



Comunicação com Líderes e Empregados

Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em
Comunicação Corporativa e Relações Públicas da
Faculdade Cásper Líbero

VOLUME 3

Organização

Bruno Carramenha, Jessica Rasinovsky,
Monica Paula e Viviane Mansi



FACULDADE
CÁSPER LÍBERO

1 9 4 7



Comunicação com Líderes e Empregados

Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em
Comunicação Corporativa e Relações Públicas da
Faculdade Cásper Líbero

VOLUME 3

Organização

Bruno Carramenha, Jessica Rasinovsky,
Monica Paula e Viviane Mansi



FACULDADE
CÁSPER LÍBERO

1 9 4 7



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons 3.0 Brasil. Você pode copiar, distribuir, transmitir ou remixar este livro, ou parte dele, desde que cite a fonte e distribua seu remix sob esta mesma licença.

São Paulo, SP, setembro de 2017.

Organizadores da Coleção: Bruno Carramenha, Jessica Rasinovsky,
Monica Paula e Viviane Mansi

Projeto gráfico: Matheus Moraes Lourenço

Sumário

Introdução	6
Parte 1 - Comunicação com empregados – aspectos gerais	7
Os impactos da falta de comunicação na execução da estratégia da empresa	8
Comunicação com empatia: uma estratégia de acolhimento a estrangeiros	11
A relevância da inteligência emocional na comunicação de líderes para o desenvolvimento e engajamento dos empregados	16
A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados	22
Parte 2 - Comunicação entre líder e liderado.....	26
O silêncio como forma de comunicação entre líderes e liderados	27
A comunicação dentro de casa: necessidade de um olhar combinado por diferentes áreas da empresa.....	35
Como está a qualidade do diálogo entre líderes e liderados: estudo de campo	41
O benefício do sorriso na comunicação e seu impacto nas relações interpessoais nas organizações	48
Peculiaridades da comunicação com empregados em empresas privadas sem fins lucrativos: o caso do Sesc	54
O papel da comunicação com empregados em processos de mudança — as orientações necessárias ao líder	59
Construindo laços fortes: a importância da comunicação face a face na construção de confiança	65
O papel da comunicação interna para dar voz às mulheres dentro das organizações	71
Parte 3 - Quem é o empregado para o qual nos dirigimos?	78
Comunicação em ambientes de fábrica: um olhar para conteúdo e sentido	79
Reflexões sobre as redes sociais na comunicação com empregados e o papel do comunicador neste meio	85
O que muda quando muda a relação de trabalho? O olhar de quem opera comunicação, mas não é parte do time interno.....	90

Parte 4 - Convidados	94
Conflitos de identidade na gestão da comunicação nas organizações.....	95
Comunicação com empregados: mensuração pela análise de cinco dimensões	98
Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados	103
Imagem, Estilo e Autoexpressão	109
A gamificação como convergência de mídias	112
A geração Millenial e seu legado.....	118

Introdução

Viviane Mansi

É uma satisfação enorme chegar ao terceiro volume dessa coletânea de artigos criada a partir das reflexões dos alunos e dos convidados da disciplina Estratégias de Comunicação com Líderes e Empregados, da pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero. Melhor ainda é conduzir esse trabalho na companhia do Bruno Carramenha, da Mônica Paula e da Jéssica Rasinovsky, pessoas que voluntariamente empregam seu tempo livre para ler e revisar os artigos, além de coordenar a diagramação e a comunicação junto ao Centro de Eventos da Cásper Líbero, com o apoio especial do Matheus Lourenço e do Marcelo Souza.

Essa coletânea joga luz sobre temas e preocupações atuais relacionados às dinâmicas de comunicação no interior das empresas ou que envolvem os empregados. São, portanto, questões bastante práticas, ligadas à rotina dos envolvidos, e da vontade genuína de aprofundar o conhecimento sobre questões que podem melhorar o exercício da profissão ou trazer insights valiosos para inspirar pessoas e profissionais.

O leitor notará a atualidade dos assuntos e, em muitos casos, o caráter inovador da abordagem. Franco, direto, despido de prepotência intelectual. Textos honestos, abertos, com o estilo de cada um – algo que fazemos questão de preservar. A variedade e profundidade dos temas são marca e mérito da turma, que se entregou a uma discussão intensa ao longo do semestre. Vale a pena mencionar também a diversidade de referências utilizadas. Elas escapam, e muito, da arena de Comunicação, o que é excelente, especialmente num momento em que buscamos tanto adequar a comunicação com empregados aos novos tempos, mais complexos, intensos e desafiadores.

O e-book é dividido em quatro partes. Na primeira, o leitor encontra textos voltados aos aspectos gerais da comunicação. Na segunda, mais longa, estão dispostos uma série de artigos voltados à dinâmica de comunicação entre líderes e empregados, tema que vem ganhando espaço e importância nas organizações. Já a terceira parte se dedica a entender melhor quem é o empregado para o qual falamos. Se queremos tanto lembrar o sujeito dessa relação – e por isso mesmo adotamos o termo “comunicação com empregados” em detrimento de “comunicação interna” – era natural que o assunto despertasse o interesse dos autores, lembrando que todos são livres para escolher o conteúdo que os toca mais. Por fim, mas não menos importante, o último capítulo conta com as reflexões dos nossos convidados, que ajudaram a ampliar a temática sobre o profissional de comunicação, e sobre outras matérias correlatas, que podem nos ajudar a entender novos espaços de atuação.

