



Comunicação com
**Líderes e
Empregados**

Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em
Comunicação Corporativa e Relações Públicas da
Faculdade Cásper Líbero

Organização
Viviane Mansi e Bruno Carramenha



**FACULDADE
CÁSPER LÍBERO**



Comunicação com
**Líderes e
Empregados**

Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em
Comunicação Corporativa e Relações Públicas da
Faculdade Cásper Líbero

Organização
Viviane Mansi e Bruno Carramenha



**FACULDADE
CÁSPER LÍBERO**



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons 3.0 Brasil. Você pode copiar, distribuir, transmitir ou remixar este livro, ou parte dele, desde que cite a fonte e distribua seu remix sob esta mesma licença.

Jundiaí, SP, agosto de 2016.

Editor responsável: Márcio Martelli

Projeto gráfico: Matheus Moraes Lourenço

Organizadores da Coleção: Bruno Carramenha e Viviane Regina Mansi

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Carramenha, Bruno (Org.)

Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero.

ISBN 978-85-7899-428-0

1. Comunicação com Empregados 2. Cultura Organizacional 3. Liderança I. Carramenha, Bruno. II Mansi, Viviane R. III. Título

CDD-650

Índices para catálogo sistemático:

1. Comunicação com Empregados 2. Cultura Organizacional
3. Liderança 4. Comunicação Interna 650



Editora In House

www.editorainhouse.com.br | inhouse@terra.com.br

Curta nossa página no Facebook: Editora In House

Fones: (11) 4607-8747 / 99903-7599

Visite nossa loja virtual: inhoustore.com.br

Sumário

Introdução.....	07
-----------------	----

Primeira parte

A importância da adequação da mensagem para cada tipo de canal na comunicação com empregados <i>Ana Carolina Acocella</i>	11
A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade <i>Tatiana Pedros</i>	17
A comunicação interna eficiente e de caráter apreciativo nas organizações <i>Carolina Maximo</i>	27
Rito de entrada: a primeira impressão é a que fica <i>Juliana Dias Alves</i>	35
Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido <i>Juliana Nogerino</i>	41
A importância e os contrastes da diversidade cultural no ambiente organizacional <i>Leonardo Sola</i>	53
O homem e sua constante insatisfação no ambiente de trabalho <i>Mariana Vieira de Oliveira Souza</i>	61
A contribuição da comunicação interna para o engajamento dos funcionários <i>Vinicius Zanotti</i>	69
Reputação corporativa: de dentro para fora <i>Taciane Santos</i>	77
A importância da comunicação da liderança com empregados durante o processo de mudança de cultura <i>Cláudia Matos Zamonelli</i>	85
Os desafios na transição de líderes: 100 dias de integração <i>Cibele Marques</i>	91

O papel da gestão: feedback e diálogo para melhorar resultados de negócios <i>Fernanda Moura</i>	99
Feedback: confiança e relacionamento entre líderes e empregados <i>Taly Czeresnia Wakrat</i>	103
Aspectos positivos da comunicação informal na organização <i>Thais Azzuz</i>	111
A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento de um líder <i>Vivian Correa</i>	117

Segunda parte

Tendências na gestão da comunicação com empregados <i>Bruno Carramenha</i>	125
Comunicação sobre períodos de incerteza, tais como grandes mudanças organizacionais e desligamentos <i>Viviane Mansi</i>	135
A Comunicação Interna na International Paper <i>Fernanda Ramos</i>	143
Memórias póstumas de um falecido publicitário – ou: como nasci na Comunicação Interna <i>Bruno Chaves</i>	147
O caminho para uma comunicação eficiente <i>Luís Gustavo Peccicacco</i>	153
Como começa a pesquisa de um artigo científico? <i>William A. Cerantola</i>	159

Introdução

Viviane Mansi

A comunicação com líderes e empregados vem ganhando espaço cada vez mais qualificado nas organizações, seja dentro do escopo de Recursos Humanos, seja como um dos pilares da Comunicação Corporativa. Independentemente da estrutura a qual pertença, seu resultado estará diretamente relacionado à habilidade dos profissionais responsáveis por gerenciá-la e implementá-la, ou, ainda, à qualidade da competência de comunicação desenvolvida nos líderes dessas organizações.

Não se trata de tarefa simples. É preciso considerar que comunicação não é uma disciplina que termina nela mesma. Ela conversa com muitos outros saberes, tais como a administração, a psicologia, a sociologia e a antropologia, apenas para citar algumas. Ela também não é gerenciada somente pelas áreas formais que cuidam do assunto. Ela faz parte da relação que se estabelece entre líderes e empregados todos os dias. Tudo isso faz com que a comunicação, para ser bem-sucedida, seja uma equação complexa, com muitas variáveis, tais como a cultura organizacional, as características dos empregados, a situação financeira da empresa, a conjuntura econômica do país.

Dado todo esse contexto, é preciso preparar profissionais para lidarem melhor com essas demandas da atualidade. Foi com essa prerrogativa que, em 2015, a Faculdade Cásper Líbero me convidou a ministrar uma nova disciplina no curso de pós-graduação, para a qual demos o nome de Comunicação com líderes e empregados.

O título não foi trivial. Nós nominamos líderes e empregados – em vez de comunicação interna – para dar mais voz aos sujeitos dessa relação que se estabelece o tempo todo no ambiente organizacional. Nos interessa, nesse curso, rever e recriar o espaço do Eu-tu, como diria Buber, e olhar a comunicação como uma oportunidade de troca, de crescimento conjunto, de respeito entre empregados e empresas e, claro, de observar nas organizações um campo de realização, de sentido. Levamos para a sala de aula a comunicação efetiva - aquela que busca produtividade, aumento dos lucros, resultados objetivos -, mas também a comunicação afetiva - que se preocupa com o outro, que se preocupa como um indivíduo afeta o outro por meio das suas ações.

Falamos dos atuais e os possíveis paradigmas da comunicação com líderes e empregados nas organizações a partir do olhar de mudanças que estão acontecendo na sociedade, na empresa e com o indivíduo; da desejável humanização nas organizações; da comunicação muitas vezes distorcida e das percepções que ela traz e impactam no clima; do papel do feedback; da escuta ativa; da comunicação dialógica; da comunicação interpessoal e de liderança; do papel dos veículos de comunicação e de como eles podem ser observados em conjunto; das estratégias de gestão de conteúdo; e de onde o sentido do trabalho encontra o engajamento e a inspiração.

Foram 15 encontros no semestre, uma centena de mensagens trocadas por e-mail ou redes sociais, cafés e muitas risadas (algumas carinhas de desespero também, mas estas passaram logo). Uma parte do resultado dessas conversas poderá ser lido nas próximas páginas. Foi uma construção muito especial, feita de forma coletiva, a começar pela organização do material, que fiz com um profissional e amigo querido, que divide comigo a crença de que a comunicação nas empresas pode e deve ser transformadora.

O leitor encontrará aqui texto de todos os participantes da disciplina, na sua diversidade de aprendizados, de reflexões, de histórias de vida. Também há relatos e insights de profissionais que convidamos para dividir suas histórias durante o semestre, e que gentilmente se uniram a nós nessa empreitada.

Encontrará referências que não foram as da sala de aula, pois aquele é um ponto de partida, não de chegada. Encontrará estilos variados, todos respeitosamente preservados.

Mas parte do aprendizado não está aqui. Ela transborda esses pequenos textos e segue com cada um de nós. E dá espaço para que o aprendizado seja renovado pelos participantes do próximo semestre e pela nossa vivência, e que tenha a oportunidade de ser ampliado por cada um dos leitores que se sentirem estimulados a fazer algo melhor.

Que este material seja capaz de criar boas conversas.

Boa leitura!

Primeira parte

A importância da
adequação da
mensagem para
cada tipo de canal
na comunicação com
empregados

Ana Carolina Acocella

No Brasil, o início das atividades no campo da comunicação com empregados é muito recente. No início do século XX, com o acelerado processo de urbanização e industrialização, a cidade de São Paulo foi tomada por movimentos sindicalistas, que inflamavam o discurso das desigualdades e dos conflitos entre as classes sociais no País. Desse modo, com a conscientização das classes trabalhadoras, resultado de debates sobre as questões sociais e políticas, e o acesso às informações internacionais, tornou-se necessária a mediação entre as relações de trabalho.

Com esse novo paradigma, a multinacional canadense Light & Power, hoje AES Eletropaulo, criou no Brasil a figura do relações-públicas, com vistas à diminuição de conflitos nas suas relações, que cresciam por conta do monopólio comercial estabelecido pelo governo.

Passados mais de cem anos da criação do primeiro Departamento de Relações Públicas, em 30 de janeiro de 1914, entretanto, ainda há muito para evoluir nas relações entre empregador e empregado. Neste artigo, apresento alguns aspectos que podem contribuir – efetivamente – com um processo de evolução na comunicação com empregados.

Conheça seu público. Saiba o que é relevante para ele

Conhecer a fundo o público-alvo, saber as características de quem receberá a mensagem é o ponto de partida no processo de construção da comunicação. Antes de tudo, é necessária a identificação do perfil das pessoas com as quais se deseja comunicar para construir mensagens relevantes ao trabalho e ao dia a dia delas, tornando assim a comunicação mais eficaz. De acordo com Valsani,

é fundamental conhecer em profundidade o público de que estamos falando – e isso não se consegue com pesquisas via questionário. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança. Em suma, é preciso ter disposição para ouvir. Mesmo o melhor programa de comunicação fracassará se não seguir essa premissa (VALSANI, 1997, p.182).

Algumas informações são essenciais levantamento das questões iniciais de conhecimento do público:

- Qual a faixa etária?
- Nível de escolaridade?
- Quais são seus principais interesses?
- O ambiente organizacional que está inserido é mais formal ou informal?
- Em qual ambiente está alocado (fábrica, escritório, lojas, fica boa parte do tempo fora da empresa, está alocado em outra empresa, home office, etc) ?
- Tem acesso a quais canais de comunicação?

Quanto mais informações, maior a confiança

Não é raro acontecer casos em que empregados são pegos de surpresa ao receberem informações importantes sobre a empresa na qual trabalham por terceiros, amigos, parentes ou até mesmo clientes.

A falta de comunicação formal – aquela produzida institucionalmente pela empresa –, além de causar prejuízos tangíveis, pode promover um sentimento de desconfiança e insegurança nos empregados. Nesse tipo de situação, o sentimento de ser o último a saber pode gerar uma sensação de desprestígio e, conseqüentemente, desestimular o empregado no cumprimento de suas funções, causando a falta de engajamento. Para Valsani,

qualquer trabalho que envolva público interno é fundamentalmente orientado pela comunicação. O melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, um programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação (VALSANI, 1997, p.180).

As organizações precisam ter o compromisso de ter uma comunicação transparente, eficaz e contínua com todos os seus públicos, e isso também deve acontecer na comunicação com empregados.

As organizações mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente sob a ótica de uma política de relações públicas. Uma filosofia empresarial restrita ao marketing certamente não dará conta dos grandes desafios da atualidade. Elas terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e a transparência de suas ações. Ser transparente passou a ser um imperativo nas organizações contemporâneas (KUNSCH, 2007, p. 42).

Nesse sentido, Marques propõe os 5c's de uma comunicação interna eficaz:

- Clara;
- Consistente;
- Contínua e frequente;
- Curta e rápida e
- Completa

Comunicação estratégica

Em qualquer que seja o setor de atividade da organização, existem dois tipos básicos de informação: a privada (confidencial), que só pode circular internamente na organização e acessível, normalmente, aos níveis hierárquicos mais altos, e aquela que pode se tornar pública, que pode ou não se transformar em notícia. A mensagem a ser transmitida na comunicação com empregados deve estar alinhada com os valores e objetivos da empresa.

Para as Relações Públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser

do empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão, seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional (KUNSCH, 2006, p. 34).

Para que a comunicação seja o mais eficiente possível, algumas perguntas devem ser respondidas:

- Qual o perfil do público?
- Qual é demanda da informação?
- Qual objetivo da comunicação?
- Qual o perfil da empresa?

A escolha do canal

O canal é o meio pelo qual a mensagem será transmitida, ele levará a mensagem ao receptor. Logo, sua escolha deve ser pensada para que haja certeza de que a mensagem chegará até o público-alvo.

Surgiram novos canais, o avanço tecnológico trouxe mais agilidade para a comunicação, as informações chegam a todo o momento e em grande quantidade. Assim, com tantas ferramentas disponíveis, a reflexão sobre qual meio usar é fundamental para que o canal e conteúdo estejam adequados para cada tipo de perfil de público. Como visto até aqui, é preciso levar em consideração o perfil de acesso aos meios digitais do público, a confidencialidade da mensagem e a necessidade de agilidade ou não do fato a ser comunicado.

Para alcançar as relações simétricas de credibilidade de uma organização com seus públicos, é importante entender as oportunidades das publicações empresariais. Mais do que “jornalzinho interno”, como eram vistas as comunicações internas no início do século XX, as publicações assumem papel cada vez mais estratégico nos planos organizacionais. A possibilidade de criar canais de comunicação dirigidos, de via de mão dupla, adequados aos objetivos de relacionamento com cada público e atentos às novas tecnologias e ao comportamento dos públicos, confere às publicações a necessidade de planejamento minucioso (PAVARENTI, 2011, p.195).

Categorias de canais de comunicação com empregados mais utilizados

Impressos	Audiovisuais	Digitais
Manual de Integração	Rádio	Intranet
Comunicados Internos	TV Corporativa	Newsletter
Jornal Mural		Blogs
Boletim		Redes Sociais Corporativas
Jornal		SMS
Revista		
Código de Ética		

A escolha do canal pelo qual a mensagem será transmitida deve ser criteriosa. Deve-se avaliar a necessidade de caracterizar as publicações pelo formato, periodicidade, perfil de atualidade de informações, oportunidade de estabelecimento de diálogos, perfil de públicos, gêneros jornalísticos utilizados e se a empresa dispõe dos recursos financeiros e estruturais necessários para determinados usos de canais.

Desse modo, a escolha do canal correto, a intenção e conteúdo da mensagem devem estar adequados aos recursos financeiros e estruturais da organização. O que ocorre, muitas vezes, é o desperdício de recursos pela escolha errada do canal. Por exemplo, faz pouco sentido fazer uma revista com textos longos para empregados com baixo nível de instrução. Ou uma TV Corporativa para se comunicar com empregados de uma microempresa. Ainda, é pouco adequado fazer um jornal mural para os níveis hierárquicos mais elevados. Essas reflexões são bastante importantes de se fazer no dia a dia profissional.

Reflexões finais

Diante das pesquisas realizadas e dos fatos observados no desenvolvimento da atividade profissional, nota-se que a comunicação com empregados está se tornando cada vez mais necessária e importante nas organizações. Transmitir aos empregados, de forma clara e constante, mensagens relevantes para o seu dia a dia, como quais são as expectativas da empresa em relação a ele, o que ele pode esperar da organização, quais são os valores da empresa, qual o futuro do empregado na organização e qual seu papel dentro da organização são fundamentais para criar uma relação de transparência e confiança, assim aumentando o senso de pertencimento do empregado, e conseqüentemente, o engajamento frente às questões do âmbito profissional.

Referências

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**. N.51. Vol. XXVI. Jul-Dez, 2007. Disponível em <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379>. Acesso em: 17Jul.2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil.

Revista Organicom. Ano 3, N.5, 2º semestre, 2016. Disponível em file:///C:/Users/Bruno%20Carramenha/Downloads/70-351-1-PB.pdf. Acesso em: 17Jul.2016.

MARQUES, Ronaldo. Comunicação Interna. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/Comunicacao-interna.html>. Acesso em: 17Jul.2016.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In. FARIAS, Luiz Alberto de (org.). **Estratégia em Relações Públicas: técnicas, conceitos e instrumentos.** São Paulo, SP: Summus, 2011.

VALSANI, Flavio. Novas formas de Comunicação Interna. In.: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade

Tatiana Pedros

O primeiro passo para desenvolver o planejamento da comunicação organizacional é o mapeamento estratégico de diversos aspectos que influenciam o impacto da informação no dia a dia dos empregados, líderes e stakeholders. O desafio é ainda maior numa época em que cada vez mais empresas adotam novos modelos de negócios para se adequarem às tendências globais tecnológicas e às próprias alterações nas relações de trabalho.

Não é incomum ver empresas reestruturarem seus escritórios num conceito de mobilidade interna, arranjo em que não há mesa fixa para os empregados. Empresas de diversos segmentos concentram uma expressiva quantidade de representantes comerciais, que pela própria natureza da atividade, são profissionais em constante movimento. Outras, oferecem o benefício de “home office” – o trabalho remoto – para grande parte das equipes.

Toda essa “dança de cadeiras” faz com que nem sempre os empregados, alvos da informação, estejam atuando fisicamente na empresa para a qual trabalham. Diante deste desafio, é fundamental estabelecer conexões entre os canais de comunicação, seus públicos de interesse, o ambiente em que atuam e o discurso organizacional que infere os objetivos de negócio, além de alinhar os recursos tecnológicos às expectativas de pessoas em constante movimento e extremamente conectadas no universo digital.

Neste artigo, veremos os tipos de canais de comunicação possíveis em situações de mobilidade ou home office e como uma boa arquitetura da informação organizacional contribui para o engajamento das pessoas frente à missão, visão e valores da companhia numa época de constantes transformações nas relações de trabalho e fortalece o diálogo entre os diversos públicos de uma empresa, estando eles dentro ou fora dela.

As Empresas, a Mobilidade e o Home Office

A sociedade mudou. Globalização, avanços tecnológicos, Mídias Digitais e diversos outros fenômenos sociais provocaram uma série de transformações nos âmbitos políticos, econômicos, culturais, acadêmicos e organizacionais que impactaram diretamente a maneira como as pessoas se relacionam e como encaram questões ligadas à vida pessoal e ao trabalho.

Não por acaso, as empresas também iniciaram um movimento para se adaptar aos novos tempos, reformulando modelos de negócios e de gestão. Nas últimas décadas, nunca se falou tanto sobre qualidade de vida e produtividade. Mas unir esses dois temas num momento em que grandes cidades sofrem com políticas e projetos de mobilidade urbana, transporte público e infraestrutura parece até contraditório.

De um lado, existe a necessidade das corporações em serem sustentáveis e se manterem competitivas no mercado. De outro, a expectativa de uma geração em conseguir equilibrar vida pessoal e profissional. Talvez por esses mesmos motivos, o home office emerge como o modelo da vez para inúmeras empresas – de pequeno a grande porte.

A reportagem “Por que cada vez mais empresas adotam o home office?”, publicada pelo site Exame.com, mostra que muitas já adotaram essa prática no Brasil e que aderir a uma política de mobilidade corporativa requer alguns ajustes no layout dos escritórios e no comportamento do empregado:

De saída, as empresas podem sentir necessidade de investir em tecnologia de mobilidade. Basicamente, notebook, celulares e softwares para conectar quem está dentro e fora do escritório. Junto vem a mudança física do escritório. Saem as baias e entram mesas coletivas, salas de reunião de diferentes tamanhos e armários para os funcionários guardar seus pertences. (STEFANO e ROSSI, 2015).

Essa dinâmica traz consequências significativas na rotina das equipes, nas políticas de recursos humanos, na comunicação e no papel da liderança:

A transição de um modelo presencial no escritório para um esquema remoto exige um novo protocolo de relacionamento entre chefes e empregados. Inicialmente podem surgir questões de ambas as partes. Para os gestores, fica a dúvida se o funcionário está realmente trabalhando. Para os funcionários, a sensação de se tornar invisível pode gerar insegurança. (STEFANO e ROSSI, 2015).

A empresa precisa consolidar meios para dialogar com os empregados com transparência, pois a distância física entre líderes e liderados pode gerar mais insegurança. Com isso, os canais de comunicação e a arquitetura de informação têm a missão de criar oportunidades de diálogo e ajudar a responder algumas perguntas que podem surgir e se intensificar num modelo de mobilidade.

A organização em movimento: onde está o meu público?

Mapear os públicos que compartilham a mesma estrutura organizacional é extremamente eficaz para se pensar comunicação. As pessoas têm histórias, experiências e competências diferentes e cada uma recebe e se identifica com uma mensagem à sua maneira.

Mas e quando esses profissionais não têm mais espaços fixos ou não estão presentes, fisicamente, dentro de uma corporação? Questionar as dimensões de atuação num universo de trabalho majoritariamente remoto é mais complexo do que se imagina. O empregado pode estar “presente” por meio de conexão VPN (Virtual Private Network), o que lhe permite acessar a rede corporativa da sua própria casa. Ele também pode se apresentar para reuniões em conferências virtuais via Skype, Hangout, Webex. Ou, ainda, dialogar com seus pares e gestores através de smartphone, chat e grupo do Whatsapp.

A partir daí, entende-se que o modelo de negócios adotado pela empresa e o ambiente físico (ou não) que ela proporciona aos seus empregados influencia drasticamente a arquitetura da informação. A empresa tem equipes administrativas, comerciais ou operacionais? Possui sede e filiais em diversas localidades ou um escritório único? Atua com expediente tradicional ou horário flexível?

Em uma sondagem realizada via Linked-in, Facebook e E-mail entre os dias 12 de outubro e 02 de novembro de 2015, constatou-se que a mobilidade ainda é recente

nas empresas: a prática foi implementada há menos de um ano segundo 42% dos respondentes. Para 35%, a mobilidade existe entre um e três anos e 23% afirmaram que essa prática ocorre há mais de cinco anos na empresa.

Dos 31 profissionais que realizam home office, 45% disseram que não há período pré-determinado para trabalhar fora do escritório. Enquanto 29% dos respondentes afirmaram que realizam o home office duas vezes na semana, 23% usufruem desse benefício uma vez por semana e só 3% disseram praticar home office mais de duas vezes por semana.

Ainda de acordo com a sondagem, a maioria dos profissionais afirma que o home office abrange apenas cargos de gestão (especialistas, coordenadores, gerentes e diretores) ou cargos acima de analista sênior. Essa hierarquia foi apontada como um dos pontos negativos, pois empregados que não podem participar do home office podem se sentir desmotivados, enquanto que os gestores se sentem distantes das suas equipes em momentos importantes para a tomada de decisão.

Sobre recursos tecnológicos que a empresa dispõe para os empregados trabalharem, os respondentes indicaram que possuem notebook (30), acesso a plataformas para conferências (25), acesso à rede da empresa (25), smartphone corporativo (19) e chat (10). Mapear essas ferramentas é importante para definir estratégias de comunicação com os empregados que atuam fora de suas mesas e escritórios.

Construindo o mapa de canais num cenário de mobilidade

Antes de olhar especificamente para cada canal de comunicação em meio à mobilidade, é importante analisar a cultura organizacional, o perfil de pessoas que fazem parte daquela empresa e, claro, o modelo de negócios que inerentemente define regras e comportamentos comuns no dia a dia.

Esse diagnóstico ajuda a estabelecer laços vitais para a credibilidade da informação que se pretende disseminar por meio dos canais, servindo de base para criar uma linha editorial adequada ao perfil da empresa.

A identidade da organização, corretamente definida, precisa estar uniforme e consistente em todas as mensagens e linhas de comunicação adotadas nas diferentes publicações. Os fluxos de informação e feedback devem ser pensados para garantir o relacionamento. As publicações constituem meios de a organização unificar o discurso, a identidade, e fortalecer seus relacionamentos com vistas a alcançar uma imagem institucional fortalecida e vínculos duradouros com os públicos de interesse. (PARAVENTI, 2011, p. 196)

Além de referenciar a DNA da empresa, o gerenciamento estratégico da informação precisa considerar a forma como a empresa está posicionada política, econômica e socialmente e também o nível de maturidade do processo comunicacional que ela pratica. Essa análise, segundo Paraventi, "define se a organização está apta a implementar uma publicação que pode avançar em discussões e estímulos a relacionamento, e de que forma a publicação precisa auxiliar o processo de desenvolvimento organizacional". (2011, p. 218).

Dentro de um contexto maior onde está situada a empresa e sua razão de ser, o empregado também precisa entender qual é o seu papel. O que meu cargo e função representam para a empresa? Como vou contribuir para que a minha empresa consiga executar o plano de ação ou lançar seus produtos num mercado cada vez mais competitivo? De certo modo, os canais de comunicação devem ajudar o empregado a encontrar respostas para tais perguntas. E, através de mensagens-chave, ressaltar os valores institucionais nas iniciativas e projetos do dia a dia, contribuindo para o engajamento de médio e longo prazo.

Do contrário, a informação perde relevância e os canais serão vistos apenas como transmissores de informação e não como meios para se alcançar os objetivos macro do negócio, conforme expõe Carramenha, Cappellano e Mansi, 2013, p. 100:

Canais são ferramentas e assim devem ser encarados em um planejamento de comunicação: como instrumentos poderosos para contribuir com que os objetivos sejam atingidos; e não como os objetivos em si.

Para os autores, o perfil da liderança e como esses líderes se comunicam com suas respectivas equipes também deve ser levado em consideração no planejamento estratégico, uma vez que “evidentemente os veículos podem complementar de forma adequada as mensagens transmitidas pelos líderes”.

Outro ponto é que o conteúdo precisa ser segmentado, assim como os veículos. Não se pode falar com todos os públicos de uma empresa a partir de uma única abordagem ou formato. Entender a necessidade do público ajuda a definir qual o canal mais eficaz para se comunicar com ele.

Cada situação requer um conjunto de canais condizente à realidade na qual os empregados estão atuando. Nesse aspecto de mobilidade e home office, estamos falando de uma estrutura composta por canais cada vez mais digitais e que fomentem a participação dos públicos, aonde quer que eles estejam. Para isso, de acordo com Corrêa, 2009, p. 175, é preciso estabelecer uma correlação entre os propósitos das ações, os públicos ou stakeholders com os quais a organização dialoga, e as mensagens que a reflipam, simultaneamente, para todos e cada um de seus públicos:

Todas as instâncias são mediadas pelo que denominamos comunicação digital, as quais dão forma aos conteúdos e às mensagens explorando, conforme o caso, recursos de hipermídia, design e arquitetura da informação.

Isso significa que a rede de canais de comunicação deve representar seus públicos, a identidade visual da marca, a tecnologia aplicada à informação e os espaços para discussão e feedback.

Ao invés de depender apenas de veículos tradicionais – revistas, mural, TV, por exemplo – é válido investir em recursos tecnológicos para impulsionar a abrangência e consulta da intranet, dos blogs, de quizzes. E já que estamos falando de movimento, vale ainda aproveitar os smartphones para divulgar mensagens curtas, com envio via SMS.

A tendência agora, segundo Martinelli, 2015, p. 350-1, é repensar o papel dos veículos de comunicação:

Com o aumento da participação de smartphones e tablets nas ferramentas de comunicação, organizações estão repensando o papel da intranet, a forma de acesso e a participação na plataforma pelos dispositivos eletrônicos, além das possibilidades de interatividade e instantaneidade da informação. Dessa forma, parte das intranets está migrando para uma nova forma de organização e relacionamentos em ambiente cibernético. Trata-se de uma rede social corporativa, um sistema digital privado, com ambiente amigável e interativo, com aspectos e funcionalidades semelhantes aos sites de relacionamentos, como fóruns de debate, ferramentas de mensagens e vídeos.

Mesmo assim, atualmente o mix de canais nas empresas está baseado de formatos já conhecidos. Na sondagem, os comunicados por e-mail e a intranet ainda são as principais fontes de informação dos empregados, com 22% e 19% respectivamente, seguidos da Newsletter Online (16%) e dos blogs (10%). O uso das redes sociais próprias é uma realidade para 5%.

Questionados se se sentem bem informados sobre a empresa por meio dos canais de comunicação nesse cenário de mobilidade, 62% disseram que sim, porém 22% afirmaram se sentir mal informados e somente 16% indicaram que se sentem bem informados numa escala de 1 a 5.

Ao avaliar se a mobilidade impactou a comunicação com colegas, 65% afirmaram que não houve impacto significativo, 29% disseram que foi positivo e 6% que o impacto foi negativo. Em relação ao impacto da mobilidade na comunicação com os líderes, o resultado foi um pouco menos promissor: 55% dos respondentes apontaram que não houve impacto, 29% que foi negativo e 16% que foi positivo.

Esses dados nos mostram que mesmo num processo de comunicação para o público em mobilidade ou home office, não podemos abandonar veículos impressos, os esporádicos (com campanhas, por exemplo) e principalmente os canais presenciais, que favorecem o diálogo no ambiente corporativo. O ideal é combinar formatos para consolidar um processo de comunicação integrado, que contribua para reduzir o impacto das distâncias geográficas. A comunicação face a face, uma forma de comunicação de liderança, visa nesse sentido conectar todos os ativos que consolidam a rede:



Visão da rede de canais nas empresas com política de Mobilidade

Outro fator importante é gerenciar a rede de canais continuamente, equilibrando demandas dos empregados e as necessidades corporativas:

É importante ouvir as pessoas, ouvir a gestão, conectar os veículos com as necessidades da empresa e ser suficientemente flexível para que eles representem o melhor das pessoas na conquista pelos objetivos corporativos. Também é preciso gerar história e guardar a memória da empresa. (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013, p. 111).

Com isso, a área de comunicação precisa visualizar o mapa de canais como um todo e gerenciar a interdependência entre os veículos de forma clara, estabelecendo perfil editorial, periodicidade, público-alvo, design e métricas para mensurar se cada veículo ou ação atingiu o resultado esperado. Esse exercício ajuda a equipe a identificar se os canais são dinâmicos e conversam entre si, ou seja, se realmente fazem a cobertura dos fatos relevantes da empresa de acordo com o formato que possuem e se, no panorama geral, essa estrutura faz sentido para a empresa e para seus empregados.

Lembrando que esse mapa de canais deve demonstrar a importância da gestão de conteúdo e do conhecimento. Os canais não devem existir porque são, por si só, essenciais. O essencial é, na verdade, a mensagem que eles transmitem. Nada mais justo do que acompanhar as evoluções tecnológicas para adaptar os meios à mensagem e às necessidades do momento que a empresa está vivendo.

Se, por razões de custo ou defasagem tecnológica e logística, uma revista impressa se tornar “ultrapassada”, por que não modificá-la para um meio mais dinâmico e atual como uma revista em formato digital ou via aplicativo? O mapa de canais vai ajudar a definir a hora certa para estabelecer essa mudança e dar argumentos para justificá-la.

Laços que conectam para um mundo cada vez mais conectado

A sondagem apontou alguns aspectos positivos da mobilidade e da prática do home office. Os tópicos mencionados como grandes diferenciais para a vida profissional foram: qualidade de vida, flexibilidade de horários, possibilidade de estar mais perto da família por mais tempo, maior concentração, aumento de produtividade e a diminuição do estresse com trânsito e deslocamentos.

Mas o lado negativo dessa história parece estar justamente no distanciamento físico entre as pessoas, o que pode gerar alguns contratempos como desencontro de informações, ausência de diálogo, perda do clima corporativo e mais desconfiança, pois mesmo com os benefícios da realização de home office, há quem suspeite que os praticantes não estão de fato trabalhando quando longe do escritório.

Se por um lado, a ausência de mesa fixa e a prática do home office geram economia para as empresas, por outro, diminuem gradativamente o senso de pertencimento das pessoas que trabalham naquele ambiente. E é preciso, por meio de ações de comunicação, envolvê-las nas iniciativas da companhia, mesmo que remotamente.

Para Martinelli, 2015, p. 345, “aspectos de mobilidade e tecnologia caminham juntos para oferecer soluções adequadas de informação e conhecimento aos empregados e aos diversos públicos internos”.

Numa cultura de mobilidade, a tecnologia será o norte para a identidade de cada canal. E o portfólio de veículos deve ser o mix ideal que transmita as mensagens corporativas de dentro para fora e de fora para dentro – um ciclo que vai acompanhar o ritmo da movimentação dos profissionais.

Além disso, a rede de canais, de alguma forma, deve apresentar a importância de respeitar as políticas de segurança da informação, afinal, nessa movimentação contínua, não é só o empregado que pratica a mobilidade. Os dados corporativos transitam facilmente para fora da empresa e é vital mostrar caminhos para uma atuação profissional responsável.

O líder como canal de comunicação

Num universo de negócios remotos e com intensa mobilidade, o papel do líder se torna cada vez mais estratégico para intermediar eventuais conflitos, compensar as ausências de proximidade física entre pessoas, facilitar a comunicação entre equipes e promover relacionamentos com esses diferentes públicos. Ele deve ser um exemplo de como circular nesse ambiente com integridade.

A tecnologia jamais irá substituir o potencial da comunicação face a face, do diálogo. Porque é a partir dessas ações que se estabelecem as relações de confiança entre pessoas e, eventualmente, reunir os empregados numa sala para um café da manhã, uma confraternização de equipe e um bate papo sincero com o líder vai reforçar o propósito de atuação profissional e resgatar o senso de pertencer àquela organização – que pode ter enfraquecido ou mesmo se perdido nesse processo de mobilidade constante.

A arquitetura da informação deve fornecer ferramentas para apoiar os líderes a ouvirem seus liderados e, com isso, estabelecer a comunicação de via de mão dupla, e

não apenas de cima para baixo como de costume, assim como já exemplificou Argyris (1999, p. 51):

A habilidade para ouvir torna-se extremamente importante quando se trata de 'comunicação de baixo para cima'. Existem muitos meios pelos quais a gerência pode enviar mensagens para funcionários em níveis inferiores, mas eles são poucos quando a informação faz o caminho inverso, de baixo para cima.

Mas, assim como nem sempre os empregados estarão presentes fisicamente na empresa, os gestores dificilmente estarão também.

Talvez nem o próprio liderado queira essa presença constante, que pode ser interpretada de forma negativa, como cobrança excessiva e baixa autonomia. Nessa situação, para distribuir um grande volume de informações e dados de suporte ao negócio, uma comunicação interna móvel pode ser uma importante ferramenta para fazer a informação chegar e permitir o acesso à comunicação da empresa em tempo real, sem intermediários. (MARTINELLI, 2015, p. 352)

Assim, falamos de uma comunicação que não só contribui para disseminar valores, notícias e consolidar a memória empresarial, como também um processo tecnológico informativo que aumenta a troca de mensagens e eleva a produtividade individual e coletiva das organizações.

Considerações Finais

É possível afirmar que não se pratica o gerenciamento de informação sem analisar em profundidade os artefatos tangíveis e intangíveis que constituem o ambiente organizacional. Especialmente nas corporações que praticam a mobilidade interna e o home office, é importante mapear os recursos tecnológicos que os empregados dispõem para trabalhar e definir formatos comunicacionais, periodicidade e públicos (estando eles na empresa ou fora dela).

É por meio dessa visão macro que se constrói linha editorial, pauta e métricas necessárias a cada tipo de canal. O ponto de partida parece ser enxergar a rede de veículos como meios e não fins, criando uma relação de interdependência entre eles para estruturar uma rede influente de informação, dinâmica, cíclica e que permita a mobilidade constante de pessoas, sem interferir na efetividade da divulgação.

Não podemos esquecer que a comunicação é uma oportunidade para abordar temas importantes para o negócio de uma maneira atraente, que valorize a participação do empregado e que dê autonomia para as pessoas realizarem e se sentirem realizadas no trabalho. E uma forma de criar essa interação é aproveitar a tecnologia e as redes móveis para transformar o discurso em ação, fazendo desses recursos aliados da comunicação num processo de engajamento compatível com comportamentos propensos à co-criação e que faça com que as equipes se sintam protagonistas dos resultados e projetos, mesmo à distância.

Além disso, é fundamental sempre acompanhar as tendências. A tecnologia evolui muito rapidamente e com ela (ou por causa dela) os canais de comunicação precisam evoluir também. Sempre que necessário, revitalizar canais faz com que toda a arquitetura da informação organizacional se atualize e esteja em consonância com a maneira como as pessoas consomem esses produtos.

Essa premissa, de entender as possibilidades que surgem e buscar, continuamente, novos meios de atingir nossos públicos, é a base para se fazer comunicação nesses tempos de constantes transformações no trabalho.

No processo de comunicação em meio à mobilidade, olhar para a alta e média liderança como canais para atingir públicos de forma direta e objetiva, como em ações face a face, é uma tendência para fomentar transparência, rapidez e para gerar mais credibilidade à informação. É o líder que irá conectar as mensagens institucionais aos canais a aos ativos que compõem a rede de comunicação.

Por fim, em situações que nos impedem de saber onde está o público-alvo da informação, é fundamental aliar canais, tecnologia e gestão de liderança para produzir conteúdos relevantes, instigantes e memoráveis dentro e fora dos limites institucionais. Essa arquitetura visa desenvolver uma comunicação organizacional consistente com a realidade atual da sociedade: em constante movimento.

