

A comunicação dentro de casa: necessidade de um olhar combinado por diferentes áreas da empresa

Victor Faria

As constantes transformações na economia mundial têm trazido mudanças significativas também para as empresas. A construção de valor é um resultado tão fundamental quanto a necessidade ou utilidade do produto final para os consumidores;

A popularização da internet e a transformação do planeta em 'aldeia global' vêm eliminando barreiras entre o que se define por públicos internos e externos das organizações. Ou seja: a uma marca que se preze, pouco eficaz é vender sustentabilidade em suas campanhas, mas poluir rios em decorrência da sua linha de produção pouco sustentável.

A forma como as organizações são vistas também são um reflexo da sua conduta com seus empregados, já que boa parte desses estão em contato constante com os consumidores. O movimento cada vez mais consonante de 'olhar para si' tem levado as organizações a análises tão cuidadosas dos seus públicos internos quanto os cuidados dispensados aos externos, tornando a comunicação parte da estratégia de administração. Sobre Organização e Cultura Organizacional, KOTLER e KELLER (2012) defendem que "muitas vezes (...), mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso":

O que é exatamente uma cultura corporativa? Alguns a definem como "experiências, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma empresa". Basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que se nota é a cultura corporativa – a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam seus clientes (KOTLER e KELLER, 2012, p. 46).

Diferentes gerações atuando nas corporações trazem desafios adicionais à comunicação que se pretende manter.

A relação entre cultura e comunicação organizacional tem sido tema de estudos frequentes entre profissionais de Relações Públicas. Acreditamos, entretanto, que esta preocupação deva se estender a outros profissionais, de outras áreas e de diferentes níveis hierárquicos, que lidem com o gerenciamento de equipes, dada a importância que têm na difusão de aspectos construtores e mantenedores da cultura organizacional.

Não se podem desassociar ambientes internos e externos das empresas. Por isso, a cultura e as particularidades das companhias mudam cronologicamente e geograficamente.

É preciso conhecimento, atenção, informação, relacionamento, desejo e tantas outras características que demandam muita vontade da empresa em estar continuamente aprendendo. Afinal, uma empresa é uma sociedade em miniatura, uma maquete do que acontece no mundo e, como tal, deve ser viva e dinâmica, representando o que para ela tem de valor (MARCHIORI, 2006, p. 28)

Enfatiza-se, aí, o pensar a comunicação nas organizações de forma protagonista, catalisadora de movimentos culturais que acompanhem as transformações globais, regionais e locais. A latência dessas transformações se traduz no que MARCHIORI (2006, p. 46) chama de "O Reinado do Conhecimento"; após caminhar por sociedades agrícolas e industriais, chegamos à era da informação, na qual os insumos prioritários são a simbiose entre administradores e colaboradores, a descentralização, a participação e a coordenação. Há que se compreender o mundo pós-moderno na elaboração de estratégias de comunicação.

Nosso objetivo neste artigo é debater como gestores lideram os processos de transformação e manutenção da cultura organizacional em empresas que abarcam diferentes tipos de gerações: Como se dá a atuação dos líderes na comunicação com os empregados? Se a geração dos *baby boomers* era guiada pela valorização dos processos de produção e profundo respeito às hierarquias, às gerações Y e Z é caro o debate das ideias e um olhar menos rígido às estruturas hierárquicas. Portanto, há que se compreender os valores e as atitudes de cada público; realidades diferentes demandam formas diferentes de se comunicar.

Em suas análises sobre Cultura Organizacional, KOTLER e KELLER (2005, p. 26) assumem que "enquanto a estrutura e políticas podem ser alteradas (ainda que com dificuldade), a cultura da empresa é quase

impossível de ser mudada”. Para MARCHIORI (2006), as dificuldades são grandes, mas não intransponíveis.

Não é de uma hora para a outra que tudo é substituído; mesmo com a rede de informações, ainda há organizações trabalhando no sistema tradicional. O que devemos fazer é visualizar as novas tendências, transportando-as para a realidade de cada organização (MARCHIORI, 2006, p. 51)

Acreditamos que o papel dos gestores no âmbito das mudanças e manutenção da cultura organizacional é imprescindível: supervisores, em geral, são os pontos de contato mais imediatos entre alta gestão e equipes.