Feita essa breve introdução, fica aqui o convite para o leitor vir participar desse bate-papo conosco. Junte-se a nós nessa conversa, feita do jeito que mais gostamos: a muitas e variadas mãos.

Boa leitura!

Parte 1

**Comunicação com
empregados – aspectos
gerais**

Os impactos da falta de comunicação na execução da estratégia da empresa

Carla Nunes de Oliveira Ferla

O assunto “comunicação” pode ser considerado algo que está inserido em diferentes tipos de ações quando estamos nos referindo ao mundo corporativo. Neste artigo, especificamente, será destacada a importância de se investir na comunicação de ações relacionadas à qualidade de vida dentro das grandes organizações, de modo que os seus empregados consigam ter acesso a informações relacionadas a programas que proporcionem esse tipo de benefício.

Dentro das empresas, independentemente de seu porte, a comunicação está em praticamente tudo: diálogos dentro do ambiente de trabalho, um projeto desenvolvido por uma equipe ou mesmo uma troca de informações entre seus empregados são ações que podem ser definidas como comunicação. Em decorrência disso, é relevante que quaisquer interações que ocorram, especialmente entre líderes e seus subordinados, sejam sempre transparentes.

A comunicação dispersa e não planejada pode ocasionar ruídos e mal-entendidos. De acordo com CARRAMENHA, CAPELLANO E MANSI (2013):

Quanto mais numerosas são as falhas no processo comunicacional, maiores são os índices de ruído. E, quanto mais alto é o ruído, mais alta é a probabilidade de desentendimento, o que leva o empregado a buscar informações entre seus colegas, de maneira informal. É essa lógica que estabelece o círculo vicioso de rumores nas empresas. Ou seja, o ruído não é mera “fofoca”. Ele é inerente ao processo de comunicação e pode ser originado em qualquer ponto do fluxo comunicacional (CARRAMENHA, CAPELLANO e MANSI, 2013, p. 38)

No contexto das grandes empresas, que é o ponto central de discussão deste artigo, é necessário considerar que toda comunicação que será feita em grande escala, isto é, para todos os empregados ou quase sua totalidade, deve ser planejada minuciosamente desde o princípio, de modo que todos que irão receber uma determinada informação relacionada à sua empresa sejam informados de maneira uniforme, justamente para evitar que as informações fornecidas sejam interpretadas de maneira distinta entre os públicos de uma mesma corporação.

Investindo na comunicação, é possível gerar melhorias para o público interno?

O investimento financeiro, neste sentido, também é levado em consideração, além dos recursos aplicados em questões voltadas ao engajamento. No caso de grandes empresas, isso é avaliado ainda mais criteriosamente, pois devemos nos lembrar que são maiores os canais de divulgação e as regiões para as quais determinadas ações serão divulgadas. Com essa ação, é possível que o relacionamento entre líderes e empregados de uma empresa se torne estreito, gerando neles um sentimento de pertencimento e mais proximidade com seu ambiente de trabalho de modo geral.

Ao falarmos sobre a questão da importância da comunicação como norteadora da estratégia de uma empresa, bem como um pilar relevante para envolver os seus funcionários em alguma ação específica, podemos encontrar exemplos em algumas corporações. Um exemplo de tema relevante que atualmente tem sido considerado pelas empresas é a questão da qualidade de vida. As organizações têm olhado com atenção para esse assunto, buscando conhecer práticas que possam ser divulgadas ao público interno a fim de promover melhorias em seu desempenho pessoal e profissional, alcançando melhores resultados e, conseqüentemente, gerando valor para a empresa onde atua.

É importante que exista o planejamento da comunicação de uma determinada ação para os públicos que receberão as informações sobre ela. Deve haver uma análise sobre como isso vai ser recepcionado por essas pessoas e, principalmente, qual será o impacto disso em suas vidas.

A comunicação é um assunto que ultrapassa a definição de transmissão da informação básica. É muito mais complexa, pois implica em uma informação chegar aos receptores de maneira uniforme, considerando-se que, em uma empresa, os empregados tem vivências, culturas e expectativas diferentes e uma mesma informação pode ser recepcionada de maneiras variadas. Para KUNSCH (2009), “as ações das pessoas são comandadas pelas representações que elas têm do mundo, sendo essas representações, em parte,

socialmente criadas de acordo com a cultura e a interação dos grupos sociais (p. 245)”.

Nesse sentido, ressalta-se a importância da questão do investimento, antes mencionado, que não pode ser deixado de lado. E não se trata apenas de um investimento financeiro. É preciso investir no engajamento e na capacitação das áreas mais envolvidas no assunto para que preparem a informação aos diversos canais e públicos a quem se destina e que ela chegue de maneira uniforme aos seus receptores, considerando suas diversas culturas e experiências.

Referências

CARRAMENHA, Bruno; CAPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, São Paulo: In House, 2013

FIORIN, José Luiz. Linguagem e Ideologia. 7ª ed. São Paulo: Editora Série Princípios, 2001

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000300007&script=sci_arttext.> Acesso em 2 Nov. 2016

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Vol 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009

Comunicação com empatia: uma estratégia de acolhimento a estrangeiros

Thafnes Melina Kitzinger

No contexto de um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e globalizado, com consumidores cada vez mais críticos e com desafios relacionados não só a resultados do negócio, como também, à reputação da marca e à sua relação com causas e gestão para minorias e diversidade, a abordagem interna para pluralidade de culturas, principalmente, quando tratando-se de uma empresa em expansão internacional, faz-se cada vez mais necessária.