Referências

ARGYRIS, C. (org.). **Comunicação Eficaz na Empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana & MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: InHouse, 2013.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 169-184.

MARTINELLI, Renato. Comunicação Mobile: desafios e reflexões em um ambiente de empregados conectados. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana & MANSI, Viviane. (Org). **Ensaio sobre Comunicação com Empregados**. Jundiaí: InHouse, 2015, p. 344-358.

PARAVENTI, Agatha Camargo. O Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011, p. 195-234.

STEFANO, Fabiane; ROSSI, Lucas. **Por que cada vez mais empresas adotam o home office**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1090/noticias/mais-trabalho-de-casa>> Acesso em 16 de Set. de 2015.

A comunicação interna eficiente e de caráter apreciativo nas organizações

Carolina Maximo

Atualmente, um dos grandes desafios das empresas é estabelecer a comunicação com (e entre) empregados. As buscas contínuas por estratégias competitivas no cenário global já não são mais suficientes para manter uma empresa perene e com saúde financeira diante da concorrência. Acima disso, é essencial olhar para dentro da organização, as relações de trabalho, concentrando esforços e investimentos no desenvolvimento e valorização do capital humano – os empregados, que são as engrenagens vitais para o bom ou mal funcionamento da empresa. Eles refletem diretamente o posicionamento da marca, imagem e reputação perante todos os stakeholders: fornecedores, concorrentes, clientes, acionistas, governo, comunidade, imprensa e empregados.

Sabemos que entre todos os stakeholders envolvidos no processo da cadeia produtiva de uma organização, o público interno exerce um papel fundamental nesse processo. Assim, atingir os objetivos dos negócios torna-se impossível para uma empresa sem o engajamento desse público. Para que os objetivos da empresa, desde a estratégia até o aspecto tático, sejam efetivos, é preciso haver o envolvimento direto dos empregados em suas funções e comportamentos dentro das empresas (ROCHA e GOLDSCHMIDT, 2011).

A organização deve exercer um papel fundamental com esse público, que é um porta-voz natural na comunidade em que está inserido. Um processo de comunicação com empregados bem-estruturado – que passe pela correta disseminação de missão, visão e valores e que se envolva com as prioridades de negócio da organização – atuará de forma positiva na reputação e na percepção intrínseca dos negócios que resultam em um envolvimento positivo por parte do empregado nas atribuições de suas funções e produtividade. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), um empregado insatisfeito pode influenciar a forma como os outros públicos percebem a companhia, sua marca e até seus produtos.

Um olhar abrangente para a Comunicação Interna

A comunicação organizacional deriva de vários campos do conhecimento: administração e teorias das organizações; da sociologia e psicologia social e organizacional, da antropologia; da linguística e da retórica; e da teoria da comunicação (KUNSCH, 2009).

Na década de 1960, as empresas brasileiras deram início a um processo profissional de diálogo com seus públicos estratégicos e a história da comunicação organizacional começou a ser esboçada. No contexto interno, as companhias buscam engajar seus empregados atribuindo valor e sentido, para que se orgulhem da empresa a qual pertencem. Nesse aspecto, ações primárias de comunicação interna começaram a ser construídas, com a intermediação de veículos embrionários de circulação interna.

A comunicação com empregados é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização (NASSAR, 2006). A área exerce um papel estratégico dentro da empresa, permitindo o fluxo contínuo de informações internas e operacionais fundamentais para atingir os objetivos do negócio e atender às necessidades dos clientes, conscientizando os empregados de que a sua contribuição é fundamental para os resultados. Outro aspecto relevante é reduzir o ruído da comunicação gerado por rumores negativos ou boatos internos, esclarecendo

eventuais incertezas a fim de criar um ambiente de trabalho favorável (ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2011).

Uma empresa preocupada com seus empregados deve ter uma estrutura de comunicação eficiente que tenha como base o fluxo das informações coerentes e claras entre as partes interessadas no ambiente organizacional. O modelo clássico de fluxo de comunicação é revisado por Carramenha, Cappellano e Mansi, quando dizem que: “emissor, que é responsável por selecionar – ou codificar – as informações que serão transmitidas por um canal a um receptor, que irá interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-las” (CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013, p. 20). No entanto, os autores lembram que além de emissor, receptor, canal e mensagem, é necessário criar relação. É a qualidade da relação que favorece – ou dificulta – o entendimento das mensagens e a criação de sentido.

É papel da comunicação reforçar a sua importância, sendo inserida na cultura da empresa, estimulando a confiança, produtividade e credibilidade das ações da organização junto ao público interno, pois esta afetará diretamente o desempenho dos empregados no alcance de resultados estratégicos para a corporação no mercado de atuação. A comunicação interna (aqui entendida em sentido amplo, não somente a comunicação produzida em áreas de RH ou comunicação), bem como o público interno, são o coração do negócio. Sem eles, a definição de sentido no universo organizacional fica bastante comprometida. Nada é, de fato, efetivo, pois a comunicação pode ser considerada essencial para a melhoria constante no relacionamento entre as áreas e a qualidade de vida no trabalho. Afinal, qualquer informação que seja referente à sua área e função terá influência direta no seu desempenho e comportamento dentro e, também, fora da empresa.

Para Rocha e Goldschmidt (2011) os objetivos da comunicação interna são:

- Promover a troca de informações entre áreas e departamentos;
- Unificar crenças e valores da empresa;
- Preservar ou modificar a imagem da empresa junto ao seu público interno;
- Conscientizar empregados quanto à importância do seu papel;
- Disseminar normas e procedimentos;
- Valorizar e reconhecer esforços coletivos e individuais;
- Manter canais abertos para comunicação e feedback acessíveis a todos os níveis;
- Despertar o interesse dos empregados para assuntos relevantes ao negócio.

Um bom planejamento de comunicação é efetivo quando tem o comprometimento em diminuir ruídos e boatos e cujas etapas sejam eficientes para sensibilizar e mobilizar os empregados de uma organização, de forma a torná-los cúmplices.

As relações interpessoais são a alma do negócio. Elas cooperam para o desenvolvimento e progresso profissional e pessoal dos empregados. Para Gustavo Matos (2004), a comunicação interna promove a integração dos empregados aos objetivos estratégicos da empresa. A comunicação é uma via de mão dupla e precisa ser fortalecida tanto por parte do empregado, que se faz ouvir, quanto pela gestão/liderança que informa sobre as tomadas de decisões, fazendo com que cada empregado tenha o sentimento de pertencimento e importância para a organização, sentindo-se valorizado e motivado.

O mesmo autor coloca ainda que a comunicação interna é um agente humanizador das relações de trabalho, pois é dela que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização (MATOS, 2004).

A comunicação interna engaja os empregados através de um processo contínuo do fluxo de informações, que aprimora o diálogo e as relações interpessoais no ambiente organizacional, tornando-a contribuinte para a excelência do negócio, reforçando a identidade e marca de forma positiva, tornando-se mediadora do clima organizacional, alinhando discurso e prática de líderes e empregados.

De acordo Mansi (2014), para interagir e moldar a comunicação da forma mais apropriada aos empregados, é necessário compreender os sentidos que eles dão à organização, a forma como recriam e interpretam fatos que, por vezes, trazem uma nova realidade aos significados já existentes e a percepção das relações nas organizações.

Ainda, segundo a autora, a comunicação vai além de ser um meio que transmite informações: “pode ser a forma pela qual as pessoas descubram e conversem sobre o seu papel nas organizações, o que lhes é significativo, e como interferem no produto ou serviço que ajudam a criar” (MANSI, 2014, p.51).

De forma complementar, Wheatley defende que “as pessoas precisam se relacionar umas com as outras, precisam de sistema de apoio e de um trabalho ligado a um propósito maior. Quando negamos essas necessidades, elas resistem”. (WHEATLEY, 2006, p.36). Ou seja, elas esperam que além de apresentar bons resultados, sejam reconhecidas no que diz respeito a quem são como profissionais, o significado representativo dentro da organização (valor), que pode ser medido e interpretado de forma positiva ou negativa, de acordo com os propósitos da organização a qual estiverem vinculadas.

Diálogos apreciativos na comunicação interna

Para Mansi (2014), a comunicação exerce um papel muito além do funcionalista - que apenas transmite informações através dos tradicionais veículos internos – é uma área articuladora de sentidos. Os **indivíduos**, que nas organizações exercem a função de empregados, acabam por serem estimulados a descobrir e dialogar sobre quem são, de fato.

A autodescoberta dos valores pessoais intrínsecos, o diálogo com o outro e a compreensão do significado de si mesmo, ressaltam a importância que os empregados desempenham dentro das organizações, pois ressignifica os papéis exercidos para além dos muros da empresa, elevando a representação individual e o sentido de existência de cada um em sociedade.

A criação de espaços para o estímulo do diálogo apreciativo no âmbito organizacional propicia a troca de experiências entre as pessoas, que têm referenciais diferentes sobre visão de mundo atrelados a crenças e hábitos pessoais (GERZON, 2006).

Proporcionar a comunicação face a face, ao invés de debates, por exemplo, traz à tona uma variedade de sentimentos que estimulam a transparência e a honestidade, estabelecendo vínculos não-superficiais ou forçados entre as pessoas.

A comunicação é um exemplo a ser seguido, pois ela “não se dá por meio somente e da palavra falada ou escrita. Ela está presente em qualquer manifestação ou comportamento humano. Cada ato, cada gesto, cada signo representado integra o

processo de comunicação”. (SOUZA, 2010, p.64).

Um departamento de comunicação que estimule novas percepções, onde todos possam se fazer ouvidos dentro da organização, independentemente do cargo que ocupam ou função exercida, traz uma nova e profunda perspectiva da valorização pessoal. O diálogo é capaz de transpor as fronteiras físicas que separam as áreas, as resistências e os medos que existem, por vezes, apenas no imaginário dos empregados, mas que afetam diretamente sua produtividade no dia a dia e nas relações interpessoais dentro e fora das empresas.

Viver é um processo de comunicação com o todo – consigo mesmo e com o outro – pelas manifestações verbais e não-verbais a que estamos sujeitos o tempo inteiro. Nesse sentido, a área de comunicação exerce o papel de promover os diálogos com o público interno e até mesmo com seus familiares que têm influência direta na vida dos empregados (SOUZA, 2010).

Como articuladora dos sentidos da empresa, a comunicação interna deve exercer a imparcialidade entre os empregados, pois tem o know-how para organizar e mediar os diálogos, propondo novas formas de trabalhar e conviver através da motivação e confiança que os encontros face a face permitem: a abertura de se relacionar com o outro e estabelecer confiança.

No sentido do trabalho, a comunicação não pode ser tratada superficialmente (MANSI, 2014). Ela deve estar sobre três pilares essenciais: indivíduo, organização e sociedade. E, ainda, deve propor um equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais para que essa consciência seja estendida o máximo de tempo possível, mesmo que, obviamente, torne-se líquida e evapore em algum momento.

De acordo com Mansi, o empregado necessita trabalhar por um propósito dentro da organização para reconhecer a si mesmo, “precisa haver espaço para que ele fale, seja escutado e dialogue sobre a realidade que vive. A palavra é um dos meios pelo qual o homem conhece a sua realidade” (MANSI, 2014, p.83).

Para Carramenha, Cappellano e Mansi o empregado precisa sentir confiança, “saber o que esperar da outra pessoa, o que de certa forma tem a ver com a previsibilidade. Acontece entre os empregados de uma área, entre eles e os colegas de outras áreas, e entre eles e a empresa” (CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013, p. 77).

Quando a empresa promove o diálogo apreciativo, ela descentraliza o poder, tornando o empregado mais consciente e responsável de suas atitudes no trabalho, estreitando o vínculo e as relações interpessoais.

Com o mundo cada vez mais acelerado e globalizado, a construção de sentidos na contemporaneidade tornou os indivíduos mais críticos sobre como as relações de trabalho impactam diretamente na vida pessoal. É nesse sentido que deve haver mais diálogo e menos controle, valorizando o ser humano integralmente no que diz respeito ao seu comportamento organizacional e em sociedade. No final das contas, o empregado é um indivíduo social, que convive e dialoga em diferentes cenários, seja na empresa ou fora dela.

Para Baldissera (apud MANSI, 2014), a comunicação apreciativa e compreensiva funciona de forma a:

- Agir potencializando os lugares de escuta para a manifestação da diversidade

e fomentar a crítica como necessária para o desenvolvimento e qualificação dos processos;

- Tolerar o diverso como exercício de humanidade e, mesmo, apoiar a irreverência como possibilidade criativa;
- Assumir que o formal e o informal, na prática, atualizam-se tensionados como todo (é a própria comunicação organizacional) que mantém a dualidade em seu seio (princípio dialógico);
- Fomentar o diálogo e criar espaços para que se atualize;
- Pensar os conflitos como potencializadores de crítica, criatividade e inovação;
- Compreender com alteridade como força que constrói e disputa sentidos;
- Pensar a comunicação como multidirecional;
- Lidar com a incerteza e a imprevisibilidade;
- Empregar a informação ampla e verdadeira como forma de qualificar as relações e agir de forma responsável.

Mansi (2014) defende que o caminho do diálogo com (e entre) empregados passa, inevitavelmente pela comunicação concreta e abstrata, através das redes de convivência na construção de sentido, a fim estabelecer diferentes graus de confiança e interatividade nos diálogos, conforme os estágios de evolução das pessoas, ilustrado na figura a seguir:



Fonte: MANSI, 2014, p.98

Como é possível constatar, os estágios do diálogo estão acompanhados da imprecisão do tempo, mas com ordem cronológica preestabelecida. Os relacionamentos interpessoais dentro e fora da organização levam um tempo indeterminado para serem estabelecidos e variam em grau conforme as características de cada indivíduo e as experiências subjetivas que tiveram ao longo da vida (CERANTOLA & MANSI, 2014). O diálogo, sem dúvida, mobiliza as pessoas, criando vínculos e reforçando o papel da comunicação nas construções de sentido e afeto nas organizações contemporâneas e fora delas também.

Considerações finais

A comunicação é a área articuladora de sentidos que possibilita a abertura de espaços para o diálogo apreciativo, desfazendo o aprisionamento das falas organizacionais. Ela constrói a confiança, estabelece vínculos não-superficiais e ressignifica as percepções do sujeito no contexto da empresa e no âmbito social. O diálogo, por meio da área de comunicação é o responsável por estimular as mudanças de comportamento, pois promove a reflexão pessoal, valorizando as necessidades do indivíduo no aspecto do afeto e das emoções.

A comunicação apreciativa, face a face e dialógica, lida de forma compreensiva com o real e o imaginário dos empregados. Portanto, no contexto organizacional a comunicação faz da empresa um ambiente saudável para o indivíduo, promovendo a transparência e o diálogo, que reconstruem os sentidos e a forma como o empregado recria fatos, passando a ter novas e positivas percepções de sua relação com a organização, e a agir de forma responsável. O lema é: abrir-se a relação com o outro através do diálogo, com mais confiança e motivação ligada a um propósito mais elevado.

Referências

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANZI, Viviane. **Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CERANTOLA, William; MANZI, Viviane Regina. Tempo para o diálogo nas organizações. In: Liana Gottlieb. (Org.). **Comunicação em Cena**. v. 4. São Paulo: Editora Scortecci, 2014.

KUSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume I**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MANZI, Viviane. **Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014.

GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito: como líderes de sucesso transforma diferenças em oportunidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MATOS, Gustavo, G. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Lazuli, 2006.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão de stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, José Eustáquio. **O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial**. São Paulo: Aberje Editorial, 2010.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança em tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006.

Rito de entrada:
a primeira impressão
é a que fica

Juliana Dias Alves

A clássica frase que dá título a este capítulo, geralmente é utilizada para abordar a importância de um encontro, seja amoroso ou profissional, como uma entrevista de emprego. Nesse contexto, outras frases como “cuidado com a roupa que usará na entrevista”, “invista no visual”, “não fale demais com o entrevistador” são usuais dicas que nos preparam para os ‘primeiros encontros’ que a vida profissional nos reserva. Mas, além dos indivíduos, que são os principais atores envolvidos na célebre frase, as organizações também são avaliadas pela primeira impressão que passam aos seus públicos. Nesse artigo falaremos especialmente da percepção dos empregados com relação à organização.

Nas empresas, a primeira impressão se estabelece no rito de entrada, ou seja, na forma como a instituição recebe seus novos empregados. Não existem regras ou modelos ideais de como estabelecer esse primeiro contato, que começa no processo de recrutamento e termina no período de integração da pessoa à instituição.

Em um mundo marcado pela velocidade das informações e pela falta de tempo, o rito de entrada é uma boa oportunidade para as organizações se apresentarem. Nesse momento, a missão da empresa, seu papel na sociedade e o esclarecimento de como o novo empregado poderá ajudar nos objetivos da organização podem ser o foco principal do rito, que faz parte do processo de socialização de novos funcionários na empresa.

Antes de o funcionário ingressar em sua atividade de fato, recomenda-se que lhe seja apresentado o histórico da organização, seu(s) ramo(s) de atividade(s), como está estruturada, que tipo de políticas orientam o funcionamento da organização etc. Parte-se da ideia de que, ao ingressar numa organização, cada indivíduo precisa construir um conjunto de normas e interpretações para explicar e tornar significativo o mosaico de atividades que caracterizam aquela organização. (OLIVEIRA & ECCEL, 2011, p. 102)

Com o pleno entendimento de seu papel na instituição, o indivíduo estará mais confiante e compreenderá, de forma mais clara, a cultura da empresa. Portanto, o rito de entrada é um indutor da cultura organizacional, que é formada pelo conjunto de características que determinam a ‘personalidade’ da organização. De forma mais objetiva, a cultura organizacional é a forma como as coisas são feitas nas empresas.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional é a responsável por criar senso de pertencimento aos empregados, além de ajudar a empresa e todos os seus membros a seguirem uma única direção. Segundo Marchiori (2006), o conceito tornou-se popular na década de 1980, quando as áreas de administração das organizações começaram a dar maior importância para a ideia. Uma cultura organizacional bem estabelecida é essencial para que a empresa saiba quem ela é, sua missão e objetivos.

Para Schein, a cultura pode ser analisada através de níveis compostos por: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. O autor define cultura organizacional como

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um

determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1986, apud MARCHIORI, 2006, p. 95).

A arquitetura, o layout, a linguagem, o estilo das pessoas, os mitos, as histórias, os rituais e as cerimônias observáveis fazem parte dos artefatos visíveis. Já os valores estão mais relacionados com os comportamentos das pessoas, como uma espécie de código de práticas e orientações que são compartilhados entre todos. Os pressupostos determinam como as pessoas percebem, pensam e sentem os valores organizacionais, são eles que formam as premissas, responsáveis por guiar a empresa em suas ações.

Assim como Schein, Marchiori acredita que os elementos que compõem a cultura organizacional fazem parte da personalidade da instituição

[...] cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja cultura nas organizações. (MARCHIORI, 2006, p. 82).

A cultura organizacional, quando compreendida, ajuda no entendimento dos processos e no papel de cada um no organismo vivo da instituição. O setor de atuação, o porte da empresa, sua história, o contexto onde está inserida, tudo isso influencia a cultura da organização. Nesse sentido, os processos de socialização, os valores, os tabus, as histórias, os ritos e cerimônias, os símbolos materiais, a linguagem, são características que ajudam a identificar os traços culturais das empresas.

Os ritos organizacionais

O rito, como mencionado anteriormente, é um dos indutores da cultura organizacional, que ajuda na compreensão das características da instituição. Há diversos tipos de ritos, mas os mais conhecidos são os de entrada, de passagem e de degradação. O primeiro, que será explorado mais adiante, acontece quando se inicia a integração de novos empregados na instituição. O segundo facilita a consolidação de mudanças de posição, como a celebração de promoções. O terceiro diz respeito aos desligamentos de empregados.

“Ritos tornam a Cultura Organizacional mais tangível para os empregados, pois permitem comunicar, apreender e compartilhar conceitos e valores. Dessa forma, o rito ajuda a empresa a comunicar aos empregados os comportamentos esperados, o que é ‘certo ou errado’ ou que é ‘esperado ou não’. Reforça os Propósitos Corporativos e, de certa forma, a Identidade Corporativa como um todo”.

O rito de entrada é uma oportunidade para apresentar a empresa para o empregado. A história, a missão, a visão, seu papel na sociedade e seus objetivos, são temas pertinentes para serem apresentados durante a entrada de um novo profissional na organização.

Atualmente, muitas empresas promovem eventos de integração de novos empregados. Entretanto, poucos deles são, de fato, relevantes para os profissionais. Por que isso acontece? Será que as organizações estão deixando de ter um olhar mais cuidadoso sobre esse processo? Minha percepção é que, muitas vezes, o rito de entrada fica restrito apenas a uma apresentação mais operacional da organização.

Identificar as falhas nesse processo é essencial para que as empresas possam aprimorar as formas de seus ritos de entrada, pois empregados conscientes da missão da organização e de seu papel nesse sistema tendem a ser mais comprometidos com os resultados.

O rito de entrada é composto por algumas etapas: divulgação da vaga, processo de recrutamento e integração.

Divulgação da vaga – No texto que descreve os requisitos e benefícios do possível candidato é possível ter as primeiras impressões da organização. Por exemplo, há empresas que adotam uma linguagem formal, enquanto outras ressaltam elementos de humor. Algumas descrever informações mais detalhadas, enquanto outras são mais discretas, pois não querem divulgar muitos dados.

Processo de recrutamento – O primeiro contato do indivíduo face a face com a instituição acontece na entrevista. O recrutador não só tem o papel de selecionador como também representa a imagem da instituição. A forma como o recrutador interage e seus interesses durante aquele momento ajudam o candidato a formar uma percepção inicial da cultura organizacional existente.

Integração – O processo de integração é crucial no rito de entrada. Depois de passar pelas etapas anteriores, é nesse momento que o candidato se torna empregado e conhecerá melhor a organização. Para Oliveira e Eccel (2011), esse processo pode ser realizado através de dois tipos de estratégias de socialização: as formais e as informais.

O processo formal serve para preparar uma pessoa a ocupar um status específico na organização, como ser padre, soldado, executivo ou operário. Nesse processo, participam de treinamentos específicos, realizam estudos teóricos e práticos voltados para a aplicação prática na futura atividade. [...]. O processo informal ocorre no cotidiano do trabalho. Após ser contratado ou alocado na função, o funcionário aprende como as atividades são realizadas em seu departamento. Neste caso, poderá escolher uma colega como agente de socialização (padrinho ou tutor). Como não há uma orientação clara da organização e um controle sobre o processo, o agente escolhido pode ser tanto um exemplo do que a organização espera quanto alguém que passe suas impressões equivocadas sobre as atividades e a

empresa. [...]. (OLIVEIRA & ECCEL, 2011, p. 103).

Independentemente da empresa optar por uma ou outra estratégia, as duas acabam acontecendo concomitantemente. O diferencial, é que as empresas podem se apropriar dessas duas formas de integração e minimizar os ruídos para potencializar as mensagens-chave que necessitam ser compartilhadas com o novo integrante.

O rito de entrada deve ser visto como um importante aliado na apresentação da empresa e na formalização das funções e expectativas que a organização espera de seus empregados. Segundo Cavedon, nesse momento é possível perceber os valores que norteiam a instituição.

Os rituais revelam os valores no seu nível mais profundo [...] os homens expressam no ritual aquilo que os toca mais intensamente e, sendo a forma de expressão convencional e obrigatória, os valores do grupo é que são revelados. Vejo no estudo dos ritos a chave para compreender-se a constituição essencial das sociedades humanas. (CAVEDON, 2003, p. 120)

O indivíduo e o rito de entrada

O rito de entrada de um novo empregado afeta a vida da empresa, mas também – e até mais fortemente – a vida do indivíduo. Nesse processo, o novo empregado conhecerá os próximos passos de sua vida profissional, que poderá se desenvolver por anos na organização.

Ao ingressar numa organização cada indivíduo precisa conhecer e aprender as normas, os valores, os modos de posicionar-se e executar suas atividades de acordo com as expectativas e a postura da organização. Esse processo inicia-se com a entrada do indivíduo no universo organizacional e estende-se por toda sua trajetória profissional na empresa. Embora alguns elementos profissionais (processo de trabalho, normas, sistemas, entre outros) possam ser similares, cada organização irá combiná-los de modo particular (OLIVEIRA & ECCEL, 2011, p. 101).

Os receios do novo empregado tendem a se dissipar a partir do momento em que ele se sente parte da organização. Por isso, o rito de entrada é um momento propício para o compartilhamento da cultura organizacional e funciona como um processo de boas-vindas. “Por intermédio dos rituais, os indivíduos são periodicamente adaptados e readaptados às normas e aos valores que norteiam o contexto social no qual eles estão inseridos” (CAVEDON, 2003, p. 122).

Considerações finais

Nós, profissionais de Comunicação, somos responsáveis por ajudar na disseminação da missão, dos valores e dos objetivos das organizações. Para isso, utilizamos os mais diversos canais, propomos reuniões e encontros entre as lideranças e empregados, dentre outras iniciativas. No meio de tantas demandas que ocupam o dia a dia, às vezes, os rituais acabam ficando esquecidos ou sendo olhados como meras formalidades.

O rito de entrada, que foi mais explorado nesse artigo, é um importante momento para promover uma integração mais assertiva dos empregados com a organização. O que percebo é que o rito de entrada pode ser mais bem-utilizado. O tempo que passamos nas organizações é muito significativo, pois preenche um espaço importante em nossas vidas. Precisamos identificar as oportunidades que temos para compartilhar a cultura organizacional. Quando uma pessoa começa a atuar em uma organização, vai aos poucos compreendendo a cultura ali estabelecida, por meio do comportamento das pessoas, dos símbolos e valores presentes.

Se já nas primeiras impressões o empregado tem uma percepção acentuada disso, é mais propenso que ele realmente queira ficar e fazer parte de uma equipe que seja realizadora e transformadora. Isso faz a diferença na hora de trabalhar motivado, focado e valorizando a instituição no dia a dia.

Nesse contexto, o rito de entrada legítima e ajuda na construção da percepção do novo empregado com relação à organização. Existe, portanto, um espaço para os profissionais de comunicação atuarem no sentido de convidar o empregado a se sentir parte do processo, parte da história da organização.

Referências

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana & MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: InHouse, 2013

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Socialização e cultura organizacional. In: PICCININI, Valmíria Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. (Orgs.). **Sociologia e Administração – Relações sociais nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido

Juliana Nogerino

Não é novidade que o trabalho ocupe posição de destaque na sociedade capitalista moderna. Funcionários contratados em regime CLT, com carga horária correspondente a oito horas diárias, investem, minimamente, um terço de seus dias úteis no ambiente profissional. Isso sem contar o tempo de locomoção e as horas dedicadas a estudo e especializações, necessárias para garantir a competitividade frente ao mercado.

Com um investimento de tempo intenso direcionado à vida profissional, a qualidade do clima e a identificação com a cultura organizacional são cada vez mais valorizadas em todos os segmentos do mercado. Segundo relatório do Instituto Great Place to Work, gerado com base na pesquisa As Melhores Empresas para Trabalhar 2013, o “alinhamento de valores” está entre os cinco principais indicadores que são mais valorizados pelos funcionários (GPTW, 2014).

A discussão é antiga. Há 10 anos, Álvaro Tamayo (2005, p. 201), doutor em psicologia pela Université de Louvain (Bélgica), já abordava o tema em seu artigo Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. Para o autor, grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho, por isso, seria impossível um profissional alcançar a realização se não pudesse encontrar na organização em que trabalha o que estabeleceu como meta fundamental de sua existência, é necessária a identificação entre as aspirações e valores pessoais com os da companhia em que se atua.

O pensamento vai ao encontro da declaração de Estelle Morin, psicóloga e Professora Titular da HEC – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, em entrevista à GV-executivo, no mesmo ano. Morin (2005, p. 20) ressalta a importância de se destacar os fatores subjetivos do ambiente de trabalho a fim de que os colaboradores possam encontrar um sentido em sua atuação. “As pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que elas valorizam. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem.”

Discussões como as apresentadas acima, voltadas à identificação com os valores da empresa e ao significado do trabalho, invadem, invariavelmente, o campo da cultura organizacional. Em sentido etnográfico, a cultura pode ser compreendida como um conjunto complexo, que contempla crenças, costumes, moral, leis, entre outros hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 55). Neste artigo, considera-se a cultura aplicada ao ambiente corporativo, para qual a comunicação assume importante papel ao apoiar sua consolidação por meio da construção de significados.

Objetivamente a cultura se forma através da atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de ‘personalidade da organização’ [...] A comunicação é fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando (MARCHIORI, 2008, p. 79).

A proposta teórica parte do pressuposto que a comunicação possui papel estratégico no desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional, sendo capaz, em trabalho conjunto com a especialidade de recursos humanos, de gerar significado para a função de todos os atores do ambiente profissional, promovendo a identificação

com os valores e modo de trabalhar da empresa e impactando o grau de satisfação e consequente engajamento dos colaboradores.

É preciso dizer que neste momento não pretendo discutir ou encontrar soluções referentes à eficácia da comunicação para vencer o desafio de consolidar uma cultura, mas sim observar como a comunicação pode contribuir para a consolidação de apenas alguns indicadores dessa, isolando os fatores missão, visão e valores. Para isso, registro uma interpretação conceitual de cada um desses fatores e, por fim, apresento um estudo de caso sobre um projeto de comunicação realizado pela multinacional farmacêutica Roche para gerar identificação entre os colaboradores e a nova visão da companhia.

Cultura, comunicação e construção de significado

Antes de dar início à análise conceitual sobre os indicadores culturais, missão, visão e valores, acho importante estabelecer uma reflexão, ainda que superficial, sobre a importância da cultura para o negócio e a relevância da comunicação para a cultura organizacional.

Segundo Tamayo (2005, p. 195) existem três componentes identificados no comprometimento organizacional: normativo, instrumental e afetivo. Enquanto o comprometimento normativo está relacionado ao sentimento de obrigação de permanecer na empresa e o instrumental está relacionado à necessidade que o funcionário tem da companhia, o comprometimento afetivo relaciona-se ao envolvimento do colaborador com a organização em que atua. Para Mowday e colaboradores (apud TAMAYO, 2005, p. 195), o comprometimento afetivo possui três dimensões: aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; disposição de investir esforços em favor da organização; e desejo e vontade de se manter membro da organização. Neste sentido, podemos fazer a leitura de que o comprometimento afetivo muito está relacionado à cultura da companhia, uma vez que envolve a aceitação de valores e senso de pertencimento.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, no livro *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*, Marlene Marchiori (2006, p. 16) alerta que é preciso existir “conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem à vida das pessoas nas organizações. É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional”, ou seja, ao identificar seus valores e compreensões na organização, o funcionário percebe significado em seu trabalho. E ao perceber o significado do trabalho, imerso à cultura da organização, ele permanece genuinamente comprometido – o que pode ser visto como um diferencial competitivo.

É exatamente neste cenário que a comunicação ganha relevância para o tema. Por meio dela os colaboradores desenvolvem efetivamente a correlação do “significado”, que se explica como um caminho completo pelo qual se pode entender, sentir e reagir sobre um determinado fenômeno (ROSENGREN apud MARCHIORI, 2008, p. 85) e cabe aos profissionais da área facilitar esse entendimento e construção.

A comunicação, quando bem direcionada, possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. Assim, ela implica um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser

continuamente construída por meio da comunicação. **Cultura é um processo de construção de significados, por meio de interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural** (MARCHIORI, 2008, p. 85 – grifo nosso).

Antes de finalizar, cabe a ressalva de que a cultura organizacional permanece em alteração constante, sendo os ritos, conceitos e códigos internos, geralmente gerenciados pela especialidade de recursos humanos, e a comunicação, proveniente do público interno ou da área especializada, responsáveis pelas mudanças e intervenções que consolidarão a identidade da empresa. Além disso, vale dizer que o papel da área de comunicação não se restringe a atuação transmissiva, mas também estimula o diálogo, discussões e trocas de experiência, promovendo novas ações e senso de participação.

Cultura organizacional: missão, visão e valores

Para o professor Shimon Dolan (2000, p. 10), crenças básicas e valores que formam a cultura organizacional são os parâmetros que levam as empresas ao sucesso (ou não) em longo prazo. Em linha com a afirmação de Dolan, muito se discute no meio acadêmico sobre a influência de alguns indicadores culturais no engajamento dos colaboradores, e consequente impacto nos negócios.

A seguir, apresento uma interpretação teórica de três desses indicadores: missão, visão e valores, a fim de promover uma reflexão sobre importância da identificação desses itens com os objetivos, visão e valores pessoais dos funcionários. De maneira combinada, eles devem ajudar a evitar a desorientação e a dispersão dos esforços de todos os que atuam na organização (IANHEZ, 2008, p. 104). Parte desses indicadores também estão relacionados ao estudo de caso apresentado no fechamento deste artigo.

Missão

A missão de uma organização representa a razão de sua existência (SENGE, 1994, p. 423). Segundo IANHEZ (2008, p. 103), a missão é uma das principais bases para a tomada de decisão para as pessoas que atuam na empresa.

A formalização da missão deve ser tão clara e objetiva que qualquer elemento da organização poderá ter uma visão de orientação de quais seus nichos de mercado e, desta forma, saber em quais situações sua organização pode estar envolvida para o seu progresso e desenvolvimento e quais situações são restritivas a esse progresso (IANHEZ, 2008, p. 103).

Deste modo, a missão consolida-se como importante ferramenta de orientação para os funcionários. Ao compreendê-la, os mesmo esclarecem a função da empresa e identificam o valor que a mesma pretende gerar à sociedade.

Visão

A visão é um ponto de referência para aquilo que se deseja atingir no futuro de uma organização (IANHEZ, 2008, p. 104). Ela deve retratar o objetivo da empresa para os próximos anos, deve ter longo prazo, descrição clara e estar alinhada aos valores

centrais da empresa (PORTO, 2008, p. 4-7).

Quando bem comunicada, a visão transforma-se em instrumento motivacional para os funcionários. Ao compreenderem aonde a empresa quer chegar, o público interno consegue identificar como o seu trabalho individual contribui para o atingimento dessa meta, passando a estar mais envolvido e conectado com a organização.

Valores

Valores são referências estratégicas que indicam a forma mais adequada para atingir as metas propostas pela companhia (DOLAN et al, 2000, p. 10). Eles são estabelecidos além da empresa. Extrapolaram as fronteiras da economia política e ocuparam importante espaço na essência, no jeito de ser e de fazer da organização (NASSAR, 2010, p. 254).

De modo estratégico, os valores da organização representam um guia comportamental para todos os atores que compõem o cenário organizacional. Segundo IANHEZ (2008, p. 102), eles também fazem com que haja uma “compreensão maior do papel a ser exercido por seus colaboradores e com que todos os públicos entendam melhor suas ações e seu posicionamento perante a sociedade”.

Reconhecer os valores pessoais no ambiente de trabalho faz o funcionário vivenciar a valorização, que, segundo Mendes e Tamayo (2001, p. 41) configura-se como o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, sendo significativo para toda a sociedade.

Estudo de caso: Roche Farma Brasil

Em agosto de 2014, a afiliada brasileira da multinacional farmacêutica Roche lançou uma nova versão da sua visão organizacional. Abaixo, você lerá o estudo de caso que apresenta o projeto coordenado pela afiliada para gerar identificação entre os colaboradores e a nova visão. O estudo está estruturado em apresentação da empresa, apresentação do cenário, desafio e projeto.

A empresa

A Roche é uma empresa global, pioneira em produtos farmacêuticos e de diagnóstico, dedicada a desenvolver avanços da ciência que melhorem a vida das pessoas. É considerada a maior empresa mundial de biotecnologia, com medicamentos verdadeiramente diferenciados nas áreas de oncologia, imunologia, infectologia, oftalmologia e doenças do sistema nervoso central.

A Roche também é líder mundial em diagnóstico *in vitro* e diagnóstico tecidual do câncer, além de ocupar posição de destaque no gerenciamento do diabetes. Combinando as forças das divisões farmacêutica e diagnóstica, a Roche se tornou líder em medicina personalizada - estratégia que visa encontrar o tratamento certo para cada paciente, da melhor forma possível.

Fundada em 1896, a Roche busca constantemente meios mais eficazes para prevenir, diagnosticar e tratar doenças, contribuindo de modo sustentável para a sociedade. 29 medicamentos desenvolvidos pela Roche fazem parte da Lista de Medicamentos Essenciais da Organização Mundial da Saúde, entre eles antibióticos que podem salvar vidas, antimaláricos e terapias contra o câncer. Há sete anos

consecutivos, a Roche é considerada líder em sustentabilidade no grupo de indústrias de produtos Farmacêuticos, Biotecnológicos e Biológicos dos Índices Dow Jones de Sustentabilidade.

