

Comunicação em ambientes de fábrica: um olhar para conteúdo e sentido

Guilherme Giannico

A gestão da comunicação organizacional e as áreas de Relações Públicas começam a se crescer no Brasil a partir do desenvolvimento da indústria, na década de 1950. Com o passar dos anos, o trabalho do profissional e atuação das áreas de comunicação foi se profissionalizando com a emergente necessidade de se trabalhar a imagem da organização com respostas cada vez mais rápidas para todos os públicos (internos e externos).

Desde então, mudanças sociais e culturais, avanços tecnológicos, novas plataformas de comunicação, novos métodos de trabalho e concorrência entre empresas aumentaram a necessidade de amadurecer a comunicação organizacional, incorporando departamentos de Relações Públicas, Marketing e Relações Governamentais por meio de um profissional que tenha a visão global do negócio e participação ativa no planejamento estratégico, com o objetivo de construir uma mensagem que alcance todos os stakeholders.

Neste artigo, abordaremos comunicação organizacional sob a ótica da atividade de comunicação interna, inserida em um cenário empresarial em que ambiente administrativo e fabril compartilham do mesmo espaço físico. Diante desse contexto, será possível analisar quais são os principais desafios para manter uma comunicação transparente e eficaz para empregados no contexto de fábrica, uma vez que existe uma limitação de ferramentas e canais disponíveis em comparação aos escritórios convencionais.

Para entender isso, utilizaremos como base os conceitos de comunicação integrada apresentados por KUNSCH (2003), tendo como premissas a impossibilidade de trabalhar ações de comunicação de maneira isolada e a função primordial exercida pelos cargos de liderança, independentemente do segmento de atuação, para a transmissão eficaz de uma mensagem.

Comunicação interna e seu papel na organização

Entender comunicação interna ultrapassa o aspecto das atividades de Relações Públicas, Recursos Humanos, Marketing ou qualquer outra área vista como “produtora de mensagens”. Antes de tudo é preciso compreender que uma organização é uma estrutura complexa, composta por indivíduos com diferentes valores, crenças e necessidades, conforme explica MARCOVITCH (1972):

Quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização. O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente se vê afetado por várias organizações e, ao mesmo tempo, as influencia. (...) O homem é um ser que produz e para isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços (p.5).

Isso significa que empresa e indivíduo não se dissociam, ou seja, para pensar em comunicação interna é fundamental enxergar seu aspecto humano, pois “organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas” (KUNSCH, 2003, p. 30). É necessário, portanto, inserir a organização em um contexto que inclua aspectos sociais, econômicos, tecnológicos, culturais, entre outras variáveis que interferem em sua dinâmica de trabalho.

Atualmente contamos com estruturas organizacionais que incorporam milhares de pessoas inseridas em cenários culturais e sociais completamente distintos, tornando um desafio muito grande a tarefa de fazer com que todos enxerguem os valores da empresa que os contrata e se identifiquem com os porquês que envolvem aquela estrutura (missão, visão e valores), impossibilitando que desenvolvam uma percepção de identidade, imagem e reputação daquela estrutura para quem prestam serviços e, mesmo de maneira indireta, atuam como porta-vozes.

Em paralelo, a questão da responsabilidade social deixou de ser uma preocupação opcional de cunho ético ou moral, tornando-se uma premissa básica para que determinada companhia tenha credibilidade com o público. Dessa forma, existe uma necessidade constante de trabalhar mensagens relacionadas à identidade, imagem e reputação das empresas para todos os públicos de interesse, com o objetivo de reforçar o lado humano e social da organização. É esse trabalho que constrói, de fato, uma instituição.

Tendo isso em vista, uma das funções da comunicação interna é caracterizar quais tipos de cultura organizacionais se sobressaem naquele ambiente e como esses costumes podem ser adaptados para

mudanças e estratégias da companhia. Para isso, podemos utilizar o modelo de KUNSCH (2003) para identificar os tipos mais predominantes em uma organização: cultura do poder (forte poder central de comando e influência), cultura de função (racionalidade e rigidez com valores básicos), cultura de tarefa (orientado no trabalho e nas tarefas concretas) e cultura de pessoa (indivíduo como centro de tudo e valorização das relações interpessoais).