Nesse sentido, reconhecer as novas demandas de mercado – tanto na perspectiva de sustentabilidade dos negócios quanto na abordagem sociocultural de cada produto e serviço – e adaptar-se rapidamente a uma nova era de exigências sobre as relações humanas e sobre como compreendemos e enxergamos o outro, o diferente, é uma premissa para estar à frente da concorrência.

Para comunicar é preciso compreender. Para MORIN (2000, p.95), essa questão nunca se fez tão crucial no tocante às relações humanas. Segundo o autor, entretanto, vivemos o avanço da incompreensão entre os indivíduos. “Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de intensificação e projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade”. Empatia essa que é traduzida pelo ato de tentar compreender a perspectiva de outra pessoa, suas emoções e realidade.

KRZNARIC (2015) entende que o ato de compreender vem sendo esquecido pela humanidade. Para o autor, vivemos um déficit de empatia crônico, uma vez que a pós modernidade trouxe consigo uma certa epidemia do narcisismo. Só sabemos olhar para nossas próprias mazelas e contentamentos e, por vezes, exercer empatia sobre o outro é fazer ou não aquilo que o indivíduo gostaria que fosse feito consigo. “Empatia é uma consciência constante do fato de que nossos interesses não são os interesses de todo mundo e de que nossas necessidades não são as necessidades de todo mundo, e que algumas concessões devem ser feitas a cada momento” (MOORE, apud. KRZNARIC, 2015).

O autor conduz ainda no capítulo uma explicação do que deveria ser a empatia:

Empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações.¹ Portanto, a empatia é distinta de expressões de compaixão – como piedade ou o sentimento de pesar por alguém –, pois estas não envolvem a tentativa de compreender as emoções ou o ponto de vista da outra pessoa. A empatia tampouco é o mesmo que a Regra de Ouro, “Faça para os outros o que gostaria que eles fizessem para você”, pois isto supõe que seus próprios interesses coincidem com os deles. (KRZNARIC, 2015, p.10)

No contexto de empatia e compreensão, FREIRE (2015) reforça ainda que, nas relações humanas, é preciso considerar o interlocutor como sujeito, a fim de haja um diálogo genuíno, buscando constantemente conhecê-lo.

O conhecimento, pelo contrário, exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer sua ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica invenção e reinvenção. Reclama a reflexão crítica de cada um sobre o ato mesmo de conhecer (...) conhecer é tarefa de sujeitos, não de objetos. E é como sujeito, e somente enquanto sujeito, que o homem pode realmente conhecer (FREIRE, 2015, p. 28-29).

Com esse cenário em mente, e atraídos por um enquadramento de organizações privadas com atuação internacional, entendemos que, primeiramente, é necessário compreender para comunicar. A comunicação com compreensão, isso é com empatia, é uma ferramenta de acolhimento e também um dos principais desafios de comunicação interna com empregados de outros países e expatriados.

Desafios e estratégia da comunicação interna com estrangeiros

A globalização impõe às empresas desafios sobre a diversidade de nacionalidades entre os profissionais. A pluralidade cultural se mostra como um relevante desafio das organizações que buscam a internacionalização, uma vez que demanda a produção do sentido em diferentes formas a fim de alcançar objetivos compartilhados. Outro paradigma existente é também a assimilação da cultura organizacional (valores, missão e propósito da instituição), uma vez que, nem sempre questões regionais e histórico de empregados estrangeiros são levados em consideração. Isso é, muitas vezes, o desenho organizacional limita-se ao local e à realidade vivenciada – inclusive para cargos administrativos, desprendendo-se da abrangência que existe para além das paredes estruturais da empresa.

Os obstáculos intrínsecos às compreensões são enormes; são não somente a indiferença, mas também o egocentrismo, o etnocentrismo, o sociocentrismo, que têm como traço comum situar-se no centro do mundo e considerar como secundário, insignificante ou hostil tudo o que é estranho ou distante. (MORIN, p. 96-97)

Em se tratando de empresas que possuem empregados de diferentes nacionalidades e, portanto, culturas, entendimentos e interpretações diversos, o exercício da compreensão e empatia apresenta-se como técnica valiosa quando utilizada com públicos específicos, em busca de acolhimento a estes empregados.

Contudo, tendo em perspectiva o papel da empresa de se comunicar com empregados, seja em unidades externas ou expatriados, é preciso levar também em consideração que o diálogo não deve segregar públicos. Isso é, embora a comunicação deva direcionar o olhar cuidadoso e empático para os estrangeiros, o diálogo e a transparência devem ser premissas fundamentais a todos os públicos.

Uma estratégia desafiadora presente nas relações humanas e também no ambiente corporativo, a comunicação com empatia consiste em insistir no olhar crítico e sensível sobre a realidade apresentada. Sem resquícios de críticas, pré-julgamentos ou tentativa de olhar com o próprio contexto de vida. Por meio da empatia, isso é, da tentativa de enxergar e entender a realidade do outro com seus olhos, compreendendo seus sentimentos, angústias e medos e comunicando sob esses mesmos aspectos, o diálogo entre indivíduos – líderes e empregados – torna-se possível. Habilitar a empatia como competência nas relações comunicacionais é assegurar caminho para o êxito na compreensão da mensagem.

