

COMUNICAÇÃO: UMA ESTRATÉGIA EFETIVA

Nadia Josiane Rockenback de Almeida

Mestre em Educação, UNINOVE/SP.
MBA em Gestão de Pessoas. Psicopedagoga Clínica e Institucional.
Master Coach Executiva e de Negócios. Licenciada em Letras.
Email: nadia.rockenback@gmail.com

Resumo: O presente artigo é validado pela necessidade constante de diálogo entre os diferentes setores de uma empresa. Leva-se em conta o processo de comunicação, o planejamento, as teorias comportamentais, cultura organizacional e os estilos diferenciados de liderança, com o propósito de questionar e, com isso, encontrar respostas que facilitem as implantações de projetos e o acesso de informações entre os clientes internos e externos no âmbito empresarial. O trabalho, aqui apresentado, em caráter questionador e exploratório, apresenta a comunicação estratégica como um fator primordial no sucesso corporativo. Explora o comportamento psicológico, cultural e filosófico do indivíduo, como proposta de reconhecimento global do mesmo. Salienta as técnicas e possibilidades de novas estratégias, como meio favorável para o desenvolvimento do grupo. Conceitua e explora as questões de Identidade, Imagem e Reputação.

Palavras-Chave: Comunicação. Estratégia. Recursos Humanos. Gestão.

Abstract: The objective of this work is to validate the constant necessity of dialogue among different sectors of a company. It takes into consideration the process of communication, planning, behavior theories, organizational culture and differentiated leading styles, with the purpose of questioning and, with this, find answers that facilitate the implementation of projects and access of information between internal and external customers in the business scope. The work, presented here, with questioning and exploring purposes, presents strategic communication as a fundamental factor in corporate success. It explores the individual's psychological, cultural and philosophical behavior, as a proposition of their global recognition. It emphasizes the techniques and possibilities of new strategies, as a favorable way for the group development. It conceptualizes and explores questions of identity, image and reputation.

Keywords: Communication. Strategy. Human Resources. Management.

1- INTRODUÇÃO

Sememos palavras e atingimos os nossos objetivos por intermédio de discursos que construímos e que nos foram construídos. Assim, somos responsáveis por tudo o que dizemos ou pretendemos dizer.

A comunicação dar-se-á à medida que somos capazes de explorar nossas potencialidades e, com isso, fortalecemos laços que nos possibilitam “crescer” como profissionais e, acima de tudo, como seres humanos.

A proposta desse trabalho volta-se para o fortalecimento do tema “comunicação” como forma estratégica e de desenvolvimento global das empresas em geral.

Vale-se de uma proposta questionadora, na qual foram eleitas a pesquisa bibliográfica voltada para a temática proposta e a elaboração de um artigo científico.

Argumenta-se sobre as diretrizes do ato comunicativo, no que tange o real caminho que a comunicação verbal deveria apresentar. Explica-se tal caminho incluindo na questão um início, no qual a informação sai; e um fim, no qual a informação chega.

Se mantivermos o que fora dito a priori, quando esse chegar ao ponto final do ato comunicativo, teremos garantido a clareza dessa informação. Ou seja, se uma ordem é expressa verbalmente e chega ao local exato onde precisa ser executada de forma clara e sem eventuais “cascas” geradas pelo caminho, teremos a comunicação como uma forma estratégica para resolver todo e qualquer problema.

No âmbito empresarial, a grande dificuldade é perceber que o discurso tem um autor e o mesmo precisa ter controle do que é dito ou escrito para que se consiga direcionar as ações presentes e futuras, de forma efetiva. De forma mais subjetiva, o autor agrega a responsabilidade de “dar os seus nós de coerência”, apegando-se as ideias de Foucault. (2006, 28).

Salientam-se, ainda, os pontos do ato comunicativo como um todo, além das articulações positivas do saber “ouvir” e da necessidade de compor a imagem da empresa para que não se percam a identidade e a reputação da mesma.

