

É PRECISO QUALIDADE NA INFORMAÇÃO INTERNA

SCHLEDER, João Carlos. É preciso qualidade na informação interna. - Inforbusiness, set. 99.

Resumo: Conhecer o mercado, a concorrência, o cliente ativo ou potencial, a legislação. A afirmação de que "informação é poder" ganhou, assim, um novo significado. Poder para transformar, para desenvolver. O processo de comunicação em uma empresa tem características bem dinâmicas e envolva todos os seus empregados.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Administrativa - Comunicação Empresarial – Difusão da Informação.

Planos de sugestões, círculos de controle de qualidade, programas de qualidade total, endomarketing, reengenharia e tantos outros. Métodos e técnicas para gestão de pessoal e reestruturação organizacional, dos mais simplistas aos mais sofisticados que, a partir de meados da década de 70, multiplicam-se para tornar as empresas mais eficientes, capazes de sobreviver à concorrência acirrada, aptas a anteciparem-se às necessidades do mercado e do cliente e a oferecer produtos e serviços antes inimagináveis.

Em função dessas técnicas (quase todas importadas de países mais desenvolvidos), reduziu-se a distância entre os níveis hierárquicos, delegou-se responsabilidades, treinou-se para tomada de decisões, incentivou-se ao risco calculado, descentralizou-se. Na verdade, o que se buscou foi agilizar a troca de informações entre os integrantes das organizações, eliminar compartimentos estanques de modelos estruturais anteriores. Objetivou-se, em resumo, a criação de canais internos de comunicação capazes de fazer chegar ao maior número possível de pessoas e no menor espaço de tempo informações vitais para que todos soubessem em que direção caminhar e quais ferramentas utilizar nessa caminhada.

Desde a singela caixinha de sugestões e seus prêmios, as empresas estiveram tentando fazer com que seus colaboradores se conscientizassem da importância de serem melhores e mais eficientes a cada dia, e pensassem. Pensassem em fazer melhor e mais rápido, em fazer uma única vez e corretamente, em gastar menos, em descobrir maneiras novas de fazer. Envolvendo e motivando o empregado de tal forma que seus esforços intelectuais revertessem em diferenciais competitivos, em vantagens para a empresa em relação à concorrência. Havia, e há cada vez mais, necessidade de garantir a sobrevivência da organização e esta responsabilidade não é de apenas de meia dúzia de executivos e gerentes. A participação de todos, constatou-se, é a única forma de atingir os objetivos previamente traçados.

Por sua vez, os empregados assimilaram esta nova forma de atuar em conjunto. Entenderam com clareza a necessidade de engajarem-se neste processo permanente de busca de qualidade, eficiência e produtividade como forma de preservar seu posto de trabalho, a sua própria permanência na empresa. Foram as exigências e conseqüências dos novos tempos, que nos chegaram com grande rapidez.

Mas, para pensar, para criar, para antecipar, para participar é preciso dominar amplamente o que se faz. Conhecer a empresa e seus objetivos, seus métodos de trabalho e sua organização interna. Conhecer seus potenciais técnicos e seus recursos humanos e financeiros. Conhecer o mercado, a concorrência, o cliente - ativo ou potencial, a legislação. A afirmação de que "informação é poder" ganhou, assim, um novo significado. Poder para transformar, para integrar, para aglutinar esforços, para promover sinergia, para desenvolver. Acumular conhecimentos é hoje fundamental. Dispor de informações para decidir com segurança, para escolher a alternativa mais adequada, para evoluir na velocidade que o mundo moderno exige. Permitir o acesso do empregado a essas informações não é mais "mera liberalidade", mas sua única forma de acompanhar o desenvolvimento.