Para MORIN (2000), é necessário compreender de modo desinteressado, insistir na compressão da própria incompreensão. Isso é, deixar de lado diferenças ou interesses para genuinamente compreender o outro, independente de suas crenças, cultura e até mesmo fé. A dificuldade de calçar os sapatos alheios, principalmente quando em um contexto de relações de comunicação com estrangeiros, passa por compreender outra cultura, hábitos, ritos e até mesmo traumas, o que é bastante desafiador.

A compreensão do outro requer consciência da complexidade humana (MORIN, 2000). Colocando-se no lugar de aprendiz e assumindo que compreender é aceitar que nada se sabe nada sobre o que está sendo compreendido, reaprendendo sempre.

Devemos relacionar a ética da compreensão entre as pessoas com a ética da era planetária, que pede a mundialização da compreensão. A única verdadeira mundialização que estaria a serviço do gênero humano é a da compreensão, da solidariedade intelectual e moral da humanidade.

Para o autor, especialmente em contextos de acolhimento, compreender antes de condenar é o caminho da humanização das relações humanas. Porque, reconhecendo-nos “todos seres frágeis, insuficientes, carentes, então poderemos descobrir que todos necessitamos de uma mútua compreensão” (MORIN, 2000, p. 87).

Como as culturas podem se comunicar?

Para que exista a produção de sentido na divulgação da mensagem, a comunicação organizacional tem como premissa conhecer seu interlocutor e comunicar segundo o nivelamento de conhecimento, interesse e relevância do fato. O desafio na comunicação internacional é, portanto, adicional, pois também sempre é preciso se aprofundar nas questões relativas à cultura nacional, demonstrando ser uma empresa que realmente sabe valorizar os costumes e hábitos de cada país.

Além disso, para MORIN (2000), as empresas ocidentais têm ainda o desafio adicional de integrar o melhor dos mundos. Isso é, incluir as características positivas de cada cultura e seus traços nas comunicações locais e globais, valorizando sempre o indivíduo.

O Ocidente deve também incorporar as virtudes das outras culturas, a fim de corrigir o ativismo, o pragmatismo, o “quantitativismo”, o consumismo desenfreados, desencadeados dentro de fora dele. Mas deve também salvaguardar, regenerar e propagar o melhor de sua cultura, que produziu a democracia, os direitos humanos, a proteção da esfera privada do cidadão. (MORIN, 2000, p.104)

Outro receio fundamental para essa discussão é o cuidado para que não haja uma imposição da cultura da corporação para com os estrangeiros (FREIRE, 2015), a fim de que não se imponha uma comunicação de caráter autoritário, caracterizado como invasão cultural, seja nas unidades externas, seja com funcionários de outras nacionalidades.

Toda invasão sugere, obviamente, um sujeito que invade. Seu espaço histórico-cultural, que lhe dá sua visão de mundo, é o espaço de onde ele parte para penetrar outro espaço histórico-cultural, superpondo aos indivíduos deste seu sistema de valores (FREIRE, 2015, p. 48).

A comunicação com empatia demanda presença (FREIRE, 2015). Estar presente sem impor sua cultura ou olhar. Sem invadir o espaço alheio. Demanda conhecimento profundo e interessado do público para comunicar de forma segmentada cada necessidade – sem marginalizar grupos –, acolhendo segundo momento de vida, carreira ou conforme carências de informação ou ferramenta. Para FREIRE (2015, p. 51), é necessário ainda vivenciar o diálogo. “Ser dialógico é não invadir, é não manipular, é não ‘sloganizar’. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade”.

Falar sobre empatia é falar sobre as relações humanas e sobre como entendemos, compreendemos e comunicamos com o outro. Para isso, é necessário desenvolver um interesse genuíno em conhecer as pessoas desse tempo. Analisá-las com um olhar que considere sua cultura e vivência contemporânea. Compreendê-las sem qualquer barreira ao exercer um olhar empático, compreendendo e respeitando perspectivas diferentes das nossas, inclusive, buscando entender questões culturais.

Embora ainda exista árdua jornada para uma comunicação mais empática e acolhedora, com diálogo e transparência a todos os empregados e cada vez mais inclusiva para estrangeiros, PROVEDEL (2013) sugere que estamos no caminho certo.

Parece existir a possibilidade de promover um diálogo compreensivo nas organizações, permitindo que os aspectos do humano e do subjetivo possam vir à tona e se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado, de maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, resultará em maior produtividade para as organizacionais e em relações mais humanizadas entre indivíduos que dela fazem parte (p.154)

Referências

FREIRE, Paulo. Extensão ou Comunicação? São Paulo/Rio de Janeiro: Editora Paz & Terra, 2015, 17ª edição

KRZNARIC, Roman. O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2015

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. *Organicom*, Ano 10, nº 19, 2013

A relevância da inteligência emocional na comunicação de líderes para o desenvolvimento e engajamento dos empregados

Jessica Rasinovsky Martins Ferreira

A Inteligência Emocional (IE) vem sendo reconhecida nos últimos anos como importante aspecto para o sucesso tanto na vida pessoal como na vida profissional. As emoções têm grande poder sobre o entendimento, pensamentos, decisões e ações das pessoas. Quem é emocionalmente inteligente é capaz de entender e lidar com seus próprios sentimentos, além de identificar e interpretar os dos outros. Além disso, a IE possibilita a compreensão das emoções, nos ajudando a reconhecê-las e administrá-las. Dessa forma, somos capazes de controlar e verbalizar o que sentimos, utilizando uma forma racional para expressar o emocional.

