

**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 tenha 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.