Com sede em Basileia, na Suíça, o Grupo Roche atua em mais de 100 países e, em 2015, empregava mais de 91.700 pessoas em todo o mundo. Em 2015, a Roche investiu 9,3 bilhões de francos suíços em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e suas vendas alcançaram 48,1 bilhões de francos suíços. A Genentech, nos Estados Unidos, é um membro integral do Grupo Roche. A Roche é acionista majoritária da Chugai Pharmaceutical do Japão. Os valores da empresa são: integridade, coragem e paixão.

O cenário

De 2013 a 2015, a Roche Farma Brasil passou por importantes mudanças organizacionais, algumas delas com impacto direto sobre sua cultura e identidade. Para melhor compreensão do cenário e entendimento do projeto apresentado a seguir, elenco agora dois fatores que compuseram o processo de mudança. São eles: declaração de propósito e nova visão da afiliada.

1) Declaração de propósito

Em março de 2013, o Grupo Roche anunciou o lançamento da sua declaração de propósito. Até essa data, a companhia não possuía um texto oficial para o propósito do Grupo e as mais de 150 afiliadas apresentavam declarações diferentes para propósito e/ou missão. O *statement "Doing now what patients need next"* foi lançado em substituição a todas essas versões, a fim de oficializar o objetivo da Roche como empresa e o valor que a mesma pretende gerar à sociedade. O lançamento global ocorreu via carta e vídeo do CEO do grupo, Severin Schwan, apresentando a nova declaração para todos os colaboradores.

Como observa-se abaixo, o texto da nova declaração enfatiza a preocupação da empresa em desenvolver inovações capazes de melhorar a vida dos pacientes, reforça o modo de trabalhar da companhia e o sentimento de coletividade, destacando que todos os funcionários trabalham juntos com apenas um objetivo.

Doing now what patients need next

Acreditamos ser necessário oferecer soluções médicas agora – mesmo quando desenvolvemos inovações para o futuro. Nosso compromisso é transformar a vida dos pacientes. Temos coragem para decidir e agir. Acreditamos também que bons negócios significam um mundo melhor.

É para isso que trabalhamos diariamente. Temos compromisso com o rigor científico, com a ética e com o acesso a inovações médicas para todos. Fazemos isso hoje para construir um amanhã melhor.

Temos orgulho de quem somos, do que fazemos e de como fazemos. Somos muitos, trabalhando como um em todo o mundo.

Somos Roche.

Imagem 1. Declaração de propósito do Grupo Roche, lançada em março de 2013.

2) Nova visão da afiliada

Em agosto de 2014 a Roche Farma Brasil lançou uma nova versão da sua visão. A reformulação se deu com o objetivo de simplificar, do ponto de vista de conteúdo e

gráfico, a visão da afiliada disponibilizada até aquele momento, bem como aproximá-la e relacioná-la com a declaração de propósito. Essa nova versão apresenta a imagem do paciente no centro de todas as decisões da Roche, destacando o compromisso local de levar cada vez mais qualidade de vida aos pacientes brasileiros.

O desafio

Mais de 1.300 funcionários trabalham todos os dias para levar mais qualidade de vida aos pacientes por meio dos medicamentos da Roche Farma Brasil. Apenas na sede da afiliada, em São Paulo, mais de 500 pessoas, entre funcionários, estagiários e terceiros, atuam com o objetivo de desenvolver e tornar acessíveis inovações capazes de melhorar a vida de milhares de brasileiros.

No início de 2015, quando o Comitê Executivo da afiliada se reuniu para decidir quais projetos seriam prioritários para os próximos anos, a maneira como esses colaboradores entendiam e se apropriavam das mensagens-chave contidas no propósito, visão e valores da companhia tornou-se ponto de atenção.

Para a alta liderança o entendimento e apropriação desses itens culturais eram essenciais para que o público interno permanecesse engajado. Por isso, o grupo decidiu priorizar um projeto que promovesse a comunicação sobre o tema. Somou-se a esse ponto, o desejo do presidente da afiliada em tornar a imagem do paciente mais presente no escritório a fim de que todos os colaboradores sempre lembrassem o objetivo para o qual eles trabalham.

Branding do paciente: planejamento

Trazer a visão da Roche para mais perto de cada um dos colaboradores. Esse foi o principal objetivo da ação Branding do paciente. A frente buscava uma maneira de aproximar a nova visão da Roche Farma Brasil dos colaboradores, efetivando a sua importância e influência sobre a cultura da afiliada.

Como citado anteriormente, uma das principais novidades da visão lançada em 2014 é a imagem do paciente ao centro do negócio, tal como a declaração de propósito, lançada em 2013, o apresenta. Neste sentido, foi definido que a mensagem central da ação seria o impacto positivo que o trabalho de cada um dos colaboradores Roche gera na vida dos pacientes.

Ao pensar na forma de apresentação e implementação desse projeto, chegou-se à análise de um dos artefatos visuais de cultura: o ambiente de trabalho. Transformar a ambientação da sede foi a solução encontrada para lembrar aos colaboradores, todos os dias, sobre a importância de seu trabalho.

Antes de dar continuidade ao desenvolvimento da ação, a esse ponto vale dizer que o prédio da sede foi construído sobre a filosofia "sem muros", com poucas paredes e sem baias. Todos os colaboradores, inclusive a alta liderança, trabalham em ambientes abertos, com disposição de estações de trabalho planejadas a fim de estimular integração e diálogo. Outro ponto de destaque está relacionado às salas de reunião. Divididas em salas para visitantes, salas internas e salas de telefone, todas as estruturas foram montadas com paredes de vidro, com o objetivo de fortalecer o senso de transparência.

Voltando ao desenvolvimento da ação, com a ideia em mente, o próximo passo

foi definir o time que atuaria no projeto. O mesmo teve formação multidisciplinar, com o objetivo de, desde então, envolver diversas áreas do negócio e promover integração e apropriação sobre o tema trabalhado. Nove pessoas integraram o comitê, representando as diretorias de comunicação corporativa e digital, recursos humanos, finanças e serviços, jurídico, compliance e responsabilidade, diretoria médica e presidência.

A primeira tarefa do comitê foi documentar as necessidades do projeto em um relatório de briefing e selecionar os fornecedores parceiros. A agência PROS foi eleita para elaboração de conceito, desenvolvimento de artes e acompanhamento técnico de instalação. Já nas primeiras discussões foi decidido que a imagem do paciente deveria aparecer nas salas de reunião da companhia, mas de maneira leve e moderna, combinando com a estrutura do prédio.

Com o trabalho em desenvolvimento, decidiu-se que: os pacientes estariam representados nas salas de reunião por meio de artes desenvolvidas em um conceito ainda a ser aprovado; todas as imagens deveriam estar acompanhadas de frases inspiradas no depoimento de pacientes que utilizavam produtos Roche; todos os colaboradores deveriam ser envolvidos no processo de desenvolvimento da ação.

Dois conceitos de arte foram criados pela agência, sendo um baseado em artes de estilo aquarela e outro na linha do pop arte. Ao comitê do Branding do paciente coube o esforço de levantar junto às áreas de negócio todo material de entrevistas realizadas com pacientes, seja em texto, vídeo ou áudio, e, com base nelas, escrever as frases que seriam estampadas nas salas de reunião.

Nessa fase, o comitê também decidiu que seria necessário escrever uma assinatura, reforçando ainda mais o objetivo da ação. A assinatura definida foi “Todos os anos, os medicamentos da Roche melhoram a vida de milhares de brasileiros” junto à declaração de propósito “Doing now what patients need next”.

Ainda restava o desafio de envolver a todos os colaboradores para o desenvolvimento da nova ambientação. Para essa questão, foi proposto que os colaboradores pudessem escolher quais frases estariam estampadas nas salas de reunião da sede. A votação seria aberta a todos os colaboradores alocados em São Paulo e aos representantes de vendas de todo o país.

O planejamento acima citado foi apresentado ao Comitê Executivo da Roche Farma Brasil. Todas as etapas do projeto foram validadas e a opção de arte escolhida foi a aquarela, cujas características são a leveza e o colorido.

Conceito criativo 1: AQUARELA

Leveza
Colorido
Transparência
Arte



Conceito criativo aquarela

Branding do paciente: implementação

Com a aprovação do Comitê Executivo em mãos, deu-se início à fase de implementação do projeto. Mais de 60 frases inspiradas na história de pacientes foram escritas para que os colaboradores pudessem votar em suas favoritas. Cada funcionário pode votar em cinco frases, sendo três delas referentes a pacientes de oncologia e duas delas referentes a pacientes de imunologia, virologia e SNC, contemplando assim as duas unidades de negócio da Roche.

Os colaboradores puderam votar digitalmente ou em formulários de papel espalhados nos cafés da companhia. Para reforçar o convite foi realizada uma ação de endomarketing com os Doutores da Alegria que fizeram intervenções em todos os andares do prédio.

72% do público elegível (colaboradores da sede e força de vendas) participou da eleição e as 28 frases mais votadas foram selecionadas para estampar as salas de reunião. Com as 28 novas artes desenvolvidas, o Comitê e a agência se responsabilizaram pela inteligência de distribuição dessas artes nas mais de 80 salas de reunião do prédio.

Mais de 40 horas foram necessárias para concluir a instalação das artes nas salas de reunião, tendo a maior parte do trabalho sido realizada durante o feriado prolongado de 12 de outubro de 2015. Ao término da instalação, todas as salas foram cobertas com um papel especialmente impresso com os dizeres "Prepare-se para ter a visão da Roche ainda mais perto de você".



Sala de reunião coberta

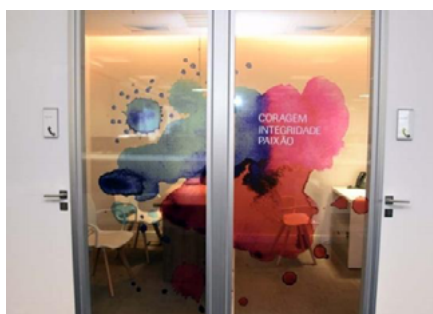
Branding do paciente: o lançamento

Após uma semana com as salas de reunião cobertas, chegou a data de lançamento da ação Branding do paciente. No dia 16 de outubro de 2015, os colaboradores da sede ficaram fora do prédio 35, participando do #somosRoche, evento cujo objetivo era aproximar a visão e o propósito da companhia dos colaboradores. Ao voltar para o prédio, no final do dia, os colaboradores foram recepcionados por um cortejo dos Doutores da Alegria e puderam conhecer a nova ambientação do espaço.

Resultados

No longo prazo, espera-se que o projeto Branding do Paciente apoie, junto com outras iniciativas das áreas de recursos humanos e comunicação interna, a estratégia para a manutenção da alta taxa de engajamento registrada na pesquisa interna realizada pelo Grupo Roche. Entre os feedbacks positivos ao projeto destacam-se os elogios às artes desenvolvidas, à emoção transmitida pelas frases, o grau de satisfação dos colaboradores por terem participado do desenvolvimento do projeto e por ter a imagem do paciente mais presente no seu dia a dia.

Também vale dizer que o Branding do Paciente conquistou o primeiro lugar do prêmio interno global de comunicação da Roche, o VIVA Awards (Valuable Innovation & Vision Awards) 2016, na categoria Comunicação Interna, concorrendo com outras 45 iniciativas.



Sala de telefone



Sala de reunião Roche Farma Brasil



Frase da sala de reunião, Roche Farma Brasil

Considerações finais

O case apresentado, assim como o referencial teórico que abre este artigo, nos permite entender a cultura organizacional e a comunicação como fenômenos interdependentes.

Deste modo, se a cultura organizacional torna-se elemento-chave por meio do qual os colaboradores conseguirão conectar-se à empresa e compreender o significado de sua contribuição, mantendo-se mais satisfeitos e engajados no ambiente profissional, a comunicação assume papel estratégico ao consolidar e permear a cultura para todos os atores que compõem a organização.

Destaco ainda que, nesse contexto, a comunicação ultrapassa a concepção de processo transmissivo, mas é exercida de maneira colaborativa, resultado da interação social.

No case apresentado vimos que, além de trazer peças de comunicação para um dos artefatos de cultura (ambiente de trabalho), a empresa escolheu uma ação que permitisse interação com os colaboradores para efetivar a identificação e construção de significado sobre a visão organizacional. Como já citado no texto introdutório, esse artigo não vislumbra encontrar soluções referentes à eficácia da comunicação para vencer o desafio de consolidar uma cultura, mas cabe a todos nós, profissionais da área, refletir e discutir modos para tornar a identificação e sentido ainda mais fortes na organização.

Referências

- CARRIERI, L; LEITE-DA-SILVA, A. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- GREAT PLACE TO WORK. **Construindo um excelente lugar para trabalhar**, 2014. Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Como_transformar_sua_empresa_em_um_excelente_lugar_para_trabalhar_-Great_Place_to_Work_Brasil_v3.pdf>, acesso em 1º de novembro de 2015.
- DOLAN, S; et al. **Organizational Value as Attractors of Chaos”: An Emerging Cultural Change to Manage Organizational Complexity**. UPF Economics Working Paper No. 485, 2000.
- IANHEZ, J. Missão, Visão, Política e Valores. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MENDES, A; TAMAYO, A. **Valores organizacional e prazer-sofrimento no trabalho**. Psico-USF, v.6, n.1, p. 39-46, 2001.
- MORIN, E. Foco interno. **Revista GV Executivo da Fundação Getúlio Vargas**, v.4, n.1, p. 40-53, 2005. Entrevista concedida a I. Vasconcelos e P. F Bendassoli.
- NASSAR, P. Revendo valores no ambiente organizacional. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- PORTO, M. **Missão e visão organizacional: orientações para a concepção**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGEP / UFRGS, 2008.
- SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of learning organization**. New York: Doubleday, 1990.
- TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, n.3, p. 192-213. Mackenzie, 2005.

A importância e os contrastes da diversidade cultural no ambiente organizacional

Leonardo Sola

Quando pensamos em corporações, muitas vezes o que nos vem à mente são informações simples, como o ramo de atuação e o portfólio de produtos das empresas. Entretanto, poucos se atentam sobre a cultura existente por traz dessas companhias e sobre como elas influenciam a vida de seus colaboradores. Em diversas ocasiões, essa “miopia” acomete a nós mesmos, funcionários delas.

Marchiori (2006, p. 60) utiliza as palavras do antropólogo Clifford Geertz para definir cultura, especificando o termo como um “sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem se comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida.” Isso nos leva a refletir sobre o porquê de algumas pessoas e empresas atuarem de forma tão particular. A cultura possui tanta influência no ambiente organizacional que pode, por exemplo, interferir no processo de adaptação dos colaboradores, tornando-o menos ou mais complexo.

Muitas vezes essa dificuldade em se adequar a uma determinada cultura organizacional reforça nas pessoas uma sensação de não pertencimento ou de incapacidade.

Segundo Robins (apud GOMES, 2000, p. 2-3), enxergar as organizações como culturas é um fenômeno recente. Por décadas, as organizações eram vistas como instrumentos racionais e seus funcionários encaixados em estruturas hierárquicas e divididos em departamentos. O autor frisa ainda que, atualmente, esse sistema tem sido explorado de forma mais humana, além de ter sua própria personalidade, que pode ser rígida, flexível, amigável e apoiadora, inovadora ou conservadora. Entender a cultura como variável independente do comportamento e atitude dos seus membros nos traz a noção de institucionalização. Com base neste raciocínio, Robins conclui que uma organização se torna institucionalizada quando adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou de quaisquer dos seus membros. Entretanto, sua cultura transcende e se mantém em sua essência e não em seus produtos e serviços, que podem ser reinventados ou redefinidos.

No âmbito da comunicação com empregados, o tema torna-se ainda mais desafiador. A cultura organizacional pode também acabar, de certo modo, impedindo que ocorram mudanças importantes de consciência que possibilitariam às organizações se adaptarem aos novos tempos, impedindo que o ambiente de trabalho seja um lugar mais saudável e produtivo. Mudar a cultura é fazer com que todos os membros da corporação observem suas atitudes na organização, repensem, e reaprendam a atuar em suas posições. Somente dessa forma os membros da organização perceberão uma mudança de valor, uma premissa compartilhada, que contará como um passo para uma mudança de cultura ou, pelo menos, uma transformação cognitiva.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

A globalização e a comunicação intercultural

Diferentemente da sociologia e da antropologia, que já estudam há décadas a interação entre povos, a comunicação busca ainda entender como essa nova realidade afeta as corporações e o relacionamento entre funcionários.

Com os avanços tecnológicos, a globalização tornou a comunicação mais rápida, reduzindo as barreiras geográficas a um clique. Porém, notamos que as interações reais em empresas ainda não ocorreram de forma tão natural.

Ferrari (2015, p. 44) afirma que a comunicação intercultural precisa ir além da comparação entre culturas ou da identificação entre o igual e o diferente. É preciso entender se as empresas buscam por colaboradores que se adequem a distintas culturas e ao contexto cultural do outro, ou se esperam conseguir uma comunicação consensual, ou seja, que tenha como principal objetivo a interação e o diálogo. Somente uma interação com via de mão dupla é capaz de estimular laços de confiança e trocas reais, que podem atingir diferentes dimensões. O que se percebe ainda dentro das corporações é falta de sensibilidade para lidar com tais diferenças e um real comprometimento para ouvir e entender o outro.

Para uma maior compreensão deste raciocínio, faz-se necessário o entendimento de uma perspectiva que contemple os três universos definidos por Alcina e citados por Ferrari (2015, p. 53): o monocultural, o multicultural e o intercultural. No cenário monocultural, existe pouco espaço para o diálogo, promovendo a desigualdade e a intolerância entre as pessoas. No cenário multicultural, há o conhecimento do outro e de sua cultura, mas não há ainda um diálogo. Trata-se do primeiro grau de tolerância e de se colocar no lugar do outro, mas existe uma dificuldade em aceitar o "diferente". Com isso, é apenas no cenário intercultural que se produz uma comunicação verdadeira, em que há uma troca real. As diferenças são, então, aceitas, levando a uma convivência pluralizada.

Portanto, o caminho para uma discussão intercultural é a interação com o diferente e uma visão mais aberta de perceber o outro, independentemente de seu credo, raça, gênero, classe social, entre outros fatores.

MONOCULTURAL	MULTICULTURAL	INTERCULTURAL
Desinformação	Informação	Comunicação/Dialogo
Expulsão/extermínio	Coexistência	Convivência
Desconhecimento	Conhecimento	Reconhecimento
Desigualdade	Diferença	Diversidade
Conquista	Território	Desterritorialização
Intolerância	Tolerância	Respeito
Conversão cultural	Culturalismo	Olhar multifatorial
Identidade unívoca	Reforço identitário	Identificações e mestiçagem
Estigmatização	Construção de alteridades	Descoberta de adscrições identitárias
Monolinguísmo	Multilinguísmo	Multilinguísmo e língua comum

Fonte: ALSINA apud FERRARI (2015, p. 53).

Outro termo utilizado atualmente é o da “transculturalidade” que, segundo Lucchesi e Malanga (2011), trata-se de “culturas que se modernizam e dialogam ‘entre si’ em busca de uma identidade supranacional, sem perder sua identidade constituída em sua origem”. Isso quer dizer uma forma de interpretar uma nova realidade desenvolvida pela sociedade em rede e pelos meios de comunicação em massa, que multiplicam e diluem, ao mesmo tempo, as identidades nacionais por meio desses novos estímulos. A ideia é criar uma identidade transnacional, sem que se perca a identidade e culturas nacionais, permitindo que essas culturas conversem entre si para o desenvolvimento de um mundo mais equilibrado na troca de conhecimentos.

Contrastes culturais – as influências brasileiras e asiáticas no dia a dia das corporações

Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado (MARCHIORI, 2006, p.26).

Se cultura exerce nas corporações traços tão profundos, pode-se imaginar como esse fator impacta as empresas multinacionais, que enfrentam diariamente os efeitos da globalização. Por mais que colaboradores façam parte de uma mesma empresa, os fatores regionais podem criar abismos gigantescos na comunicação entre toda sua força de trabalho. Se essa dificuldade cultural já é percebida em regiões geograficamente próximas, ou com idiomas originários de uma mesma raiz, ela pode ser ainda mais intensa quando esses contrastes chegam à divisão extrema de cultura, classificada pela geopolítica de ocidente e oriente.

Independentemente da origem da corporação, o dia a dia é composto de pessoas que trazem arraigadas em si valores, experiências e histórias capazes de ditar o clima de uma organização e padrões comuns a todos. Mesmo quando a maioria dos colaboradores convive em uma cultura comum, o conflito não deixa de existir, mas quando unimos ao coletivo uma diretriz muito diferente, que valoriza e aplica padrões distintos da força de trabalho, o choque torna-se mais do que comum.

Esse tipo de comportamento é muito corriqueiro quando pessoas de diferentes nacionalidades buscam se adequar às diferenças e entender um novo ponto de vista sobre algo, um exercício quase nunca feito por todos nós, que vivemos em uma espécie de “piloto automático”. Quando voltamos nossa atenção para os nossos hábitos e nos questionamos sobre a forma com que executamos nossas tarefas, essa troca de boas práticas pode ser realmente enriquecedora tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Marchiori (2006, p. 35) lembra o pensamento de Clegg e Hardy (1999) quando afirmam que é na luta entre diferentes abordagens e pela diversidade e ambiguidade do significado que nós aprendemos, e não pela “recitação” de uma uniformidade presumida, consenso e unidade, oferecidos em um caminho que requer aceitação indiscutível.

De qualquer forma, esse tipo de “mistura” cria a cultura organizacional, que nada mais é do que a essência da organização.

“[...] cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvidas, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja cultura nas organizações.” (MARCHIORI, 2006, p.82)

A cultura ocidental e a oriental possuem traços muito marcantes e que podem ser interpretados de maneiras distintas, individualmente, de acordo com a referência de quem os avalia. Este artigo busca apresentar algumas delas, com base no relato de profissionais que atuam ou atuaram com empresas de diferentes nacionalidades.

A relevância da experiência encontra respaldo no pensamento de Morin (2000), que defende que um conhecimento pertinente é aquele que tem capacidade de contextualizar, de gerar um novo sentido por meio da troca de conhecimentos, como uma colcha de ideias tecida em conjunto por diversas pessoas.

Entre os principais pontos positivos da cultura asiática na visão dos brasileiros, por exemplo, está o poder da palavra. A maioria das decisões são tomadas com base nos diálogos e não necessariamente precisam de uma validação por escrito para que se torne real. Entretanto, o colaborador que alinhar uma data de entrega ou qualquer tipo de resultado durante uma conversa terá que honrá-lo. Caso contrário, o fato será compreendido como uma falha ou não cumprimento de uma promessa. Em outras palavras é a lei do “se prometer algo, cumpra”.

Outro ponto considerado como positivo é o comprometimento pelo resultado. Todos os esforços são somados para que uma meta seja atingida e isso não se limita ao âmbito financeiro, mas sim a todas as estruturas da organização, desde o operário fabril, parceiros, escritórios locais e matriz. A mobilização do coletivo em busca de um mesmo ideal reforça entre os empregados a sensação de pertencimento e de que cada um, independentemente de sua função, é responsável pelo sucesso da corporação. Esse dinamismo na mudança da estratégia para o alcance dos resultados também reforça positivamente a forma em que o negócio é orquestrado pelas grandes empresas japonesas, chinesas e sul-coreanas.

O que para muitos engaja e estimula a busca pela excelência no trabalho, para outros, muitas vezes, pode ser compreendido como excesso de pressão e acúmulo de funções, uma vez que o resultado esperado pode exigir mais do que o combinado para a função.

Geralmente, nós brasileiros enaltecemos práticas de outros países e nos esquecemos de traços presentes em nossa própria cultura que nos ajudam nos negócios, como o relacionamento interpessoal e nossa capacidade de criar laços.

As diferenças não param por aí: a forma como ocidentais e orientais gerenciam o tempo e a meritocracia são, também, distintas. Enquanto a jornada de trabalho na Ásia é de, em média, 48 horas semanais, no Brasil o padrão é de 40 horas, e há uma crescente discussão sobre equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, especialmente para que estas 40 horas não aumentem significativamente.

No Brasil, a dinâmica do trabalho, bem como o reconhecimento, são focados no indivíduo. Já com os orientais, esses processos contemplam todo um grupo de trabalho. Culturalmente, as decisões na Ásia são baseadas no coletivo e raramente algo é definido por uma só pessoa.

Há, ainda, diferenças com relação a como os funcionários recebem feedback. Os brasileiros, conhecidos mundialmente por seu jeito espontâneo e simpático, oferecem e entendem feedback de um modo mais subjetivo, podendo comprometer a clareza do processo e as ganhos reais que ele traz. Os pontos a se trabalhar são, em sua maioria, atenuados para não gerar mal-estar entre chefe e subordinado. O brasileiro, por exemplo, não é conflitivo e evita situações de forte carga emocional.

Essa já não é uma preocupação para o povo asiático. Para eles, o feedback é a melhor forma de alertar o colaborador de que algo não está certo e que precisa ser melhorado. A avaliação tem foco no negativo e não no positivo. O não feedback indica que o funcionário está executando sua função corretamente. A responsabilidade pelo desenvolvimento da equipe e a excelência na execução de alguma tarefa são preocupações genuínas para esses líderes.

Apesar das diferenças apontadas acima e que estão presentes nas grandes empresas, é possível reparar que, cada vez mais, independentemente da origem da organização e de sua cultura, o entendimento do que é certo para se sobressair no campo dos negócios já possui um senso comum, maior do que suas diferenças culturais, tornando praticamente idênticas todas as corporações que atuam hoje no mercado.

As multinacionais já não se referem a seus países de origem, pois não só os executivos devem seguir um padrão internacional, mas também a própria empresa. Uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais parecem do que diferem (FREITAS, 2011, p.99).

Considerações finais

Muito se fala sobre a interferência de diversas culturas no mundo organizacional, mas nem sempre notamos que essa pluralidade é benéfica não só para a corporação, mas também para todos os seus funcionários, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Lidar com as diferenças nos faz refletir e desconstruir pensamentos e “modus operandi” muitas vezes já tão consolidados dentro de nós.

Em um mundo cada vez mais conectado, a sociedade já não se espanta com as idiosincrasias do outro e passa a conviver quase que inconscientemente nesse novo espaço comum. Se pudéssemos expressar em poucas palavras o termo cultura, o seu significado seria sintetizado em “experiências aprendidas e compartilhadas entre pessoas que convivem em um mesmo espaço ou contexto.”

Diante dessa definição mais holística do termo cultura, é possível notar que dentro de uma corporação não existe mais a sua cultura ou a do outro. O extrato desse

convívio, juntamente com os princípios da corporação, criam uma nova cultura onde as experiências e os valores transcendem as barreiras de uma nação, de um idioma e de características exclusivas.

Cada vez mais nos vemos como cidadãos do mundo, buscando entender o próximo, e acabamos, sem perceber, nos misturando e trocando experiências que são carregadas com cada um de nós e exteriorizadas em qualquer cenário, seja com os amigos, a família e também em nossa vida profissional.

Poderíamos dizer que temos hoje nas organizações uma “terceira cultura”, fruto da soma dos valores do local onde a corporação atua, de sua origem e de seus interesses. A cultura da organização é composta por essa grande mistura de crenças e diferenças, que pode não ter qualquer relação com o repertório de referências aprendidos e exercitados por sua força de trabalho.

Por isso, é necessário que as organizações fiquem sempre atentas aos valores compartilhados entre seus colaboradores para que não ocorra um choque de interesses entre os objetivos da companhia e as crenças da sua força de trabalho. É preciso dialogar mais e compreender as diferenças entre todas as partes para que se extraia o melhor para todos.

Não há uma verdade absoluta sobre nada e por isso compartilhar experiências é algo tão enriquecedor para todos nós. As diferentes culturas não devem ser interpretadas como barreiras, mas como oportunidades para aprender algo novo e somar experiências, nos tornando cidadãos do mundo e profissionais cada vez mais adaptáveis e flexíveis.

Referências

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Brasília, DF: UNESCO, 2000.

FERRARI, Maria Aparecida; MOURA, Claudia. **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad; MALANGA, Eliana Branco. **Diálogos interculturais e identidades nacionais: transculturalidade e transdisciplinaridade**. Visão Global, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 73-88, jan./jun., 2011.

GOMES, Eduardo. **Cultura organizacional. Comunicação e Identidade**. 2000. Disponível em http://nti.facape.br/ruth/admcomport_organ/Cultura_organizacional.pdf. Acesso em 13 de outubro de 2015.

O homem e sua constante insatisfação no ambiente de trabalho

Mariana Vieira de Oliveira Souza

A importância do trabalho na vida do homem sempre teve estreita ligação com a evolução da humanidade e a vida em sociedade.

Este artigo faz um recorte a partir da revolução industrial, quando o trabalho ganhou importante dimensão e passou a ser, para o homem, não apenas fonte de renda, mas também formador de caráter, atividade determinante da sua objetividade, e modelo de controle dos trabalhadores. As primeiras preocupações com comportamento do homem no ambiente profissional começaram a aparecer nos anos 50, como destaca Rodrigues (1994, 19-20).

Essa primeira metade do século apresenta dois momentos distintos: de um lado uma concepção voltada à produtividade, e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. A partir dos anos 50 é que surgem as primeiras teorias que associavam esses dois elementos. Basicamente, pensava-se que não só era possível unir a produtividade à satisfação, como o bom desempenho do trabalhador lhe proporcionava satisfação e realização.

Da década de 1950 para cá, muito se estudou sobre o trabalho, a empresa, as relações e sobre motivação e engajamento. Foram muitas as mudanças. Se dermos um novo salto, para a atualidade, vemos que a tecnologia está redefinindo as dimensões de sentido de trabalho. Ela se soma a outras mudanças, como as socioculturais, históricas e econômicas e está criando a chamada “crise das motivações”, ou seja, um esvaziamento psicológico e social da relação do homem com o trabalho.

Sentido do Trabalho

A estreita relação do trabalhador com seu ofício vai muito além da esfera financeira. Ele necessita sentir-se motivado e feliz porque isso se reflete em como ele se sente socialmente, na relação com os outros.

Os ganhos financeiros conquistados pelo trabalho apenas para fins de sobrevivência isto é, alimentar-se, vestir-se ou ter uma moradia, deixou de ser suficiente. O trabalho tornou-se um fator de mudança do estado psicológico e social, sendo tão importante quanto às suas necessidades básicas.

Há de se considerar a importância do trabalho no destino individual, evidenciando, inclusive, sua importância como fator de equilíbrio psicológico. As relações que o indivíduo estabelece com a sociedade estão demarcadas pelas possibilidades e perspectivas originadas da posição ocupada no contexto social e na forma pela qual ele consegue exercer sua ação no respectivo contexto e, em especial, no ambiente profissional, é possível atestar que, afora as condições de sobrevivência e subsistência, o trabalho possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando-o à plena realização. As energias individuais e grupais, se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais e ou profissionais, possibilitam ao ser

humanas condições de dar vazão a suas potencialidades, resultando em realização pessoal. Isto assinala a importância do trabalho como fator mobilizador das capacidades humanas. (KANAANE, 1999, p. 21 e 22)

A raiz do problema

O constante aumento de crise mundial tem resultado em inflação e recessão, e as companhias, sentindo o peso desse quadro, demitem um grande número de funcionários, e os que permanecem em seus cargos acabam ficando sobrecarregados e arcando com funções para as quais não está realmente habilitado.

A competitividade entre as empresas e a necessidade de demonstrar lucros cada vez mais robustos mudou a lógica do tempo na vida profissional. Tudo parece ser corrido, acelerado e em excesso. Os empregados se queixam de trabalhar cada vez mais. Nesse cenário, o excesso de informação torna-se um vilão. Se por um lado o empregado precisa de mais dados para realizar seu trabalho, porque realiza mais atividade que no passado - e provavelmente com mais complexidade - por outro lado ele também é afetado por uma avalanche de informações que são, se não apropriadamente direcionadas, acabam se tornando um entrave. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p. 25)

Essa economia do excesso, que os autores trazem, tem impacto direto na relação do indivíduo com seu trabalho. O grau de motivação do trabalhador está ligado ao seu envolvimento direto com seu contexto. O grande problema é que, muitas vezes, o homem se torna mero executor, já que as empresas o definem como tal. A grande quantidade de regras e procedimentos e o total desconhecimento das verdadeiras necessidades por traz de tamanha burocracia, emburrece o lado criativo do homem, que acaba por perder o entusiasmo no que faz, causando distanciamento no trabalho.

Muitas atividades realizadas pelo trabalhador brasileiro obedecem a uma série de regras e passos preestabelecidos, em que ele, por vezes, não sabe o que está fazendo e por que o faz. Essas situações impossibilitam-no de raciocinar e visam tão somente à otimização do sistema. A limitada participação nos processos produtivos tem ocasionado o descompromisso no trabalhador, gerando impedimentos que atuam tanto em termos individuais como grupais (KANAANE, 1999, p. 23).

O descompromisso é só o começo. Mas o que mais essa forma de lidar com o trabalho tem gerado ao empregado?

Concomitantemente, as condições atuais existentes na situação de um trabalho, de maneira geral, têm gerado, para parte significativa dos trabalhadores, desajustes comportamentais, estresses, somatizações, inadequações ao trabalho e ao meio no qual se insere (KANAANE, 1999, p. 28).

E o que isso quer dizer? Trabalhamos, neste artigo, com a hipótese de que uma insatisfação permanente não só causa problemas psicológicos graves ao trabalhador, como também pode causar prejuízos ao ambiente de trabalho. Em alguns casos, esse desajuste colabora com o aumento de índice de acidentes e queda de produtividade.

Dificuldades de exposição

Inverter uma trajetória de perda de sentido do trabalho não é tarefa fácil. Uma das razões pode ser a dificuldade de o trabalhador expressar o que sente por medo de represálias como hostilidade dos chefes ou demissões.

As empresas nacionais, com tantos conflitos de interesse entre o que a organização quer e aquilo que o trabalhador precisa, têm tomado uma postura mais distanciada de seus funcionários. A relação entre os altos cargos (presidente e executivos) e seus colaboradores evidencia um alto grau de dominação e submissão, que desencadeia insegurança, medo e desconforto.

De um modo geral, diante de um problema, o ideal é lidar com ele de frente, sendo transparente. Mas no trabalho isso não é tão fácil como se gostaria. Dizer como se sente pode criar um clima desagradável e, sequencialmente, acabar em uma demissão. Enquanto o trabalhador sentir medo e insegurança prevalecerá o silêncio.

A mudança precisa acontecer de dentro para fora. Só assim será possível transformar o ambiente ao seu redor. Mas por onde se pode começar uma mudança?

A adoção de uma postura menos radical pelos indivíduos e grupos em favor de maior transparência, espontaneidade e naturalidade, representa um avanço significativo em termos de comportamento humano nas empresas: o ser genuíno e autêntico; isto envolve inclusive a necessidade de mudança intrínseca nas pessoas (atitudes) que compõem a organização. Mudanças exigem tempo, enquanto fator objetivo e subjetivo (momento pessoal), investimento considerável, e há a necessidade de que todos os membros da organização em todos os níveis sejam envolvidos e participem desse processo. (KANAANE, 1999, p. 23)

Comunicação com empregados

É por meio da comunicação com empregados que todas as informações sobre os projetos e os objetivos da empresa deve chegar em primeira mão ao funcionário. Quando ele não recebe as informações da própria organização ou as recebe através de terceiros, isso pode gerar mal-estar.

O empregado “vive” a empresa, sofre com ela e luta por objetivos corporativos quando ele entende que a causa é nobre. Em contrapartida, este mesmo empregado se ressentido do empregador quando acha que foi deixado de lado e foi o último a ser informado sobre aquilo que ele deveria ter sido o primeiro a saber. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.16)

Se uma organização deseja um funcionário realmente comprometido com os objetivos e metas organizacionais, é importante que aprenda a entendê-lo.

A comunicação com empregados é determinante para a construção de um bom clima organizacional – o que significa maior retenção de talentos, diminuição de turnover e menos perda de dinheiro em crise, já que muitas destas perdas poderiam ser evitadas pela gerência, se ela estivesse atenta aos pequenos detalhes do dia a dia. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.16)

A comunicação para o homem é intrínseca e inseparável de sua própria natureza. Engana-se quem a limita apenas a atividades formais. A comunicação com empregados é uma grande ferramenta de transformação para as relações de uma empresa tanto formal como informalmente. Está ao alcance de todos e pode ser percebida como algo que se faz de forma automática e rotineira, no contato diário e também descontraído. Comunicação é relacionamento.