Quando trabalhada em conjunto com técnicas de comunicação, de forma a fazer com que a Inteligência Emocional seja revelada, abre-se espaço para o diálogo, discussão construtiva e não agressiva dos sentimentos e emoções. Com as habilidades que a IE promove, líderes emocionalmente inteligentes têm a capacidade de construir um senso de propósito que, comunicado de forma clara, permite engajar e desenvolver sua equipe, assim bem como ajudar cada membro a atingir os objetivos que consideram importantes.

O presente artigo busca entender como a Inteligência Emocional é essencial para que a haja comunicação clara e efetiva entre líderes e empregados, resultando em maior comprometimento, engajamento e desenvolvimento da equipe.

Inteligência emocional como base para a comunicação

O ponto de partida para desenvolvimento de IE é a autoconsciência, referente à personalidade, habilidades, qualidades, emoções e comportamentos. Para isso, é preciso estar consciente de si próprio e também compreender o impacto que essas características podem causar nas pessoas ao redor.

A boa autoconsciência inclui conhecer seus pontos fortes e fracos – os comportamentos nos quais você tem talento e aqueles que precisa desenvolver para se tornar eficaz. Conhecer seus pontos fortes e fracos pode ser um grande passo rumo à confiança pessoal e a comunicação eficaz (WALTON, 2014, p. 52).

O nível de autoconsciência é compatível com o nível de autoconfiança que o indivíduo possui e está relacionado à sua personalidade e emoções. A falta de confiança retrata sentimentos frágeis e incertos, o que impactará na forma como a comunicação é desenvolvida, de forma inconsistente e insegura.

O autocontrole e a autoconsciência abrem portas para que as pessoas possam analisar a si, suas atitudes e ações, dando espaço para a escuta ativa. GOLEMAN (2012, p.300) reforça a importância dessas aptidões quando afirma que “a capacidade de pôr de lado nosso foco e impulsos autocêntricos tem vantagens sociais: abre caminho para a empatia, para ouvir de fato, para adotar a perspectiva de outra pessoa”.

No caso dos líderes, aqueles que possuem autoconsciência permitem que a comunicação flua, entendendo que seus liderados sentem a necessidade de serem ouvidos. Segundo pesquisa realizada com especialistas em comunicação, existe “uma sensibilidade para comunicação de caráter mais relacional com os empregados” (MANSI, 2014, p. 120). Uma vez que a liderança estabelece diálogo aberto com sua equipe e presta atenção em como os membros se sentem, desperta outro aspecto essencial da Inteligência Emocional para que haja comunicação efetiva entre líderes e empregados: empatia.

Definida pela sensibilidade social de compreender os sentimentos alheios, a empatia é sustentada pelo autocontrole, pois não há como reconhecer sentimentos em outrem se não sabemos identificar os nossos próprios.

A empatia depende de um esforço da atenção: entrar em sintonia com os sentimentos de alguém exige que assimilamos os sinais faciais, vocais e outros indícios de suas emoções (GOLEMAN, 2014, p. 104).

Não basta apenas que o líder “ouça” frente ao computador, relatórios ou demais rotinas. Escuta ativa exige a atuação de, pelo menos, duas pessoas. “Nosso nível de presença nas relações constrói confiança. O oposto também é verdadeiro: nossa ausência diminui a capacidade de confiarem no que falamos e fazemos”

(CHÉR, 2016, p. 48).

A linguagem corporal exerce um papel crítico nas relações interpessoais, uma vez que representa 55% da forma como as pessoas se comunicam, ante a 38% do tom de voz e 7% das palavras especificamente (WALTON, 2014). Para GOLEMAN (2012, p. 118), “a chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está na nossa capacidade de interpretar canais não verbais: o tom de voz, expressão facial e outros sinais”.

A empatia também proporciona a capacidade de resolver conflitos. Para isso, o líder deve usufruir da comunicação como ferramenta para que a ansiedade, desavenças e outras questões sejam postas às claras, não deixando que provoquem insatisfações na equipe e acumulações de sentimentos negativos.

As habilidades interpessoais possibilitam a ligação com outras pessoas, facilitam na interpretação das emoções e permite acessar os sentimentos de terceiros utilizando comunicação compatível.

A essência da liderança contempla a ação de direcionar a equipe para que todos possam caminhar juntos rumo a uma meta em comum. “Liderar não é dominar, mas sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo em comum” (GOLEMAN, 2012, p. 133). Para construir relacionamentos construtivos e positivos é necessário que o líder saiba se comunicar com eficácia, inspirando sua equipe.

É importante que o líder transmita confiança à sua equipe referente ao que diz. Dessa forma, os liderados estarão confiantes de que a meta a ser seguida trará benefícios a todos, tantos profissionais quanto pessoais. Deve ressaltar que o trabalho de cada um é importante para que os objetivos macros das organizações sejam atingidos.