Pensamos ser pouco eficiente o desenvolvimento de canais de comunicação como atitude única de comunicação sem a conscientização dos gestores: Em muitas situações, o gap entre Recursos Humanos / alta gestão e empregados não é preenchido por nenhuma atitude centralizada pelos meios ditos ‘tradicionais’ (telas informativas, newsletters, jornais, murais...). A comunicação informal também requer atenção por parte das empresas. Para isso, vemos como ponto positivo a mescla entre as tradicionais sessões de feedback e as conversas informais (ato que influi diretamente na descentralização da comunicação, atendendo os requisitos de capilaridade e diferenciação de públicos).

O processo de comunicação proposto por Harold Laswell e Claude Shannon, no final da década de 40, aprofunda a tradicional interpretação do processo de comunicação em ‘Emissor > Canal > Receptor’. CARRAMENHA (2013) explica este modelo.

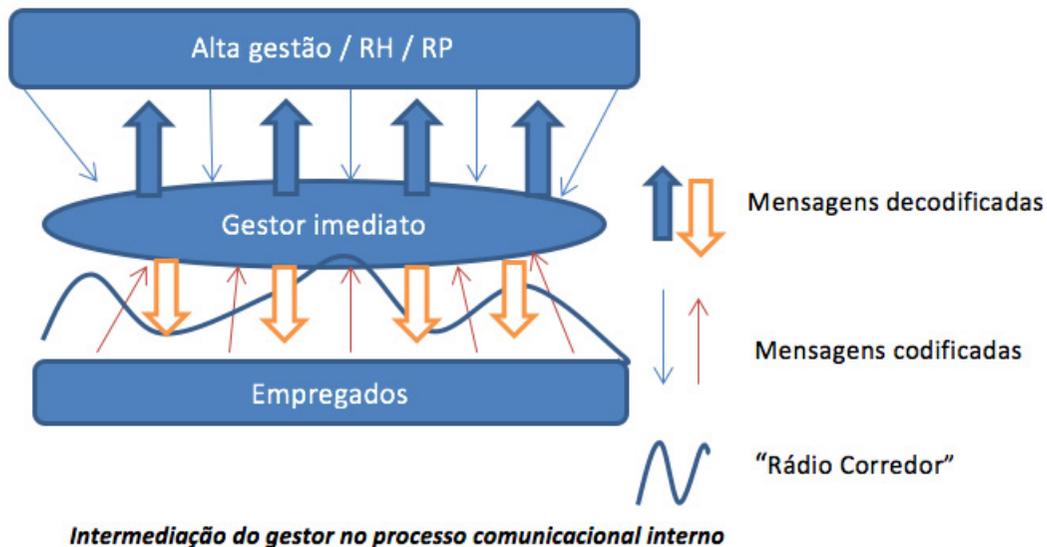
Para haver o fluxo de comunicação, é preciso existir um emissor, que é o responsável por selecionar – ou codificar – as informações que serão transmitidas por um canal a um receptor, que irá interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-la. O receptor, ainda, poderá responder ou não com uma ação, o que é chamado de feedback (CARRAMENHA, 2013, p. 20).

Dessa forma, o cascadeamento de alinhamentos pode atingir vários públicos tomando em consideração as diferenças na decodificação das mensagens. A constante troca de informações entre profissionais de Recursos Humanos, alta gestão e Relações Públicas se solidifica como uma forte parceria que atende ao propósito de considerar a comunicação que se dá no âmbito horizontal, entre profissionais de cada departamento, salvaguardando diferenças e ‘desestandardizando’ a comunicação em corporações com perfis heterogêneos.

A ‘desestandardização’ de públicos, portanto, passa pela diferenciação de alvos e consequente adequação de meios e discursos. Ratifica-se, aí, a sinergia necessária entre gestão imediata, Recursos Humanos e Relações Públicas. Grandes empresas, muitas vezes, têm como característica a heterogeneidade de empregados. Isso as obriga a gerir comunicação através de canais e conteúdos distintos.

O processo codificar X decodificar, portanto, fica exposto aos meios e formas nas quais as informações são transmitidas. Revela-se, neste processo, o papel essencial dos gestores imediatos, já que a eles é dada a possibilidade de atuação tanto na comunicação formal quanto na informal. Podemos afirmar que a este gestor cabe a função de ‘via de mão dupla’, com a importante ressalva de atuar como mediador de discursos (codificando e decodificando todo o tempo, como mostra a imagem abaixo.