A visão mais recente das atividades de comunicação interna fala da promoção do engajamento e coloca a atividade com uma das responsáveis por isso, ao lado da gestão das pessoas. Vale lembrar que promover o engajamento não significa realizar uma campanha de comunicação ou apenas canais em circulação. O sentido de engajar vai muito além de apenas um momento pontual de alinhamento de mensagens e expectativas. Engajar é um processo contínuo de informação, relacionamento e diálogo. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.32)

O papel da liderança

Um bom relacionamento interpessoal no ambiente profissional pode criar um alto grau de participação e interação entre pessoas, grupos e a organização. Nesse processo, as expectativas e sentimentos do trabalhador precisam ser considerados e colocados num lugar de importância. Para que isso ocorra, é importante que se conheça suas expectativas.

Rodrigues (1994, p. 27) fala ainda de um exemplo que aconteceu nos EUA, em fins do século XIX, durante a expansão das estradas de ferro, onde:

A fácil comunicação entre trabalhadores de diversos níveis, a explicitação constante dos grandes objetivos das estradas construídas, os salários proporcionais ao desempenho de cada trabalhador e um ambiente de trabalho, que induzia liberdade e desbravamento fizeram com que os trabalhadores sentissem que estavam realizando algo significativo e que estavam sendo valorizados. Isto sem dúvida motivou e deu satisfação ao trabalhador.

É fundamental que o trabalhador seja ouvido, respeitado e se sinta seguro e a vontade para conseguir ser transparente. Mas a organização precisa estar preparada para saber ouvi-los para que isso não possa ser algo que os iniba. Pelo contrário, o funcionário precisa se sentir acolhido, precisa perceber que o aquilo que diz é realmente compreendido por quem o ouve.

Por isso, Thomas Gordon recomenda a escuta ativa, que é estar totalmente disponível ao outro “como ele é” e não “como o vejo” ou “como gostaria que ele fosse”. Nesta forma de escuta, é necessário evitar todo julgamento de valor, ter uma atenção profunda, deixar o outro falar sem interromper, não criticar, mostrar seu interesse com palavras e atitudes. (VIGNERON, 1996, p.89)

Kanaane (1999, p.34) afirma que o estímulo ao feedback e às relações interpessoais são alguns dos fatores que melhoram o desempenho individual e em grupo no trabalho. Pensando sob esse prisma, chegamos então a figura do líder, aquele que tem boa entrada com a alta cúpula da empresa e que também precisa estar em sintonia com seus subordinados, criando um clima favorável.

O líder, tanto formal quanto informal, é quem sabe estar próximo dos membros de seu grupo. Aquela figura carismática e agradável a quem as pessoas se dirigem quanto tem alguma dúvida, ou precisam de uma orientação. Ele é o centralizador de informações, tanto para a rádio peão quanto para as informações ascendentes. Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p.69):

Ninguém é mais influente do que o líder. Ele é a fonte preferida de informação dos empregados, ele é quem dá o “tom” das mensagens, diminuindo as sombras e os medos que possam existir. Ele controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o entro da mudança, da qualidade, da eficiência e da inovação.

Considerações finais

Apesar das primeiras preocupações com a relação do homem com o trabalho ter surgido nos anos 50, a comunicação com um todo sempre foi negligenciada. Mais do que nunca, a hora da mudança chegou. É de extrema importância que as empresas se tornem mais humanizadas e a comunicação, sem dúvida, interfere e facilita esse processo.

As organizações precisam rever a forma de lidar com seus empregados, criando um ambiente seguro onde a sua opinião seja bem-vinda. As ansiedades e expectativas do trabalhador precisam ser conhecidas para que ele possa sentir-se livre das angústias, fazendo assim sua atividade fluir melhor.

Para que esse quadro se modifique, o primeiro passo é a empresa assumir uma postura mais flexível e adotar medidas que promovam o engajamento, possibilitando assim a valorização do homem.

A comunicação interna precisa ser usada com sabedoria e conhecimento para cumprir sua função e criar um ambiente de harmonia e união dentro das organizações. Através de clareza dos papéis dos líderes, naturais ou escolhidos, a comunicação pode

trabalhar no aperfeiçoamento desses profissionais que são grandes motivadores e incentivadores para os demais membros das empresas.

Se por outro lado a função de um gerente é fazer o trabalho, dentro da organização como um todo, acontecer da melhor maneira, garantindo que as metas organizacionais sejam alcançadas, por outro ele não só pode como deve fazer com que o trabalhador se sinta estimulado.

O líder, como figura central no diálogo empresa-funcionário, por ser também melhor transmissor de expectativas e frustração dos seus subordinados, colaborando assim para a melhoria do clima organizacional. Além disso, o líder precisa de educação para mudança; além de envolvimento, participação, comunicação e treinamento.

Ao respeitar e considerar seus funcionários, as empresas criam uma melhoria na qualidade de vida de todos. Pode trazer ao empregado um sentimento de realização que por sua vez, trabalhando em harmonia com o meio profissional alcança com maior facilidade e prazer os planos e metas que a sua organização deseja alcançar.

Referências

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios:** Insegurança ontológica atual com o trabalho. Aparecida – SP: Ideias & Letras, 2007. 201p.

CARRAMENHA, Bruno, CAPPELLANO, Thatiana, MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados:** A comunicação interna sem fronteiras. Jundiaí- SP: Editora In House, 2013. 70 p.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,1999. 50 p.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** Evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 1994. 28 p.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interpessoal e formação permanente.** São Paulo: Angellara, 1996. 90 p.

A contribuição da comunicação interna para o engajamento dos funcionários

Vinicius Zanotti

Em um mundo cada vez mais competitivo, o engajamento dos funcionários é condição primária para garantir o crescimento da empresa. Para muitas companhias, esse engajamento depende, entre outros fatores, do sentimento de pertencimento por parte dos colaboradores. Assim, esforços têm sido usados para manter os funcionários satisfeitos, desfrutando do sentimento de pertencimento ao local e, portanto, engajados com os propósitos da companhia. As empresas que conseguem promover esse engajamento alcançam um importante diferencial em relação à concorrência. Este artigo pretende identificar e debater, com base em referências teórico-conceituais e em estudos sobre as prioridades de funcionários da América do Sul, o papel da comunicação interna na promoção desse engajamento.

Comunicação Interna

Nos últimos quinze anos, a comunicação interna tem ganhado bastante força e atenção dentro das corporações. Antes, nem departamento de comunicação existia, enquanto que hoje essa área conquistou espaço tanto no mercado de trabalho para profissionais da área quanto na academia, onde a comunicação organizacional tem recebido atenção de muitos pesquisadores, especialmente no que diz respeito aos públicos interno e externo. Segundo Freires (2011, p. 30), “[...] foi nos anos 2000 que a Comunicação Interna se firmou. Não havia mais espaço para uma comunicação interna dissociada das estratégias externas da empresa, sob pena de enfrentar questionamentos de credibilidade de discurso”.

Estudar e aplicar estratégias para o público interno pode ser bastante vantajoso para os negócios, como considera Nassar (2004, p. 74) ao afirmar que a comunicação interna “vai permitir que as administrações tornem comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”.

Além de estimular ou premiar, a comunicação interna assume papel estratégico dentro da gestão empresarial. Afinal, é dela a responsabilidade de informar os colaboradores sobre os temas relacionados com a própria empresa. Marchesi (2005) considera a comunicação como responsável por promover o fluxo de informações, criando nas pessoas o sentimento de “pertencer” à organização. Desta forma, elas podem ajudar a construir o futuro da companhia.

Kunsch (2010) destaca que a dimensão humana da comunicação implica em entender que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Assim, elas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e interesses dos proprietários e nos lucros da organização.

Sobre engajamento

O engajamento corporativo está relacionado ao rendimento do colaborador, e, logo, ao crescimento da própria empresa. Muito mais do que a simples busca por resultados, a felicidade do colaborador em exercer sua função e pertencer a determinada empresa é o eixo central quando se busca o engajamento. Diversos autores têm se dedicado a estudar em profundidade este tema. Cappellano, Carrameha e Mansi (2013, p. 123), por exemplo, em seu livro “Comunicação com empregados”, consideram que

o “engajamento é a disposição dos empregados em alcançar um objetivo comum à organização, entendido ao mesmo tempo como coletivo e individual.”

Em entrevista concedida ao portal Harvard Business Review, a CEO da Career Center, Karin Parodi (2015), disse que “engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios.” Parodi ainda pondera que o conjunto destes elementos leva o profissional a sentir-se realizado e feliz.

A felicidade profissional é considerada a chave para que o colaborador esteja engajado nos propósitos da empresa. Para a consultoria Mercer, (apud CAPPELLANO, CARRAMENHA e MANSI, 2013) o engajamento é um estado psicológico no qual os empregados sentem um forte interesse pelo sucesso da empresa e têm disposição e motivação em níveis que ultrapassem os requerimentos básicos exigidos pelo seu cargo. O engajamento reflete o que os empregados acham de toda a sua experiência de trabalho: a organização, seus líderes, o ambiente, a recompensa e o reconhecimento que eles recebem nesse esforço.

Embora possam sugerir o mesmo significado, há diferença entre engajamento e motivação, como ponderam alguns estudiosos da área:

Engajamento é bastante diferente de motivação, embora muitas vezes os dois termos sejam usados como sinônimos. A motivação é, antes de tudo, promovida por fatores internos, pessoais e intrasferíveis. Já o engajamento é guiado pela motivação interna, assim como pela paixão, pelo entusiasmo, pelo senso de realização e por outros fatores externos que ajustam a satisfação das pessoas frente aos seus desafios concretos de trabalho. (CAPPELLANO, CARRAMENHA e MANSI, 2013, p. 122)

Um estudo realizado pela consultoria *Right Management* (2006) mostrou que um profissional engajado chega a ser 50% mais produtivo que outro não engajado. Assim, uma companhia que tem um grande número de funcionários engajados terá grandes chances de ter maiores rendimentos e produtividade.

Praticamente todos os autores que buscam estudar e discutir o tema reconhecem que o engajamento está relacionado com a felicidade do colaborador. É o prazer que ele tem em executar o trabalho, em fazer parte do time, em ser reconhecido pela empresa, e, por que não dizer, ter um salário compatível com o padrão de vida almejado.

Hoje, as relações com o trabalho mudaram. Se as companhias não compreenderem a nova realidade e buscarem novas fórmulas, vão conviver cada vez mais com elevadas taxas de rotatividade no quadro de funcionários e lucratividade inferior ao que poderia ser alcançado.

Outros autores também relacionam o alto grau de engajamento com a própria postura da companhia diante de clientes e sociedade:

Construir a cooperação necessária depende de inúmeras maneiras do significado do trabalho, da construção da

natureza do laço social que liga o indivíduo à organização (ou às pessoas dentro dela) e da percepção do valor que aquela organização produz para os clientes ou para a sociedade de maneira geral (MIGUELES;ZANINI, 2010, p. 2).

Segundo pesquisa realizada em 2012 pela consultoria Aon Hewitt, 60% dos funcionários no mundo todo podem ser considerados engajados em seus respectivos trabalhos. O mesmo levantamento aponta ainda que apenas 20% dos funcionários têm alto índice de engajamento. A pesquisa avalia três pontos fundamentais para considerar o que seria um alto índice de engajamento: falar bem da organização para os colegas de trabalho, possíveis funcionários e clientes; Permanecer na empresa, compartilhando forte senso de pertencimento e com desejo de fazer parte da organização; e Empenhar-se para alcançar o sucesso no trabalho e colaborar para o crescimento da empresa.

Elementos que engajam os funcionários

Não podemos considerar que exista um plano que, de uma hora para outra, fará os colaboradores se sentirem mais engajados. Para Dutra (2010, p. 43), “a relação entre pessoa e organização se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa”.

Maria Lúcia Ginde, em entrevista concedida à revista O Papel, disse considerar que a expectativa dos indivíduos em relação à carreira é um ponto fundamental para ele ter um alto nível de engajamento dentro da empresa: “eles buscam mais do que um emprego; desejam um lugar onde possam desenvolver seus potenciais e se tornar profissionais mais preparados para as próximas etapas” (MARTIN, 2010, p. 14).

Ginde considera ainda que a meritocracia – ou seja, o reconhecimento das contribuições de cada funcionário – seja um ponto chave para levar o profissional a ter a segurança de que naquela empresa ele (ou ela) terá chances de crescer. Para isso, é preciso que haja envolvimento dos líderes e que as avaliações sejam justas, e com critérios pré-estabelecidos, “partindo do princípio de que os profissionais exercem funções diferentes e colaboram, portanto, de diversas maneiras, o critério de justiça precisa ser muito claro na empresa.” (MARTIN, 2010, p.14)

Não podemos considerar que a meritocracia seja a única forma de engajar o funcionário. Afinal, independentemente de poder crescer, ele precisa estar satisfeito no ambiente de trabalho. Para Cappellano, Carramenha e Mansi (2013, p. 125), os elementos que mais engajam são: “confiança e integridade, natureza do trabalho, oportunidades de desenvolvimento, crescimento na carreira, orgulho da empresa, remuneração, qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho e com o chefe”.

Além das necessidades e anseios dos colaboradores, a diferença de como as gerações encaram o trabalho também se correlaciona com o índice de engajamento, segundo a pesquisa realizada pela Aon Hewitt (2013):

Os “Baby Boomers” (aqueles que nasceram entre 1946 e 1964) possuem o índice mais elevado de engajamento, com 65% deles engajados, seguidos pelo grupo da Geração X (aqueles que nasceram entre 1965 e 1978) com 58% de engajamento, seguidos pelo grupo da “Geração

Y” (aqueles que nasceram em 1979 e depois), com 55% de engajamento. Em certa medida, pode ser que haja um simples efeito etário, sendo que as pessoas se tornam mais engajadas atuando com a “Geração Y”, em particular, possuindo diferentes expectativas quanto ao local de trabalho, em consequência dos seus antecedentes e experiências, e não se sentindo tão engajados com relação ao que encontram nas organizações. (Aon Hewitt (2013, p. 25).

A mesma pesquisa identificou que, em termos globais, os executivos e lideranças seniores são os mais engajados (quase 70%), seguidos pela média gerência, líderes de equipe e supervisores.

Perfil do engajamento na América Latina

O funcionário responsável pelo engajamento dos colaboradores precisa, primeiramente, entender a cultura do país onde atua, já que as variáveis com que atuará não são universais, assim como os anseios profissionais.

O estudo da Aon Hewitt (2013) apontou que, na América Latina, os principais fatores que impactam o engajamento estão ranqueados em reconhecimento, inovação, oportunidades na carreira, remuneração e reputação da empresa, nesta ordem. Dentre os itens pesquisados, os que não foram ranqueados no público da América Latina são: comunicação, avaliação de desempenho, processos do trabalho e marca. Levando em consideração que estamos em um país ainda em desenvolvimento, e com diferenças sociais marcantes, a questão financeira é um dos pontos de maior relevância para os funcionários se sentirem engajados.

Para Marchesi (2005), o engajador precisa ter seis características básicas, além das competências inerentes e sua expertise: conhecer em profundidade o negócio da empresa; ter bom trânsito político; ser ético; ter o pensamento estratégico bem desenvolvido; ter capacidade de ler e interpretar cenários e ter os traços definidos de um líder.

Marras (2000) destaca que o interesse pessoal do empregado é receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança. Ao mesmo tempo no qual garante tais condições aos seus funcionários, a empresa deve preocupar-se em fazer cumprir seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade. Para ele, é importante estabelecer limites claros entre o dar e o receber, não criando expectativas desnecessárias e extremamente perigosas durante a relação entre as partes.

Além das possibilidades de crescimento e rendimentos justos, a liderança tem papel fundamental para engajar o funcionário. Para Shaffer (2002), os funcionários formam suas percepções sobre uma organização baseando-se: na liderança (55%) – o que os líderes falam e fazem; no processo (30%) – o que os funcionários experimentam nas organizações; e na mídia formal (15%) – por meio de intranet, jornais, newsletters, e-mails. Esses resultados demonstram claramente a necessidade de líderes envolventes, que propiciem crescimento e relacionamento, em todas as áreas da organização.

Para Bakker (2008), há quarto razões pelas quais os trabalhadores engajados

desenvolvem melhor seu desempenho: 1- experimentação de emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo; 2 melhor saúde psicológica e física; 3-criação do envolvimento no emprego e os recursos pessoais; 4- compartilhamento do engajamento com os outros.

Sendo assim, é primordial desenvolver uma política que consiga fazer com que todos compartilhem um sentimento de pertencimento, identificando-se com a cultura existente e aceitando suas predeterminações. Além disso, é importante lembrar sempre que quanto mais as empresas esforçam-se para refletir uma imagem melhor ao meio externo, maiores e mais duras são as cobranças internas, o que acaba por gerar tensões e desvios entre a comunicação interna e externa (COLNAGO, 2006, s/p).

A comunicação interna auxiliando para maior engajamento

Diversos autores colocam o engajamento dentro do escopo de responsabilidade do RH das empresas, mas a comunicação interna também pode ser peça chave para que o índice de engajamento aumente.

Se considerarmos os cinco itens da pesquisa da Aon Hewitt com relação ao que os trabalhadores latino-americanos almejam para a carreira –reconhecimento, inovação, oportunidades, remuneração e reputação da empresa– a comunicação interna tem papel fundamental para deixar claro para todos os colaboradores quais os caminhos e oportunidades para crescimento da empresa, dando suporte ao departamento de RH em como fazer a divulgação e qual a melhor linguagem a ser utilizada.

Levando em consideração os dados apresentados por Shaffer (2002) acerca de como os funcionários formam suas percepções sobre a organização –liderança, processo e mídia formal– a comunicação interna ganha ainda mais importância no auxílio para maior engajamento. Uma liderança mal treinada, com baixo poder de diálogo e comunicação, deixará os funcionários desmotivados e com baixo índice de engajamento. Neste caso específico, a comunicação interna poderia colaborar com treinamento para comunicação de liderança, na tentativa de melhorar o diálogo entre líderes e empregados para maior rendimento da equipe.

Quando falamos do processo, portanto, de como os funcionários vivenciam a rotina da empresa, colaborar para uma melhor comunicação e orgulho de pertencer àquele lugar entra nas responsabilidades da comunicação interna, assim como o terceiro item apontado por Shaffer, a mídia formal da empresa.

Considerações Finais

Podemos perceber que o engajamento está totalmente relacionado com a felicidade do colaborador em executar seu trabalho. Entre as possibilidades de felicidade, gostar da empresa da qual faz parte, sentindo-se integrante da corporação, é fundamental, além, é claro, de se obter ganhos compatíveis com o mercado e com o padrão de vida almejado.

Não existe uma fórmula mágica para que um funcionário fique feliz do dia para a noite, mas estratégias que valorizem a presença dele dentro da empresa serão necessárias para que o índice de engajamento possa aumentar e o índice de rotatividade diminuir.

O funcionário ter segurança para executar o trabalho, com uma pressão condizente com a realidade, o fará desempenhar melhor a sua função, assim como ter clareza das regras para o crescimento na empresa. Lugares nos quais a relação pessoal é mais importante do que a profissional tendem a ter um índice menor de engajamento.

O mesmo pode ocorrer com empresas estrangeiras que não se atentem para o perfil do trabalhador local. Carregadas com uma cultura de outro país, não se atentam para as necessidades e anseios dos trabalhadores locais irá dificultar-lhes obter altas taxas de engajamento. Seja qual for o caminho que a empresa busque para aumentar o engajamento, a comunicação e o diálogo serão, sempre, seus aliados.

Referências

AON HEWITT. **Tendências globais de engajamento dos funcionários**. Aon Hewitt, 2013. 32 p.

BAKKER, Arnold; DEMEROUTI, Eva. **Towards a model of work engagement**. 2008. Disponível em: <http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf>. Acesso em: 8 out. 2015.

CARRAMEHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: A comunicação interna sem fronteiras**. São Paulo: In House, 2013.

COLNAGO, Camila Krohling. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. 2006. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacaoes/A_comunicacao_organizacional_como_fator_determinante.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

Dutra, Joel Souza. Carreiras e gestão estratégica de pessoas. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas; 2010.

FREIRES, Lana Carla Mendonça. Comunicação Interna e Integrada: Desafios da gestão. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: A força das empresas**. 5. ed. São Paulo: Aberj, 2011. Cap. 3. p. 29-35.5

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberj, 2005. Cap. 3. p. 46-52.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura; 2000.

MARTIN, Caroline. Kimberly-Clark é a segunda melhor empresa para se trabalhar. **O Papel**. São Paulo, p. 14-15. nov. 2010. Disponível em: <http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1295528625_d69eee524839coaef7e96b08f927b78c_730332429.pdf>. Acesso em: 2 out. 2015.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Tulio. **A liderança baseada em valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Ensevier, 2010.

NASSAR, Paulo. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberj, 2005. Cap. 1. p. 13-32.

PARODI, Karin. **Engajamento: o grande desafio das organizações**. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>>. Acesso em: 3 out. 2015.

Right Management. Measuring true employe engagement, A CIPD Report. 2006.

SHAFFER, Jim. Memo to CEO from: the director of communication. **Strategic Communication Management**, n. 6, v. 4, p. 14-20. jun/jul 2002.

Reputação corporativa: de dentro para fora

Taciane Santos

Este artigo aborda o relacionamento da reputação com a comunicação dentro das empresas, ressaltando o importante papel dos funcionários para protegê-la. O artigo permeia alguns conceitos sobre a percepção da comunicação corporativa dentro das organizações, a construção da reputação e sua importância no fortalecimento do relacionamento com diversos públicos, principalmente os funcionários, e a compreensão da identidade, imagem, reputação e comunicação corporativa dentro das empresas.

Como referencial teórico foram considerados autores como Cees van Riel, Charles Fombrun, Paul Argenti e Mário Rosa, entre outros.

A comunicação corporativa

A comunicação corporativa envolve todo o conjunto de diferentes modelos comunicacionais que ocorrem dentro das organizações. É a voz da empresa e a exibição de sua imagem para seus públicos ou, ainda, o tom que a companhia se relaciona com seus clientes.

A comunicação corporativa é: (...) um instrumento de gestão através do qual toda forma de comunicação interna e externa conscientemente utilizada deve estar harmonizada tão efetiva e eficazmente quanto possível, a fim de se criar uma base favorável às relações da empresa com seus públicos. Van Riel (1997, p. 26)

A comunicação deve ser percebida em seu contexto, pois quando seus vários recursos são mal entendidos ou utilizados, pode resultar em uma visão pulverizada e pouco efetiva para a empresa. Uma possível falta de integração pode gerar diferentes discursos e mensagens sobre um mesmo assunto, provocando prejuízos para a reputação corporativa.

A comunicação deve permitir a construção de relacionamentos muito próximos entre as organizações e seus públicos, por meio de diálogos contínuos que se transformarão numa confiança progressiva.

Segundo Schultz e Kitchen (2004), deve-se manter uma interface integrada e integral com toda a organização, dando suporte e consolidando sua identidade, imagem e reputação frente aos diversos públicos, através do diálogo.

Construindo a reputação

Segundo Fombrun (1996), a reputação é apresentada como a avaliação de uma empresa pelos seus grupos de relacionamento em termos de afeição, estima e conhecimento, podendo tornar-se uma vantagem intangível para a organização.

A exposição das ações passadas da empresa e seus resultados são representados como a habilidade de provar a reputação corporativa de uma organização, gerando valor a seus diversos públicos. A empresa não constrói sua reputação apenas com palavras, mas sim com suas ações. Uma reputação positiva é geralmente fruto de anos de competência demonstrada e pode contribuir significativamente para a manutenção de um bom posicionamento de mercado.

As empresas devem ter em mente que sua reputação é uma poderosa ferramenta de avaliação de seu desempenho geral de mercado e, talvez, a única maneira de mensurar

seu comportamento. Muitas características contribuem para o desenvolvimento da reputação corporativa, incluindo a construção de um ambiente de funcionamento baseado na confiança de funcionários na gerência, a habilidade de inspirar confiança em seus acionistas, de oferecer produtos e serviços de alta qualidade, colocar os clientes sempre em primeiro lugar e também de projetar tudo isso através da mídia e das relações públicas. Por isso a importância de estabelecer uma comunicação corporativa eficaz no processo de construção da reputação.

Identidade, imagem, reputação e comunicação corporativa

Reforçando o processo de participação da comunicação na construção da reputação, é preciso compreender que a identidade corporativa é a realidade da organização, quando nos referimos às suas peculiaridades, ou seja, o que a organização é. A comunicação corporativa representa-se como um conjunto de mensagens formais e informais, divulgadas através de diversas mídias, afirmando a identidade da empresa para os seus públicos, é a ligação entre a identidade e a reputação da empresa.

Em geral, uma imagem corporativa pode ser criada mais rapidamente do que uma boa reputação e, como a reputação evolui ao longo do tempo, não pode ser alterada tão rapidamente quanto a imagem. Já para ser formar uma reputação favorável é preciso utilizar outros recursos além da comunicação, exigindo, uma identidade forte amparada em valores que se desenvolvem por meio de diretrizes e posturas consistentes construídas com o passar do tempo.

Em resumo, a identidade corporativa é traduzida em imagem para os públicos por meio de uma série de métodos e canais de comunicação, permitindo que, com o passar do tempo, os atributos de reputação sejam consolidados.

O valor da reputação para o negócio é bem conhecido: “uma boa reputação aumenta o valor de tudo o que a organização faz e diz. A má reputação desvaloriza seus produtos e serviços e age como um ímã que atrai ainda mais desmoralização” Dowling (2001, p. 8).

Assim como existe uma relação entre as organizações de alto desempenho e boa reputação, uma pesquisa publicada pelo Reputation Institute for Public Relations confirma que “dados históricos compilados por Fombrun e Van Riel (2004) concluiu que as empresas com boa reputação superaram as empresas com má reputação em todas as avaliações financeiras durante um período de cinco anos”.

Comunicação transparente

Reputação também pode ser definida a partir da perspectiva dos diferentes públicos, como apontado por Fombrun,

“Para os economistas, reputação são características que sinalizam prováveis comportamentos de uma empresa. Para os estrategistas, a reputação de uma empresa é uma barreira para os rivais, uma fonte de vantagem competitiva. Para contabilistas, reputação é um ativo intangível, uma forma de boa vontade cujo valor flutua no mercado. Para os marqueteiros, reputação é

percebida como valores agregados com o poder de atrair e clientes fiéis. Para estudantes da cultura organizacional, reputação é uma consequência da identidade de uma empresa, uma cristalização do que a empresa faz, e como faz, e como ela se comunica com seus públicos” (Fombrun, 1999, online).

A reputação interna é reforçada por meio da identificação dos funcionários com a missão corporativa, valores e crenças, motivação e engajamento, porém, mais importante ainda, a reputação de uma organização, impulsiona o desempenho e sucesso da mesma e é construída de dentro para fora.

Fatores de liderança e de comunicação organizacional influenciam a reputação interna de uma organização. Os empregados de hoje estão constantemente à procura de alinhamento, valor com o seu empregador.

Fidelidade organizacional, caracterizado por integridade, consistência no que é dito e feito, e agindo de uma maneira honesta, confiável e responsável fazem parte da construção e manutenção da reputação. Ou seja, uma empresa transparente e autêntica traz a transparência e autenticidade na sua liderança.

Uma liderança autêntica é um tipo genuíno que incorpora uma perspectiva moral positiva e que orienta a tomada de decisões e comportamentos, tais como honestidade, altruísmo, bondade, equidade, prestação de contas e otimismo.

Os empregados buscam por empresas, as admiram e respeitam mais quando essas são geridas por líderes que são autênticos, ético, equilibrado, justo, transparente e consistente no que dizem e fazem. A comunicação transparente tem um grande efeito positivo sobre a avaliação dos funcionários em relação à organização.

Na verdade, a reputação de uma empresa reside nos olhos de ambas as partes interessadas internas e externas. Mas uma reputação extraordinária e duradoura é construída de dentro para fora com pessoas que em última análise, impulsionam o desempenho da organização: os funcionários.

A comunicação interna desempenha o papel de ligação para coordenar essas funções, desenvolver mensagens relevantes e específicas ao empregado, promover um clima de comunicação autêntica e transparente, e, eventualmente, ganhar os corações dos colaboradores que são os melhores embaixadores da organização.

A comunicação interna tem o papel estratégico de alinhar os funcionários nas iniciativas de negócio da empresa, e também no reforço de valores e comportamentos positivos. Assim, o funcionário tem a informação que necessita para fazer seu trabalho, conhece o papel que lhe cabe no plano geral da empresa e sabe o que se espera dele em termos de atitude e comportamento. O lado de dentro é igual ao lado de fora, e é claro que a imagem é mais consistente com esse alinhamento, fortalecendo a reputação corporativa.

De dentro para fora

A construção da identidade é a única parte da reputação da empresa que pode ser completamente controlada pela liderança, dessa forma existem alguns aspectos que contribuem positivamente para moldar a identidade corporativa como, uma visão corporativa inspiradora, uma marca corporativa cuidadosamente organizada e uma

auto apresentação coerente.

Um dos elementos mais importantes na identidade corporativa é uma visão que envolva os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa. A visão corporativa é um eixo comum com o qual os funcionários e todos outros públicos devem se relacionar.

Pensar essa visão em termos de uma narrativa ou de uma história em episódios pode ajudar a garantir a coerência geral e a continuidade da visão da empresa e das mensagens coletivas que envia a seus públicos.

Van Riel associa a importância das narrativas ao sucesso da reputação corporativa,

“a comunicação será mais eficaz se as organizações se basearem em uma [...] história corporativa sustentável como fonte de inspiração para todos os programas de comunicação internos e externos. Histórias dificilmente podem ser imitadas, e elas favorecem a consistência em todas as mensagens corporativas”. Paul A. Argenti (2006, p. 84)

O público interno baseia-se nas ações de comunicação interna, interação direta com a liderança, discussões sobre temas da empresa para obter informações sobre ela e a história que está sendo contada. Essa história traz heróis – líderes, gerentes, CEO - que a plateia – funcionários e outros públicos - possam admirar a partir da forma que esses heróis agem.

Em relação aos funcionários, a imagem de uma empresa é particularmente importante, pelo papel vital desempenhado por eles em relação aos outros públicos. Já que uma boa reputação vem da criação equilibrada de uma sólida história e uma cultura única que começa de dentro para fora. Os clientes querem saber sobre a empresa, não apenas sobre seus produtos, e o comportamento diário dos funcionários até seus executivos, pode ter um peso equivalente à qualidade dos produtos e serviços como fonte da forte imagem corporativa alinhada a identidade da empresa.

Comunicação interna

Ao avaliar sua reputação, uma organização deve examinar as percepções de todos os seus públicos. Os funcionários podem ser um bom ponto de partida, na medida em que precisam entender a visão e os valores da empresa e orientar-se, em cada interação com o público externo, tendo as premissas em mente.

Uma organização tem que praticar os valores que promove de forma que seus funcionários sintam que a empresa é fiel a esses valores e alavanque a reputação.

A comunicação interna tem o poder de criar e sustentar um significado compartilhado dentro de uma empresa, significado este que oriente as ações dos funcionários e preencha suas necessidades emocionais com relação a seu trabalho. Ou seja, sua identificação com a missão da empresa.

Como os funcionários são a prova palpável da cultura da empresa, se eles repercutem o que sentem sobre a empresa, sua credibilidade é mais alta do que qualquer campanha publicitária.

A comunicação interna tem o poder de seduzir, fazendo uma comunicação

eficiente, de modo a atender as estratégias da organização sem, no entanto, deixar de lado os interesses dos funcionários, constitui-se um grande desafio. Essa façanha só é possível se a comunicação interna tiver características inovadoras, utilizando canais de informação e de diálogo criativos e originais.

A implantação de programas de relacionamento face a face ajuda a conquistar o engajamento dos funcionários e a promover mudança de cultura da empresa. Só é possível fortalecer o relacionamento entre os colaboradores e a empresa, e criar um ambiente em que a gestão do conhecimento e compartilhamento das informações gere cooperação e comprometimento dos colaboradores, por meio da ação dos líderes.

Considerações Finais

Relacionando a reputação com a comunicação, as empresas reconhecem na reputação uma importante maneira de diferenciarem-se, sabem, também, que a comunicação representa papel fundamental na proteção dessa reputação. A reputação envolve anos de estratégias e ações consistentes que precisam ser reforçadas por uma comunicação efetiva.

Uma pesquisa realizada por Forman e Argenti (2005), destacou que para o sucesso da implementação de estratégias e construção de reputação são necessários esforços significativos da comunicação interna. Os empregados das organizações devem ser vistos como agentes que podem apoiar mudanças estratégicas, uma vez que possuem relação direta com consumidores e outros públicos e atuam como representantes da reputação e da marca corporativa. Devem, por isso, ser valorizados e trabalhados como um dos públicos mais importantes.

Referências

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees B. M.. **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

FORMAN, J.; ARGENTI, P. A. How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. **Corporate Reputation Review**, London, v. 8, n. 3, 2005.

ARGENTI, Paul A.. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ROSA, Mario; COELHO, Paulo. **A reputação: na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: A Força Das Empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

PRADO, Elisa Miranda. **Imagem e reputação na era da transparência: as boas práticas de comunicação a serviço dos líderes**. São Paulo: Aberje Editorial, 2014.

DODD, Luke. **Smarter ways to help employees manage your corporate reputation**. Disponível em: <<https://www.melcrum.com/research/employee-engagement/corporate-reputation-and-role-frontline-employees>>. Acesso em: 29 set. 2015.

RABIN, Emily. **Inside Out: Sustainability Communication Begins in the Workplace.** 2005. Disponível em: <<http://www.greenbiz.com/news/2005/07/31/inside-out-sustainability-communication-begins-workplace>>. Acesso em: 30 set. 2015.

GIRARD, Alessandra Coelho; ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A Influência da Comunicação na Reputação Corporativa do Banco Itaú.** 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1515.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

LOMBA, Júlia. **O papel da comunicação na construção da reputação.** 2009. Disponível em: <<http://gecorp.blogspot.com.br/2009/01/o-papel-da-comunicao-na-construo-da.html>>. Acesso em: 26 set. 2015.

**A importância da
comunicação da
liderança com
empregados durante
o processo de
mudança de cultura**

Cláudia Matos Zamonelli

Organizações são muito mais do que instrumentos para produção de mercadorias ou prestações de serviços para a sociedade. Por serem constituídas por indivíduos – com objetivos, desejos e anseios pessoais, que cresceram e se desenvolveram em determinados locais, orientadas por certos valores, normas e símbolos que definem suas maneiras de pensar e de interpretar o mundo com base naquilo que viveram – as organizações são espaços de manifestações culturais.

Existem diferentes definições e modelos de pensar a cultura. Para Edgar Schein, escritor americano pioneiro do conceito de Cultura Organizacional e autor de vários livros, entre os quais destaco Cultura Organizacional e Liderança (2009), cultura se define como

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 69).

Cultura, então, pode ser vista como algo que um grupo de pessoas compartilha, como crenças, valores e hábitos. Assim, é possível entender que a cultura é criada por meio das experiências pelas quais passamos e, principalmente, que ela pode ser aprendida, construída, reforçada ou modificada na interação cotidiana.

Uma organização também possui seu conjunto de crenças e valores sociais que permite a identificação e diferenciação desse grupo social. Normalmente uma empresa é moldada com base naquilo que seu fundador acredita e tem como valores e crenças. É esse conjunto de crenças, que passa de um para o outro dentro de uma organização, somado a cultura pessoal de cada indivíduo que compõe a empresa, que definimos como cultura organizacional.

A cultura organizacional quando bem estabelecida tem o poder de direcionar o que as pessoas fazem no dia a dia. Reflete as escolhas da liderança e é compartilhada pelos membros da organização, tendo como propósito orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna quanto de adaptação de ambientes (ALVES, 2010, p. 268).

A cultura organizacional está ligada, dentre vários aspectos comportamentais, à individualidade das pessoas, normalmente ressaltadas em situações de mudança, que exigem quebrar relações com o que é tradicionalmente realizado no dia a dia. Quando algo é fortemente compartilhado por um grupo de pessoas, ele é tomado como verdadeiro, torna-se estável e acaba por gerar um sentido de identidade, determinando o comportamento desse grupo.

Em algumas empresas, quando a cultura organizacional é bem definida, a mudança é algo interpretado pelas pessoas quase como algo de caráter herético, que vai contra todos os valores e crenças entendidos como corretos. A cultura organizacional, quando forte, também facilita a tomada de decisão devido as crenças compartilhadas, o que fortalece a empresa, confere sentido a organização e reforça a identidade de seus empregados.

Cultura organizacional então é claramente criada pelas experiências compartilhadas entre empregados, sendo que é o líder uma das principais peças no processo de manutenção da cultura, ao impor suas crenças e valores, já que é visto como exemplo pelos demais. Dentro de um processo de mudança, a cultura organizacional é um grande paradigma a ser vencido e que está atrelado a resistências e questionamentos, pois a mudança em si obriga as pessoas a quebrarem relacionamentos com tudo o que elas prezam e acreditam.