2- O ATO COMUNICATIVO E A RESPONSABILIDADE DE QUEM “FALA”

Comunicação gera comunicação. Uma frase, aparentemente simples, que enfatiza o papel do processo cíclico comunicativo. Independentemente do âmbito em que é empregado, o ato de comunicar-se gera outros atos de comunicação.

Cabe, então, observar se existem alguns desvios durante a emissão de um determinado assunto; desvios esses que dificultem o caminho desejado.

Dessa forma um tanto subjetiva tem-se um ponto almejado e as diretrizes para alcançá-lo eficientemente.

É muito comum que diante de um problema o indivíduo se cale. Assim, agimos em nossa vida pessoal, ora como uma tentativa solitária em resolver questões que acreditamos serem apenas nossas; ora como demonstração de capacidade para solucionarmos tudo.

Desta forma, isolamos as demais pessoas e não percebemos a impossibilidade que, às vezes, se apresenta em resolvermos algo sem ajuda “externa”. Em uma empresa, isso pode ocasionar sérios transtornos.

Um problema, quando avistado previamente, pode ser solucionado, também, previamente. Evitando assim que as estruturas como um todo sejam abaladas. Nisso, reter informações, para evitar que possíveis falhas no sistema apareçam, causa futuros e desnecessários aborrecimentos.

Para que a comunicação entre os setores de uma empresa seja eficaz, portanto, é necessário que haja diálogo e transparência entre os envolvidos.

Nessas questões, não há valia apenas em reuniões bem estruturadas que têm como base um cronograma inflexível. A organização e a hierarquia dessas reuniões devem ser respeitadas, mas sem deixar de lado o caráter de improvisado que determinados problemas promovem.

Abordam-se tais pontos, como proposta de questionamento: Como um funcionário hierarquicamente inferior pode expor suas falhas sem sentir-se tolhido pelo olhar superior? Como um chefe de setor pode expor as falhas da equipe sem excluir a sua parcela de “culpa”?

As respostas para essas e outras questões que afloram a esse respeito são extremamente complexas e cada caso precisaria de uma análise detalhada. Mas, uma coisa não poderia ser deixada fora: todo problema tem solução se mantida a transparência, associada ao diálogo, esses abordados anteriormente desde o primeiro vestígio de desequilíbrio.

É fato que se houver abertura dentro de uma empresa, as informações, se bem canalizadas, recebem auxílio de outras informações, que por sua vez promovem outras. Essa “rede” não apenas garante uma rede organizada dessas, mas fornece subsídios para que sejam utilizadas como fontes prévias de soluções e como meio de desenvolvimento dos setores envolvidos.

A estratégia comunicativa está “aí”, nesse momento de desenvolvimento e eficácia do trabalho. E não apenas na utilização de pequenas informações como “cartas nas mangas” que podem ou não servir como benefício particular.

Outro fato a ser ressaltado é a pressa. Em determinados momentos, precisamos de agilidade para solucionar algo que cause desconforto ou aflição; e a solução necessita de rapidez para evitar que se agrave. Porém, o ideal seria que não chegasse a esse ponto. O ideal seria que a estratégia de resolução já levantasse a possível problemática antes mesmo dela surgir de fato. Assim, as soluções seriam utilizadas conforme a necessidade.

Todavia, em algum momento algo foge ao controle e estamos diante do que não esperávamos. O eu fazer e como não deixar que a pressa seja a nossa conselheira?

Provavelmente, tomar as “rédeas” de forma que todos os pontos sejam abordados e dialogar interna e externamente ao problema.

O simples fato de pensar no assunto ou de levantar uma problemática subjetiva, como algumas questões que poderiam causar o desequilíbrio, bastaria para que dezenas de possibilidades de resolução viessem à tona.

A comunicação é em si um processo de respeito mútuo. No qual, indivíduos trocam não apenas informações de trabalho ou pessoais, mas que interagem com atitudes bem definidas em prol de um propósito maior: o desenvolvimento.