No entanto, isso só funciona com eficácia quando uma empresa compreende que a disseminação da cultura não deve ser trabalhada por meio de técnicas propagandísticas ou campanhas agressivas de marketing, em que imagem e identidade acabam sendo deixadas em segundo plano. O objetivo da comunicação interna não é vender a melhor imagem de uma marca ou companhia, mas sim refletir suas práticas de dia a dia e criar empatia e identificação com seus públicos.

Além disso, devemos considerar que o departamento responsável por essa atividade não é apenas um emissor, representando somente a voz da organização, mas também a ponte entre empresa e empregado. Dessa forma, é de responsabilidade deste profissional estimular diálogos dentro da organização, independentemente de nível hierárquico ou área de atuação.

As políticas e as estratégias têm de ser definidas e transparentes, abandonando-se a “política do avestruz”. Isso significa manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e possibilitar a existência de canais livres e eficientes de comunicação (KUNSCH, 2003, p. 160).

Por esse motivo, KUNSCH recomenda compreender a tipologia e a natureza de uma organização, ou seja, suas características, para conseguir montar um planejamento de comunicação eficaz. Pois mesmo que elas passem por alterações devido a mudanças políticas, culturais e econômicas, essas premissas determinarão por onde começar um planejamento de comunicação.

Na prática, tenham elas [as características] o nome que tiverem, são essas formas de estruturação que possibilitam viabilizar a coordenação de atividades, a gestão das pessoas e o desempenho das organizações com vistas em atingir os objetivos propostos, executar estratégias e cumprir a missão para a qual foram criadas (KUNSCH, 2003, p. 49).

Além disso, devemos enxergar que o “público interno é um multiplicador” (KUNSCH, 2003, p.159), ou seja, um cliente inserido dentro da organização, um porta-voz. Sendo assim, é preciso trabalhar comunicação interna em conjunto com outras ferramentas de comunicação institucional e mercadológica. No contexto da comunicação organizacional, o empregado deve ter prioridade de informação, novas experiências e troca de ideias. Caso contrário, não bastará investir em diferentes canais de comunicação e esperar que a voz e as práticas da empresa sejam propagadas com sucesso.

De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização (KUNSCH, 2003, p. 157).

Transformando valores em mensagens: a comunicação das lideranças

Uma vez estando claro que a comunicação interna de uma organização está diretamente relacionada aos seus valores e deve refletir suas práticas e seus crenças, independentemente da área de atuação ou do público-alvo, é necessário entender como departamentos de Recursos Humanos e Relações Públicas devem estruturar suas mensagens para que alcancem todos os stakeholders, provocando completo entendimento daquele discurso e estimulando diálogos dentro da companhia.

Avaliando o cenário industrial atual no Brasil, é muito comum vermos empresas com áreas administrativas e fábricas sem contato algum e que não se conversam, mesmo em situações em que compartilham do mesmo espaço físico. Além disso, são dois ambientes que normalmente não contam com os mesmos recursos

tecnológicos que possibilitam explorar diversas plataformas de comunicação. São também organizações que seguem modelos de operação originários do fordismo e taylorismo - engessados, verticalizados e extremamente segregadores.

As organizações tradicionais ou mecanicistas que tinham como modelos funcionais o taylorismo e o fordismo baseavam-se na produção em massa, na economia de escala e numa grande estrutura vertical. O alto nível de formalização e especialização, a rigidez e a unidade de comando, bem como a utilização de formas tradicionais de departamentalização, são algumas das características predominantes dessas organizações até a década de 1970 (KUNSCH, 2003, p. 55).

Ou seja, nesse cenário, sob o ponto de vista de comunicação, o próprio espaço físico e a estrutura de trabalho atuam como obstáculos para que todos os colaboradores enxerguem a empresa sob a mesma perspectiva. Isso se enquadra no que KUNSCH classifica como “organização tradicional”.