A mudança de cultura em uma empresa, principalmente se a cultura é antiga e bem propagada, costuma ser demorada. Existem empresas onde as pessoas, dependendo do perfil, entendem e assimilam mudanças com muito mais facilidade do que pessoas de outras empresas. Ou seja, a mudança cultural está ligada à maneira como as pessoas encaram as mudanças, e o quanto se sensibilizam com elas.

Um importante desafio da mudança cultural é relacionar a cultura atual com a comunicação voltada para a mudança. As pessoas no dia a dia do trabalho percebem que somente ser um bom profissional não é suficiente para alcançar os objetivos, induzindo-as a pensar no que pode ser melhorado. Assim, se a comunicação é ineficaz, as pessoas não conseguem entender porque a mudança é necessária e este processo tende a enfrentar resistências.

A importância da liderança

A comunicação clara entre líderes e empregados é cada vez mais tida como essencial nas organizações e, embora fique claro entre as diversas referências pesquisadas que não há uma receita exata para a comunicação entre líder e empregado, a disposição em se criar tempo e espaço para a interação e a convivência entre a equipe é uma questão de atitude que cabe ao líder tomar, buscando reforçar esse laço entre empregados e empresa, além de gerar um ambiente mais saudável para sua equipe. E, ainda assim, a circunstância define a técnica e o líder deve procurar constantemente uma forma de aprimorar esse espaço para a interação e o diálogo.

Nesse cenário, uma das chaves para uma boa comunicação é a exposição e o compartilhamento do propósito das ações. Para isso, não basta que o líder ordene ou direcione atividades para seus empregados, visto que uma gestão controladora impõe limites na relação, mas é essencial envolvê-los nas iniciativas da empresa, nos porquês e nos objetivos das ações de forma que as atividades de cada um tenham sentido. Afinal, as pessoas são movidas por aquilo que acreditam.

A comunicação entre líder e empregado deve ser transparente. Um líder deve inspirar sua equipe e manter sua comunicação alinhada com a prática. Assim, cria-se um relacionamento de confiança e abre-se espaço para que o empregado tenha melhores condições de trabalho e a empresa, por consequência, mais resultados positivos. Ver o outro como humano e manter um espaço onde todos possam contribuir e ter suas opiniões respeitadas também é algo primordial para dar sentido ao trabalho. Somente assim é possível gerar engajamento nos empregados e contar com a disposição de cada um deles para que se molde ou se reforce uma cultura.

Mansi (2014) acredita que o trabalho deva ser um espaço de realizações, de satisfação e felicidade. Para a autora, levantar para trabalhar todos os dias não deve ser um fardo. “Muito ao contrário. É preciso dar sentido ao trabalho. E para o trabalho ter sentido é necessário criar sentido em tudo que não é, na essência, trabalho”. (MANSI,

2014, p. 24).

Essa postura tende a propiciar para o empregado não somente sua fidelidade com a empresa e seu líder, mas também realizações profissionais e pessoais. Respeitado, o profissional tende a ser mais feliz e engajado e não mede esforços nem disposição para alcançar os objetivos da equipe.

Não é raro, entretanto, empresas que valorizam a prática do diálogo em seus discursos, mas que, na prática, não dão espaço para a voz do empregado, ainda que o modelo atual de administração passe hoje a considerar o potencial dos empregados como um fator crítico para um bom desenvolvimento do trabalho. Segundo Kunsch:

A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais (KUNSCH, 2010, p. 11).

É preciso compreender que mesmo que não haja espaço para integração do empregado com seu líder, ele sempre terá suas opiniões, pensará e agirá de acordo com aquilo que lhe é válido ou tido como correto e adequado. E ainda que não se tenha esse espaço para o diálogo, o empregado tende a emitir sua opinião, pensamentos e frustrações a terceiros. Então, por que não discutir esses temas dentro de casa?

Os benefícios de um local onde o chefe permite que seus liderados compartilhem pensamentos, ideias e opiniões são inúmeros. Ainda que elas não sejam tomadas como corretas, o líder terá o espaço para orientar e pontuar os porquês.

Assim, o diálogo se torna a ferramenta mais adequada para que o líder construa a confiança do empregado, já que ele abre espaço para troca de argumentos e torna a comunicação um elemento de integração e socialização entre a equipe.

A escuta, o diálogo e o investimento em novas lideranças ganham cada vez mais importância para a transformação das empresas e organizações do terceiro setor, assim como a aplicação de metodologias de diagnóstico e planejamento de comunicação e mudança de cultura. Há um movimento de expansão da consciência das pessoas e da crença na criação de organizações que apostam no potencial humano. (REBOUÇAS, 2010, p.185).

Dessa forma, a capacidade comunicativa, de persuasão, que cria laços afetivos e inspire confiança, além da competência necessária para lidar com a dimensão cultural da empresa, são características essenciais que o líder precisa ter ou desenvolver, além de ter a consciência quanto a constante necessidade de aperfeiçoamento.

Portanto, a comunicação passa a ser muito mais do que compartilhamento de informações, mas um espaço para a reciprocidade entre dois ou mais indivíduos, onde exista um posicionamento participativo entre ambos.

Comunicar para transformar

É muito comum que os líderes representem para seus liderados um exemplo a

ser seguido, uma referência do que os empregados pretendem se tornar. Um cargo de liderança e as consequentes conquistas dessa posição é o que grande parte dos profissionais almejam. E, por isso, a figura da liderança se destaca ainda como um ideal aos demais que sonham com este crescimento.

Segundo Alves, essa identificação líder-seguidor, deriva da afeição, temor e admiração pelo chefe idealizado, o que leva os membros do grupo a condutas consideravelmente previsíveis e padronizadas que muitas vezes se traduzem em palavras de ordem. Para Sérgio, essa relação de admiração é o que faz com que os seguidores dessa liderança ajam de acordo com suas designações e missão ou causa personificada (ALVES, 2010).

Como exemplo, a liderança se torna uma importante variável para definir o sucesso das organizações. É ela que molda o comportamento dos demais. É ela que influencia na decisão das pessoas na organização, geralmente tomadas com base nos paradigmas, que são entendidos como sendo a coisa certa a se fazer.

Uma cultura organizacional bem estabelecida traz à empresa certo nível de estabilidade estrutural. Portanto, mudar a cultura não é tarefa fácil. É algo que exige forte comunicação, para sensibilizar, conscientizar e convencer as pessoas sobre os benefícios possíveis da mudança. Considerando que mudar é algo inevitável na maioria das vezes, se por ventura o processo de mudança não for bem dialogado a mudança cultural pode sofrer forte resistência.

Mudanças geram desconforto e insegurança, mas trazem consigo novas oportunidades. Por isso, o papel do líder como agente da mudança é fundamental e um dos seus maiores desafios é relacionar a cultura atual com o diálogo voltado para a mudança.

Para Alves, o significado substantivo da cultura é objeto de observação indireta. O que percebemos diretamente são as representações culturais. E é a partir dessas manifestações que a liderança deve agir para revigorar a cultura da organização, já que essa cultura modifica-se em meio a um contínuo processo de aprendizagem sobre novos modos de ser, atuar e resolver problemas, e que se faz indispensável à continuidade de seu desenvolvimento. (ALVES, 2010)

Dentre os ritos, políticas, crenças e costumes e todos os demais elementos de demonstração de cultura, no dia a dia de trabalho, o líder deve agir levando seus empregados a pensarem na necessidade da mudança. Somente assim, as pessoas passam a entender a necessidade da mudança e se envolvem nesse propósito.

A comunicação, fluída e objetiva por parte do líder, é extremamente relevante, mas cabe aqui destacar que as pessoas só mudam quando adquirem uma percepção mais humana da organização e uma a mudança de cultura organizacional só se torna possível quando elas realmente acreditam no valor dessa mudança e optam por transformar o ambiente de trabalho.

Ao criar um espaço de diálogo, esse processo de comunicação não deve ser constituído apenas pela troca de informações. É necessário que esse seja um espaço para novas ideias e diferentes interpretações. A comunicação com o empregado, como vimos anteriormente, deve ser baseada nos respeito pelas opiniões e ideias do empregado. Essa crença vale ainda mais em um processo de mudança de cultura.

Cabe à liderança ter consciência do processo de transformação e buscar unir a todos em um propósito comum, além de estar sempre ciente de seu papel simbólico como inspiradores para os empregados, de maneira a influenciar a construção coletiva de crenças e valores. Ou seja, o papel do líder é fornecer um referencial de atuação, um modelo a ser seguido pelo time.

Se as pessoas não participam das narrativas dentro da empresa e se essas narrativas não têm sentido para elas, nada funciona. Assim, é papel primordial do líder realizar não só o processo de gestão da mudança, mas também o processo de gestão da comunicação.

Considerações Finais

A Comunicação Organizacional torna-se cada vez mais uma ferramenta estratégica nas empresas, uma vez que com os empregados cientes e envolvidos com as estratégias e decisões da empresa o engajamento é consequência natural, além do envolvimento e apoio dessas pessoas, o que é essencial em um processo de mudança de cultura.

Embora aprender a mudar ainda seja o maior desafio das organizações de hoje e do futuro, mudar apenas não é suficiente. A manutenção da transformação das empresas constitui-se em um fator crítico de sucesso para a sobrevivência das organizações, bem como para sua competitividade, colocação no mercado e sua percepção pelos seus clientes.

Transformações organizacionais exigem determinação e ousadia, principalmente por parte da liderança das empresas. Hoje é muito comum assistir a situações onde as pessoas preferem evitar a mudança em vez de compreendê-la como necessária. A cultura organizacional, tanto quanto a comunicação, é um fator de importante análise no sentido de entender a forma de pensar e agir das pessoas na empresa para, a partir daí, estabelecer parcerias com os empregados para implementação de uma metodologia que favoreça a mudança de uma maneira que todos possam ganhar com ela.

Referências

ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura, In.: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**, São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 257 a 271.

KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como fator de Humanização das Organizações**, São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, Diálogo e Compreensão nas Organizações**, Jundiaí, SP: InHouse, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**, São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial, In.: KUNSCH, Margarida M. K., **A Comunicação como fator de Humanização das Organizações**, São Caetano do Sul, Difusão, 2010, p. 185 a 201.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**, São Paulo, SP: Atlas, 2009.

Os desafios na transição dos líderes: 100 dias de integração |

Cibele Marques

O mundo de hoje é veloz, com inovações constantes, e os profissionais seguem esse ritmo. Mas uma nova colocação no mercado ou um novo cargo na mesma empresa exige um período de adaptação para o líder, que vai enfrentar três grandes desafios: o impacto da mudança, a necessidade de conhecer sobre a cultura da organização ou da nova unidade de negócio e a criação de uma rede de apoio. Nesse processo de transição e integração, os cem primeiros dias são decisivos para o gestor consolidar sua reputação e conduzir um trabalho bem-sucedido.

A construção de uma longa carreira em uma única organização constitui uma realidade cada vez mais distante. Nos dias atuais, é cada vez mais comum a passagem por diversas empresas ou posições. Um estudo realizado com 580 líderes pela *Genesis Advisers, Harvard Business Review e International Institute of Management Development* (Genesis/HBR/IMD) aponta 13,5 grandes transições em 18,2 anos de experiência profissional, em média. Isso significa uma transição a cada 1,3 ano (WATKINS, 2013). Dados complementares revelam que é na ordem de um terço o número de empregados com menos de seis meses na empresa que já está à procura de um novo emprego. (CHRISTIANSEN & STEIN, 2010)

As mudanças de emprego trazem transformações para quem sai, mas também impactam aqueles que ficam nas empresas, especialmente quando quem sai é um profissional em cargo de liderança. O grupo pode não se dissolver com o desaparecimento do líder (ALVES, 2014), mas sua substituição por um novo gestor vai interferir diretamente no trabalho de diversas pessoas, como chefes, subordinados, pares, além de outros stakeholders. Em cada transição é fundamental minimizar o impacto dessa mudança, criando círculos virtuosos de situações positivas para construção da credibilidade e evitando círculos viciosos que vão minar a reputação de um novo executivo (WATKINS, 2013).

Segundo a pesquisa Genesis/HBR/IMD, as armadilhas mais comuns para os novos empregados durante o período de transição são:

- manter-se fechado ao que se sabe, já que ao fazer as mesmas coisas não existe o desenvolvimento de novas competências;
- cair na emboscada da “ação imperativa”, pois na ânsia de agir rapidamente e imprimir seu estilo, não é direcionado tempo apropriado para o aprendizado, o que resulta em más decisões e resistências do time às iniciativas;
- definir expectativas irreais, não estabelecendo objetivos claros e executáveis com o superior;
- tentar fazer muitas coisas, lançando diversas iniciativas simultaneamente, na esperança de que alguma tenha sucesso, o que acaba confundindo as pessoas;
- ter sempre “a” resposta, ao chegar rapidamente em conclusões sobre os problemas e as soluções, alienando os empregados que poderiam ajudar no processo, além de desperdiçar oportunidades de desenvolvimento e apoio para boas resoluções;
- negligenciar as relações horizontais, ao focar nos relacionamentos verticais, com chefe e subordinados, mas não com os pares e outros stakeholders;
- e se envolver no tipo errado de aprendizagem, ao se concentrar na parte técnica do negócio e não no entendimento da cultura da empresa e da dimensão política do novo papel.

O impacto da mudança

De acordo com Watkins, para superar barreiras e alcançar o ponto de equilíbrio nos três primeiros meses de trabalho, o executivo deve se atentar a alguns tarefas, que podem ser utilizadas por pessoas de qualquer nível hierárquico.

Três delas dependem mais da ação do profissional do que da empresa: a negociação do sucesso, que exige uma relação produtiva com o novo superior, a administração de expectativas, com conversas sobre a situação, estilo de trabalho, perspectivas, recursos e a formulação de um plano de trabalho de três meses; garantir as vitórias iniciais, que vão construir a credibilidade e criar uma dinâmica positiva, desde que ajustadas à cultura da empresa ou alinhadas com a mudança em curso; e o gerenciamento de si mesmo, com a manutenção do equilíbrio e não isolamento durante o tumultuado período de transição, acessando a rede de orientadores e conselheiros quando preciso.

As demais propostas são um misto de iniciativas do novo líder com ações multidisciplinares, que podem ser facilitadas pela área de Recursos Humanos e Comunicação. Antes de assumir um novo cargo, é preciso se organizar. Informações claras e diretas sobre a empresa nos canais de comunicação externos e um kit de integração podem reunir os principais dados do negócio. Para ajudar na adaptação cultural, guias e manuais de ética e conduta podem ser produzidos para entrega nos primeiros dias de trabalho. O RH, por sua vez, pode designar um profissional para esclarecer eventuais dúvidas sobre a cultura e a política.

Para Rego (2002), a união e alinhamento desses dois setores é fundamental para o processo de integração de novos empregados, pois a “comunicação assegura a eficácia das políticas de RH na organização” (REGO, 2002).

Reconhecimento de cultura - manutenção e transformações

Outro passo importante é a aceleração do conhecimento, com o estudo dos mercados, dos produtos, das tecnologias, dos sistemas, das estruturas, assim como da cultura e da política do local ou setor.

O aprendizado técnico pode ser auxiliado pelo kit de integração, o material institucional da companhia, um tour pelo escritório, unidades ou fábricas, no caso de indústrias, além de acesso aos dados de pesquisas de clima e satisfação.

Porém, a comunicação interpessoal é fundamental para o entendimento da cultura e da companhia. Para agilizar essa atividade, o líder necessita identificar e conhecer as pessoas-chave para estabelecer um diálogo. Além disso, conversas constantes com os empregados de sua equipe são essenciais para o gestor estimular uma relação produtiva. É recomendável, inclusive, um encontro antes do início formal do novo trabalho (WATKINS, 2013).

A construção da equipe adequada é vital para o líder influenciar na criação de valor. Afinal, sozinho, ninguém alcança nada. Watkins frisa ser imprescindível estrategicamente avaliar, alinhar e mobilizar os membros antigos, selecionando as pessoas certas e também reestruturando o time, se necessário, para atender às demandas da situação. Nesse contexto, o suporte do RH é indispensável.

Para alinhar e motivar a equipe, podem ser utilizadas estratégias de pressão, como

sistemas de métricas, metas e incentivos; ou de influência, como visão atrativa e positiva do futuro, que precisa estar atrelada às premissas da empresa.

Nas transformações mais bem-sucedidas, os executivos utilizam todos os canais de comunicação existentes para transmitir a visão. Eles tornam boletins informativos chatos e não lidos em artigos animados sobre a visão. Tornam as rituais e tediosas reuniões trimestrais de gestão em discussões emocionantes sobre a mudança. Eles jogam fora a educação genérica da empresa sobre gestão e a substitui com cursos que se concentram nos problemas do negócio e na nova visão. O princípio orientador é simples: use todos os canais possíveis, especialmente aqueles desperdiçados com informações não essenciais (KOTTER, 1995).

De acordo com uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), 87% das organizações consideram que administrar a mudança é um fator crítico. As ações de comunicação interna são as intervenções mais utilizadas para lidar com o cenário, com as ações de alinhamento cultural ocupando a quinta colocação no ranking.

A organização de um evento pela Comunicação para produção de uma visão construída em conjunto com os empregados, por exemplo, pode estimular engajamento, já que eles também são “donos” da ideia, gerando um senso de compartilhamento. A criação de histórias e metáforas são formas de reforçar a essência da visão, com a disseminação delas pelos canais de comunicação da companhia.

A comunicação persuasiva, com a repetição das mensagens-chave, é mencionada por Watkins como maneira de fortalecer a visão, além do “walk the talk”, com a incorporação da visão no comportamento do líder.

Outra passo é a criação de coalizões, com a identificação e engajamento daqueles cujo apoio é essencial para o sucesso. Estabelecer uma conexão positiva com os diferentes stakeholders é fundamental para o processo, até pelo traço cultural da sociedade brasileira, que valoriza e dá importância ao relacionamento (FREITAS & GUERRA, 2006). Elas são importantes principalmente para as vitórias iniciais, que vão solidificar a credibilidade do líder.

Essa orientação envolve política, com o mapeamento das redes de influência, que são os canais informais de comunicação e persuasão. Eles operam em paralelo com a estrutura formal da empresa, apoiando ou não as iniciativas da organização.

O suporte do chefe direto é essencial para a apresentação das pessoas-chave para o novo líder, que vão viabilizar a formação da rede de apoio. A construção de alianças com pessoas que apoiam a agenda proposta é tão importante quanto a identificação dos neutros e dos que vão se opor a ideia. A compreensão de motivações e as situações de pressão ajudam a compor o cenário.

Desafios na integração

Bauer (2010) aborda a integração do ponto de vista da empresa e divide o processo em fases, chamado de 4 C's:

- *Compliance*: considerado o mais básico, ensina ao empregado as normas e políticas da empresa
- *Clarification* (Esclarecimento): assegura que o empregado entenda seu novo trabalho e todas as responsabilidades e expectativas
- *Cultura*: proporciona ao empregado um senso das normas organizacionais formais e informais
- *Conexão*: auxilia nas relações interpessoais e redes de informação que o novo empregado deve estabelecer

O primeiro C é naturalmente coberto por quase todas as empresas. Entretanto, segundo o autor, apenas 20% das empresas atualmente realizam os 4 C's (BAUER, 2010, p. 4). Uma ação em conjunto entre as áreas de Comunicação e Recursos é o caminho mais adequado para o cumprimento dos 4 C's. Cabem, nas diferentes fases, ações presenciais e também a utilização de canais para garantir a efetividade da integração.

Farmacêutica de origem alemã, a Boehringer Ingelheim (BI) possui 1200 empregados e desenvolveu um programa voltado exclusivamente para a integração, que acompanha por seis meses a adaptação e desenvolvimento dos novos empregados. Realizado quinzenalmente, o projeto é de responsabilidade da área de RH da empresa e foi desenvolvido em parceria com a área de Comunicação.

O programa inicia assim o que o empregado aceita a oferta de emprego, com o encaminhamento de um e-mail de boas vindas assinado pela diretora de RH e um material informativo a respeito dos benefícios oferecidos pela companhia. A iniciativa envolve ainda os gestores, que recebem um e-mail que reforça a importância do papel da liderança neste processo e orienta para providências práticas, além da importância da elaboração de uma agenda funcional para que o novo empregado seja integrado às áreas que serão de sua interação mais específica. O objetivo é promover uma integração acolhedora e, ao mesmo tempo, prover todo o apoio para facilitar o processo de adaptação a uma nova estrutura.

O primeiro dia é dedicado para a integração. Pela manhã, a diretora de RH dá as boas-vindas pessoalmente e apresenta um membro da diretoria da companhia. Em seguida, o empregado assiste um vídeo institucional, que oferece uma visão geral da farmacêutica, e assiste a apresentações de diferentes áreas, conduzida pelas futuras interfaces do novo empregado, a respeito das principais políticas, processos e áreas de negócio.

Após um almoço o com o gestor e a equipe, há uma integração com a área, para familiarização com o ambiente, colegas e imersão na cultura da empresa. O dia se encerra com o envio de um e-mail com vídeo de boas vindas do diretor geral, que fala sobre a cultura e valores da empresa e o que se espera dos empregados, além de um link com um mapa contendo explicações sobre intranet e um guia para os próximos 90 dias, com um checklist de atividades para facilitar a transição.

No segundo mês, é realizado um encontro de acompanhamento com o Business Partner de RH, responsável por esclarecer e orientar o empregado em questões diversas.

O terceiro mês é marcado por uma visita à fábrica e ao campo, com o acompanhamento de um dia na vida de um representante de vendas. A ação pretende que o empregado tenha uma visão holística do negócio, para compreensão da empresa

em todas as frentes. Conduzido pela diretora de RH, é organizado um café com o diretor geral e um membro do comitê executivo para um bate papo, prestigiando e valorizando todos os níveis hierárquicos. A iniciativa visa a promover o engajamento e o alinhamento de cultura, além de colher percepções dos empregados.

Estão previstas ainda pelo programa treinamentos obrigatórios, definição de metas individuais, criação do plano de desenvolvimento individual (PDI), que vai estabelecer ações para a sua carreira, entre outras atividades.

Outras iniciativas

Empresas dos mais diversos segmentos já adotam iniciativas para a integração de novos empregados. No Great Place to Work (GPTW), no primeiro dia de trabalho, o empregado tem um cartão de boas vindas, com nome e foto, afixado na entrada do escritório, e recados dos membros da futura equipe. O objetivo é informar a ele sobre a importância de sua chegada e também anunciar para todos a nova contratação. A companhia também envia uma cesta de café da manhã para a casa do empregado na primeira semana, com a finalidade de mostrar o quanto está feliz com a contratação. Em suas primeiras semanas, o CEO ainda convida o contratado para almoçar, dessa forma, além de se conhecerem, a atitude reforça os valores da GPTW de comunicação aberta e transparência. O novo profissional também recebe um treinamento introdutório para conhecer a história e os valores da GPTW e saber o que é esperado dele.

O Google, por sua vez, encaminha para a casa do empregado um kit de boas vindas e uma quantia em dinheiro para decorar a baia como desejar. O primeiro dia é dedicado à integração, com a visita aos diversos setores, a realização de treinamentos, o estudo dos produtos e a escolha do notebook, que pode ser Windows, Linux ou Mac. Um colega mais experiente é indicado para ajudá-lo com as dúvidas que possam surgir. Além da integração com empregados de outros países, se necessário, o profissional pode realizar um treinamento nos Estados Unidos.

Considerações finais

A obra de Watkins (2007;2013) é voltada para o executivo passar pelo período de integração em no máximo 90 dias. Com base nas dez propostas do autor para integração, o artigo extraiu algumas das iniciativas com participação ativa da área de comunicação, que é o foco de estudo da autora.

Acreditamos, no entanto, que seria mais correto falar em 100 dias, pois, tradicionalmente, esse intervalo de tempo está associado a um esforço ou tarefa grandiosa. Depois do retorno do exílio na Ilha de Elba, em março de 1815, o imperador francês Napoleão Bonaparte voltou ao poder e governou por 100 dias até a derrota do seu exército na Batalha de Waterloo. Nos Estados Unidos, em 1933, o presidente Franklin Roosevelt chegou à Casa Branca e apresentou nos primeiros 100 dias um pacote de medidas para recuperar o país em crise. No hemisfério sul, em 1984, o navegador brasileiro Amyr Klink atravessou o oceano Atlântico em um barco a remo, da África ao Brasil, durante esse mesmo espaço de tempo e a façanha foi relatada na obra "Cem dias entre céu e mar", que reforça no título a simbologia do período. No entanto, vem do oriente um dos mais interessantes exemplos dessa marca.

A cultura japonesa realiza uma celebração na primeira refeição do bebê, que acontece em torno dos 100 dias após o nascimento. Chamada de Okuizome, além da

sopa e três pratos, esse ritual inclui pedras, que expressam a esperança de que o bebê tenha dentes tão fortes, que o permita comer até pedra.

Assim, consideramos que a passagem pelo período de adaptação é crítica e se o novo líder consegue a integração plena com alcance do ponto de equilíbrio em até 100 dias, ao superar a transição, detectar com sucesso a cultura e conquistar o time, ele não apenas vai criar valor para a companhia, como pode gerar soluções para triturar “as pedras” do mundo corporativo. Eis o Okuizome do líder.

Referências

ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo, a estrutura. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Liderança e Comunicação Interna**. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, v. 6. Rio de Janeiro, Difusão, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Questões Críticas na Gestão do Capital Humano: talentos, viabilizando o crescimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.learning-performancebrasil.com.br/download/abr/052015/index.asp>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Questões Críticas na Gestão do Capital Humano Ações e Intervenções**. Disponível em: <<http://learning-performancebrasil.com.br/download/abr/062015/index.asp>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

BAUER, Talya N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. **SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines Series**, 2010. Disponível em: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding_epg-final.pdf>. Acesso em: 05. nov. 2015.

CHRISTIANSEN, Lilith; STEIN, Mark. **Successful onboarding: Strategies to unlock hidden value within your organization**. McGraw Hill Professional, 2010.

FREITAS, Sidinéia Gomes; GUERRA, Maria José. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 135-150. São Paulo, Difusão, 2006.

GREAT PLACE TO WORK. **O guia gptw para construir um excelente ambiente de trabalho: contratar e receber**. Disponível em: <<http://conteudo.greatplacetowork.com.br/contratar-e-receber>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

KOTTER, John P. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard business review**, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

HIRABAYASHI, Eri. **The goddess dances beyond time: an exploration of continuity through change in contemporary Japanese ritual, with specific reference to the miko mai shinji**. 2010. Tese de doutorado. University of Limerick. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10344/423>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Interna: os desafios da Integração**. São Paulo, Mega Brasil Comunicação, 2002.

WATKINS, Michael. **The First 90 Days**, Updated and Expanded: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Harvard Business Review Press, 2013.

WATKINS, Michael. Help newly hired executives adapt quickly. **Harvard business review**, v. 85, n. 6, p. 26-30, 2007.

KLINK, Amyr. **Cem dias entre céu e mar**. São Paulo, Companhia das Letras, 2005.

MONDAINI, Marco. Guerras napoleônicas. In: MAGNOLI, Demétrio (Org). **História das guerras**. São Paulo, Contexto, 2006.

POGGI, Tatiana. Os opositores conservadores do New Deal. **Revista eletrônica da Anphlac**, n. 7, 2008. Disponível em: <revistas.fflch.usp.br/anphlac/article/download/1420/1283>. Acesso em: 20 ago. 2016.

O papel da gestão: feedback e diálogo para melhorar resultados de negócios

Fernanda Moura

Chief Executive Officer (CEO) é um dos nomes dado ao profissional que ocupa o cargo executivo de mais alta liderança nas organizações. Sua função demanda visão estratégica do negócio, portanto, no contexto da comunicação com empregados, tem um relevante papel no sentido de fazer a diferença na organização e transformá-la. Pela natureza de sua função, este profissional e seu discurso, normalmente, têm alta credibilidade entre os empregados.

Para cumprir a tarefa de envolver os empregados nos objetivos de negócio, precisa ser um líder inspirador e visionário, uma vez que é responsável por grandes decisões, e também por ter uma voz mais ativa e mais eficaz perante os empregados. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), a comunicação da liderança é a grande responsável por construir confiança nas organizações.

É por meio dessa relação de confiança, que envolve os empregados nos objetivos de negócio, que a organização poderá buscar o engajamento, definido por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) como

a disposição contínua dos empregados em alcançar um objetivo comum à organização [...]. Engajamento é uma qualidade que movimenta as pessoas a alinharem seus interesses pessoais aos da empresa, na forma de ações práticas e não somente de um estado de espírito (CARRAMENHA, CAPELANO & MANSI, 2013, p.122)

Assim, podemos afirmar que um empregado engajado tende a ser mais produtivo, e também que ele não exercerá de forma efetiva sua função se realmente não acreditar no que faz e nos resultados que pode gerar. “Pessoas engajadas são mais produtivas, melhoram sua capacidade de inovação e estão mais dispostas a superar barreiras iniciais para alcançar objetivos maiores” (MANSI, 2015)

Diálogo e feedback, meios essenciais para gerar engajamento

A maioria dos empregados sente falta de um diálogo aberto com seu superior. Esse diálogo não precisa, necessariamente, acontecer apenas com hora e dia marcados, em momentos formais. Segundo Viviane Regina Mansi, “A maioria das pessoas se sente mais confortável em ter um diálogo com o chefe informalmente, especialmente se for contínuo”, disse a autora em uma das aulas de Comunicação para líderes e empregados, no curso de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero.

É realmente necessário que um líder seja sempre aberto para conversar com as pessoas do seu time. O diálogo e o feedback são ferramentas que contribuem com a qualidade do ambiente de trabalho e com a satisfação das pessoas em fazerem parte da empresa.

Diálogo e feedback precisam ser feitos de forma cautelosa – o como pode fazer toda a diferença. Identificar as causas de uma má performance, por exemplo, pode contribuir para que o empregado se recupere e volte a produzir.

Na empresa em que trabalho, pude acompanhar de perto um caso dessa natureza. Por meio do diálogo, o líder entendeu o motivo pelo qual o rendimento do funcionário tinha caído, e assim soube que problemas pessoais estavam trazendo preocupações e drenando a atenção. Dessa forma, o líder pode compreender o momento delicado pelo

qual o funcionário estava passando, e assim deu um total suporte. A

Algo que é bem pertinente ressaltar é a maneira como o líder dá o feedback. Mesmo que o funcionário esteja com problemas, como foi o caso acima citado, é necessário tomar cuidado, porque em vez de engajar o funcionário, o efeito pode ser contrário. A literatura, em geral, sugere que uma conversa comece com o reforço dos pontos fortes, e então aborde, construtivamente, pontos que podem ser melhorados. O ideal é evitar opiniões, e ilustrar situações com fatos concretos. Também se sugere que o líder motive que o próprio funcionário dê sugestões de como pode melhorar os comportamentos ou competências apontados. Em outras palavras, o feedback é um momento de falar, mas também é um momento de ouvir.

Segundo Gomes de Matos (2004), “A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta”.

Outro exemplo prático que eu posso mencionar, é o caso de um funcionário com dificuldade de cumprir uma meta. O diretor de vendas decidiu se aproximar do time, fazer uma reunião de feedback toda a segunda-feira com toda a equipe para que todos possam mostrar os seus resultados parciais e também falar sobre como foi a semana anterior. Nessa reunião de acompanhamento, o diretor já fala dos pontos que a equipe como um todo melhorou e quais pontos eles devem prestar mais atenção e melhorar para a próxima semana. E, por fim, ele adotou um sistema de gestão à vista, em que todos possam compartilhar suas estratégias de vendas. Isso gerou uma leve e saudável competição no setor, e o resultado prático foi o aumento das vendas, além de estarem engajados pelo feedback semanal.

A empresa em questão é do ramo de tecnologia e lida muito com entregas digitais. O diálogo precisa desse toque humano, mesmo estando num ambiente cheio de aplicativos, que nos ajudam muito e que revolucionaram o mundo de alguns anos para cá, mas que não solucionam, em si, questões relacionadas à comunicação.

É necessária proximidade da gestão para que gere um engajamento e para que o funcionário realmente se sinta importante, como de fato ele é para a empresa.

Segundo Mansi (2015), “pessoas engajadas são mais produtivas, melhoram sua capacidade de inovação e estão mais dispostas a superar barreiras iniciais para alcançar objetivos maiores.”

Considerações finais

O presente artigo, escrito a partir de uma experiência pessoal, teve como objetivo abordar a importância da comunicação com a liderança, abordando de forma clara e objetiva tópicos relevantes com o auxílio de grandes autores, e também para inspirar pessoas a se tornarem líderes melhores.

Referências

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. In House, 2013.

GOMES DE MATOS, Gustavo. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Campus, 2004.

MANSI, Viviane Regina Mansi. Diálogos para engajar e comprometer. **Harvard Business Review Brasil**. 2015. Harvard Business Review Brasil Onpoint, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 62-66

Feedback: confiança e relacionamento entre líderes e empregados

Taly Czeresnia Wakrat

Em meio à competitividade do mundo corporativo, à pressão por resultados e ao aumento da produtividade no dia a dia dos profissionais, fica cada vez mais difícil estabelecer um diálogo constante e realmente eficaz entre o líder e o empregado nas empresas.

Na maioria dos casos, esse diálogo acontece rapidamente em momentos de divisão de tarefas, pedido e entrega de trabalhos pontuais. E, com isso, a relação líder e empregado passa a ser puramente política, inibindo o desenvolvimento da relação interpessoal.

Para FREITAS apud Lopes, online, 2012, “a prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva”, o que se faz necessário uma vez que estamos em uma fase de grandes e rápidas mudanças, tornando mais fácil para os empregados continuarem a seguir práticas antigas e que lhe pareçam seguras; o diálogo passa a ser fundamental para alinhar expectativas e fornecer auxílio a esses profissionais em busca de mudanças positivas para a empresa.

Nesse cenário, o feedback passa a representar um dos momentos mais importantes de diálogo entre o líder e o empregado, no qual os dois se colocam disponíveis para discutir desafios, desempenhos e melhorias em seus modos de trabalho. Para isso acontecer, espera-se que ambos tenham sinceridade, ética e transparência para auxiliar um ao outro em suas tarefas diárias.

O presente artigo irá analisar a diferença entre um feedback bem planejado e uma crítica, qual a importância da confiança entre o líder e o empregado e como a comunicação auxilia nesse bom relacionamento.

Feedback x Crítica

O relacionamento político entre o líder e o empregado e o próprio vínculo empregatício do ambiente em que se desenvolve essa convivência torna questionável se de fato o feedback está sendo realizado de forma construtiva ou pode ser confundido com uma crítica, abalando (ao invés de construir) a boa relação entre o líder e o empregado. Sabemos que estamos sendo criticados e criticando constantemente, conforme vivemos. Porém, quando se trata do ambiente de trabalho, as críticas passam a ser consideradas de forma diferente, tanto por nós, quanto por nossos colegas, que, às vezes as julgam, trazendo um desconforto para quem a fez.

De acordo com Ray Williams, somente a frase “você se importa de eu te dar um feedback?” é equivalente a “você se importa de eu te dar um feedback negativo?”. Em seu artigo “Why Performance Reviews Don’t Improve Performance” (tradução livre: “Por que críticas de performance não melhoram a performance”), Williams traz a opinião do presidente e CEO da empresa Energy Project (que tem como objetivo ajudar pessoas e empresas a desenhar um jeito melhor de se trabalhar), Tony Schwartz, que afirma que a crítica em si abala o nosso senso de valor, fazendo com que as pessoas se afastem de um possível julgamento.

Neurocientistas afirmam que a forma como reagimos a críticas está diretamente relacionada a como o nosso cérebro funciona: ele tende a nos defender e proteger de possíveis ameaças e, a crítica em si é considerada como uma, fazendo com que o ser humano se defenda de forma ativa ou passiva. De acordo com este autor, quando uma pessoa se vê em uma situação que entra em conflito com sua autoimagem, a tendência

é mudar a informação ao invés de mudar o seu comportamento. Portanto, quando o líder critica o empregado, os mecanismos de defesa do cérebro são ativados e a motivação para mudar ou melhorar é improvável.

Porém, por mais que seja difícil de lembrar da crítica exatamente da forma como ela aconteceu, de acordo com Clifford Nass, professor de comunicação da Universidade Stanford, não conseguimos esquecer-la, o que se chama de “tendência negativa”; nossos cérebros desenvolveram circuitos separados para processar informações negativas e positivas, o que significa que críticas terão sempre um impacto maior do que elogios.