Somente quando o conteúdo é corretamente alinhado nas três frentes de comunicação (a saber: a comunicação formal, a informal e a liderança) o discurso da empresa se torna crível e coerente. Quando bem definido, ele traz relevância às mensagens de interesse da empresa e dá sentido ao trabalho desempenhado pelo empregado (CARRAMENHA et AL., 2013, p. 29).



As estruturas ditas formais, meios pelas quais informações sensíveis às empresas circulam, podem partir de um CEO ou gestor de 'alto escalão' direto aos empregados de todas as áreas, indistintamente. Considera-se, entretanto, no fluxo da imagem 1, mensagens estratégicas e sensíveis às equipes. Consideramos aqui, também, o fator credibilidade; JOHNSON et AL (1994, p. 111-22) acreditam que a comunicação direta com os empregados de linha é considerada por eles a mais portadora de valor que a advinda dos instrumentos da organização. Portanto, "quando propostas e mensagens são transmitidas por um supervisor ou chefe imediato são compreendidas mais facilmente e parecem mais confiáveis". (JOHNSON,1994 apud VAN RIEL, p. 73)

Também por isso, podemos considerar o alto valor das mensagens de "rádio corredor" aos empregados: estas mensagens são disseminadas em âmbito horizontal e desordenado pelos próprios funcionários, tendo a compreensão e disseminação muito mais fluídas quando comparadas com a comunicação formal. Na ilustração acima, a linha desordenada da "rádio corredor" tangencia, por algum momento, o gestor imediato. Aqui, ratificamos novamente a importância de codificação X decodificação das mensagens. Esta é uma oportunidade ímpar de se fomentar discursos alinhados com a alta gestão, já que, com a mediação do gestor imediato, mensagens podem ser decodificadas para cima e para baixo. Carramenha afirma, sobre os principais atores da comunicação corporativa, que

A comunicação do líder é pautada no processo face a face, realizado diariamente e de forma espontânea. Ele deve exercer seu papel de formador de opinião naturalmente, reforçando a identidade corporativa em seu discurso e em suas atitudes. (CARRAMENHA et AL., 2013, p. 33)

Alinhamento

Para nossa análise, definiremos o alinhamento como a conquista do apoio interno a qualquer estratégia em uma empresa; esta premissa certamente não engloba todas as particularidades que o processo de alinhamento traz consigo, mas nos dá base para analisarmos de que forma este processo é decisivo a qualquer mudança, seja por fatores internos ou externos.

Os processos de alinhamento devem ocorrer com todos os stakeholders de uma companhia. Nos atentaremos aqui aos benefícios do alinhamento no tocante ao público interno das empresas.

A heterogeneidade do mercado propicia diferentes modelos de administração; diferentes ramos de atuação demandam formas distintas de gestão desde a atração e seleção dos candidatos. CEES VAN RIEL (2013) constata que há ao menos quatro classificações de organizações, as quais explicaremos brevemente a partir do olhar da relação gestão x empregados:

Organizações com perfil Accountability: empresas em geral orientadas para o desempenho, descentralizadas e informais; empregados usufruem de alto grau de autonomia e se veem como empreendedores independentes;

Organizações com perfil Burocracia: em geral, apresentam alto nível de centralização e formalização. Nesse caso, há a demanda de incorporar a essência estratégica às rotinas que influenciam os processos primários;

Organizações com perfil Significado Compartilhado: alto grau de centralização e operações formais; empregados mais inspirados por liderança motivadora; e

Organizações com perfil Ideologia: baixo grau de centralização e formalização e pouca tolerância com opiniões divergentes.

O recrutamento assertivo da mão de obra é o primeiro passo para um alinhamento interno ser bem-sucedido. Por exemplo, ao se enquadrar no perfil Ideologia, o Greenpeace deixa claro não desejar ter, entre seus colaboradores, pessoas que apoiem desmatamento em prol do consumo de carne, por exemplo.

A comunicação corporativa exerce papel crucial no alinhamento dessas visões, assim como a área de Recursos Humanos pode contribuir, à medida que contrata novas pessoas, reforçando o que já foi dito anteriormente sobre a necessidade de uma atuação conjunto de diferentes áreas.