As principais características das organizações tradicionais se destacam pela ênfase na burocracia, na racionalidade e na hierarquia autoritária e por uma prática operacional centrada nas tarefas e nas técnicas institucionalizadas, sob uma forte coesão e dominação verticalizada, sob a égide da eficiência e da estrutura de poder centralizada (KUNSCH, 2003, p. 51).

Ainda no meio industrial, podemos olhar para modelos de empresas inspirados no toyotismo, teoricamente mais flexíveis, ou para o conceito de “organização horizontal”, que defende menos burocracia, organização por meio de processos, gestão em equipe, mensuração de resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informação/formação de resultados em todos os níveis. No entanto, ainda é algo imaturo nos dias atuais, considerando que depende muito de descentralização de poder. Algumas empresas até encontraram um equilíbrio nesses modelos citados, mas no campo da comunicação ainda existe uma dificuldade de “horizontalizar” as mensagens.

Sendo assim, precisamos analisar as características das organizações mecanicistas para identificar suas vantagens e utilizá-las como ferramentas para transmitir os valores de uma empresa em forma de mensagens. De acordo com MARCHIORI (2010), uma comunicação mecanicista tem como objetivo transmitir uma mensagem, sem se preocupar com os fatores sociais que envolvem o processo. Isso implica em ter como secundário a estratégia, o significado e o conteúdo implícito da mensagem. Além disso, esse tipo de realidade funciona apenas quando a mensagem faz parte do contexto estrutural da organização. No caso das fábricas, por exemplo, a comunicação precisa ter uma linguagem, formato e interlocutor compatíveis com o público em questão.

Em estruturas organizacionais como linhas de produção, o ser humano é o principal canal dos acontecimentos e a interação humana é questão primordial. Isso porque as interações sociais são sustentadas nas conversações entre as pessoas. Para processos de comunicação interna, a dinâmica é a mesma: uma pessoa com características sociais e psicológicas iguais às de um determinado grupo é a melhor referência para transmitir determinada mensagem.

Esse mesmo raciocínio se aplica para a teoria da administração de empresas, de CHIAVENATO (2003), em que o autor destaca a importância da comunicação para níveis operacionais ser transmitida pela gerência, tendo como base a pirâmide das três habilidades do administrador. Nesse sistema, as habilidades técnicas, ou seja, manuseio de coisas físicas, se concentram no nível operacional até a supervisão. Em seguida, as habilidades humanas, com foco em relações interpessoais, são de responsabilidade da gerência. Por último, as habilidades conceituais, representadas por ideias e conceitos abstratos, ficam a cargo da alta direção.

Para que isso seja eficiente, é necessário desconstruir a percepção da comunicação como um produto oferecido por meio de publicações (revistas, jornais e murais) ou de plataformas eletrônicas. Isso dificulta a compreensão humana e social da comunicação por parte dos próprios empregados, que acabam ignorando

seu papel como interlocutores e porta-vozes da companhia.

Ou seja, apesar da estrutura verticalizada e limitação de canais de comunicação, ambientes fabris possuem uma vantagem em termos de comunicação interna e disseminação de cultura: a figura dos líderes como referência e ponto maior de contato para se obter informações sobre a organização.

A partir de uma gerência instruída para ser engajada com os princípios e práticas da organização, participativa e aberta a novas ideias, podemos trabalhar o que KUNSCH classifica como “comunicação dirigida”. Nela, segmentam-se as mensagens para um público específico, da forma mais clara possível, por meio de uma linguagem facilmente decifrável. Neste contexto, KUNSCH (2003) complementa esse modelo com a interpretação de VASCONCELOS e OLIVEIRA (1979):

A comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior interação entre pessoas e grupos, pois quanto mais direta for, melhor será o resultado de qualquer comunicação. Na comunicação dirigida comunicador e receptor se identificam. O código empregado é o mais adequado para ambos, o conteúdo é destinado a perdurar no tempo e as mensagens são programadas para atingir toda a audiência (apud KUNSCH, 2003, p. 187).