Um mediador, em determinados casos, é de grande valia. Como aborda Carl Rogers:

A comunicação através de um elemento moderador que ouça sem avaliar e compreenda tem se mostrado eficaz, mesmo quando os sentimentos estão exaltados. Uma das partes pode iniciar esse procedimento, em situação neutra, desde que essa pessoa conseguir o mínimo de cooperação de uma das partes. O moderador pode lidar com a falta de sinceridade, com o excesso de defesas, com as mentiras e as “falsas fachadas” que caracterizam quase todas as falhas de comunicação. Estas distorções defensivas são derrubadas com surpreendente rapidez quando as pessoas descobrem que a intenção da outra é compreender, e não julgar. E quando uma parte começa a relaxar as suas defesas, a outra em geral retribui na mesma moeda, e juntas começam a revelar os fatos reais de uma situação. (ROGERS, 1991, p. 35)

Na maioria das vezes, estamos acostumados a receber ordens, cumpri-las sem questioná-las e isso gera estagnação, tanto para quem “manda”, quanto para quem “obedece”.

Por isso é que se deve questionar, estar atento às novas propostas, ouvir o que nos é dito, levantar hipóteses e definir metas com firmeza e, ainda, ao mesmo tempo sustentá-las com flexibilidade.

Saber que todo planejamento não é fixo e que há variáveis que não devem ser descartadas garante, a princípio, certa tranquilidade comunicativa.

Lembrar-se que o homem se comunica pelos gestos, pela capacidade de decodificar e codificar os seus discursos e os de outrem, por intermédio de textos orais e escritos, facilita o entendimento de que somos capazes de contribuir positivamente e, portanto, somos responsáveis pela interação.

2.1. O sentido de “ouvir”

Não há um caminho único para as vias do falar e do entender. Nem, portanto, uma receita mágica que facilite o entendimento entre as pessoas. Porém, podemos contribuir muito dentro de uma organização, se o nosso intuito é promover o crescimento de todos os que nos rodeiam.

Gerenciar pessoas é no mínimo ser flexível. Tantas pessoas diferentes, cada qual com seus objetivos e diferenciadas maneiras de lidar com a mesma situação, podem deixar um gerente sem rumo. Mas, existem alguns cuidados que podem auxiliá-lo durante todo o processo. Dentre esses salientamos o “ouvir”.

Não há outra maneira tão eficaz, quanto o escutar o que pode tornar-se o pior pesadelo, caso seja ignorado. Os negócios estão amarrados aos sistemas de comunicação. Esta comunicação, os gerentes estão descobrindo, depende mais da palavra falada do que da palavra escrita; e a eficácia da palavra falada não depende tanto da maneira com as pessoas falam quanto do modo como elas ouvem. (NICHOLS; STEVENS, 1998,p. 43)

Alguns teóricos poderiam afirmar que a concentração é o melhor caminho. Outros diriam, no entanto, que a inteligência dita as regras do bom entendimento. Mas, isoladamente, caso a caso deve ser avaliado.

O diálogo proposto para a eficácia da comunicação, dentro de uma empresa, por exemplo, poderia ser chamado de um diálogo a quatro mãos. Explica-se tal conceito da seguinte maneira: falo com o outro e ao mesmo tempo comigo; meu interlocutor age da mesma forma. Assim, durante a fala do meu interlocutor, levanto hipóteses, crio situações, fujo da conversa passeando pelos corredores dos meus problemas pessoais, ou, simplesmente, detenho-me nos gestos alheios e questiono-me se o meu interlocutor está mentindo ou fugindo da temática. E com isso o meu déficit de informações aumenta consideravelmente.

Em contrapartida, se eu espero o meu interlocutor terminar de falar e, só depois disso, eu argumento; crio nesse momento o verdadeiro diálogo delimitado pelo ouvir e falar.

Parece fácil seguir essa simples regra, mas depende do grau de desenvolvimento que desejamos atingir e da maneira com a qual olhamos a quem nos dirige a palavra. Muitos são os casos de um coordenador de um grupo responder antes mesmo de ser levantada qualquer questão. Como isso acontece? O indivíduo responde previamente com o olhar de repulsa ao que lhe será dito ou define um “sim” ou um “não” antes mesmo de ouvir uma proposta ou uma pergunta.