Com isso, é necessário que a liderança conheça sua equipe, saiba os objetivos de vida e o que inspira cada indivíduo, para conectar as emoções existentes à meta organizacional a atingir. A melhor forma para que isso ocorra é a comunicação, já que “a boa comunicação é a base das relações emocionalmente inteligentes, tanto em termos pessoais quanto profissionais” (WALTON, 2014, p. 92).

A importância das emoções para o comprometimento e engajamento

Entender os indivíduos e compreender o que os motiva é a raiz da inteligência interpessoal. O cerne dessa habilidade contempla a prática de distinguir e remontar de forma adequada ao temperamento, humor, desejos e motivações de outras pessoas.

No conceito atual da sociedade, onde é necessário inspirar, o líder precisa conhecer sua equipe para adequar a comunicação da melhor forma possível. Além disso, a relação com os liderados permite que o líder adquira conhecimento também do que os motiva, entende que é necessário criar um senso de propósito que se conecte com as emoções e os objetivos de vida de cada um deles.

Viver um propósito produz energia propulsora para a vida, sobretudo quando nos sentimos parte de algo especial que vale a pena e que se torna mais relevante do que qualquer realização pessoal (CHÉR, 2016, p.8).

Um dos sentidos mais vigorosos e inspiradores é o senso de pertencimento. Ao despertar esse sentimento, o líder oferece oportunidades para que os empregados se desenvolvam profissionalmente, melhorando a satisfação e engajamento.

Tenha uma visão para a sua vida: se você quer criar impacto em outras pessoas, precisa ter uma visão ou senso de propósito que possa motivá-lo e ajuda-lo a atingir o que considera importante. (WALTON, 2014, p. 97).

Além do senso de pertencimento, um fator crucial para o comprometimento e inspiração é a necessidade de alinhamento dos valores da organização com os valores pessoais. Para estar engajados a uma causa é preciso que acreditemos nela e que tenha consonância com nossos princípios e crenças.

Valores dão significado à vida das pessoas e organizações. Quando existe um

alinhamento entre os valores individuais e corporativos, as pessoas maximizam seu potencial e expressam toda sua melhor criatividade (CHÉR, 2016, p. 110).

A cultura da organização é representada por meio dos valores, missão, visão e propósito. Estar engajado envolve persistência, ir além do esperado, manter foco total no objetivo e percorrer de forma contumaz para alcançá-lo. Para GOLEMAN (2014, p. 30), é preciso elevar a motivação e entusiasmo dos empregados “evocando um senso de propósito e acrescentando uma dose de pressão”.

Neste sentido, o grande desafio da liderança reside em manter sua equipe em um alto nível de fidelidade, compromisso e inspiração, mantendo todos focados no propósito maior. Em outras palavras, é fornecer aos liderados propósito verossímil para driblar o tumulto emocional presente na vida deles, uma vez que angústias e ansiedades, tanto pessoais quanto profissionais, são os principais motivos que estorvam o comprometimento dos indivíduos.

O caminho para amenizar esses sentimentos negativos e fazer com que os membros da equipe se distanciem de inseguranças é usar a comunicação aberta e praticar escuta ativa. Ou seja, mostrar que está disposto a ouvir os sentimentos que habitam em seus liderados.

Muitas vezes, as pessoas só precisam ser ouvidas e libertar suas emoções, dando espaço à inspiração e ao propósito planejado pelo líder. Para inspirar e engajar é necessário que as emoções também estejam voltadas para o mesmo destino, uma vez que representam a origem da força de vontade. Quanto mais forte nossa emoção, maior nosso comprometimento.

Comunicação para geração de comprometimento e engajamento

São as premissas de comunicação da empresa que nos permitem observar e analisar a forma como a mesma se posiciona juntamente com seus empregados, além de compreendermos quais são os valores e crenças que possui. São elas que direcionam a comunicação e alinham as mensagens a serem transmitidas, possibilitando a consolidação do que a organização acredita ser importante ou não.

Podemos considerar a comunicação bem-sucedida quando os empregados são capazes de ver valor para as suas carreiras e interesses de trabalho por meio da compreensão, crença e comportamento em linha com os objetivos e negócio da organização (THORNTON, 2015, p. 129).

A forma como a empresa se comunica demonstra o grau de comprometimento que possui com os empregados, uma vez que o entendimento do negócio por parte do empregado, junto com um agradável ambiente de trabalho, faz com que os indivíduos deem o melhor de si.

Comunicar não se trata apenas de transmitir informações. Muito mais do que isso, o contexto contemporâneo traz a necessidade de humanização das organizacionais, transformando o ambiente de trabalho em um local aberto para o diálogo, para construção de novas visões, direitos e liberdade.

Trata-se de engajamento coletivo. Construir visões compartilhadas para uma sociedade mais justa e inclusiva, visões que gerem valor para o indivíduo e para a sociedade, além de preservar todas as formas de liberdade, direitos, autonomia, tradições e culturas, isto é, nossa identidade (NADER, 2015, p. 201).

Empregados precisam ser ouvidos e sentir que a empresa leva em consideração suas opiniões e sentimentos. Desta forma, os indivíduos sentirão que também são donos da empresa e que pertencem a algo maior, focando a energia emocional àquela causa e negócio. Ao ressaltar a importância do diálogo como fonte de inspiração dos empregados, temos o pensamento de CHÉR (2016).

A oportunidade de apelação e a atitude transparente do líder em dialogar e esclarecer os fundamentos que nortearam suas decisões serão sempre fortes armas para manter os times engajados e inspirados (p. 53).

