



Manuel Tessi

Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo

Buenos Aires
Granica, 2012
263 p.

Resenhado por

Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação para o Mercado pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)
- Professora dos Cursos de Graduação em Relações Públicas da ECA-USP e da Faculdade Cásper Líbero
- Docente do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP
- Consultora associada à Mistura Fina Comunicação Organizacional
- E-mail: valeriacastro@usp.br



Gestão da comunicação interna: tarefa fácil?

Internal communication management: an easy task?

Administración de la comunicación interna: ¿tarea fácil?

Manuel Tessi, a partir de sua vasta experiência como consultor e docente, nos apresenta uma interessante reflexão acerca do atual cenário da comunicação interna. O autor inicia o livro *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo* com um questionamento que será o fio condutor da obra: "o progressivo interesse que as organizações demonstram sobre a comunicação interna surge das vantagens trazidas por ela em termos de coordenação, sinergia e produtividade ou provém dos conflitos gerados por sua ineficiência?"

A revisão bibliográfica e as diversas investigações realizadas pelo autor junto a organizações hispânicas indicaram a comunicação interna como um *problema*, situação que para ele se apresentou também como uma *oportunidade* – uma oportunidade de divulgar os resultados que a área pode trazer.

A transformação do ambiente social e econômico, impulsionada pelo advento das novas tecnologias, serve como pano de fundo para a análise realizada por Tessi acerca da percepção negativa que a comunicação interna goza no ambiente organizacional. Entre as prováveis causas, apontadas por ele, estão o domínio da empresa sobre a emissão de mensagens, a ausência de diálogo no ambiente organizacional, a saturação de informação, a escassez de clareza na transmissão de metas, o baixo investimento em comunicação interpessoal e a falta de mensuração dos resultados.

Em seguida, o autor identifica e descreve as premissas de gestão da comunicação interna associando teoria e prática: melhores práticas de comunicação interna, tendências de mercado e modelos teóricos. A *dubiedade (problema-oportunidade)*, encontrada no cenário inicialmente descrito por Manuel Tessi, é vista como base para a metodologia de trabalho proposta aos profissionais da área: a partir do problema e da identificação de suas causas é possível o desenho de uma estratégia de comunicação interna efetiva e sustentável em longo prazo, como oportunidade para o alcance do equilíbrio entre *problema* e *oportunidade*, que alimenta a comunicação interna com diferentes soluções para distintos cenários.

As sete premissas listadas são ordenadas em etapas, com base na sequência lógica de ações para a adoção do planejamento estratégico da comunicação interna, a partir das quais o autor estrutura os capítulos 2, 3 e 4, detalhando-as e ilustrando-as com estudos de caso.



O capítulo 2 é dedicado à etapa do *planejamento* e compreende as duas primeiras premissas:

- Escutar primeiro – contar com um sistema de monitoramento integral de toda a comunicação gerada no interior da organização de maneira a acompanhar as melhoras produzidas pela comunicação institucional, pela comunicação grupal e pela comunicação individual.
- Capitalizar as reclamações – reverter a energia negativa das reclamações captadas pelo sistema de monitoramento da comunicação em insumo tanto para o planejamento da comunicação quanto para o desenvolvimento econômico da organização.

O capítulo 3 é voltado à fase da *implementação*, apresentando e detalhando as premissas seguintes:

- Organizar a emissão – A escuta prévia permite evitar a compulsão pela emissão de mensagens, o equilíbrio entre mensagens escritas e orais e a abertura para outros emissores-chave, distribuindo a responsabilidade comunicativa.
- Narrar com significado – a informação deve ter sentido, incluindo componentes que possibilitem construir um significado pelo qual uma pessoa trabalha, inclusive nos casos de temas delicados.
- Oferecer a palavra – uma comunicação interna integrada requer diálogo, ir além do racional, da informação, proporcionar compromisso – alcançar o emocional. Portanto, abrir canais aos funcionários produz ação coletiva, sinérgica e alinhada.

O capítulo 4 traz a terceira fase da metodologia de trabalho proposta por Tessi, a *avaliação*, compreendendo estas premissas:

- Medir o sucesso – o sistema de monitoramento da comunicação interna identificado na primeira premissa, neste ponto serve como suporte para a avaliação de resultados, ou seja, para a identificação dos avanços reais do plano e correção de desvios, etapa imprescindível para a evolução da estratégia.
- Demonstrar resultado – as organizações que investem em estratégias de longo prazo se interessam pelo seu impacto financeiro e o sistema de monitoramento pode fornecer indicadores de retorno econômico.

No capítulo final, intitulado "Tendências", o autor apresenta resultados obtidos por diversas investigações sobre comunicação interna conduzidas na Europa, nos Estados Unidos, no Canadá, na Austrália e na América Latina e que são unânimes ao apontar para a área como um problema organizacional. Esse capítulo expõe, ainda, dados de pesquisas realizadas pelo Observatório 1A, fundado, em 2006, por ele e colegas da Argentina, do Peru, da Colômbia, do Chile e do México, com o propósito de aprofundar os estudos sobre as tendências que identificara nas pesquisas internacionais, além de disseminar as melhores práticas de comunicação interna nesses diferentes países. É nesse ponto que Tessi retoma a discussão sobre a possibilidade de crescimento e desenvolvimento da comunicação interna, prevendo que em torno de uma década a área se tornará mais importante que o marketing.

Em *Comunicación interna en la práctica*, Manuel Tessi toma para si o desafio que, no primeiro capítulo do livro, propõe aos profissionais do campo: propagar a comunicação interna como *oportunidade*, tarefa à qual se dedica ao longo da obra e que cumpre com maestria, fazendo jus ao título, ao detalhar de forma simples, mas não simplista, como ele pontua, a gestão da comunicação interna.