Existem várias técnicas que podem auxiliar e muito o desenvolvimento do grupo, quando tratamos de “ouvir”. Ressaltam-se: o bom exemplo, ou seja, para mostrar ao seu grupo que ouvir é importante, ouça-o também; os testes de habilidade auditiva são de grande valia para provocar mudanças de comportamento; pautar as reuniões em diretrizes escritas e orais agrega responsabilidade auditiva no grupo.

Segundo Michael B. McCaskey, em seu artigo Mensagens Ocultas Enviadas pelos Gerentes (1999, p. 179): “O que torna a comunicação problemática é que as pessoas não reconhecem que os outros usam as palavras de maneira pessoalmente distinta”.

Temos uma linguagem pessoal e nos deparamos com diversas faces dessa mesma linguagem. Por que, então, é tão difícil compreender que, ao dialogarmos, encontraremos outras linguagens.

O fato de sermos “servos e senhores” da nossa língua, segundo Barthes (2004, p. 14) - e acrescentaríamos das nossas linguagens - auxilia no entendimento de que somos capazes de utilizar o nosso discurso de maneira que não fique fechado em si mesmo.

É sempre possível, portanto, falar o que desejamos e ouvir o que nos é dito, sem cairmos nas armadilhas de que o nosso discurso está pronto e não se deixa abalar pelas opiniões alheias as nossas.

Novas habilidades são absorvidas de acordo com a nossa disponibilidade para isso. Novas conquistas são o resultado de interação, técnica e equilíbrio comunicativo. Assim, novas possibilidades de desenvolvimento também terão espaço no dia-a-dia de uma empresa.

3- A IDENTIDADE, AS IMAGENS: O QUE FAZER POR ELAS?

O ser humano é um ser identificável. Registrado e firmado dentro do seu grupo por intermédio do seu registro de nascimento. Assim como o ser humano, uma empresa nasce e é identificada pelos registros necessários.

Mas, o simples fato de ser registrado não garante ao ser humano englobar a sua imagem como um todo. Esse precisa desenvolver-se e criar elos com outros seres humanos para que sejam exploradas todas as suas potencialidades.

As escolhas que faz, o comportamento que tem diante das dificuldades, a roupa que usa, a maneira como interage com a família e com as pessoas externas ao lar tudo isso demonstra traços da sua imagem pessoal e da sua identidade.

Uma empresa deve cuidar da sua identidade e da sua imagem da mesma forma que o indivíduo constrói a sua. A diferença primordial, porém, está em a empresa comportar inúmeras identidades em sua organização. Ou seja, a identidade construída pela empresa está diretamente ligada à identidade de cada membro da organização. Por isso a importância de todos os envolvidos estarem cientes de que imagem a empresa em foco deseja construir.

A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, “folheteria”, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela argumentação e comunicadas a uma grande variedade de público. [...] a imagem é o reflexo da identidade de uma organização. (ARGENTI, 2006,p. 80-81)

Vale-se das palavras de Paul A. Argenti para salientar o quanto uma imagem pode ser múltipla, diante dos diferentes olhares que lhes são destinados. Enquanto que a identidade precisa ser consistente.

De nada adiantam dezenas de planejamentos de marketing ou estratégias comunicativas eficazes se a identidade da empresa varia de acordo com o público que destina “agradar”.

Argenti apud Riel para dizer que a comunicação será mais eficaz se as organizações se basearem em uma [...] história corporativa sustentável [...] (p.84). A “história” de uma empresa é o seu retrato do passado, a base de reconhecimento desse passado, no presente, e a diretriz de um futuro sólido.

O olhar do público, tanto interno quanto externo, recai na cobrança e na seleção de produtos ou serviços oferecidos por uma determinada empresa cuja identidade é bem construída.