A melhor forma de comunicação é o diálogo, sendo o principal meio para a liderança transparecer as metas da organização, gerenciar conflitos, abrir espaço para retorno, ouvir e entender os empregados, construindo confiança de todos os lados. Esses aspectos são fundamentais e se revelam como conectores emocionais, despertando o comprometimento e engajamento por parte dos empregados.

Feedback é fundamental para a correção de ruídos comportamentais ou performance. Feedback frequente, e baseado em fatos e comportamentos reais, para você entender, absorver e tentar melhorar. Idem para acertar o rumo e manter sua motivação (CALDEIRA, 2015, p. 155).

Outra importante ferramenta que pode ser utilizada por líderes são as histórias, ou storytelling. Com poderosa capacidade de atrair e reter a atenção de todos, a história contada por um líder pode inspirar e indicar aos empregados onde colocar a atenção e energia (GOLEMAN, 2014).

O líder que engaja e inspira brilhará particularmente nesses casos [momentos de dificuldades e em falta de motivação da equipe]: abrirá uma conversa com o seu time associando outros momentos de sua biografia e da história da empresa em que desafios semelhantes foram enfrentados, e quais valores sinalizaram as melhores escolhas (CHÉR, 2016, p. 101).

A urgência em humanizar as organizações e as relações já é algo nítido nos dias de hoje. Tal cenário desperta em cada indivíduo a necessidade de identificar um senso de verdade nas informações que são transmitidas. Essas novas tendências trazem a utilização de novas tecnologias e meios de comunicação para dentro das organizações, abrindo espaço para a informalidade e flexibilidade em um mundo onde pessoas próximas a nós possuem maior credibilidade do que veículos de comunicação.

A partir do momento em que os empregados têm pleno conhecimento sobre seu trabalho, sobre o negócio, o objetivo e os processos da empresa, passam a entender a importância da sua atuação, reforçando o senso de importância e despertando a vontade e o comprometimento. Já quando o empregado não é comunicado sobre decisões da organização, mudanças, novos processos e outras questões que influenciem sua vida, sente que seu trabalho não é importante o suficiente para a empresa, o que gerará um sentimento de desprestígio e desengajamento.

Esse sentimento de exclusão também pode ser causado caso o empregado não seja ouvido pela liderança e, conseqüentemente, não levado em consideração. Para THORNTON (2015, p. 131), “quando os empregados sentem-se conectados a uma organização e aos seus colegas, eles são mais engajados em suas atividades do dia a dia e na contribuição para o sucesso organizacional”. A falta de atenção para o engajamento dos empregados tem resultados extremamente negativos para as empresas, como baixa produtividade, ausência de compromisso e atenção, e estresse profissional.

Considerações finais

Com as habilidades que a Inteligência Emocional proporciona, o líder consegue entender a si mesmo, no que se relaciona à sua personalidade, atitudes, emoções, etc. Desta maneira, ele também é capaz reconhecer os sentimentos que habitam dentro de seus liderados e adaptar a comunicação conforme o perfil e valores de cada um deles. Além disso, a origem do comprometimento está no nível emocional e psicológico que investimos em determinada atividade ou função.

Adicionalmente, os valores da organização influenciam na relação que se estabelece, uma vez que os princípios dos empregados devem estar de acordo com os da empresa. Desta forma, acredita-se no negócio, no posicionamento perante os empregados, clientes, mercado e os demais stakeholders. Porém, é necessário comunicação para a empresa transmitir sua missão e valores através de canais e linguagens diferentes para cada público.

Reconhecemos que as relações estão mudando e o empregado não quer apenas ser informado, mas sim ser ouvido e considerado. Ao ter voz, sente que ele e seu trabalho são essenciais para o sucesso da

organização, despertando o sentimento de pertencimento àquele grupo.

Os benefícios da comunicação e seus novos moldes são inúmeros, entre eles menor absenteísmo, menor turnover (rotatividade), menos estresse profissional, menor incidência de acidentes no trabalho, melhores condições de saúde dos empregados e mais inspiração e comprometimento.

Referências

CALDEIRA, Andre. Trabalho, motivação e bem-estar: a busca de um modelo mais sustentável. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Regina. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. São Paulo: InHouse, 2015

CHÉR, Rogério. Engajamento. Rio de Janeiro: Atlas, 2016

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

GOLEMAN, Daniel. Foco. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014

MANSI, Viviane. Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações. Jundiaí: InHouse, 2014

NADER, Silvana. Engajamento como prática de valores corporativos: uso do team building social. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Regina. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí: InHouse, 2015

THORNTON, Gail. O florescimento da comunicação com empregados: a crescente importância da liderança no engajamento. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Regina. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí: InHouse, 2015

WALTON, David. Inteligência emocional: um guia prático. Porto Alegre: L&PM, 2014

A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados

Mirtes Anjos

Pode-se entender motivação como razão para agir. Saber o que te move e onde se propõe a chegar no ambiente corporativo é fundamental para trilhar passos mais seguros. Estabelecer uma ponte entre o propósito e a finalidade da empresa, considerando seu próprio propósito constrói um caminho de mais satisfação dos empregados nas empresas. Com essa reflexão, abordo a importância em ter missão, visão e valores definidos dentro das corporações e de comunicá-los de maneira clara e coerente para todos.