Com a finalidade de que a comunicação dirigida exista e os cargos de gestão desempenhem o papel esperado, a organização depende de profissionais com habilidades conceituais, conforme defende CHIAVENATO (2003). É de responsabilidade da alta gestão trabalhar com seus líderes as mensagens corretas, a identidade da companhia, assim como o entendimento da diversidade e relações interpessoais. E é justamente esse o desafio da comunicação interna no ambiente fabril: dar o direcionamento para que isso seja feito de cima para baixo, no fluxo correto. Ao invés de massificar a informação de uma só vez, é fundamental ter um planejamento bem-definido, centralizando determinadas mensagens nas lideranças. Com isso, é possível tornar esses profissionais verdadeiros multiplicadores e fontes de informação.

Uma vez que isso está claro, a gerência passa a ter entendimento e percepção dos resultados provocados pelas mensagens que ela transmite, seja na própria equipe ou no clima organizacional como um todo. Além disso, esse é o canal para construir relações de confiança, mitigar a “rádio peão”, deixar claro que o funcionário operacional não é a última prioridade no fluxo da informação e, conseqüentemente, atingir empatia suficiente para que o diálogo aconteça de forma transparente e espontânea.

Tendo esse escopo de trabalho e estratégia em mente, chegamos a um cenário em que a organização entende quais são suas práticas e princípios éticos, em qual contexto cultural está inserida, o papel e a importância dos empregados, a necessidade de manter uma comunicação transparente que estimule diálogo e a responsabilidade dos líderes como porta-vozes da empresa. Isso significa que ela atingiu o nível de excelência na comunicação.

Buscar excelência da comunicação organizacional é uma das finalidades do planejamento de relações públicas. A comunicação excelente é aquela que é administrada de forma estratégica, que valoriza a cultura corporativa, o envolvimento das pessoas e tem como parâmetros os princípios éticos (KUNSCH, 2003, p. 318).

Considerações finais

Se, em comparação com um escritório convencional, o ambiente fabril possui menos recursos para que diferentes plataformas de comunicação sejam implementadas, a comunicação em fábricas depende da ferramenta mais essencial para transmissão de mensagens: relação interpessoal.

Mesmo tendo desvantagem em questões relacionadas à possibilidade de ter um ambiente digital, interativo e que forneça mais atratividade para que o empregado consuma as mensagens da corporação, o contexto fabril é o cenário mais adequado para que a comunicação centralizada nas lideranças funcione de maneira eficaz, inclusive promovendo diálogos.

Com relação à mudança da mensagem, ela permanece a mesma. Existe sim uma adaptação de formato, que passa a ter caráter pessoal e linguagem mais adequada do que publicações formais. Pois, ao mesmo tempo em que existe a limitação de canais, o contato entre chefe e empregado acontece com muito mais frequência devido à não existência de e-mails e outras ferramentas que substituam o diálogo presencial.

Considerando que gestores em geral precisam estar preparados para disseminar práticas, além de entender a responsabilidade de agir como porta-voz e promover discussões, a comunicação fabril acaba sendo mais eficaz do que as publicações de escritório. Uma vez que não podem se esconder atrás de computadores para agirem como interlocutor, lideranças fabris desenvolvem, por natureza, uma maneira exclusiva de interagir com suas equipes.

Dessa forma, ao invés de se preocuparem em como adaptar mensagens voltadas para o público administrativo e em como impactar operários, a melhor alternativa para a comunicação interna é a de se inspirar nas limitações da fábrica para estimular o diálogo em qualquer ambiente.

Não que isso seja um retrocesso aos recursos digitais, mas é a maneira de priorizar o contato humano acima de qualquer tarefa ou nível hierárquico.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Elsevier Brasil, 2003

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003

MARCOVITCH, Jacques. Contribuição ao estudo da eficácia organizacional. São Paulo, v. 113, 1972, pdf.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão-Comunicação e cultura, v. 9, n. 17, 2010. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>. Acesso em 06 mai. 2017