Há ainda que considerarmos que os perfis não são estáticos. Mudanças são comuns em situações de fusões e aquisições, embora em alguns casos a sobrevivência das companhias não esteja condicionada a estes processos (como a Philips, que na década de 2000 passou por processos de reestruturação profundos e mudança de paradigmas que a levaram a centralizar sua produção em poucos pilares e a atender mercados cuja necessidade é de produtos com valor agregado maior do que os produzidos até então). Vê-se clara a relação entre conceitos de Marketing e Comunicação Corporativa: a mudança de estratégia para manter-se competitiva obrigou também a revisão nas relações pessoais dos empregados. Ou seja: houve a necessidade do alinhamento de expectativas semelhantes para dentro e para fora dos muros da empresa a partir de uma estratégia única de Marketing.

Fator básico no processo da construção e manutenção do alinhamento é a coerência entre comportamento que se deseja ver nos empregados e o dos executivos: a difusão interna de seus valores ganha mais credibilidade quando realizada verticalmente, de cima para baixo na escala hierárquica, de forma sincera.

O que os executivos estão dispostos a mudar pessoalmente para garantir que se alcancem os objetivos estratégicos? Quando os empregados percebem essa mudança de atitude por parte de seus executivos – e, ainda mais importante, observam as consequências no comportamento cotidiano da alta administração –, as chances de seguirem o exemplo aumentam significativamente (VAN RIEL, 2013, p. 43).

Os roteiros de alinhamento interno podem ser trabalhados em conjunto com outras técnicas (principalmente na intermediação da alta gestão no relacionamento com os empregados). Pesquisas de cultura (em detrimento às pesquisas de clima) têm sido cada vez mais frequentes nas companhias; esta mudança se dá na esteira da necessidade de compreensão dos fatos que dão origem à realidade presente - e não à realidade estática (CARRAMENHA et AL., 2013, p. 42).

Engajamento

Um estudo realizado pelo Corporate Executive Board (CEB) em 2007 relacionou diretamente o comprometimento dos empregados com o empenho e o tempo dedicado ao trabalho: de acordo com a pesquisa, a cada 10% de melhoria no alinhamento, o aumento no nível de empenho de um empregado crescia 6%, o que causava um aumento de 2% no desempenho do empregado¹.

A relação entre indivíduos e organizações se torna mais eficiente quando missão e valores resultam

em ações. Resultados diferenciados estão relacionados de forma intrínseca ao quanto os empregados e as organizações estão alinhados às suas identidades e propósitos. Ou seja, há que existir correlação entre identidade do indivíduo, seus sonhos e interesses, e missão, valores e visão estratégica das companhias. Empresas de alta performance se movem quando há sonhos e objetivos compartilhados.

Os resultados da comunicação para o engajamento ficam mais claros quando observamos as características da geração Y (nome dado à geração nascida a partir dos anos 80); os anseios dessa geração (que convive, influi e é influenciada pela geração dos baby boomers, a dos nascidos no período imediato pós Segunda Guerra Mundial), passam pela troca abundante de informações e compartilhamento de experiências. Portanto, o diálogo se torna insumo fundamental para o desenvolvimento de equipes, de forma que haja participação direta na implementação e difusão dos objetivos estratégicos das empresas. Estar engajado significa ter consciência de como o trabalho individual impacta a corporação como um todo. Isso se reflete na conscientização do papel de cada indivíduo da companhia na construção da Gestalt administrativa ideal.

Mensuração de resultados

VAN RIEL (2013, p. 30) afirma haver três tipos de identidade organizacional: a identidade desejada, a percebida e a projetada. A identidade desejada é aquela proposta pela empresa: o lugar onde se deseja chegar. O que se é de fato se define pela identidade organizacional percebida. A terceira é a identidade organizacional projetada, que trata da forma como a companhia se promove por meio de suas comunicações. A lacuna entre a situação desejada e a situação atual é um bom termômetro da efetividade da comunicação com os empregados.

Missão, valores e imperativos estratégicos combinados a pesquisas de engajamento podem dar aos gestores imediatos noções claras do que é esperado pela companhia versus a realidade da equipe. Cargos de supervisão (ou quaisquer que tenham contato direto com equipes) têm pouca ação sobre as definições gerais sobre estratégias avaliativas e comunicacionais de uma empresa. Assim, é possível que se faça uso de recursos já existentes para uma leitura do status em que os empregados de determinada equipe estão situados. Sessões formais de feedbacks também podem fornecer bons índices referentes à satisfação dos empregados sobre a gestão da comunicação entre líderes imediatos, empresa e funcionários.

Referências

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006

CARRAMENHA, Bruno. CAPPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: In House, 2013

RIEL, Cees B. M. van. Reputação – O valor estratégico do engajamento de stakeholders. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013