Diante da concorrência, quanto mais fortalecida a identidade de uma determinada organização, maior será a chance de os seus produtos e/ou serviços caírem no gosto dos múltiplos clientes que observam a imagem desses e os associam à visão de uma identidade fortalecida pelo potencial, pela responsabilidade social e pelo compromisso com a qualidade.

Observa-se, no entanto, que as noções de identidade e imagem estão ligadas. Extremamente ligadas. Assim, para compor novas imagens para uma empresa, por exemplo, é preciso que sejam avaliados todos os aspectos de mudança.

Solidificar uma organização é mais do que provocar mudanças que favoreçam a venda imediata de um produto ou serviço.

É necessário compromisso com a realidade atual da empresa e com os objetivos que desejam atingir em longo prazo. Existem várias possibilidades que podemos explorar para compor uma imagem positiva de uma organização e fortalecer o vínculo com os clientes internos e externos.

Reuniões internas, divulgação dos ideais corporativos, propaganda e marketing são algumas dessas possibilidades do “pacote” que facilita o caminho de divulgação da imagem já existente ou das mudanças desejadas.

É importante ressaltar, para concluir, o papel dos gerentes durante esse processo. A comunicação em si, independentemente de qual ponto irá partir, deve levar em conta o mercado, os públicos-alvo, os objetivos etc. E os gerentes disso tudo devem acompanhar as mudanças de acordo com as mudanças que desejam implementar. Ousar, quando necessário; recuar, quando for preciso.

Deve-se, portanto, observar que existem polos em todos os atos: falar e ouvir; ousar e recuar; recrutar e demitir; divulgar e “esconder”. Enfim, saber dosar isso faz parte do equilíbrio desejável.

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna e externa deve ser fundamentada, primeiramente, na responsabilidade e, posteriormente, na estratégia. Embora, ambas estejam interligadas e é extremamente tênue a linha que as separam.

Todavia, são muitas as maneiras de cumprir com as diretrizes que abarcam o ato comunicativo. Ressaltam-se a clareza de ideias, o desempenho durante a fala ou escrita, o saber “ouvir” e, com maior grau, os objetivos desejados e o reforço positivo da imagem da empresa.

A predisposição em assumir a responsabilidade de comunicar-se corretamente leva o gestor e todos os envolvidos por esse processo a utilizarem-no de forma estratégica e conseguir sucesso em linhas gerais.

Salienta-se, portanto, que o “poder” verbal ou visual está inserido em cada discurso e, para obter êxito, deve-se incluir nos cotidianos empresarial e pessoal o hábito de “cuidar” de todo e qualquer discurso que será viabilizado.

O presente trabalho não encerra em si os possíveis questionamentos futuros, portanto, agrega a necessidade de novas pesquisas e adequação às novas propostas.

5- REFERÊNCIAS

Harvard Business Review. **Comunicação Eficaz na Empresa**: Como Melhorar o Fluxo de Informações para Tomar Decisões Corretas. tradução Talita Macedo Rodrigues. – Rio de Janeiro: Campus,1999.

ARGENTI, Paulo A. **Comunicação empresarial**- A Construção da Identidade, Imagem e Reputação. Tradução Adriana Rieche. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Tradução Cristina Yamagami.- Rio de Janeiro : Elsevier, 2008 – 2ª reimpressão.

CHANLAT, Jean- François - **Coordenador**. O indivíduo na ORGANIZAÇÃO- Dimensões Esquecidas. Volume II. Organização da Edição Brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres – São Paulo: Editora Atlas, 1994.

CHAPPELL R.T. e READ W.L. **Comunicação Interna na Empresa Moderna**. Tradução de Edmond Jorge. Editora Forum - Rio de Janeiro, 1973.

FOUCAULT, Michel. **A Ordem do Discurso**. Tradução Laura Fraga de Almeida Sampaio. Edições Loyola - 14ª ed. São Paulo, 2006.

GARCIA, Othon M. **Comunicação em Prosa Moderna**: aprenda a escrever, aprendendo a pensar. 26 ed. Rio de Janeiro. Editora FGV: 2006.

BARTHES, Roland. **Aula**. Editora Cultrix. São Paulo, 2004.