

**O papel da comunicação  
com empregados em  
processos de mudança  
– as orientações  
necessárias ao líder**

*Gustavo de Sá*

Atualmente, empresas não buscam inovações somente para marcar presença no mercado e aumentar a lucratividade. Elas investem na criação de diferenciais que agregam valor aos seus produtos e colocam em pauta a qualidade do relacionamento com consumidores, fornecedores e outros públicos essenciais. Desta forma, para que uma organização consiga satisfazer de forma plena os anseios do cliente externo, ela precisa relacionar-se bem com seu principal público: o interno.

A comunicação interna surge como uma resposta adequada a uma demanda de mercado nascida com a globalização e seu efeito nas organizações, sobretudo nos aspectos de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. É, por isso, extremamente importante para acompanhamento, observação e avaliação de resultados obtidos na empresa. Se bem dimensionada e utilizada, a comunicação pode envolver as pessoas em torno de um objetivo comum e indicar o compartilhamento da filosofia empresarial, gerando valor e contribuindo para o sucesso da organização. Neste aspecto, o líder tem um papel relevante.

Desse modo, este trabalho refere-se à comunicação com empregados e suas modificações, voltadas para as orientações ao líder, diante da indicada transformação cultural que as empresas vêm passando. O objetivo é conhecer a comunicação em processos de mudança e como são trabalhadas orientações aos líderes neste contexto.

O procedimento metodológico conta com uma revisão bibliográfica, partindo de pesquisa secundária com base em dados já existentes, considerando também a essência teórica a partir de autores contextualizados em relação ao universo da comunicação organizacional, tais como Almeida et. al. (2010), Fleury e Sampaio (2002), Kanter (1997), Kotler e Keller (2006), Lima e Frota (2002), Marchiori (2008), Motta (1999), Pereira (1995) e Robbins (1999), entre outros.

## Contextualização sobre o papel da comunicação interna

Em um mundo cada vez mais competitivo, a saída para o crescimento ou sobrevivência de um negócio pode estar nas reestruturações, que envolvem coligações, alianças e fusões e aquisições, entre outras movimentações organizacionais. Nestes processos, os impactos (e mudanças) na cultura organizacional são quase sempre inevitáveis.

Dentro de uma organização, uma mudança — seja ela tecnológica, estrutural ou cultural — pode corresponder a uma oportunidade de crescimento. Porém, para que esta mudança seja aceita, é necessário que alguém se responsabilize por ela e se torne um gestor de mudanças.

Deste modo, a comunicação interna tem uma grande importância estratégica e é um dos processos para adequar a empresa a um mercado direcionado para o cliente. Portanto, a relação da empresa com o mercado começa a ser um serviço feito pelos empregados (internos) para os clientes (externos).

Considerando-se que as empresas almejam crescer, conquistar espaço, permanecer nos mercados em que já atuam ou simplesmente garantir seu lugar e sobrevivência para os próximos anos, pode-se dizer que a comunicação interna é um processo que tende a adequar a organização ao atendimento do mercado, tornando-a competitiva a partir do envolvimento de seus empregados com a estrutura organizacional.

KOTLER e KELLER (p. 570, 2006) indicam que a “comunicação integrada é uma maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do receptor da comunicação”. Assim, a comunicação interna tem como objetivo propor um clima permanente de motivação ao empregado, atribuindo dignidade, responsabilidade e livre iniciativa de sua importância. É necessário fazer o empregado ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso envolve comprometimento, valorização, envolvimento e dedicação de ambas as partes — empresa e trabalhador.

Para BEKIN (2006), a comunicação interna se define como um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para programar e operacionalizar a estrutura organizacional da empresa ou organização, que insere de ações para o mercado e a sociedade. Já FLEURY e SAMPAIO (1989) incorporam uma questão política a fundamentos da cultura organizacional, entrelaçando uma relação de poder e dominação.

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar,

atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY e SAMPAIO, 1989, p.290).

Tradicionalmente, entende-se a comunicação interna como um setor planejado, com o objetivo de viabilizar a interação entre a organização e seus empregados, utilizando-se de instrumentos da comunicação institucional e mercadológica.

Com outro olhar complementar, a Associação Brasileira de Agências de Comunicação (ABRACOM, 2017) define a comunicação interna como um sistema de comunicação entre a organização e seu público interno, pressupondo um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o empregado precisa saber.

Desta forma, este tipo de comunicação se apresenta como uma ferramenta estratégica para compartilhamento de interesses empresariais e dos empregados, transparecendo um diálogo, troca de informações, experiências e um modo de promover a participação de todos os níveis, sendo um riquíssimo instrumento de melhoria na gestão administrativa, dos serviços e negócios da organização.

### **Comunicação com empregados em processos de mudança**

As densas modificações que ocorreram no cenário empresarial nas últimas décadas e o despertar da comunicação dinamizaram o significado e o próprio conceito de comunicação no contexto das organizações. Hoje, a força de comunicar-se de forma eficaz com os públicos internos e externos representa um primordial diferencial competitivo no mercado.