Mesmo assim, muitos profissionais especializados no comportamento humano separam a ideia de feedback e crítica e, não só sugerem que o feedback seja realizado, mas que aconteça com muita frequência. Hamilton Teruaki Mitsumune, profissional de coaching formado em Professional & Self Coaching, Business & Executive Coaching e Master Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) afirma que:

[o feedback] Não é queixa, bronca, conselho ou mesmo lição de moral. É, na verdade, uma ferramenta para que comportamentos impróprios sejam alterados e as relações entre pessoas se tornem mais fáceis. O objetivo, portanto, é ajudar o colaborador a melhorar seu desempenho apontando-se os pontos que precisam ser aprimorados ou gerar uma mudança de comportamento que nem sempre é percebido como inadequado pelo colaborador, deixando claro o que a empresa espera dele, servindo como um bússola (MITSMUME, online, 2013).

O ponto mais importante do feedback é saber como realizá-lo. Algumas dicas dadas por Mitsumune para realizar um feedback de sucesso incluem:

- Não focar no caráter da pessoa e sim em suas ações (saber dividir o profissional do pessoal e não relacionar sua história com seu modo de trabalho);
- Escolher um ambiente neutro para diminuir a tensão (tentar realizar o feedback em lugares calmos e que não remetam ou façam com que o funcionário se sinta acuado);
- Refletir antes da conversa o que será abordado, que pontos irá elogiar e que pontos irá criticar (estar preparado para poder realizar o feedback de forma natural e não forçada e saber sobre o que será conversado);
- Não só falar, mas ouvir também e finalizar de modo com que a pessoa entenda qual a mudança que você deseja enxergar nela, trazendo sugestões de como ela fará para alcançar esse objetivo (ouvir as justificativas e posicionamentos do funcionário avaliado, utilizando esse discurso para realizar uma melhor avaliação e ajudá-lo a determinar um “plano de ação” para alcançar o objetivo desejado).

Mitsumune (2013, online) pontua que “o feedback bem dado abre a aceitação do outro para o que está sendo transmitido, aproxima e reforça a relação interpessoal”.

Realizar um feedback de forma correta pode, então, evitar a confusão entre ele e uma crítica, e ser motivador para o funcionário. Porém, muitos funcionários questionam a veracidade das informações passadas no feedback, tanto quando estão na posição de líderes, como quando estão na posição de empregados. A dúvida de que a avaliação dada pelo líder é exatamente o que ele pensa, ou que o funcionário expôs sua opinião

verdadeira em relação ao seu superior, pode prejudicar o relacionamento entre eles e, conseqüentemente, os resultados de uma empresa. Podemos então considerar que existe confiança na relação do líder e empregado quando se diz respeito a um feedback? Para isso acontecer, é necessário entendermos o significado de hierarquia e o que ela representa no ambiente corporativo, uma vez que ela influencia diretamente na relação entre os empregados e na confiança que vai moldá-la.

Confiança no meio corporativo

De uma forma geral, hierarquia significa um sistema que é organizado por níveis, sendo sempre um mais elevado que o outro, onde o subordinado reporta para o nível acima e assim por diante até chegar em um líder que não possui superior. Dessa forma, o superior imediato se torna responsável por todas as atividades de seus subordinados, resultando em uma relação de poder do superior e de respeito do subordinado.

Luiz Pagnez (2009, online), diretor do Emprego Certo, afirma que “os chefes esperam que seus subordinados tenham qualidades profissionais, sinceridade afetiva e propriedade moral para realizar as tarefas e entregar os resultados”. Ou seja, para uma boa relação hierárquica, apenas um bom trabalho não é suficiente; é necessário que o empregado tenha atributos também pessoais e de caráter que o façam ser respeitado pelo seu superior e, acima de tudo, confie no trabalho de seu parceiro.

Para Eduardo Shinyashiki (2009, online), presidente da Sociedade Cre Ser Treinamentos, “uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação, o comprometimento, a circulação de ideias inovadoras, superação das diferenças, aumentando a satisfação no trabalho e melhora da comunicação”. De acordo com ele, existem três pilares para a construção da confiança em um ambiente de trabalho: honestidade, integridade e coerência; se esses três princípios estiverem bem estabelecidos, a confiança acontecerá de forma natural.

Além disso, a hierarquia deve estar definida: é importante o subordinado admirar seu chefe e achar que ele tem competência técnica para assumir o cargo ao qual pertence e vice versa; se o gestor não acreditar na competência da sua equipe dificilmente se formarão laços de confiança. Outras premissas são pontuadas por Shinyashiki:

- Compaixão e empatia: o poder de se colocar no lugar do outro e enxergá-lo de forma pessoal e não somente profissional;

- Ser claro e construtivo na comunicação: saber ouvir o outro e não somente expor sua opinião;

- Compromisso com o resultado: participação da liderança de forma ativa no cotidiano dos funcionários, celebrando as vitórias e assumindo as derrotas junto à equipe;

 - Apoiar e cooperar: estar presente e apoiar as decisões da equipe;

- Compartilhar: tanto informações, quanto conhecimentos e experiências, criando um clima de transparência e trabalho em equipe, estimulando o desenvolvimento de colegas e subordinados;

- Apostar na flexibilidade: estar disposto a passar por mudanças junto à equipe, aceitando pontos de vista diferentes do seu, se impressionando ou se decepcionando.

Além do líder ser admirado pela sua equipe, ele tem que estar disposto ao diálogo,

o que já representa um grande passo para assegurar bons feedbacks. De acordo com Bruno Carramenha:

Ninguém é mais influente do que o líder. Ele é a fonte preferida de informação dos empregados, ele é quem dá o “tom” das mensagens, diminuindo as sombras e os medos que possam existir. Ele controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o centro da mudança, da qualidade, da eficiência e da inovação (CARRAMENHA, 2012, online).

O líder deve possuir ferramentas e informações sobre a empresa para criar e reforçar discursos. Somente após isso ele consegue deixar claro para a sua equipe quais pontos ele deseja que sejam atingidos e o feedback se torna imprescindível para o desenvolvimento dessa relação.

A comunicação interna tem papel importante nessa etapa: deve ser o meio que traz essas informações para o líder deixando-o confortável dos valores aos quais ele deve defender e o que esperar de sua equipe; ele entende como a sua área contribui para o todo e como isso pode ajudar a construir uma boa relação entre ele e seus empregados.

A Comunicação (e o diálogo) como norteadores da cultura de feedback

Conforme mencionado no início do artigo, para se obter sucesso na relação entre um líder e o empregado e fazer ser possível uma relação de extrema confiança e troca, é necessário que o diálogo esteja sempre presente no dia-a-dia da organização e, principalmente, na relação entre eles.

Sidinéia Gomes de Freitas pontua que a comunicação é composta por três subsistemas: verbal, vocal e gestual, porém cada um possui um significado diferente mediante à diferentes contextos. Destes subsistemas, a comunicação verbal é a responsável por buscar o diálogo que deve existir nas relações interpessoais. De acordo com a autora,

Com base em pesquisas realizadas pelo físico David Bohm, Linda Ellionor e Glenna Gerard (1998) afirmam que o diálogo é uma prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e que, quando as organizações começarem a integrar esta prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e que, quando as organizações começarem a integrar esta prática a suas operações, serão alteradas as formas de trabalho no século XXI (FREITAS apud LOPES, online, 2012).

As formas de trabalho do século XXI ao qual a autora se refere dizem respeito a uma sociedade focada em resultados ao invés de relações interpessoais. O que se é cobrado dos empregados hoje é o resultado imediato, o que faz deixar de lado o diálogo, uma vez que ele leva tempo para ser desenvolvido: conceito que não podemos nos dar ao luxo de perder.

Para que o diálogo possa ser estabelecido, a autora diz que a vida nas organizações deve possuir três importantes aspectos, que iremos explorar a seguir: comunicação,

desenvolvimento dos líderes e transformação da estrutura organizacional.

Comunicação: muito se fala e pouco se diz no ambiente empresarial nos dias de hoje. A comunicação é frequente, porém não muito clara, uma vez que se pode ter várias interpretações de uma mesma conversa. É necessário que os executivos de hoje entendam o seu poder para aplicá-la de forma assertiva.

Desenvolvimento dos líderes: para a autora, é necessário que o líder esteja em constante mudança buscando sempre se desenvolver e ser perceptivo acerca do ambiente em que trabalha, uma vez que “o líder é competente quando sabe ouvir e, principalmente, quando reconhece a constante necessidade de aperfeiçoamento” (FREITAS apud LOPES, online, 2012). É importante que a empresa esteja sempre buscando o desenvolvimento do líder e medindo o quanto de fato isso fez diferença em seu ambiente de trabalho e relações com o empregado.

Transformação da estrutura organizacional: a estrutura organizacional atual (de competição e foco somente em resultados) impede que sejam criados relacionamentos, o que dificulta o diálogo. Sem este, fica difícil construir relações de confiança e fortalecer o sentido de liderança.

A comunicação interna tem influência direto no sucesso do diálogo: uma empresa alinhada e moldada de informações consegue trabalhar com maior harmonia, chegando mais facilmente em seus objetivos e trazendo o tão esperado e almejado resultado.

O foco nos resultados vai e deve continuar existindo, uma vez que vivemos em uma sociedade capitalista e almejamos ter empresas bem sucedidas. Porém a prática de relações interpessoais e o diálogo devem existir para que esses resultados sejam ainda mais efetivos não só fora, como também dentro das organizações; empregados engajados e satisfeitos com o seu ambiente de trabalho tendem a conseguir melhores resultados para a empresa.

Considerações Finais

Que estamos constantemente nos comunicando é verdade. Porém, o que de fato estamos dizendo? Como isso muda as nossas atitudes e a nossa forma de trabalhar? Estamos usando o que vemos e ouvimos para melhorar? Como sabemos como podemos melhorar?

Mesmo o feedback sendo enxergado por uns ou outros como uma crítica, ficou clara sua importância no meio corporativo: ele serve não somente como uma avaliação, mas também como forma incentivadora do diálogo e da relação entre o líder e o empregado. O feedback, de certa forma, força uma comunicação face a face que talvez não existiria nos dias de hoje, em uma sociedade moldada por resultados e produção em massa. Além disso, posiciona o empregado da sua importância dentro do sistema em que trabalha, valorizando o seu esforço e desempenho, fazendo com que ele cresça e se desenvolva ainda mais.

É importante que os dois lados (líderes e empregados) busquem a prática do feedback como forma de conhecimento mútuo e até de autoconhecimento para exercerem melhor as suas funções e tragam para o ambiente de trabalho um pouco de si, facilitando a criação de confiança e acabando com o mito de que chamar para conversar é o mesmo que “vamos falar sobre os seus pontos negativos”.

Referências

LANDOWSKI, Eric. **A Sociedade Refletida**. São Paulo: EDUC, 1992.

CORRÊA, Tupã Gomes e FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação, Marketing, Cultura: Sentidos da Administração, do Trabalho e do Consumo**.

BEE, Roland e BEE, Francis. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHWARTZ, Tony. **The Way We're Working Isn't Working**. Nova Iorque: Simon and Schuster, 2011.

WILLIAMS, Ray. **Why Performance Reviews Don't Improve Performance**.

Disponível em <<https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201211/why-performance-reviews-dont-improve-performance>> Acessado em 10 de Out. de 2015.

SEITER, Courtney. **How to Give and Receive Feedback at Work: The Psychology of Criticism**. Disponível em <<https://open.bufferapp.com/how-to-give-receive-feedback-work/>> Acessado em 10 de Out. de 2015.

TUGEND, Alina. **Praise Is Fleeting, but Brickbats We Recall**. Disponível em <http://www.nytimes.com/2012/03/24/your-money/why-people-remember-negative-events-more-than-positive-ones.html?pagewanted=all&_r=1> Acessado em 10 de Out. de 2015.

Equipe Infomoney. **Chefe x funcionários: como manter um bom relacionamento**.

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/chefe-x-funcionarios-como-manter-um-bom-relacionamento/28880/>> Acessado em 13 de Out. de 2015.

MATTA, Villela da. **Lideranças nas Organizações – Métodos de Hierarquia e**

Motivação. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/liderancas-organizacoes-metodos-hierarquia-motivacao/>> Acessado em 13 de Out. de 2015.

DORÉS, Ricardo. **A importância do feedback na melhoria do desempenho**.

Disponível em <<http://www.infoq.com/br/news/2010/04/feedback-importancia-desempenho>> Acessado em 15 de Out. de 2015.

FREITAS, Sidinéia Gomes de in LOPES, Mirian. **Comunicação interna e o diálogo nas organizações**. Disponível em

<<http://mirianlopesconsultoria.blogspot.com.br/2012/09/comunicacao-interna-e-o->

dialogo-as.html> Acessado em 15 de Out. de 2015.

BURKE, Alex. **O que é uma estrutura organizacional hierárquica?** Disponível em <http://www.ehow.com.br/estrutura-organizacional-hierarquica-sobre_7434/> Acessado em 22 de Out. de 2015.

TERUAKI, Hamilton. **A importância do Feedback.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-feedback/71808/>> Acessado em 10 de Out. de 2015.

CARRAMENHA, Bruno. In: ROCHA, Laís Machado. **Bate-papo com o líder.** Disponível em <<http://comlideranca.blogspot.com.br/>> Acessado em 02 de Nov. de 2015.

Aspectos positivos da comunicação informal na organização |

Thais Azzuz

A comunicação informal geralmente é estudada a partir da fofoca, dos ruídos e da rádio-peão, ou seja, a partir de elementos negativos. No entanto, este artigo se propõe a explorar os pontos positivos relacionados à comunicação informal, pois ela também pode tornar as pessoas mais produtivas e satisfeitas na organização. A pretensão das próximas páginas não é fechar um conceito, mas ampliar o olhar sobre os elementos que interferem ou impactam na comunicação informal. Por isso, falaremos de discurso, transparência, jeitinho brasileiro, comunicação formal e comunicação informal propriamente dita.

O discurso

Chanlat e Bédard (1992) diz que o discurso e todo universo que o compõe são essenciais para os seres humanos, pois são indispensáveis para a compreensão do ser humano. A linguagem, então, tem sua importância no contexto das organizações para entendermos como o discurso da organização interfere na satisfação e na produtividade dos empregados.

Grize (1992) diz que não podemos nos esquecer que todo discurso (oral ou escrito) se insere na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentir. Os diálogos são, portanto, fundamentais e indispensáveis em qualquer rotina organizacional.

Nos grupos informais, cada um sente-se indivíduo e vê confirmar no olhar dos outros. “O prazer provém de poder falar na primeira pessoa, de dizer “eu” e de ser ouvido” (Chanlat e Bédard, 1992, p. 144).

A transparência

Para que as informações fluam dentro de uma empresa, os empregados devem se sentir livres para falar abertamente. A liderança deve patrocinar este movimento, ou seja, permitir que a informação chegue à pessoa certa, no momento certo, e pela forma certa (Carramenha, Cappellano e Mansi, 2013, p. 62). Muitas vezes, isso quer dizer, inclusive, não tentar controlar a comunicação, pois ela é natural das pessoas e não depende de suportes (como os veículos internos) ou intermediários (como os próprios chefes).

O jeitinho brasileiro

A cultura brasileira influencia na comunicação informal devido ao que se denomina “jeitinho brasileiro”. Esse é um dos meios que encontramos para resolver diversas situações. É um discurso bem abrangente porque define o “jeitinho” tanto como resposta criativa a uma situação de emergência quanto como forma de agilizar algum tipo de procedimento através da quebra de lei ou norma preestabelecida, coisa que nem todos os discursos irão fazer (Barbosa, 1949, p. 50).

O jeitinho se relaciona com as características brasileiras de cordialidade, alegria e simpatia. É apontado como uma forma de expressão relacionada à criatividade. Para Barbosa (1949) é uma forma de humanizar as relações, pois sem ele ficaríamos apenas regidos por métodos rígidos, impessoais e frios. O jeitinho quebra a monotonia da vida, sendo um fator positivo em relação às condições humanas.

A comunicação interna formal

A comunicação interna é um fator de grande importância para toda a organização e tem sido estudada por diferentes autores. Para Baldissera (2011) é considerada um processo de construção das relações existentes na organização, na qual tais relações possuem um grande grau de importância.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 13) não definem a comunicação (que eles nominam como comunicação com empregados em vez de comunicação interna), mas defendem que ela

se constitui em um fator estratégico e vital para a sobrevivência das organizações e cada vez mais ganha relevância com a implantação de novas ferramentas e recursos tecnológicos, que ampliam a capacidade do homem em se relacionar. Apesar de todo esse aparato midiático as empresas carecem do entendimento da comunicação com empregados.

Os mesmos autores consideram comunicação eficaz aquela que possui sua origem e reconhecimento com base em seu público-alvo, pois além de executarem as atividades da empresa, os empregados são os maiores influenciadores dentro da organização. Aqui, vale lembrar, como já dissemos, que a comunicação formal muitas vezes dá espaço para a comunicação informal, especialmente quando deixa lacunas da sua proposta de comunicação ou diálogo. Como lembra o dito popular, “onde não há fato, há boato”.

A comunicação interna informal

Tem aspectos positivos e negativos. Marinho (2004), por exemplo, sugere que as vantagens da comunicação informal podem ser observadas na qualidade da realização das tarefas, pois devido ao apoio social gerado pelas relações de amizade e aconselhamento existentes, é possível que os grupos se organizem de tal forma que possam trabalhar melhor.

Gestores, no entanto, costumam considerar a comunicação informal como “fofoca no corredor”, e estimam que ela precise ser eliminada ou reduzida.

Uma pesquisa publicada pela revista *Época Negócios*, em 2009, relatou que 68% das pessoas de alguma forma dão ouvidos às conversas do corredor. Apontou ainda que 46% dos entrevistados prestavam atenção nas fofocas do trabalho, pois viam algum sentido nela. Apenas 32% disseram que não, “quem faz fofoca pode estar muito mal informado”. “A comunicação informal se faz interessante e garante seu espaço.” (Carramenha, Cappellano e Mansi, 2013, p. 38).

Um dos meios de a empresa se relacionar com a comunicação organizacional informal é criar os Conselhos de Comunicação. Constituídos por grupos de empregados que representam suas áreas e colocam em pauta assuntos de interesse dos colegas e da empresa, os conselheiros podem manter a relação entre a área de comunicação e os empregados, auxiliando o setor formal a delimitar as devidas abordagens para realização ações mais assertivas.

Para Dejours (1992), os executivos deveriam refletir sobre as formas de prazer que

existem no trabalho, e observariam a posição de destaque que a comunicação informal possui. Como exemplo as greves, que geram discussões na qual suas origens são de falas que por um longo período foram reprimidas. E se não houver abertura da empresa para que esses funcionários expressem suas palavras haverá um maior número de grupos informais.

Define-se que a segmentação de grupos ocorre devido à relação com a onipresença e o “falar dos outros”, comportamentos que resultam em segmentação dos membros da empresa. Na segmentação dos indivíduos além da fala, seus comportamentos são fatores de grande relevância para tal segmentação.

A segmentação em grupos dentro das organizações assim como a rede informal sempre existirá. Portanto a rede informal é considerada um fator natural dentro das organizações.

Como pontos positivos resultantes da comunicação informal determina-se a criatividade, espontaneidade e estreitamento das relações dos empregados. Conforme os indivíduos participam da comunicação organizacional, os sentimentos e relações existentes conduzem seus atos e atitudes em relação à organização. Portanto por mais que seja eficiente a rede formal, a rede informal sempre irá existir, sendo um fator determinando por ser uma relação do próprio ser humano, sendo considerada essencial nas organizações.

Considerações finais

A comunicação informal, embora seja vista como um fator negativo para o ambiente de trabalho, também tem seu lado positivo, pois tem o potencial de aproximar os empregados, envolve-los, alargar a criatividade e a espontaneidade dos grupos.

Relacionar-se é do humano. O diálogo, neste processo, é fundamental na vida dos homens. O estilo brasileiro de se relacionar (muitas vezes estudado por meio do jeitinho) auxilia e reforça o estereótipo de acolhedor, amoroso, receptivo e amigável, utilizando de manobras informais para auxiliar a resolução de problemas tanto pessoais como de outros colegas, gerando o sentimento de coleguismo e segmentação de grupos por afinidade.

A empresa precisa ter consciência de que não pode formalizar essa troca de informações entre os funcionários, mas pode se aproximar dela quando possível. Uma das formas de fazê-lo é criar oportunidades de estar perto das pessoas e ouvir o que elas têm a dizer, como o que acontece por meio dos conselhos de comunicação.

Assim, a comunicação informal ganha reconhecimento e força perante os empregados e o que antes era considerado ruim, tornam-se essencial e indispensável não apenas na organização, mas em toda rotina do ser humano, pois o diálogo é a base de toda a comunicação e conhecimento existentes na empresa.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade.**

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina. **Comunicação com os empregados: a comunicação interna sem fronteiras**. Jundiaí, SP. In House 2013.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2003.

CHANLAT, Alain; BEDARD, Renéé. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean François & TORRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2a ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARINHO, S. "Comunicação Informal nas Organizações: um estudo de caso em I&D". Comunicação apresentada ao **VII ALAIC – Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación**, La Plata – Buenos Aires (Argentina), 11 a 16 de Outubro de 2004.

A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder

Vivian Correa

Esse artigo busca a compreensão e identificação do diálogo como importante característica de líderes de equipes, sejam eles supervisores, coordenadores ou gerentes. Aqui, a proposta é falar de um estilo de comunicação útil ao líder no seu dia a dia, independentemente das características da comunicação interna formal da empresa. Para tanto, busca insights na teoria de Marshall B. Rosenberg, que trata do tema comunicação não violenta, conhecida pela sigla CNV.

Segundo essa proposta, para a obtenção de bons resultados no trabalho, devemos utilizar o diálogo para melhorar a nossa convivência, além de aumentar nosso respeito e tolerância ao outro. Este ensaio busca observar uma situação bem específica em que o diálogo acontece nas organizações: o momento do feedback.

Os líderes são porta-vozes das empresas, agentes capazes de identificar problemas ainda em sua fase inicial. É por essa razão que a comunicação entre líderes e suas equipes deve apresentar clareza e coerência para as necessidades corporativas fluírem de forma eficaz.

O líder que não consegue tornar a comunicação eficaz perde tempo, conhecimento, investimento e ainda pode gerar um clima de desconfiança e falta de credibilidade.

O estilo de liderança e a personalidade do líder muitas vezes se sobrepõem aos objetivos estratégicos, podendo trazer muitos problemas para a equipe. Um líder que impõe suas formas de atuação, por exemplo, pode trazer inúmeros problemas, como o medo de as equipes oferecerem um feedback honesto sobre seus superiores.

A importância do feedback

O feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção, mas sim um retorno que valida ou invalida um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks versam sobre desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas.

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho e performance por meio do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência.

Para alcançar o nível de uma equipe preparada, é necessário que o líder tenha como base alguns valores primordiais, como foco em resultados, saber ouvir, dar e receber feedback, reflexão e percepção do outro, conviver com as diferenças e saber compartilhar opiniões. Desenvolvendo essas habilidades o líder estará preparado inclusive para gerenciar situações que venham a desencadear problemas emocionais. Estar atento com os sentimentos e tudo que possa estar vinculado às necessidades de cada pessoa fazem com que nos tornemos mais pensos a conectarmos com o outro.

Ao liderar uma equipe é comum nos depararmos com situações inesperadas e problemas de relacionamento entre os integrantes da equipe e até mesmo com os pares de outros setores.

A ausência de feedback torna a comunicação deficiente e geradora de conflito, de um modo em geral as pessoas não se comprometem em dar retorno, seja por falta de familiaridade ou negligência.

O feedback é um processo que promove mudanças de comportamento e atitudes e para que seja eficaz ele precisa ajudar a pessoa a ter melhora em seu desempenho.

A comunicação não-violenta

As diferenças culturais, de valores e de crenças já são, por si só, fatores que inevitavelmente podem gerar conflitos durante a vida profissional de um líder.

Algumas habilidades como saber trabalhar em equipe, analisar e identificar problemas, sempre com coerência com o que a empresa tem como premissa, de forma clara, ouvindo sempre os dois lados, facilita muito o entendimento das partes envolvidas, tendo o respeito e a empatia como fator norteador numa comunicação não violenta.

De acordo com ROSEMBERG (2006) nossa capacidade de oferecer empatia pode nos permitir continuar vulneráveis, desarmar situações de violência em potencial, ajudar a ouvir a palavra não sem tomá-la como rejeição, reviver uma conversa sem vida e até a escutar os sentimentos e necessidades expressos através do silêncio. Repetidas vezes, as pessoas transcendem os efeitos paralisantes da dor psicológica, quando elas têm suficiente contato com alguém que as possa escutar com empatia.

Quando o líder não consegue criar essa empatia, cria-se um obstáculo para que a boa comunicação aconteça. No lugar delas, o que vemos são resistências que, com o tempo, começam a gerar o que Rosenberg chama de comunicação violenta: ações impostas e falta de participação da equipe na tomada de decisões.

No ambiente corporativo, a falta da relação de interação entre líderes e suas equipes são os principais responsáveis pela maioria das crises de gestão, desacertos gerenciais e conflitos interpessoais.

É importante que necessariamente se separe observação de avaliação. Quando combinamos observações com avaliações, os outros tendem a receber isso como crítica e resistir ao que dizemos. A CNV é uma linguagem dinâmica que desestimula generalizações estáticas.

O líder precisa administrar suas avaliações de forma imparcial, pontuando as situações de maneira a não generalizar e estereotipar o funcionário.

Alguns componentes de apreciação que Rosenberg destaca são distinguidas de três formas: a primeira por ações que contribuem para o nosso bem-estar, a segunda por necessidades específicas que foram atendidas e, a terceira, por sentimentos agradáveis gerados pelo atendimento das nossas necessidades.

Diálogo

Passamos a vida acreditando que viver em harmonia é sinônimo de ausência de conflitos e, por isso, fugimos do embate. Quando acontece uma discussão e o outro nos apresenta uma ideia diferente da nossa não sabemos ouvir. Para conviver com o colega de trabalho, é preciso aprender a não apontar o dedo como forma de defesa das nossas ideias, mas sim ter a flexibilidade e tolerância para acolher as diferenças.

O apego as nossas ideias impede que outras soluções e alternativas apareçam. Conviver pressupõe abertura para ouvir e ser ouvido, para saber que o outro traz uma bagagem de vida diversa da nossa.

A dificuldade de encontrar soluções para os problemas ligados à falta de comunicação está na ausência de uma educação norteada pelo diálogo e pela reflexão em grupo. Precisamos respeitar a diversidade, seja cultural ou ideológica, para consolidar um ambiente agradável de convivência entre as diferenças.

Os líderes que não se comprometem com a cultura do diálogo não conseguem refletir sobre os valores e praticar a tolerância.

Em fins do século 5 a.C., um sujeito feioso e esfarrapado, com salientes olhos de batráquio, andava pelas ruas de Atenas interpellando seus concidadãos com um desafio aparentemente simples: queria que as pessoas lhe explicassem o significado das palavras que usavam. Não inquiria a respeito de assuntos etéreos, mas sobre a matéria comum do dia a dia, aquilo que a maioria das pessoas pensava conhecer perfeitamente. Aos juizes e advogados, perguntava o que era justiça; aos guerreiros, indagava o significado da palavra coragem; quanto aos supostos sábios, exigia que lhe dissessem exatamente o que é a sabedoria. A conclusão de Sócrates – pois ele é o nosso personagem – foi a seguinte: na maior parte do tempo, os seres humanos não sabem lá muito bem sobre o que estão falando. E há apenas um jeito de colocarem-se no caminho da viável verdade: contrapondo suas ignorâncias individuais, para aprenderem com os erros e os acertos uns dos outros.

O diálogo socrático é a busca do conhecimento por meio do confronto irrestrito de mentes, crenças e palavras, mas, aqui, temos de fazer uma distinção importantíssima. Hoje, insistimos em entender “confronto” como uma forma acanhada de ódio ou, ao menos, de beligerância. É a tendência que vem se agravando: de uns tempos pra cá, deu-nos na veneta interpretar toda discórdia como afronta pessoal. “precisamos dialogar” virou um sinônimo secretamente intimidador de “você é obrigado a concordar comigo”. Para Sócrates, pelo contrario, o confronto era uma forma possível da amizade. Isso porque, do ponto de vista filosófico, somos todos criaturas imperfeitas; é de se esperar que nossas ideias individuais sejam, em geral, incompletas. Para conseguirmos nos aproximar da verdade – diz-nos Sócrates, à distância de 24 séculos – precisamos comparar nossos fragmentos de realidade e ver como se encaixam. Só existe diálogo quando há discórdia, mas uma discórdia sem fúria. (BOTELHO, 2015, p.26 e 27).

Conforme Rosenberg (2006, p.50) destaca, o primeiro componente da comunicação não-violenta (CNV) acarreta necessariamente que se separe observação de avaliação. Quando combinamos observações com avaliações, os outros tendem a receber isso como crítica e resistir ao que dizemos. A CNV é uma linguagem dinâmica

que desestimula generalizações estáticas. Em vez disso, as observações devem ser feitas de modo específico, para um tempo e um contexto determinado.

O líder precisa administrar suas avaliações de forma imparcial, pontuando as situações de maneira a não generalizar e estereotipar o funcionário. Ao realizar um elogio ou agradecimento, não pode utilizar tal ferramenta como método de manipulação. Agradecer na comunicação não violenta significa celebrar o que foi alcançado como bom resultado sem gerar o sentimento de superioridade ou falsa humildade.

Outro autor que trata do diálogo e que possui total relação com o tema é o físico Bohm (2005), que diz que o diálogo só flui quando há a suspensão de opiniões e pressupostos. Assim, segundo esse autor, observar os acontecimentos de forma participativa possibilita o estabelecimento de uma consciência compartilhada.

Bohm trabalhou durante anos com o mestre indiano Jiddu Krishnamurti na técnica que chamou de diálogo. Ele diz que para que algo aconteça, é necessário que abandonemos a defesa de nossas posições. Ao “baixarmos” a guarda, acontece o abrandamento, pois opiniões são naturalmente limitadas e, para chegar-se no todo, precisamos chegar ao consenso do que eu penso e do que o outro pensa.

Considerações finais

Liderar é um exercício de empatia, de respeito ao trabalho do outro e de conhecer não só as limitações, mas também o potencial das pessoas e seus pontos de vista.

O que define um líder não é o seu cargo e sim suas atitudes perante a equipe que lidera. Fazer com que a equipe submeta-se a suas vontades sem a oportunidade da participação não rende bons frutos. Permitir a expressão da equipe, com a garantia de que não acontecerão punições, é um começo para inverter a realidade e alcançar os objetivos das organizações com novas ideias.

Estar disposto a ouvir e falar sem filtros e conviver com grau de opiniões diferentes faz toda a diferença nos resultados.

Os problemas de comunicação entre líderes e suas equipes são os principais responsáveis pela maioria das crises e conflitos interpessoais. Um líder com a comunicação voltada para o diálogo evitando o conflito fortalece a integração e a responsabilização mútua para superar desafios e atingir metas.

Dessa forma, todos os colaboradores devem assumir uma postura empreendedora e dinâmica dentro das instituições em que atuam. A partir dessa iniciativa surgem novas ideias para os negócios.

As lideranças e organizações já se conscientizaram sobre o exercício do pensamento crítico e reflexivo, de forma individual e coletiva. Precisamos buscar o favorecimento desse exercício a favor da construção de uma realidade empresarial mais humana.

Referências

ROSEMBERG, Marshall B. **Comunicação não – violenta**, Ágora, 2006.

BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**, Palas Athena, 2005.

BOTELHO, José Francisco. **Vida Simples**. São Paulo: Abril, 2015, p. 28-29

Segunda parte

Tendências na gestão da comunicação com empregados

Bruno Carramenha

É impossível pensar em tendências e futuro sem olhar para o passado e entender o presente. Assim, este texto que se apresenta não tem aspectos de futurologia, como pode levar a entender seu título. Me proponho a debater as tendências na gestão da comunicação com empregados a partir daquilo que observo – empírica e academicamente – em departamentos que tem uma atuação de vanguarda, que se diferenciam da média do mercado na proposta de criar uma comunicação que faça mais sentido para empresa e empregados.

É um texto que fala do **passado** porque agrega teorias e abordagens que falam sobre efetividade na comunicação, e coloca-as em perspectiva da gestão da comunicação com empregados especificamente. Não se propõe a ser uma teoria revolucionária ou uma fórmula mágica de sucesso, mas reconhece que alguns aspectos mostraram sucesso recorrentemente em empresas de setores e portes diferentes.

É um texto que fala, de certa forma, do **futuro**, pois é sabido que as temáticas que aqui se debaterão não fazem parte da atuação da maioria das organizações. Assim, se vislumbra como um espaço de melhoria na gestão das áreas que cuidam da comunicação com empregados.

Mais do que tudo, entretanto, é um texto sobre o **presente**, porque traz reflexões para transformar a gestão da comunicação nas empresas e que podem começar hoje, no presente. Não é preciso esperar o futuro chegar para ver se concretizarem esses aspectos que aqui serão listados. Aspectos esses que, em atuação, podem transformar as organizações em espaços de realização para empregados e em empresas de mais sucesso mercadológico.

São apresentados aqui, então, cinco tendências da comunicação com empregados, que refletem a comunicação bem-feita do presente, tratadas, portanto, como boas práticas. Essas tendências se desenvolverão neste texto a partir das crenças de que a área de comunicação com empregados de vanguarda

- está atrelada à alta gestão e contribui com a tomada de decisão;
- ouve os empregados e reconhece o ambiente da organização;
- trabalha à luz da cultura organizacional;
- tem seu escopo ampliado para uma área de estratégia, em vez de suporte;
- atua junto à liderança para promover diálogo na organização.

A seguir, se apresentam todos estes aspectos com referenciais que os sustentam.

A área de comunicação com empregados de vanguarda está atrelada à alta gestão e contribui com a tomada de decisão

A premissa para identificação dessa tendência é de que é pouco interessante, financeiramente, para as empresas investir em uma área cujos resultados não se traduzem em indicadores de negócios. Assim, defendemos que sobreviverão e se fortalecerão as áreas de comunicação que estão atreladas – hierarquicamente – à gestão do negócio, uma vez que podem vincular suas realizações diretamente àquilo que contribuirá com o desempenho organizacional.

Já em 1992, James Grunig e Todd Hunt, ao preconizarem os dez princípios das

Relações Públicas Excelentes, defenderam a necessidade do profissional que lidera a comunicação nas organizações estar diretamente vinculado ao que chamaram de coalizão dominante. Em linha com essa proposta, em 2015, defendi um modelo específico para a área de comunicação com empregados, que denominei “Círculo virtuoso”, que se sobrepõe a um “Círculo vicioso” (CARRAMENHA, 2015).

No modelo de sucesso, o do “Círculo virtuoso”, a área, sob a gestão de um empregado em nível estratégico, se envolve com questões críticas de negócio, e tem a chance de se comprometer com entregas que se conectam às prioridades organizacionais. Ao passo que no modelo do “Círculo vicioso” a área, distante da gestão, tende a se enfraquecer até se desfazer, pois acaba tendo como função principal a produção de veículos e campanhas, com aspecto meramente operacional, sem acesso às questões relacionadas ao crescimento e fortalecimento dos negócios (CARRAMENHA, 2015).

Dessa forma, a primeira tendência se materializa em áreas de comunicação que se “seniorizam” nas organizações. O profissional tem cadeira fixa no comitê diretivo, participa das discussões de negócios e insere a perspectiva da comunicação com empregados nesse processo. Planeja a comunicação prospectivamente, de forma a atender as demandas da organização e encara a gestão dos veículos numa perspectiva mais ampla, de gestão da área, que se complementa com a gestão da comunicação da liderança e com o reconhecimento e aproximação da comunicação informal.

Ponto relevante deste aspecto é que, inteirada das questões de maior relevância para a organização, a comunicação produzirá – e se comprometerá com – resultados que se ligam aos objetivos de negócio. Assim, o próprio plano de trabalho de comunicação terá em seus indicadores elementos de conexão direta com os indicadores corporativos.

É relevante pontuar que recorrentemente observam-se planos de comunicação desconectados dos objetivos de negócio das suas organizações por falta de acesso do profissional às informações estratégicas.

A área de comunicação com empregados de vanguarda ouve os empregados e reconhece o ambiente da organização

Em 2013, quando propusemos uma mudança na denominação do nome da tradicional disciplina de comunicação interna para comunicação com empregados (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013), defendemos mais que o aspecto semântico das terminologias. Por um lado, abandonar a antiga “comunicação interna”, é reconhecer que os empregados são cidadãos do mundo – não das empresas –, portanto, é muito difícil pensar em uma comunicação que se restrinja a espaços físicos, aos muros organizacionais, que seja, portanto, “interna”. Especialmente – mas não exclusivamente – considerando as mudanças que as novas tecnologias trouxeram para as relações sociais, os novos modelos de trabalho cada vez mais comuns (terceirização, home office, horários flexíveis, etc.), a alta mobilidade de emprego característica das novas gerações, entre outros aspectos do trabalho na contemporaneidade.