As decisões estratégicas de uma empresa estão calcadas neste arsenal de informações qualificadas e nada mais são do que reflexão sobre uma variada gama de dados disponíveis sobre o negócio. Se esses dados são acessíveis a um número cada vez maior de pessoas na organização, conseqüentemente, mais cérebros estarão trabalhando essas informações. Desta forma, cabe à empresa moderna e voltada ao desenvolvimento criar ambiente propício a essa disseminação do conhecimento. Cabe a ela incentivar o crescimento profissional de seus integrantes, dar-lhes condições de sentirem-se verdadeiramente integrados e participantes nessas decisões estratégicas.

Criar mecanismos internos de troca de informações é hoje vital para manter a empresa direcionada às suas metas, capacitada a antecipar e acompanhar a evolução do mercado e apta a agir com rapidez e flexibilidade. Ao primeiro sinal de mudança externa, reagir com segurança e adaptar-se às novas circunstâncias.

Como se pode deduzir, o processo de comunicação entre os integrantes da organização deve ser extremamente dinâmico, utilizar-se de todos os recursos disponíveis e estar em constante busca de novas ferramentas complementares ao sistema de comunicação interna. Sabemos que uma empresa não é massa homogênea. Há segmentos de público, sub públicos. Para cada um deles haverá níveis de qualificação da informação e a necessária adequação das mensagens. O conteúdo básico, evidentemente, será preservado, mas a forma trabalhada em função das características e necessidades de cada um desses segmentos.

Para exemplificarmos, podemos dizer que uma mesma informação deve estar acessível a todos. Para a cúpula da empresa, logicamente, com análises mais aprofundadas, números, enfim, abrangente o bastante para permitir subsídios concretos sobre o assunto em pauta. Na outra ponta da linha, no entanto, a informação poderá restringir-se às conclusões macro. O importante é não sonegar ao público interno informações que o faça refletir e perceber cenários novos que se apresentem como os reais desafios a superar.

É correto que decisões estratégicas elaboradas para surpreender a concorrência, para buscar novos espaços no mercado, para ampliar resultados são confidenciais (até determinados níveis e durante períodos específicos). Mas é preciso ter consciência de que projetos e planos só podem ser elaborados e bem executados a partir da cooperação efetiva de todos os envolvidos no processo.

Se a empresa não consegue fazer chegar a todos os seus integrantes os seus objetivos maiores, não informa sobre as condições do mercado e não comenta sobre as principais dificuldades que vem enfrentando, por exemplo, com certeza suas decisões estratégicas não terão bases sólidas, visto que não terão a contribuição daqueles que no seu dia-a-dia estão convivendo com a prática das dificuldades.

Na essência - o que talvez não tenha sido integralmente absorvido por uma grande maioria - os planos de sugestões, os CCQs, as reengenharias e os programas de Qualidade Total têm uma grande virtude: a de promover aproximação entre pessoas. Fazê-las pensar e repensar juntas problemas e descobrir-lhes soluções. Diálogo, só isto, nada de "ciência oculta" importada, revolução administrativa. Apenas reunir pessoas para expor idéias, debatê-las e concluir sobre elas. O que pode ser feito de forma sistematizada para atender exigências externas (certificações de qualidade, por exemplo), ou de modo informal.

O mais importante é compreender que as estratégias vitoriosas, invariavelmente, evoluem de baixo para cima - por mais que as "cabeças privilegiadas" torçam o nariz para esta afirmação. Quando se abre ao público interno um leque mais amplo de informações, permite-se a visão completa dos cenários onde a empresa desenvolve suas atividades, aglutinam-se experiências e novas percepções, gerando decisões e ações de melhor qualidade e eficácia. Só a comunicação transparente e periodicamente avaliada abre perspectivas de crescimento para a empresa e para seus empregados.

Se esta abertura ao diálogo é um exercício que ainda "assusta" alguns, sem dúvida, é o preço a ser pago para assegurar desenvolvimento diante de novas exigências impostas pelo mundo dos negócios em evolução.

João Carlos Schleder é jornalista, com atuação na área de Comunicação Empresarial