Desta forma, a tendência atual é relacionada ao crescente nível de profissionalização no sistema de comunicação e na elevação do nível da qualificação profissional, gerando um reforço no trabalho de assessorias e consultorias externas, considerando que o empresário necessita enxergar no comunicador muito mais que um operador. A esse profissional cabe o papel de um estrategista, uma pessoa próxima ao comando do negócio, sendo sua colaboração uma articulação de discurso adequado diante de uma identidade organizacional.

O ato de comunicar-se refere-se a um universo completo, não sendo somente suficiente o compartilhamento de um código comum, como é na definição clássica, como também não basta somente trabalhar na construção de quadros informativos, revistas ou boletins. É necessário uma comunicação ampla, franca e igualitária entre organização e empregado, com entrega entre ambas as partes.

Com este parecer, na comunicação com os empregados em processo de mudança, é preciso criar um local no qual o conhecimento, informação e competência circulem de forma livre, coexistindo neste contexto o comprometimento pessoal, confiabilidade, confidencialidade e autodesenvolvimento. Estes são aspectos que contribuem para a consolidação e crescimento organizacional.

Porém, nem sempre os empregados visualizam esses fragmentos com bons olhos. Existem reações frequentes de resistência à modificação organizacional, onde os empregados não visualizam as mudanças e seus objetivos de forma benéfica para o time como um todo. Isso torna todo o processo mais lento e desafiador.

De acordo com MOTTA (p.14, 1999), “mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida”. Para ROBBINS (1999), a resistência à mudança pode ser considerada no domínio individual e organizacional, considerando que os quesitos à resistência individual equiparam-se aos contextos subjetivos e pessoais de cada indivíduo, envolvendo parâmetros que correspondem aos hábitos, personalidade, necessidades, inseguranças, nível de conhecimento e fatores econômicos.

A nascente da resistência organizacional faz morada nos fundamentos globais, entrelaçando a organização de modo geral, correlacionando muitas vezes com a inércia empresarial, em seu modo estrutural e grupal, com o objetivo restrito da mudança, e tais concepções de ameaças que incidem dessa mudança.

Ainda com relação aos critérios de resistência, PEREIRA (p. 116, 1995) relata que ela é um fator comum como um mecanismo para lidar com as mudanças ou possíveis perdas que elas circulam, afirmando que “a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga”.

Com este pequeno levantamento da literatura, visualiza-se que um dos principais fatos que atrapalha as modificações empresariais é a resistência de alguns empregados, pois o processo de comunicação em processos de mudança demanda tempo, adaptação e adequação. Com este parecer, é possível traçar alguns fundamentos que podem nortear o líder para uma melhor aplicação dessas mudanças, fazendo com que os colaboradores se sintam mais preparados e seguros para tais modificações, acompanhando o universo da comunicação externa e contribuindo para uma melhor comunicação no ambiente interno.

### **Ferramentas, diretrizes e orientações necessárias ao líder**

O cenário atual nos demonstra que devemos tomar diretrizes que incentivem o andar junto com a empresa. Para isso, é necessário trazer o empregado para perto, tornando-o um aliado na manutenção e sobrevivência da empresa diante das dificuldades do mercado.

Deste modo, entender os moldes de objetivação da comunicação interna e fazer com que os empregados sintam como parte colaborativa e de importância do processo comunicativo e existencial da empresa, fazendo com que entendam que o sucesso individual e empresarial está entrelaçado com o desenvolvimento e colaboração pessoal de cada sujeito participante da organização.

Com este parecer, traçamos aqui algumas diretrizes que o líder deve ter para estimular, incentivar e acolher sua equipe, colaborando para um ambiente comunicativo e produtivo. É importante motivar os funcionários, em um processo chamado empowerment (empoderamento, promover afirmação ou influência), que, na visão de KANTER (1997, p. 62), significa “[...] contratar, treinar e remunerar os funcionários para tomarem decisões baseadas em três ferramentas essenciais: informação, recursos e apoio”.

Além dessa diretriz, relacionamos também o ato de informar, tornar o grupo coeso, realizar pesquisas, aumentar a participação do empregado na empresa, definições de padrões de conduta e qualidade como fatores a serem de grande importância e contributivos para a efetivação da comunicação e boa coordenação do líder. É imprescindível lembrar-se sempre que pessoas são a base de tudo e que as empresas são construídas por seus empregados.

Com esta visão, LIMA e FROTA (2002) traçam algumas orientações para o líder diante da nova prática cultural nas organizações, focando na necessidade central de entender, aceitar, consentir e superar as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes de forma ordenada, considerada como qualidade total do gerente. Direcionar padrões crescentes de atuação financeira (lucros) e não financeiros (inovação, produtividade, qualidade, satisfação e fundamentos voltados para os clientes), ajustando a organização, ambiente, flexibilidade e adaptação. A revisão dos fundamentos e reestruturação radial dos métodos empresariais que visam alcançar consideráveis melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e dinamização. Para os autores, essas orientações garantem algumas características do empowerment, que motiva e estimula os empregados. Na visão de ambos, essas características são:

Segredo na liderança eficaz e transformadora; Essência nas equipes desenvolvidas sob três elementos: motivação intrínseca; autopercepção; e capacidade para tomada de decisões; Novo Líder organizacional; Poder obtido através da aprendizagem individual e da aprendizagem coletiva; Estrutura gerencial horizontalizada; e integração entre os grupos multidisciplinares que participam de um mesmo processo; Disponibilidade e acesso a múltiplas informações; Autonomia individualizada para o trabalho remoto (LIMA; FROTA, 2002, p. 21 e 22).