Assim, deixar de fazer comunicação “interna” para fazer comunicação com empregados é assumir e valorizar o empregado como um stakeholder relevante na organização e colocá-lo no centro do processo de comunicação. Passar a reconhecer seus anseios, suas expectativas, seu perfil (e as segmentações possíveis), suas

características e particularidades.

Quando defendo que ouvir os empregados e reconhecer o ambiente da organização é uma prática das áreas de comunicação de vanguarda, estou me referindo àquelas áreas que se valem de técnicas de pesquisa e da contratação de consultorias específicas para ajudar os profissionais a entender a perspectiva dos indivíduos na relação empresa-empregado e mapear os aspectos culturais que têm facilitado ou dificultado a comunicação de se estabelecer.

O planejamento da comunicação tem como uma das suas etapas mais importantes – e frequentemente negligenciadas – a condução de diagnósticos, antes, efetivamente, do estabelecimento das ações. Esta etapa requer do comunicador levantar a maior quantidade de informações sobre os ambientes e os públicos com os quais têm de se relacionar e avaliar riscos e oportunidades que deverão ser considerados no plano de ação. A fase pré-planejamento é, em geral, a que mais demanda um processo de escuta corporativa, já que, como dito, fornecerá a perspectiva do público para dar espaço a um plano adequado e com maiores chances de efetividade.

Entretanto, ouvir os empregados é importante também durante a execução dos planos de ação e depois deles implementados, com objetivos diferentes, conforme ilustra a tabela a seguir.

Processos de escuta de empregados			
	Antes do desenvolvimento do plano	Durante a execução do plano	Depois de finalizado o plano
	DIAGNÓSTICO	AVALIAÇÃO	MENSURAÇÃO
Objetivos para a comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a perspectiva do público a respeito dos assuntos críticos para organização; - Identificar a aceitação e efetividade dos veículos de comunicação e retenção de mensagens-chave; - Estabelecer referência para os indicadores de medição de resultados posterior; - Identificar os aspectos culturais que são refratários ou catalisadores da comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer o sucesso das ações prioritárias conforme vão sendo executadas (ex. realização de um evento; aceitação quanto a mudança em um veículo; entendimento de conteúdo disseminado por campanha, etc.); - Funcionar como termômetro para os indicadores de comunicação, a partir de avaliações em menor escala com número reduzido de amostra; - Permitir traçar mudanças de rotas que se mostrem necessárias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o sucesso das ações do plano de comunicação; - Demonstrar como a comunicação contribuiu para os negócios da organização.

A perspectiva que apresento para ouvir os empregados dialoga com o que Grunig determinou nas prerrogativas de excelência das Relações Públicas como “modelo simétrico de duas mãos” (2009). É preciso, efetivamente, considerar o conteúdo das manifestações dos empregados na tomada de decisão e fazer deste processo de escuta um espaço de diálogo. Quando a organização se utiliza de ferramentas para ouvir os

empregados e trata adequadamente as informações levantadas, está facilitando o diálogo, atuando no sentido de “administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento” (GRUNIG, 2009, p.32) com os empregados.

As técnicas são as mais diversas e podem passar dos mais sofisticados processos de diagnóstico comunicacional e cultural, às pesquisas de clima, até ao hábito do comunicador de transitar pela organização e dedicar tempo para conversar e ouvir as pessoas. Quanto mais elaborada for a técnica, entretanto, mais apurado tende a ser o resultado coletado. A escolha pela melhor técnica depende do momento da organização e da disponibilidade de investimento de recursos.

Vale uma menção acerca das pesquisas de clima, tradicionalmente conduzidas por consultorias de Recursos Humanos. Em geral, esse tipo de pesquisa se dedica a fazer uma fotografia do ambiente organizacional como se encontra no momento de sua aplicação. É uma importante ferramenta para balizar políticas e práticas de RH nas empresas, uma vez que transforma percepções dos empregados em indicadores de referência, que podem, inclusive, ser comparados com outras empresas do mercado. No entanto, é relevante considerar que pesquisar o clima é investigar o momento pontual da organização, portanto, facilmente as pesquisas de clima escondem questões profundas, que tem mais relação com a forma como as coisas funcionam (cultura) do que com o momento.

Além disso, por serem, frequentemente, unicamente de técnica quantitativa, as pesquisas de clima não raramente deixam dúvidas sobre a interpretação de alguns aspectos, já que normalmente são apresentados apenas relatórios numéricos sobre indicadores predefinidos pela consultoria contratada. Dessa forma, é altamente recomendado que as pesquisas quantitativas de clima sejam seguidas por um processo de investigação de técnica qualitativa, como a realização de focus groups, por exemplo, para que os profissionais que vão trabalhar com planos de ação de melhorias, a partir dos dados revelados pela pesquisa, possam ter clareza sobre as significações que cada indicador tem para o grupo.

A área de comunicação com empregados de vanguarda trabalha à luz da cultura da organização

Na posição de professor de comunicação e consultor, não é raro que eu seja interpelado por alunos com pedidos de fórmulas, formulários, ou respostas miraculosas sobre como melhorar o ambiente de comunicação de suas organizações. Normalmente, as perguntas sempre começam com “como”. “Como faço para resolver...?”, “Como eu implemento...?”, “Como engajar o meu público...?”, e assim por diante. Minha resposta a essas perguntas é sempre a mesma: “Depende”.

Essa resposta não é por falta de repertório, mas o contrário. Imaginar que os problemas de comunicação de uma empresa possam ser resolvidos em 30 segundos de uma resposta de alguém que não conhece o contexto da organização é como acreditar em milagres ou passes de mágica. Por isso tenho uma tendência a rechaçar as publicações que seguem a linha “10 passos para qualquer-coisa na sua empresa”. Isso porque as empresas têm realidades muito particulares e, ainda que se assemelhem em muitos aspectos, têm aprendizados diferentes sobre a forma de lidar com as questões do dia a dia e, portanto, de agir e reagir ao processo de comunicação.

Dessa forma, se apresenta a terceira tendência das áreas de vanguarda: trabalhar a comunicação com empregados à luz da cultura da organização. Ou seja, é imprescindível que o profissional de comunicação conheça e reconheça os aspectos culturais da organização que moldam o comportamento de seus empregados e determinam o jeito de ser da empresa sem que, conscientemente, as pessoas deliberem sobre essa questão.

O conceito de cultura organizacional não é universal e apresenta divergências mesmo entre os estudiosos, de acordo com sua linha teórica. Independentemente das discordâncias acadêmicas, o conceito está relacionado à dinâmica das organizações e à forma como empregados agem e reagem às questões que surgem em seu dia a dia de trabalho. A cultura organizacional se (re)cria a partir dos aprendizados que a organização vai tendo em sua história e da forma como lida com esses aprendizados.

A cultura e a comunicação são estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos. [...] Se a comunicação é um elemento fundamental da cultura – sem a qual esta não existiria –, também os meios de comunicação estão fortemente condicionados a um determinado contexto cultural (FERRARI, 2009, p. 149).

Trabalhar à luz da cultura da organização é considerar os aspectos particulares e singulares da organização e desenvolver programas de comunicação que se adequem àquela história e contexto particulares. A comunicação de vanguarda se abastece dos elementos culturais e participa ativamente de sua retroalimentação a caminho de uma cultura desejada pela empresa.

Ao reconhecer, respeitar e passar a considerar – efetivamente – a história, os ritos e os símbolos da organização, a comunicação eleva seu nível de senioridade e pode passar a adotar uma perspectiva de trabalho de comunicação **entre** os empregados para além da comunicação **com** empregados.

A área de comunicação com empregados de vanguarda tem seu escopo ampliado para uma área de estratégia, em vez de área de suporte

Esta tendência diz menos respeito ao posicionamento do departamento como estratégico – que é fundamental, sem dúvida – e mais ao fato de ser visto como área de suporte nas organizações. Não é raro encontrar departamentos e profissionais que se posicionam como sendo suporte para a companhia, portanto, atendendo demandas e tirando pedidos das demais áreas.

O trabalho, neste modelo, é basicamente reativo, recebendo e repassando informações acerca das prioridades de outras áreas da companhia para todos os empregados. Por isso, este modelo demanda profissionais prioritariamente com habilidades técnicas – redação, revisão, design, etc. – e, justamente por isso, podem ser

facilmente substituídos por terceiros e/ou agências, cuja especialidade é a de oferecer serviços técnicos.

Na atuação como área de suporte, a comunicação é tratada meramente no seu aspecto funcional e, portanto, seu valor para a organização costuma centrar-se nas entregas às outras áreas (quantas matérias produzidas para promover determinada área, quantas campanhas realizadas para outra área, quantos eventos para o presidente comunicar os resultados da companhia, etc.). Este modelo, já superado pelas áreas de comunicação de vanguarda, está ligado à história de como as áreas de comunicação se estabeleceram nas empresas.

Os departamentos de comunicação começaram a surgir no Brasil efetivamente a partir da metade do século XX, por conta de uma necessidade de gerenciar relacionamentos com públicos diversos e de dar conta formalmente da produção do conteúdo corporativo, que passava a se avolumar de forma dispersa nas organizações. Assim, foi natural no estabelecimento de áreas cujo formato se assemelhasse ao de agências internas, uma vez que a demanda principal estava na gestão de conteúdo.

Com o amadurecimento das organizações, as áreas de comunicação tiveram uma oportunidade de evoluir sua entrega, tornando-se mais relevantes para o negócio da companhia¹. Esta relevância se demonstra no estabelecimento de uma agenda própria, a partir da condução de temáticas importantes para o negócio como um todo (não para uma ou outra área isoladamente) e direcionando prioridades para toda a companhia.

A área estratégica não se limita à comunicação com empregados no seu aspecto técnico apenas, tampouco se restringe aos muros da organização. O profissional se utiliza de seu conhecimento do indivíduo para facilitar o diálogo entre o contexto social e o ambiente interno, reconhecendo suas similaridades e diferenças. Além disso, a área passa a atuar efetivamente contribuindo com a integração e degradação dos membros, facilitando a criação de redes internas e externas.

Também não é raro nas áreas de vanguarda que a comunicação atue significativamente promovendo coerência entre a comunicação com empregados, o *Employee Value Proposition* (EVP) e a *Employer Brand*², bem como os discursos da organização com outros stakeholders.

A área de comunicação com empregados de vanguarda atua junto à liderança para promover diálogo na organização

Pensar a comunicação de liderança em muitas organizações é uma zona cinzenta – quando não uma zona de conflito. Isso porque comunicação, no âmbito da liderança, é uma competência, e “competências” tradicionalmente é um assunto de gestão da área de Treinamento & Desenvolvimento (ou correlata) em Recursos

1 Sobre maturidade da comunicação com empregados, ver CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013 e PROVEDEL, 2015.

2 EVP é um conjunto exclusivo de ofertas e valores para influenciar positivamente candidatos alvo e funcionários [...], é uma consolidação do que faz com que uma pessoa queira ou goste de trabalhar na organização. [...] Employer Branding é o processo de promoção de uma empresa ou uma organização, com o objetivo de posicioná-la atrativamente como empregadora através de seus atributos reais. Ele aumenta a capacidade da empresa em atrair, recrutar e reter os colaboradores ideais, facilitando assim a realização do plano de negócios da empresa (SABINO, 2015).

Humanos. Assim, muitos departamentos de comunicação deixam de pensar na comunicação que acontece entre líderes e liderados para não correr o risco de tocar em um tema de RH.

Se afastar desse aspecto no processo de comunicação das empresas é se distanciar da maneira com que – efetivamente – os empregados formam suas percepções sobre as organizações. É da ordem de nove vezes mais a lembrança do empregado acerca da informação que ele ouve do chefe, em comparação à informação que vê ou ouve nos veículos de comunicação. É uma diferença muito grande para ser negligenciada.

Por isso, a quinta tendência se materializa por meio dos profissionais das áreas de comunicação que atuam na vanguarda, assumindo a responsabilidade de estar próximos dos líderes, reconhecendo na relação que se estabelece entre líder e liderado um momento bastante relevante de comunicação para a organização. Isso porque o líder “tem uma visão privilegiada dos interesses dos empregados [...], tem mais chance de tornar a sua comunicação pertinente para aquele grupo de pessoas que interage com ele mais de perto” (MANSI, 2015, p. 191).

Quando defendo que um trabalho da comunicação junto ao líder, não estou me referindo ao desenvolvimento de modelos preestabelecidos pelo departamento de comunicação para serem replicados pelos líderes. Direcionamentos muito fechados para gestores comunicarem-se com seus times tendem a ter pouco sucesso, porque, sendo produzidos de forma centralizada pela comunicação, têm pouca chance de abarcar todos os estilos de liderança. Dessa forma, um líder que simplesmente esteja replicando um conteúdo produzido por comunicação tende a não transmitir credibilidade. Um trabalho de comunicação que informe, oriente e dê suporte ao líder, mas que respeite seu estilo e forma de comunicação, é fundamental.

É válida a orientação aos líderes sobre como proceder em casos de alinhamento de uma informação [...], mas não em um nível de detalhe que o gestor tenha que reproduzir fielmente o que está escrito. É preciso confiar em que esse líder conhece suficientemente seu grupo para ajustar o tom da sua fala de forma que eles tenham liberdade e interesse de conversar mais profundamente sobre isso (MANSI, 2015, p. 198).

Ao dar suporte os gestores no desenvolvimento de relações francas com seus liderados, a área de comunicação contribui com o desenvolvimento de um ambiente de diálogo e confiança, em que os benefícios são evidentes aos próprios líderes. Com bons resultados vindos a partir de um processo de comunicação, é comum, nas empresas de vanguarda, que os gestores, cientes da importância da competência de comunicação para sua atuação, passem a buscar formas de aprimorar seus conhecimentos e técnicas (PROVEDEL, 2015).

Referências

CARRAMENHA, Bruno. Gestão da comunicação com empregados: o papel do planejamento e dos veículos organizacionais. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário latino-americano da comunicação e Relações Públicas. In. GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das Relações Públicas: quatro teórico para o exercício da profissão. In. GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

MANSI, Viviane Regina. A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: novos arranjos da comunicação com empregados. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Matriz de maturidade em comunicação com empregados: pavimentando a trilha para uma nova comunicação nas organizações. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

SABINO, Sergio. **O que é employer branding e como isso ajuda nos negócios?** Disponível em <https://www.lovedmondays.com.br/blog/o-que-e-employer-branding>. Acesso em 28.07.2016.

Comunicação
sobre períodos de
incerteza, tais como
grandes mudanças
organizacionais e
desligamentos

Viviane Regina Mansi

Em períodos difíceis, tanto por conta da hostilidade dos mercados quanto por decisões da própria empresa, a comunicação torna-se ainda mais fundamental para manter os empregados conectados à empresa. Mas são exatamente nesses momentos em que temos mais dificuldade de acertar a mão numa comunicação clara, transparente e acolhedora. Os brasileiros, que culturalmente evitam conflitos, têm ainda mais dificuldade.

Este artigo se propõe a rever alguns conceitos que gestores poderiam levar em consideração em momentos difíceis, incluindo aqui as grandes mudanças organizacionais e os momentos de desligamentos. O enfoque será a comunicação de liderança, ou seja, como gestores podem atuar para diminuir o impacto de tais mudanças na rotina e na produtividade das pessoas. Destacaremos, ainda, o papel do gestor imediato nesses processos. Para tanto, vamos recorrer ao entendimento de como cultura e ritos interferem nesse processo.

Cultura organizacional e a definição de seus contornos

Se consideramos que cultura é “como fazemos as coisas” na empresa, os bons momentos e os momentos difíceis devem ser igualmente cuidados. Ou, como diz CAPPELLANO (2005, p. 35), “a cultura, de forma geral, se constitui ao longo do tempo e por isso não se pode perder de vista que ela abarca no hoje os traços daquilo que um dia ela foi”. Portanto, uma cultura é o registro daquilo que se passou ao longo de um determinado tempo.

Autores como DEAL e KENNEDY (2000) dizem ainda que uma cultura considerada forte é aquela que define claramente para seus membros como eles se devem comportar. Para que isso ocorra, valores, ritos, heróis, símbolos precisam ter um significado claro para os empregados, o que se dá não apenas por meio da comunicação, mas especialmente por meio daquilo que os empregados conseguem vivenciar ao longo do tempo. Estamos falando de atitudes e de coerência entre o que se fala e o que se faz.

Talvez o leitor tenha se dado conta, a esta altura, porque períodos de mudança são tão complexos de serem administrados. Eles rompem o padrão da previsibilidade, abalam a zona de conforto das pessoas, tornam as pessoas suspensas em suas análises daquilo que está por vir. Em momentos de muita pressão, ansiedade e mudanças, tendemos a deixar de falar. Com isso, perdemos oportunidades de estar com os empregados e manter um nível elevado de confiança.

Nesse artigo, nos interessam especialmente o papel dos ritos na construção da cultura organizacional.

Os mesmos autores, DEAL e KENNEDY, dizem que os ritos são expressões culturais planejadas com consequências práticas para a organização: traduzem o que a empresa preza ou despreza, define como se espera que algo seja feito e encoraja determinados comportamentos, reduzindo conflitos e alimentando o lado criativo da organização. Vistos dessa forma, os ritos contribuem para que os empregados entendam o que se espera deles e reforçam uma mensagem corporativa.

Entre as diversas tipologias possíveis de ritos, aqui falaremos de ritos de entrada, de passagem e de degradação, que são importantes marcos na forma como o empregado se relaciona com a empresa porque eles ajudam a determinar o que é “certo ou errado”, ou que “é esperado ou não”.

Como diz RAMOS SILVA (2008, p. 5), “Os ritos ou rituais são um conjunto de atos formalizados, expressivos, portadores de uma dimensão simbólica”, que envolve “objetos, discursos, expressões, narrações, todos dotados de um sistema de linguagem, de comportamentos específicos e de signos emblemáticos cujo sentido se constitui um dos bens comuns de um grupo”. Isto posto, vemos como os ritos transbordam de comunicação e de possibilidade de diálogo.

A autora diz ainda que

Nos grupos sociais, os ritos e rituais não só assumem função privilegiada quando se instauram e se mantêm coesos, como também são fundamentais para que as estruturas de poder sejam capazes de manter em funcionamento os diversos níveis de dependência nos quais se instalam os vínculos entre as pessoas. (RAMOS SILVA, 2008, p. 11)

Ou seja, para que a empresa se beneficie de seus ritos, é preciso que sejam percebidos como tal. É preciso que a gestão haja de forma coordenada, garantindo que eles passem a constituir a forma de ser da organização e transmitam seus valores e crenças.

Lidando com os momentos de incerteza

Normalmente gestores imediatos sentem-se inseguros sobre o que é possível ou não comunicar em períodos de incerteza. Muitas vezes, na tentativa de fazer os empregados se concentrarem em suas atividades rotineiras com produtividade, acabam minimizando preocupações, sem endereçá-las adequadamente, ora porque também se sentem inseguros com relação à manutenção do seu próprio emprego, ora porque não têm informações adequadas para fechar um círculo de entendimento para o seu time.

Quando isso acontece, é importante que a área de Comunicação ou de Recursos Humanos esteja próxima e ajude a lidar com a questão para que ele/ela se sinta à vontade para falar sobre quatro comportamentos que, em geral, o time espera dele: dar o direcionamento sobre as tarefas do dia a dia, ouvir e responder suas dúvidas, informar sobre eventuais mudanças que os afetem e traduzir das decisões da companhia.

Em outras palavras, a boa comunicação em períodos de mudança requer um cascateamento adequado da alta gestão sobre as razões da mudança, o papel que se espera dos membros e os porquês das decisões.

Alinhamento com os gestores imediatos que terão de comunicar mudanças é fundamental para que o processo aconteça com o mínimo de ruídos possível. O timing desse alinhamento é especialmente importante: não pode ser feito muito antes de um anúncio oficial para evitar vazamento de informações e não pode ser feito depois do anúncio oficial, pois a comunicação dos corredores e das fábricas, especialmente em tempos de WhatsApp, é muito veloz.

Segundo o CEB Human Resources, atitudes comuns dos gestores encontradas em períodos de incerteza são:

- Evitar conversas evasivas

- Minimizar as emoções envolvidas nas perguntas dos empregados
- Ter medo de dizer que não tem a resposta
- Minimizar a situação em si, especialmente se sabe que haverá impacto nos empregados
 - Especular sobre as razões
 - Compartilhar queixas pessoais

Para evitar que tais comportamentos aconteçam, os gestores precisam ser sensibilizados e precisam ter consciência da importância do seu papel antes, durante e na sustentação das mudanças. Recomenda-se, nesses períodos:

- Oferecer detalhes realistas, tanto positivos quanto negativos sobre as mudanças
- Estimular perguntas e diálogo aberto
- Manter uma presença visível aos empregados (em geral, gestores tendem a “sumir”, seja porque há maior demanda de reuniões, seja porque ele prefere ficar quieto em sua sala/estação de trabalho)
 - Prestar atenção e acolher as emoções dos empregados
 - Compartilhar informação possível e não especulativa sobre cronogramas de decisões e comunicações
 - Compartilhar histórias de sua experiência passada sobre como o gestor e sua organização foi gerida em períodos de instabilidade
 - Lembrar os empregados do impacto imediato que eles podem ter e as contribuições que eles podem fazer em períodos como este
 - Agradecer os empregados por sua contribuição e reconhecer as suas realizações
 - Repetir várias vezes as mensagens-chave importantes especialmente porque, em períodos de ansiedade, costumamos reter menos informação
 - Escalar preocupações importantes para outros níveis de gestão

O CEB Human Resources destaca ainda algumas situações típicas em períodos de mudança que podem ser observadas e evitadas. A tabela a seguir explora tais questões, destacando os desafios comumente encontrados e como poderiam ser trabalhados.

Situação	Desafios	Oportunidades
Anúncio de reestruturações	Num ambiente de incerteza, os empregados tendem a falar menos sobre interesses de carreira e serem menos francos quando questionados sobre questões diversas que os impactam.	Manter o diálogo aberto para entender oportunidades de realocação, se possíveis, e interesses de carreira no longo prazo.
Mudanças nas responsabilidades de áreas	A pressão para agir rapidamente muitas vezes faz com que decisões sejam tomadas sem o detalhamento de papéis e responsabilidades, o que torna os empregados ainda mais inseguros.	Comunicar os três a cinco competências mais críticas e áreas de conhecimento necessárias para o sucesso de cada função nova ou redesenhada.

Identificação de novas pessoas para ocuparem determinadas posições	Organizações não conseguem envolver os empregados nas decisões sobre a sua colocação, e os tomadores de decisão muitas vezes não são totalmente informados sobre como as pessoas são afetadas.	Permitir que os empregados se auto-selecionem para novas funções.
Novas funções pra alguns empregados	Empregados são realocados e a urgência pelas entregas de sua nova função são tantas que os empregados não guardam tempo para discutir sobre parâmetros de sucesso desse novo momento	Os gerentes de empregados devem dedicar tempo no início do novo arranjo organizacional para definir objetivos, prioridades e fatores de sucesso e, com isso, esclarecer requisitos necessários na nova função.

Fonte: adaptado de CEB, 2010, p. 26

A tabela torna evidente que é impossível desassociar o papel de gestão e da comunicação. A comunicação em períodos de incerteza e tomada de decisão sobre ajustes organizacionais que afetam diretamente os empregados é um meio de gestão. Ela deve vir para dar suporte às decisões organizacionais, de forma alinhada, e como conduta incentivada a todos os membros da organização. Quando apenas parte dos gestores está sensibilizada e apenas uma parcela deles abre canais de diálogo, o que vemos é o aumento da assimetria na organização, gerando ainda mais desconforto e o sentimento de que há pessoas privilegiadas em tais mudanças. Isso em nada contribui com o clima organizacional e com a confiança entre líderes e times.

Quando o assunto é a saída de pessoas da empresa

Entre os diferentes ritos existentes numa organização, o que nos parece mais desafiador são os ritos de degradação. Eles simbolizam a dissolução de identidades sociais e seu poder. Estes ritos estão ligados a processos de demissões, saída de pessoas e em caso de comunicação de violações de normas, por exemplo.

Em primeiro lugar, vamos falar de pessoas que deixam a organização porque pediram para sair, porque assumem outras posições dentro da organização (mas em times, cidades ou países diferentes) ou porque estão se aposentando. Nesses casos, é comum e positivo que as empresas ritualizem a saída desses profissionais, seja com a reunião de colegas próximos para desejarem boa sorte, a entrega de um presente simbólico, um vídeo ou livro de homenagens, e assim por diante. A demonstração de afeto é importante para quem sai, mas igualmente importante para quem fica, pois demonstra o que se pode esperar desse ambiente corporativo.

Esse também se torna um momento muito oportuno para o que chamamos de “passagem de bastão”. Ao mesmo tempo em que a saída de alguém nos remete a um rito de degradação, ele é, ao mesmo tempo, um rito de passagem, que pode ser valorizado como tal, de tal forma que os empregados percebam de há um senso de continuidade. Algumas organizações, por exemplo, fazem planos de 100 dias para garantir que o início de um novo gestor / gestora seja bem cuidado do ponto de vista

de comunicação, entendimento de pontos críticos, e gestão de pessoas. Como observa Tavares os ritos têm efeito tanto individual quanto social, pois:

o grupo tem de se rearrumar a cada passagem que o indivíduo faz de um ponto do ciclo de vida para o outro. Também o indivíduo precisa assumir uma outra postura psicológica ao adquirir um novo status, e os ritos produzem plenamente esses resultados: o grupo e os indivíduos ficam modificados após a celebração do rito de passagem (TAVARES, 2002, p. 82).

Porém, nos casos em que a empresa desliga pessoas, independentemente das razões, não costumamos lidar tão bem com a questão. Muitas vezes, a comunicação passa por um “fulano não faz mais parte do quadro de funcionários dessa empresa” ou mesmo pelo silêncio absoluto, e os colegas percebem a saída de alguém quando ligam para o ramal dele/dela e é informado que o colega não trabalha mais lá.

A primeira questão a considerar quando vamos fazer algum tipo de desligamento é ter consciência que a decisão impacta diferentes públicos: o empregado, a família, os colegas que ficam, os fornecedores com os quais ele/ela tinha relação. Portanto, todo cuidado é pouco. A empresa deixa uma mensagem para os que saem e, especialmente, para os que ficam.

Os ritos de degradação, como as saídas de empregados da empresa, precisam ser estabelecidos para que seja mais uma referência dos valores e cultura da empresa. Aqui, não devemos considerar somente o ato de desligamento, mas todo o conjunto de decisões e ações que são tomadas antes que ele aconteça, tais como decisões relacionadas às tentativas de garantir o emprego, os benefícios que podem ser mantidos por um período maior à saída da empresa, o suporte de recolocação, à forma como a pessoa deixa a empresa (incluindo acesso aos seus pertences e a possibilidade de se despedir dos colegas), apenas para citar alguns.

O momento costuma ser carregado de emoções, e trazem à tona o conjunto de experiências pelas quais o empregado passou ao longo de sua jornada. Se esse conjunto é positivo, o momento pode ser menos traumático.

Estamos diante, portanto, de um momento que soma o tempo presente e as experiências anteriores, somadas no tempo.

A história que o empregado conta aos colegas ao sair da empresa, e a história que a empresa conta sobre a saída do empregado (ou dos empregados) deixam um registro importante na cultura da empresa.

Antes mesmo de falarmos do momento do desligamento, é importante preparar os empregados para tal. Nenhuma decisão é tomada do dia para a noite e todo período anterior ao fato costuma ser marcado por muitos rumores. O papel gerencial nesse momento é da mais alta importância. Não estamos falando apenas da comunicação de uma ou duas semanas antes do fato. Estamos falando da abertura contínua ao diálogo, do quanto a empresa está atenta para criar momentos e rotinas que ajudem o empregado a entender o que se passa com a empresa, e momentos de feedback para que ele saiba o que é esperado dele mesmo. Não são raros os depoimentos de pessoas que dizem terem recebido sempre feedbacks muito positivos e, de repente, foram surpreendidos por um desligamento dada uma baixa performance. Adicionalmente a

esta postura da empresa em relação à comunicação rotineira sobre suas prioridades e seu desempenho, soma-se um preparo mais pontual nos dias que antecedem um desligamento.

Se esses cuidados são tomados, as surpresas são menores. Não quer dizer, no entanto, que torne o processo de desligamento fácil. Sempre vale a pena lembrar o que o trabalho significa na nossa vida: ele é mais que um emprego. Muitas vezes ele é quase um sobrenome. Muitas pessoas trabalham mais de doze horas por dia, incluindo finais de semana. A perda de um emprego significa perda de função social.

É preciso olhar para si, é preciso olhar para quem sai, e é preciso olhar para os que ficam. Explico-me:

Olhar para si

O gestor precisa estar preparado para dar a notícia. Precisa saber lidar com diferentes reações: seja uma explosão de raiva ou uma explosão de choro. Precisa preparar o que vai dizer, saber como serão os próximos passos envolvidos da situação (são comuns perguntas de ordem prática, tais como se o desligamento é imediato ou ele fica até o final do dia, se ele poder recolher os pertences, o que acontece com eventuais contatos ou arquivos pessoais que ele tenha no computador, até quando ele pode usar o convênio médico, etc).

Olhar para quem sai

Além de estar preparado, o gestor precisa se concentrar na emoção de quem vai receber a notícia em vez de dizer como se sente, como está consternado ou algo assim. A dor de quem perde o emprego, sem dúvida, será maior do que a dor de quem está dando a notícia.

É preciso entender que cada um reage de uma forma. Respeitar o momento, o silêncio, a raiva, ou qualquer outro sentimento envolvido, é fundamental.

Olhar para os que ficam

Os colegas de trabalho também precisam entender o que está acontecendo. A regra vale para os times que serão impactados pelas mudanças e também para os que não forem, pois é comum a expectativa de entender se a comunicação terminou ou não. Após todas as comunicações para as pessoas diretamente envolvidas, é importante soltar um comunicado corporativo, da alta gestão, encerrando o processo. Percebe-se um receio enorme nas empresas quando o tema em questão é divulgar a quantidade de pessoas desligadas. Essa informação é necessária e relevante para evitar que os empregados, por eles mesmos, façam as contas. O fato de a empresa não tratar o número com transparência dá margem a boatos e especulações. Juntos do número virão as histórias de como esses desligamentos foram feitos, afinal, se foi assim "com eles" poderá ser assim "comigo". Se eles tinham valor, eu também tenho valor. Entender que os colegas foram tratados com respeito faz a mais completa diferença para a cultura organizacional.

Outro aspecto que merece atenção neste momento são os processos. Desviar o telefone para um novo contato, avisar fornecedores, refazer acessos a pastas de trabalho garantem que a retomada do trabalho aconteça sem impactos adicionais.

Considerações finais

Todos tipo de organização pode experimentar, ao longo de sua jornada, períodos de incerteza e a necessidade de desligar pessoas. Embora esses movimentos possam trazer desconforto e dor, temos alguma chance de diminuí-los ao tratar as pessoas com respeito, com transparência e com gentileza. Não é, necessariamente, uma tarefa fácil, pois não costumamos lidar facilmente com as emoções contidas nestas decisões.

Cabe à alta gestão, às áreas de Recursos Humanos e Comunicação trabalharem juntas nos três momentos que foram destacados ao longo do texto: no preparo para o momento de mudança, no que costumamos chamar de Dia “D” e dos impactos das decisões na rotina da empresa dali pra frente.

Referências

CAPPELLANO, Thatiana. A incoerência de uma cultura organizacional sólida para empregados líquidos. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

CEB Corporate Leadership Council. **Rebuilding the Employment Value Proposition**. 2010.

DEAL, Terrence E. e KENNEDY, Allan. **Corporate Cultures. The Rites and Rituals of corporate life**. USA: Basic Book, 2000.

RAMOS SILVA, Mariângela. **Ritos, rituais e cerimônias e suas implicações políticas nas organizações contemporâneas**. Disponível em http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2_benine.pdf

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio Janeiro: FGV, 200

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

A Comunicação Interna | na International Paper |

Fernanda Ramos

A International Paper é líder global em embalagens e papel com operações na América do Norte, Europa, América Latina, Rússia, Ásia e Norte da África. Seus negócios incluem embalagens industriais e de consumo juntamente com papéis não revestidos e celulose. Com sede em Memphis, Tennessee, a empresa emprega aproximadamente 53 mil pessoas e está estrategicamente localizada em mais de 24 países atendendo a seus clientes no mundo todo. As vendas líquidas da International Paper em 2015 foram de US\$ 22 bilhões.

No Brasil atua nos negócios: papéis para imprimir e escrever, papel para embalagens e embalagens de papelão ondulado, empregando aproximadamente 5 mil profissionais.

O sistema integrado de produção de papel para imprimir e escrever da International Paper no Brasil é composto por três fábricas: duas no Estado de São Paulo e uma no Mato Grosso do Sul. Seus produtos, as linhas de papéis para imprimir e escrever Chamex e Chamequinho e a linha gráfica de papéis Chambril, são 100% produzidos a partir de cultivos de eucalipto certificados.

O negócio de embalagens é formado por três fábricas de papel para embalagens, localizadas no Estado de São Paulo, e quatro unidades produtoras de chapas e embalagens de papelão ondulado: duas no Estado de São Paulo, uma em Goiás e uma no Amazonas.

Ambientes e perfis de profissionais tão diversos, do corporativo ao fabril, impõem à área de Comunicação Interna da IP um trabalho muito estratégico e focado em cada público de interesse. Isso para que a capilarização da mensagem corporativa aconteça de forma assertiva, facilitando seu entendimento e absorção em todos os níveis. Um desafio diário, construído ao longo dos anos, para o qual sempre são considerados formatos e possibilidades inovadoras, seja em linguagem, ferramentas e/ou canais de comunicação.

A empresa conta com canais pensados estrategicamente para cada público-alvo, que dão vazão a campanhas que informam e reforçam os valores da empresa, como Liderança, Resultados e Responsabilidade. Sendo que uma das primeiras preocupações da companhia é promover e fortalecer o entendimento de diretrizes fundamentais representadas pelo Jeito IP (The IP Way), que consolida a Visão, a Missão e os Valores da empresa. Por ele, o profissional é estimulado a refletir sobre suas atitudes, preocupando-se não apenas com o que deve fazer mas principalmente como deve fazer. O Código de Conduta complementa o Jeito IP, trazendo as premissas da empresa com relação a Compromisso, Respeito, Propriedade e Excelência, que são trabalhadas entre profissionais e fornecedores.

Canais de Comunicação Interna

O Planejamento de Comunicação Interna da International Paper contempla a veiculação das mensagens institucionais e direcionamentos estratégicos por meio de diferentes canais de comunicação e fóruns de relacionamento promovendo um crossmedia alinhado e efetivo.

- IPTV

TV corporativa focada nas equipes de produção das fábricas, com o objetivo de transmitir informações de forma rápida, interativa, criativa, e de modo que possam ser imediatamente personalizadas. O canal possui diversas editorias, o que permite

trabalhar os temas com identidade e linguagem específicas.

- **IP em 5 Minutos**

Newsletter semanal com foco no público corporativo, cujo objetivo é retomar os principais assuntos que foram abordados na empresa ao longo da semana.

- **Revista Infinitas Possibilidades**

Com foco no público fabril, a revista visa trazer assuntos estratégicos a partir do olhar do profissional.

- **Segurança em Quadrinhos (Gibi)**

Também focado em público fabril, tem o objetivo de informar e compartilhar histórias sobre o principal valor da International Paper, a Segurança, de forma simples, divertida e didática.

- **Rádio Florestal**

Voltada para os profissionais que trabalham nas áreas florestais da IP, a rádio traz notícias, entrevistas, músicas e interação do locutor com os ouvintes de forma dinâmica e descontraída. Esta iniciativa também busca melhorar o sentimento de pertencimento destas pessoas que não tem acesso a computador ou murais físicos.

E estes são apenas alguns exemplos. Além dos conteúdos preparados para os canais da International Paper, a equipe de Comunicação também formula diversas ações ao longo do ano que estão fora do escopo das abordagens dos canais. São as campanhas de Comunicação Interna, que tratam de maneira profunda e detalhada temas relevantes para a empresa.

