

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 cascadeamento 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