Além deste conceito, apresentamos também algumas ferramentas que podem ser utilizadas internamente na empresa como forma de comunicação, tais como: Intranet, jornais, murais, quadros de avisos, caixa de sugestões, filmes motivacionais, manuais, integração, cartazes, campanhas, treinamentos internos, ações de incentivo e motivação, padronização visual, brindes, troféus e pesquisas de satisfação interna, entre outros. Porém, nenhuma dessas ferramentas substitui o ato primordial do contato pessoal e da comunicação direta. Para ALMEIDA et. AL. (2010, p. 27), “a comunicação face a face entre lideranças e subordinados também é vista como indispensável dentro do processo de comunicação interna como um todo”.

Para que haja um bom desempenho do líder é necessário que se investigue os problemas que estão acontecendo no contexto interno da empresa e faça um diagnóstico, verificando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, com foco na resolução de um problema por vez. O líder precisa, ainda, pontuar uma comunicação direta com seus empregados, efetivando sua presença e prontidão para solucionar os problemas e demais dúvidas de sua equipe.

Diante do exposto, torna-se evidente o papel do líder e seu poder de motivação junto ao time de empregados, promovendo um ambiente produtivo, respeitoso e repleto de ética, confiabilidade, informação e articulando procedimentos rentáveis da comunicação interna.

## Considerações finais

A literatura visualizar algumas contextualizações claras e concisas em relação ao tema proposto, diante de estudos bem equiparados e base teórica respaldada em autores especializados no assunto e no universo da comunicação organizacional e relações públicas, proporcionando um melhor entendimento sobre os compassos da comunicação interna como forma de mudanças e possíveis ações de um líder.

Destarte, este trabalho articulou estudos e pensamentos sobre a comunicação com empregados e suas modificações, direcionada para as orientações do líder, diante da constante mutação mercadológica.

Os objetivos foram almeçados e articulados durante todo o trabalho, proporcionando riqueza nas informações e levantamento teórico essencial através da literatura de autores contextualizados nos parâmetros da comunicação interna, dispondo do conhecimento sobre a comunicação em processo de mudança e suas orientações ao líder, contextos sobre a comunicação interna e cultura organizacional, mapeamento da filosofia empresarial junto a possíveis melhoras nos contextos internos, conhecimento sobre o processo de comunicação interna e suas mudanças, ações dos colaboradores em benefício da empresa e círculos de orientações e diretrizes necessárias ao líder.

Conclui-se que, para que comunicação interna seja feita de forma colaborativa e produtiva, é preciso direcionar o olhar para estas mudanças, em um formato colaborativo entre empresa e empregados. É essencial a valorização da liderança e seu time, diante de uma relação de respeito, ética e princípios. O sucesso da comunicação depende não somente de um indivíduo, mas de todo o grupo e seu ato de caminhar junto, oferecendo novos compassos empresariais e diante das possíveis mudanças, pois os sujeitos e suas formas de se comunicar são a base da organização.

## Referências

- ALMEIDA, Lilian M. S.; SOUZA, Luiz G. M.; MELLO, Carlos H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a03.pdf>>. Acessado em 09 Jul. 2017
- ABRACOM. Caderno de Comunicação organizacional: como entender a comunicação interna. 2017. Disponível em <<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>>. Acessado em 08 Jul. 2017
- BEKIN, Saul F. *Endomarketing: como praticá-la com sucesso*. São Paulo: Pearson Sentisse Hall, 2006
- FLEURY, M. Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002

FLEURY, M. TEREZA LEME; SHINYASHIKI, Gilberto; STEVENATO, Luiz Arnaldo. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. São Paulo: Revista de Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), v.32, n.1, p.23-37, janeiro/março 1997. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=3201023.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3201023.pdf)>. Acessado em 10 Jul. 2017

KANTER, R. M. Quando os Gigantes Aprendem a Dançar: Dominando os Desafios de Estratégia, Gestão e Carreira nos Anos 90. Rio de Janeiro: Campus. 1997

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, 12ª ed.

LIMA, Marcos A. M.; FROTA, Sâmia Araújo. O empowerment e a teoria organizacional: um incremento no quantum de poder? Revista Eletrônica de Administração. Ano I, número 3, Junho de 2002

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008, 2ª Edição

MOTTA, P.R. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

PEREIRA, M. L. J. de B. Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança, Porto Alegre: AGE, 1955, p.108-159

ROBBINS, S. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse - Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC. 1999, p.394-423