Campanhas de comunicação Interna

Idealizadas para públicos-alvo específicos, as campanhas conseguem sucesso na transmissão das mensagens e na adesão das ações. Algumas campanhas da IP foram destacadas por sua relevância e adesão entre os profissionais da empresa. Entre elas está a campanha que reforça a cultura da empresa, o Jeito IP (IP Way), que foi trabalhada para a liderança com comunicados assinados pelo CEO da IP e com teaser para os demais profissionais. A ação também utilizou materiais em vários ambientes, que convidavam o profissional a refletir sobre o modo como trabalha. Os materiais traziam frases como: “O que faz a sua companhia um melhor lugar para se trabalhar?”, “Qual o seu jeito IP de trabalhar?”, “Que tipo de atitude pode contribuir para o nosso sucesso?”, etc. Além de instigar a curiosidade do público com as frases, a campanha também tirou fotos dos profissionais com placas em que respondiam a essas questões. No fim, a IP montou um painel com todas as fotos e frases, que traziam os valores e pilares do Jeito IP: respeito, responsabilidade, liderança, excelência operacional, pessoas e clientes.

Outra ação de destaque e que envolve um tema muito importante para a IP é a campanha de Segurança. Diversas iniciativas são parte dessa temática. Por exemplo, as que envolvem a participação do profissional, com exemplos e situações de segurança compartilhadas, trazendo depoimentos, vídeos de profissionais e suas famílias, casos de sucesso sobre o tema e até reconhecimento pelo desempenho dos profissionais. De forma geral, a equipe de comunicação preza por ações que motivem o profissional a participar espontaneamente.

Segurança e outros temas importantes e fundamentais como Ética e Engajamento são abordados com frequência nas campanhas da International Paper, com ações pontuais ou em treinamentos oferecidos aos profissionais em eventos específicos.

Pilares importantes para a qualidade de vida de seus profissionais e para a qualidade da entrega do trabalho de cada um, o que influencia diretamente nos produtos que os clientes da IP recebem.

Por tudo isso, a importância das campanhas de Comunicação Interna bem desenvolvidas e de utilizar com precisão e assertividade os canais de Comunicação, que o trabalho da área de Comunicação deve ser planejado estrategicamente. Este é o caminho para o alcance de bons resultados em cada projeto.

Memórias póstumas de
um falecido publicitário
– ou: como nasci na
Comunicação Interna

Bruno Chaves

Como a maioria dos profissionais de Comunicação Interna da minha geração, eu tropecei nesta carreira. Sonhava em me besuntar na glória de um comercial de margarina ou rolar eufórico nas areias de um anúncio de cerveja quando, de repente, acordei com um *briefing* de uma campanha de desperdício encomendada pela Varig (alguém se lembra da Varig?). Naquela época, eu era sócio de uma empresa de Comunicação no Rio de Janeiro que trabalhava para o mercado de gastronomia e moda. Apesar de atendermos marcas conhecidas, eram clientes de mentalidade familiar e que, como tais, tinham prioridades como a decoração dos restaurantes e a escolha das modelos e dos fotógrafos em voga. Nosso trabalho ficava relegado a um segundo plano, inclusive no aspecto financeiro. E, quando pagavam, boa parte era em permuta, ou seja: calça jeans, biquíni, canga, sushi e *petit gateau*. O pedido da Varig acenava para uma realidade mais ambiciosa: atender grandes corporações e setores que davam o devido valor à Comunicação – embora, no início, boa parte dos nossos honorários tenha sido convertida em milhas Smiles...

Depois da Varig, veio a Vale, a IBM. Eu abandonei a antiga empresa e abri a Invitro, assumindo minha opção pela Comunicação direcionada aos empregados de grandes empresas. Quase 20 anos se passaram. A Comunicação Interna foi ganhando relevância como modelo de negócio. E mais, se entranhou em mim de tal forma que, hoje, não consigo me imaginar em outra carreira.

Nesse percurso, eu e minha equipe pudemos testemunhar os setores das empresas se estruturarem e os especialistas no assunto substituírem profissionais bem-intencionados de RH ou mesmo as secretárias executivas. Apresento aqui anotações que retirei de um estudo que fizemos para consolidar tudo que vivenciamos nestes anos como pioneiros da Comunicação Interna.

Pré-história

A comunicação como meio para a coordenação de um grupo de indivíduos existe desde que os nossos ancestrais saíram para caçar juntos ou se organizaram para colher raízes. E mesmo a comunicação como estruturadora do funcionamento do homem em grupo, dentro de uma mesma cultura, existe desde os tempos mais remotos. Trata-se de uma “necessidade humana”, como afirma o pesquisador Luiz Martino (2001, p. 31).

O estágio, que qualificamos como incipiente nos primeiros parágrafos, abrange aproximadamente o período que coincide com nossa experiência profissional como fornecedores de grandes empresas – ao longo do qual a comunicação com empregados se transformou em uma atividade independente dentro das organizações. Isto é, consolidou-se como atribuição específica, e não uma responsabilidade adicional, como costumava ser para profissionais de Recursos Humanos, Relações Públicas, Marketing ou Assessoria de Imprensa.

Além de nossa singela participação como fornecedores, pudemos reunir ainda três fortes indícios da constituição desse mercado no mesmo espaço de tempo. É natural que, se nosso interesse fosse determinar com precisão a cronologia de eventos que resultaram na Comunicação Interna como a conhecemos hoje, muitos outros aspectos poderiam ser listados ao longo da atividade produtiva no país. No entanto, nos ateremos a três.

O primeiro deles é a época em que surgem as primeiras empresas fornecedoras de serviços especializados em comunicação com empregados. Em São Paulo, uma das

fornecedoras mais antigas começou a operar em 1993. Já no Rio Grande do Sul, uma das empresas ancestrais abriu as portas no ano de 2000. O acesso a essas informações se deu a partir da observação da lista de empresas atreladas à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), entidade que inclui a Comunicação Interna entre as áreas de atuação que abrange.

O segundo deles, registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), na data de 1995, é a patente do nome endomarketing, documentando, formalmente, o nascimento do termo que viria a designar este mercado por algum tempo – hoje, a denominação mais recorrente nas empresas é Comunicação Interna, embora isso ainda seja objeto de muita discussão. O registro histórico de um serviço de consultoria, fundado pelo professor Saul Benkin, proprietário da patente, nos parece evidência bastante concreta da atividade econômica relacionada à Comunicação Interna.

O terceiro indicador de formação deste mercado é a realização do 1º Congresso Brasileiro de Comunicação Interna, em São Paulo, em 1996. Do ponto de vista de negócios, a viabilização do congresso atesta que, há 19 anos, a atividade já justificava a organização de um evento dessa envergadura – o que exige uma quantidade mínima de interessados (representantes de empresas, consultores, palestrantes e estudantes) para que haja retorno financeiro e comercial.

A esses indícios somam-se ainda dois eventos de grande impacto na história recente do país: a abertura econômica, no governo do presidente Fernando Collor de Melo (1990-92), e a privatização de empresas públicas, no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Conforme apontou a revista Exame, foram políticas que, efetivamente, ensejaram a procura das organizações brasileiras por mais eficiência diante da economia global, no caso do setor privado, e a busca por mais produtividade, no caso das antigas companhias públicas de energia, mineração, siderurgia, telecomunicações e outras indústrias que passavam a ter a necessidade de ser sustentáveis.

Os números de MELHORES E MAIORES são uma evidência de que nos últimos dez anos as empresas brasileiras – e, em última análise, o próprio país – deram um salto de competitividade que não pode ser subestimado. Esse movimento só foi possível graças a uma conjunção de transformações que vão do controle inflacionário às privatizações, da valorização da educação e do investimento em tecnologia à exploração dos mercados internacionais (QUEIROZ, 2005).

Coincidentemente ou não, em 1997, David Ulrich, consultor norte-americano que se projetou como o maior nome do RH da atualidade, reivindicou para os recursos humanos o papel estratégico na gestão das empresas. Ele sustenta que, no cenário globalizado, a volatilidade do capital humano pode representar sério risco à competitividade das corporações, uma vez que o tecido organizacional precisa de reforços quanto maior e mais global for a corporação (ULRICH, 2001). E os nós atados neste tecido serão tão mais sólidos quanto mais a empresa se ocupar de assegurar a disseminação de seu capital intelectual como forma de dar unidade e coerência ao seu desempenho nas diversas frentes de competição às quais está sujeita ao redor do planeta. Porém, “assegurar capital intelectual também implica aprender a divulgar mais depressa ideias

e informações por toda a empresa” (ULRICH, 2001, p.30). O pensamento de Ulrich, em si, não significa a relevância de seu trabalho. Sua aceitação nas empresas e nas escolas de negócios bem como a aura de “guru” são, sim, retratos da emergência do assunto no ambiente corporativo.

Privatização, globalização, competitividade, produtividade e foco nas pessoas. Na virada do século, estavam criadas as condições para que a Comunicação Interna florescesse a reboque do aumento do investimento no capital humano das corporações. Surgia, então, como alternativa profissional para jornalistas, publicitários, relações-públicas, designers e outros bandeirantes, tanto dentro de grandes empresas como no ramo de prestação de serviços. Nesse contexto, parece razoável que a atividade de Comunicação Interna possa ser considerada tão jovem quanto a própria internet (nascida oficialmente em 1991), e, como tal, ainda com muitas possibilidades a serem descobertas.

Não conseguimos inferir as certezas com a mera observação do comportamento. Se quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a conversa com os membros da empresa, para ajudar a tornar as certezas tácitas e explícitas (SCHEIN, 2001, p.39).

Como investigamos o mercado?

Os levantamentos junto às empresas foram registrados pela Invitro em entrevistas que duraram entre trinta minutos e duas horas. Já os dados secundários, coletados ao longo dos 20 anos de atuação da Invitro, respeitaram o registro de relatórios aprovados por integrantes das empresas, documentos de *briefing* formais, documentação estrutural e dados de pesquisas de diagnósticos anteriores. Outro aspecto analisado durante a pesquisa foi a estrutura das equipes de Comunicação Interna das organizações participantes da amostragem. Isto é, apuramos, por exemplo, quantas pessoas compõem a área, quais são suas atribuições, a qual área da companhia estão atreladas e para quem se reportam (gerente, diretor ou presidente), além de buscar entender as práticas realizadas.

O que encontramos?

Conforme o que foi apurado pela pesquisa, são algumas das atividades do profissional de Comunicação: atender às demandas de comunicação solicitadas por outras áreas da companhia; controlar o orçamento e fazer requisição de compras pertinentes à área; organizar eventos e campanhas do setor; gerir a política de comunicação da companhia; criar materiais, peças e conceitos visuais com base no manual de marca da corporação; atualizar informações nos canais internos ou contratar parceiros externos para executar esse trabalho; comunicar assuntos corporativos e promocionais; planejar ações internas e engajar os colaboradores nessas iniciativas; prestar apoio à comunicação entre líder e liderado; suportar os processos de gestão de mudança e de gestão de crise; propor e implementar novos canais, quando necessário; e promover o reconhecimento de talentos.

O cenário encontrado nas empresas que pudemos conhecer impede que haja homogeneidade sobre boas práticas da área de Comunicação Interna, sua importância

estratégica para os clientes, sua relevância para a economia e mesmo sua participação na condução do negócio. Ainda assim, foi possível registrar o mundo ideal em que os profissionais de Comunicação sonham se ver daqui a alguns anos – um contexto no qual a maioria dos participantes do estudo imaginam já ter alcançados as condições que trazemos a seguir.

1. Resultados mensuráveis

Segundo o conjunto de evidências, é cada vez mais notória a relevância de indicadores que quantifiquem os resultados obtidos pelas equipes de Comunicação Interna, como forma de verificar se as ações desempenhadas tiveram o impacto desejado e mesmo para justificar a importância da atuação do setor nas empresas.

Averiguamos que, em algumas companhias, essas métricas estão ligadas à capacidade do setor em, por meio de ações de comunicação, contribuir para o alcance de objetivos estratégicos da empresa (a exemplo de metas de segurança - “Reduzir o índice de acidentes de trabalho”); colaborar para a mudança de percepção dos funcionários sobre determinadas questões; e facilitar a compreensão deles quanto aos valores e negócios da organização. Porém, na maior parte das empresas entrevistadas, os indicadores de comunicação ainda estão limitados à capacidade de a Comunicação Interna entregar o volume de demandas solicitadas pelos clientes internos, não mensurando sua eficácia.

Outra constatação da pesquisa é que esses indicadores, de modo geral, ainda não influenciam a remuneração variável dos integrantes das equipes de Comunicação.

2. Investimentos conscientes

Em um cenário de austeridade, no qual as empresas, cada vez mais, têm enxugado os orçamentos destinados à área de Comunicação, observamos que entregar mais resultados com menos recursos é pensamento corrente. Porém, como bem pontuou um de nossos entrevistados, a falta de dinheiro não pode ser vista como desculpa para não “fazer as coisas direito”. E para continuarem desempenhando suas atividades com qualidade, como forma de legitimar a área e demonstrar sua relevância, as equipes de Comunicação contam com o improviso, além de optarem por produzir os materiais utilizando os recursos internos – elas mesmas realizam a pesquisa, montam o planejamento ou fazem o layout, quando necessário.

Outro aspecto averiguado (que está atrelado também à tendência atual de as empresas direcionarem seus investimentos em campanhas internas e grandes eventos para outros centros de custo) é que, entre optar pelo investimento na concepção de um brinde para o colaborador e o preparo de materiais que auxiliarão os gestores a ter uma boa conversa com seus liderados, as equipes têm preferido a segunda alternativa.

3. Papel estratégico e autonomia

Durante a pesquisa, investigamos o grau de autonomia dos profissionais da área nas empresas, buscando dividi-los nas seguintes categorias: especialistas ou consultores na área; parceiros estratégicos ou *business partners*; e prestadora de serviços para os clientes internos. E, a partir das entrevistas realizadas, constatamos uma espécie de “empate” entre as práticas. Verificamos que a conquista da autonomia e a execução do papel estratégico que a área classicamente almeja ainda não são algo consolidado em todas as empresas, apesar de essa independência do setor continuar a ser um desejo,

na fala dos entrevistados.

No caso dos participantes que são vistos pelos clientes internos como **especialistas** ou **consultores na área**, os demais departamentos procuram a Comunicação com um objetivo e solicitam sua orientação, confiando a ela o papel de decidir a melhor plataforma de comunicação para atingir esse objetivo e de elaborar um plano para execução da demanda. Essa postura é considerada uma evolução por muitas lideranças, já que, não raro, as demais áreas, anteriormente, chegavam à Comunicação com o projeto totalmente montado, incluindo o tipo de veículo desejado e até mesmo o nome da iniciativa.

4. Planejamento de longo prazo

A pesquisa apontou que, de maneira geral, as demandas de comunicação estão mais estruturadas do que há 20 anos, em termos de planejamento. Essa previsão das ações futuras, em paralelo ao orçamento necessário, tem sido feita (de modo majoritário) anualmente, com revisões semestrais ou trimestrais, para readequar o plano às prioridades e aos desafios do período.

Nesse processo, normalmente feito em conjunto com as áreas demandantes, são definidos os objetivos, estratégias e táticas para compor o plano de comunicação. Em empresas com um nível de maturidade maior, as demandas são alinhadas ao plano estratégico e às metas da companhia – na qual o que não for condizente não é prioridade. Nas demais, esse plano serve apenas para listar as ações necessárias. Essa medida garante uma previsibilidade maior das iniciativas a serem executadas. Porém, ainda existem casos de atendimento a demandas não previstas ou desestruturadas, que surgem ao longo do ano.

Referências

MARTINO, Luiz C. De qual Comunicação estamos falando? In.: FRANÇA, Vera; HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

QUEIROZ, Patrícia. **Uma década de transformação**. Exame, 27 Jun. 2005. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/846/noticias/uma-decada-de-transformacao-moo49301>. Acesso em 7 dez. 2015.

SCHEIN, Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro, RJ: José Olympio, 2001.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo, SP: Futura, 2001

O caminho para uma | comunicação eficiente |

Luís Gustavo Peccicacco

Tudo começou há mais ou menos 100 mil anos. Até hoje não se sabe se a linguagem e a comunicação verbal surgiram de um único ponto ou vários. Veja, é difícil saber porque o que é falado não deixa rastro físico, então, é difícil de ser comprovado. Causa confusão e dúvidas. Foi lá atrás, então, que começou a rádio peão. E quer saber? Tanto faz quem começou porque o que importa, de verdade, é o rastro que deixou. E foi maravilhoso.

A capacidade (ou falta de!) que as pessoas têm de se comunicar, atualmente, é impressionante. Tem tanta coisa interessante no mundo para descobrir e compartilhar, que é até presunçoso um líder achar que sua equipe deveria parar para ouvir o que ele tem a dizer. Isso vale também para uma empresa que espera que o seu líder pare para ouvir o que ela tem a dizer. Pois é. Mas se ninguém ouve ninguém, como as organizações podem funcionar?

Claro que essa é uma suposição fictícia, pois as organizações funcionam, sim. Umas mais, outras menos, mas, no geral, funcionam. E, para isso, é essencial que haja comunicação. Ora, se há comunicação, então por que existe um sentimento geral de "ninguém me ouve"? A empresa enviou o comunicado, mas o líder não leu. O líder fez a reunião, mas a equipe não colocou em prática. A equipe pediu aos fornecedores, mas o projeto não saiu no prazo.

O que aconteceu se todos se comunicaram? Isso pode ser chamado de ruído, o grande vilão da comunicação.

Observando um pouco mais o cenário das organizações, é possível perceber claramente como esse "telefone sem fio" saiu da empresa e chegou até o fornecedor e, por fim, ao cliente. Quando o comunicado foi enviado, o líder estava em reunião. A comunicação foi por e-mail. Convenhamos, ninguém mais lê tanto e-mail assim. Quando o líder falou em reunião, chegou uma mensagem no WhatsApp ou uma notificação no "Insta". Não dava para não ver e, convenhamos, ninguém aguenta mais tanta reunião assim. No final, o fornecedor não entendeu a estratégia porque, convenhamos, o fornecedor nem é tão bom assim, não é mesmo? Mas como ele poderia entender a estratégia se nem o líder nem a equipe estavam atentos na hora em que o direcionamento chegou?

Pois é, fica difícil alinhar a estratégia de ponta a ponta se não há, no princípio de tudo, vontade.

E como fazemos para criar vontade desde o início?

A resposta está no "alinhamento de expectativas". E não há outra forma de alinhar expectativas que não seja partindo de dois princípios básicos: transparência e confiança. Isso quer dizer que uma pessoa só pode ser transparente com a outra se confiar que a transparência será absorvida sem julgamentos e que haja uma abertura, isto é, que as partes não entraram na conversa com suas posições firmadas com o objetivo de conquistar, ao invés de alinhar.

O mesmo vale quando se considera o ponto de vista da organização. Para se comunicar com seus líderes e fazer com que estes, por sua vez, se comuniquem bem com seus colaboradores, deve haver um processo de alinhamento de expectativas onde a empresa pontua o que espera de seus líderes. Estes absorvem e apresentam suas expectativas com a organização. E deve haver um ponto comum confortável entre todos. Do contrário, a relação não tem como seguir em frente. Então, você para,

pensa e se pergunta: “para nos comunicarmos bem, primeiro temos que ouvir?”. Sim, é exatamente isso!

Parece fácil, mas não é. Demanda trabalho, dedicação, uma pitada de paciência, criatividade e muita informação. Mas não se preocupe porque o processo estratégico de comunicação pode ser decupado em algumas partes que facilitam o desenrolar das coisas e, para isso, este artigo toma o cuidado de não numerar as etapas, pois elas podem variar entre si, dependendo do cenário de cada empresa.

Cenário

Tudo começa com entender o cenário no qual a empresa está inserida. O que precisa ser comunicado? O que está acontecendo que demandará uma atividade de comunicação? Aqui a palavra-chave é concisão. Colocar o máximo de informação relevante em um espaço mínimo, pois é apenas para situar e criar o ambiente.

Histórico

“Nada se cria, tudo se transforma”. A famosa frase de Lavoisier vale para a comunicação também. Que tal conhecer o que já foi feito antes, aprender com os acertos e erros do passado antes de sair fazendo? Pode apostar que serão economizadas horas de trabalho e montes de dinheiro.

Pesquisa

Aqui a coisa começa a ficar muito interessante. Lembra que foi dito acima que para nos comunicarmos primeiro temos que ouvir? Pois bem, no **cenário** foram ouvidos os ventos do presente trazendo as informações do ambiente. No **histórico**, foram ouvidas as vozes do passado. E nas pesquisas internas, será dada voz àquele que é o mais importante de todos: o público-alvo. Realize um estudo sério e bem estruturado de opinião dos principais envolvidos e impactados pelas ações de comunicação. Pergunte-lhes sobre sua experiência e suas expectativas (sim, escute!)

Público-alvo

Você já parou para perceber que quando falamos com um amigo de longa data há coisas que nem precisam ser ditas? Um olhar, no momento certo, já vem cheio de significados e de informação. Isso significa que com esse amigo a sintonia é tão grande e o conhecimento da história de cada um tão profunda que a comunicação é naturalmente eficiente. Imagina se isso pudesse acontecer entre organizações, líderes e equipes. Os comunicados teriam apenas umas poucas imagens, uma ou outra frase. Quiçá seria só um assunto em um e-mail em branco. Mas essa não é a realidade. Por isso, quanto mais informação tiver do público, melhor será a comunicação. E não apenas informações demográficas, mas psicográficas, anseios e (sim!) expectativas.

Objetivos

Agora que já se conhece o cenário, a história, o público e suas expectativas, é possível propor objetivos claros. Porém, antes de entrar no tema, é importante destacar que ele é variável, de cenário para cenário. Muitas vezes, os objetivos vêm pré-determinados dentro das organizações. Não há como lutar contra isso. O mais recomendável é questionar com embasamento e planejar com afinco, sempre mantendo a mente aberta.

Os objetivos da comunicação são sempre estabelecidos de acordo com as expectativas. Da organização e do público. Qualquer coisa diferente disso é um prato cheio para o erro. O mais comum é a utilização de verbos no infinitivo (atingir, aumentar, reduzir, mudar, sustentar, buscar, entre outros) somados a dados numéricos que apoiam a mensuração de resultados. Nem sempre é possível, mas é importante se esforçar para ter certeza de que todas as possibilidades foram eliminadas.

Mensagens-chave

Talvez um dos exemplos mais divertidos de comunicação ineficiente que há no Brasil vem do antigo programa A Praça é Nossa, com sua caricata personagem a Velha Surda. Há na internet muitos vídeos com as suas trapalhadas. É sempre uma bagunça gostosa de se ver. O anfitrião fala e a velha repete. Tudo errado! Sempre dando conotações engraçadas e absurdas. Um caso clássico de uma mensagem mal preparada que caiu em ouvidos surdos.

As organizações não querem que isso aconteça, por isso existe um processo como este que está sendo detalhado aqui e a mensagem é talvez um dos pontos mais importantes. É simples e direto: clareza absoluta na mensagem. Com confirmação de recebimento, se possível. Não caia no erro de, por conta de qualquer fator interno ou externo, negligenciar esta etapa. Ela levará sua comunicação à falência. Divida as mensagens em primárias e secundárias, assim, será possível identificar o essencial do “floreio”. Isso auxiliará também na escolha das mensagens por canal... não se preocupe, isso será tratado em breve.

Ações

Chegou o momento de definir as ações de comunicação que serão adotadas no plano. Essa é a parte mais interessante. Para aquecer os motores, que tal descobrir quais ações foram feitas em outros mercados distintos? É fácil encontrar na internet diversos registros de ações de organizações em todo o mundo que viveram cenários parecidos, que têm objetivos semelhantes ou que falam com o mesmo público! Tome seu tempo buscando na rede, converse com amigos, utilize as redes sociais para receber indicações. Com certeza coisas interessantes aparecerão. Aproveite esse conhecimento, combine com a pesquisa feita até o momento e crie as propostas.

Compartilhamento

Esta é uma nova etapa, que está aqui simplesmente para lembrar que este artigo trata de comunicação, então lembre-se de dar o exemplo. Compartilhe com todas as pessoas envolvidas até aqui as ações e também com pessoas novas. As grandes ideias surgem sempre do choque de outras ideias. Lembre-se de que, se o fizer, você deverá estar aberto a sugestões.

Canais

Todo processo de comunicação, quando simplificado, começa no emissor, passa pela mensagem, pelo canal e chega ao receptor, uma vez superados os ruídos. Por isso, o canal é absolutamente essencial. A mensagem correta no canal errado pode ter um resultado tão desastroso quanto a mensagem errada no canal correto. Durante as pesquisas lembre-se de mapear quais os canais adequados para o seu público e o seu cenário organizacional. Nem todos os colaboradores trabalham o tempo todo no

computador. Nem todos estão acostumados ao mundo dos dispositivos móveis. Às vezes, um simples brinde em cima da mesa com um cartão pode ter 10 vezes mais efeito do que uma super campanha mobile.

KPIs e métricas

Key Performance Indicators são os objetivos transformados em indicadores e as métricas são as formas utilizadas para mensurar. Aqui vai um exemplo para ficar mais claro:

- Objetivo: Aumentar a adesão dos líderes ao curso de liderança em 20%.
- Indicador: quantidade de líderes registrados no curso de liderança.
- Métrica: formulário de inscrição em cursos disponível na intranet.

É surpreendente que, com o advento da internet e da tecnologia, muitas organizações ficam congeladas na Pesquisa de Clima e na Pesquisa de Satisfação. Existem tantos outros indicadores que podem fazer com que essas pesquisas sejam sempre muito altas. Por que esperar chegar a esse momento? Monitore antes, resolva antes e comemore com uma pesquisa de clima de alto nível.

Verba e Cronograma

Como o mundo é injusto e a economia capitalista, há sempre limites. Às vezes de verba, às vezes de equipe e às vezes de tempo. É importante estar sempre atento a essas limitações para não criar expectativas que não podem ser cumpridas.

Execução

Esta etapa é autoexplicativa. Coloque em prática. Teste, prove, anote, aprenda, refaça. Não tenha medo de errar porque o erro traz muitas lições importantes. Planeje, calcule os riscos e embase os testes, mas faça-os com inteligência e determinação.

Report

Lembra que antes de começar você aprendeu com os erros e acertos do passado? Imagina se alguém que viesse depois de você, precisasse fazer o mesmo e encontrasse um report completo com tudo o que você fez? Não seria legal? Então, registre. Aprendizados, erros, sugestões de melhoria. A parte mais importante de um report deve se chamar "Aprendizados".

Mesmo que a rádio peão tenha surgido no princípio dos princípios, ela pode ser pautada por mensagens claras e bem estruturadas. Não deixe a comunicação da sua organização na mão do acaso, pois é fato que ela levava as equipes ao conflito e os resultados minguarão. Dedique-se, utilize as ferramentas disponíveis a seu favor. Compartilhe, sempre. Haja com a mente aberta, teste sem medo de errar e aprenda. Registre tudo e comece novamente.

Como começa a pesquisa de um artigo científico?

William A. Cerantola

A literatura que trata da pesquisa científica explora em profundidade vários aspectos sobre as metodologias e critérios na definição do objeto de pesquisa. Entretanto, pouco se fala do início da escolha do tema e da busca de artigos e fontes que auxiliam e dão a base ao futuro artigo que será proposto. É nesse contexto que convidamos o leitor a fazer um breve percurso para refletir e investigar sobre o início dessa investigação.

1. Onde tudo começa – o tema da pesquisa

Afinal de contas, por que escrever um artigo científico?

Apesar da pergunta nos conduzir a um questionamento sobre a razão de ser de algo, de fato, deveria nos remeter a um lugar, espaço e tempo, onde a ideia de um artigo tem sua origem.

Lugar em nossas mentes e corações que nos conduziram a um questionamento sobre algo da realidade e que nos move na direção à busca de uma resposta. Resposta que inevitavelmente nos levará a outra pergunta e outra resposta.

Como costumam falar os filósofos, quando a nossa esfera de conhecimento se amplia, nada mais faz que ampliar também a percepção do universo de nossa ignorância. Conhecer muito de algo nos faz perceber o quanto o modelo explicativo é limitado e quanto tempo temos que pesquisar para conhecer ainda mais a realidade que nos cerca.

Assim, o lugar é importante, porque como diz a etimologia da palavra (latim *localis* ou *locus*) tem a ver com posição. A posição que a dúvida ocupa em nossa mente. Uma posição transitória que se movimenta ao sabor dos nossos interesses que carregam nossas memórias, conhecimentos e emoções.

Sim, a gênese da ideia do artigo deve pertencer a algum lugar e a algum momento de nossas vidas em que houve um lampejo que despertou nosso interesse pela busca de um equilíbrio possível entre a realidade em si, ou sua representação, e a nossa tentativa de entendimento a respeito dela.

Evidentemente o interesse guarda relação direta com estudos e artigos produzidos anteriormente, mas a definição do particular objeto de pesquisa resulta da combinação dos conceitos elaborados por essa longa trajetória de autores e temas com a necessidade individual de desvendar e desenvolver um determinado tema ou abordagem.

Esse marco é importante porque referencia o ponto de partida do sujeito que realiza a pesquisa. Em livros e manuais dedicados à metodologia da pesquisa, especialmente nas humanidades, há a inclusão do aspecto do porquê o pesquisador ou especialista se dedicou ao tema. Quais são suas razões que o levaram a essa investigação? Quais aspectos de sua trajetória pessoal, acadêmica e profissional que o instigaram a se debruçar sobre o tema?

Ter clareza sobre as origens da inquietação acadêmica permite um distanciamento relativo e um aprendizado sobre o que mobiliza e inquieta.

Entendo aqui aprendizagem como um processo ou uma perspectiva contínua e individual ao longo da vida (*lifelong*) e em diversos contextos (*lifewide*). Em documento da Comissão da Comunidade Européia (2000), este tema foi bem discutido e demarcou um novo paradigma do processo de aprendizagem à luz das plataformas digitais de conhecimento, onde o indivíduo assume a responsabilidade de aprender, de adquirir

conhecimentos e de desenvolver competências de forma ativa e autônoma.

Hoje, num mundo de redes sociais, somos todos autores, participantes ou observadores. A aprendizagem já acontece por meio de diversas fontes, plataformas e formas de interação, caminhando lado a lado com o formato tradicional das escolas e universidades. Essa realidade das redes sociais é a um só tempo um laboratório de experimentações e uma fábrica de soluções.

2. Como iniciar a pesquisa – Sete passos da Cornell University

A Cornell University, reconhecida universidade americana, elaborou uma sequência de sete passos que é apresentada aos estudantes e jovens pesquisadores como um guia de orientação para o mundo da pesquisa. Esse modelo já vem inspirando outras universidades americanas e européias que incluem essa abordagem nos cursos introdutórios de pós-graduação, mestrado e doutoramento.

- Os sete passos da Cornell University envolvem:
- Identificar e desenvolver o tema
- Contextualizar o tema
- Encontrar livros
- Encontrar artigos em periódicos e novas fontes
- Encontrar vídeos
- Avaliar o que encontra
- Citar o que encontra

Identificar e desenvolver um tema significa entender as razões últimas do interesse da pesquisa através de questões-chave que posicionem exatamente o que se quer descobrir ou discutir. Parece fácil, mas em geral é difícil, com muitas idas e vindas, tomando tempo desde o início e mesmo no decorrer da pesquisa. Essas são as sementes das hipóteses e das palavras-chave que definirão o trabalho.

Pesquisas bibliográficas em bases de dados e enciclopédias online constituem o primeiro passo. Universidades em diferentes lugares do mundo e no Brasil têm sistemas e catálogos online que consolidam grandes temas e contam com buscas em thesaurus. Esse recurso, exclusivo de seus pesquisadores e estudantes, permite uma classificação do tema de pesquisa e dá boas indicações de como fazer os levantamentos posteriores nas várias publicações.

Contextualizar o tema representa entender e desvendar as relações que o tema tem com outros temas, apontando como se dá o enquadramento da pesquisa realizada ou em andamento. Nesse momento é comum perceber como um dado tema pode ganhar muito, em termos de entendimento do fenômeno estudado quando relacionado às outras áreas do conhecimento.

Se a busca inicial da identificação do tema começou com os enquadramentos nos catálogos online, na fase de contextualização é necessário mergulhar nos materiais e artigos que estão relacionados a este tema de interesse.

De forma geral, as bases bibliográficas de pesquisa apresentam uma coleção de informações estruturadas compostas por registros indexados por assunto, título, autor,

tipo e título da publicação, entre outros.

As bases possuem recursos de refinamento da pesquisa por combinação booleana (associações entre palavras utilizando “and”, “or” e “not”), truncagem (associa-se um sinal na palavra para capturar todas as palavras com diferentes sufixos, por exemplo), intervalo de tempo e inclusão ou exclusão por palavras-chaves. Existem bases de dados bibliográficas públicas e pagas (por meio de assinaturas).

Na prática, a contextualização já se confunde com as próximas etapas de busca de artigos, livros, dissertações, teses, apresentações em congressos e demais recursos como vídeos e eventos científicos que trazem a atualidade de como o tema é abordado e que tipos de interpretações são realizadas.

Quando se trata de um trabalho de caráter bibliográfico há o esforço de identificar e comparar autores que lidaram com o tema e suas interrelações. O eixo central está em entender como o tema surgiu e se desenvolveu ao longo do tempo.

Esse estudo de uma genealogia do tema envolve sua formulação, origem, evolução e disseminação até a temática atual e seus recortes. Quase um misto de história e sociologia.

Quando se trata de um trabalho exploratório, empírico ou que observe situações da realidade imediata, além do esforço de levantamento bibliográfico há a necessidade de se fundamentar a utilização de metodologias de observação de campo adequadas.

Artigos científicos são encontrados em periódicos de diferentes tipos, desde aqueles de divulgação geral buscados no ProQuest, outros vinculados a universidades e centros de pesquisa localizados pelo Google Scholar ou pela Web of Science, até os de editoras e sociedades científicas vinculados aos websites institucionais.

Destaques podem ser dados ao Web of Science que demanda uma subscrição própria, mas por ser multidisciplinar, cobrir mais de 12 mil revistas científicas, 150 mil proceedings de conferências e mais de 100 anos de registros de citações, representa um recurso utilizado em larga escala na pesquisa atual.

No âmbito local a SciELO (Scientific Electronic Library Online) é uma base de dados eletrônica de periódicos científicos brasileiros multidisciplinar e é o resultado de um projeto entre a FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), BIREME (Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde) e CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Uma das etapas que poucos se dedicam com afinco é a de organizar essas bibliografias e artigos que foram exaustivamente identificados. No passado houve um grande esforço para sistematizar esse material relacionando temas e subtemas aos origens dos respectivos materiais em anotações e planilhas. Uma solução muito amigável já é oferecida em dois sistemas de fácil aquisição e uso: EndNote Online e Mendeley.

O EndNote permite colecionar até 10 mil referências bibliográficas e compartilhar com outros pesquisadores. Acessado online ele permite organizar as informações de forma simples em categorias e importar e exportar o que for necessário. Há ainda recursos de formatação das referências de acordo com os diferentes padrões editoriais. Mais que isso ainda permite o plug-in capture de referências, que ao ler o artigo, essa referência já pode ser capturada e referenciada em separado para futuro uso em artigo

que se encontra em redação, inclusive para o editor de texto word.

O Mendeley segue a mesma linha de busca e organização de referências estabelecendo uma biblioteca por assuntos e grupos. Também permite o plug-in capture de referências e facilita a busca em sua base de dados de determinada referência por palavras chaves.

Na prática, essas ferramentas auxiliam tanto na busca de referências como na organização das que foram coletadas facilitando o acesso e inclusão delas em um artigo que esteja sendo escrito.

Uma das etapas finais é a de analisar criticamente as fontes de informações utilizadas considerando sua representatividade, isto é, se é uma das publicações mais citadas e sua posição no ranking dos índices de publicações internacionais, além de sua utilidade para a pesquisa e confiabilidade.

O rigor e a prática de citar as fontes de informações é fundamental para assegurar as autorias de ideias e estudos que foram realizados pela comunidade científica.

Considerações finais

Nesse breve percurso foi possível destacar como a concepção do artigo é parte fundamental na construção do trabalho para assegurar que a motivação original tenha sua resposta no decorrer da pesquisa que se desenhou.

A forma como se buscam as informações e as estratégias de organização e avaliação da busca, uma vez bem executadas, seguramente renderão economia de tempo, permitindo que esse recurso escasso seja aplicado na análise e interpretação de conceitos e evidências levantadas no decorrer da pesquisa.

Os próximos passos dependem da dedicação do autor em colocar os autores “em conversa” uns com os outros e participar desse diálogo, apontando novos caminhos, oportunidades ou experiências.

Importante ainda não perder de vista o objeto de pesquisa definido e assegurar-se, ao final da produção, de que ele foi bem encaminhado, criando oportunidade de os leitores ampliarem seus pontos de vista sobre o tema e, enfim, criarem novas perguntas.



**FACULDADE
CÁSPER LIBERO**