Compartilho nesse texto pensamentos de inspirações vividas até aqui e ideias resgatadas de autores como Mauro Maia Laruccia, Viviane Mansi e Júlio César Barbosa, que somados à pesquisa “Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil”, nos instigam ainda mais a pensar sobre reais necessidades de abordar o tema, frequentemente mensurado nos cursos de Administração e com vasto campo para pesquisa em Comunicação Organizacional.

O que é a missão

DRUCKER (1975) trata da finalidade da missão institucional como resposta à pergunta “Qual é o meu negócio e qual deverá ser? A falta da missão interfere diretamente no âmbito estrutural, na sinergia da instituição e autoestima de seus colaboradores.

Muitos entendem mal a natureza e importância da missão, enquanto outros nem sequer a consideram. Em 1973, Peter Drucker observou: “A finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas” (LARUCCIA, 2000, p. 4).

Ponto que, tanto na administração quanto no marketing, não há coerência específica quanto ao que vem a ser missão. É o que diz, por exemplo, BARBOSA (2005), quando lembra que os autores tentam manter uma linha de coesão ao se referir como dizem ser a razão de existir da empresa, o que, diante do desconhecimento de quem formula a proposta textual, não nos ajuda muito.

E a visão?

A visão é o que a instituição busca no futuro, seus anseios, aspirações, metas e objetivos. De modo geral, é fundamental explicitar a posição da empresa com referência ao mercado de atuação, seu principal sonho ou objetivo geral e o que entrega de valor para diferentes stakeholders. É essencial também que sejam identificados os diferentes pontos positivos da organização, que possibilitem a realização desses sonhos e ideais, ou seja, o que ela considera como seus pontos fortes para estar em posição de destaque na sociedade, bem como as principais premissas que a mantém e manterão entre as melhores. Na construção deste texto, deve-se aliar os dados racionais de qualificação da organização e o elemento emocional necessário ao envolvimento dos públicos vinculados, resgatando os aspectos históricos e os valores da organização.

A visão deve ser estratégica, grandiosa, contagiante. Deverá ser boa para as pessoas, para os setores da empresa e para a empresa como um todo. O poder da visão é que as pessoas ficam dispostas a apoiá-la, quando percebem que ela converge com seus objetivos individuais (LARUCCIA, 2000, p. 6).

Podemos, então, diferenciar brevemente a visão da missão da seguinte forma:

Missão	Visão
Identifica o negócio	O que se deseja para o negócio
Onde a empresa está	Para onde se quer ir
Papel motivador	Papel de almejo

Além dos dois termos, podemos ainda considerar a importância de comunicar os valores como algo que define o jeito da organização, uma vez que eles ajudam a construir a sua cultura.

Palavras têm força construtiva ou destrutiva, tanto na fala quanto na escrita. Talvez a maior diferença esteja no meio utilizado para a sua expressão: ao contrário da escrita, a fala nem sempre pode ser provada. O ditado diz: "Se não foi escrito, não tem valor" ou ainda: "Palavra dita é palavra empenhada". Tudo dependerá sempre da ética e da capacidade de estabelecer um diálogo verdadeiro e sem o uso de subterfúgios tanto na comunicação organizacional quanto no cotidiano das organizações (BARBOSA, 2005, p. 4).

A importância da missão, visão e valores para o colaborador

"Eu pensei que seria diferente. Eu disse pra mim mesma: Vá em frente! Corra o risco. Contrate a garota inteligente e gorda, mas, meu Deus, já desisti!"

Miranda: Então, você não lê "Runway"?

Andrea: Não.

Miranda: E você nunca tinha ouvido falar de mim?

Andrea: Não...

Miranda: E você não tem estilo ou noção de moda!

Andrea: Bem... eu acho...

Miranda: Não, não! Isso não foi uma pergunta!

O Diabo Veste Prada (2006)

O trecho acima, retirado de uma cena emblemática do filme "O Diabo Veste Prada", que em setembro de 2016 completou 10 anos de lançamento, ainda possui um roteiro e narrativa atuais. O desalinhamento com a missão e os valores daquela empresa geraram para a jornalista um sentimento de não-lugar e desmotivação. Aqui, estamos diante de outra questão: a empresa até tem um conjunto de normas explícitas, mas que não foram necessariamente levadas em consideração na contratação. Essa fase de atração de pessoas é especialmente importante para buscar esse alinhamento de propósitos do qual falávamos logo no início do texto. Ela permitirá não só mais engajamento do empregado, como também produtividade para a organização.

Comunicação eficaz com o empregado é um indicador-chave do desempenho financeiro e um fator que impulsiona o engajamento. As empresas que possuem uma comunicação altamente eficaz tiveram 47% a mais de retorno total para os acionistas nos últimos cinco anos do que as que se comunicam com menos eficácia (MANSI, 2014, p.58).

Ter em mente que o trabalho não é apenas uma atividade e sim, um modo de relação social, ressignifica o contexto do ofício e o traz para próximo da missão/objetivos da empresa.

Trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo. Trabalhar é também fazer a experiência da resistência do mundo social; e mais precisamente, das relações sociais no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho não é somente o real do mundo objetivo; ele é, também, o real do mundo social (DEJOURS, 2004, p30).

Considerações Finais

Sabendo que contextos diversos rondam a vida do trabalhador no cenário político/econômico no país, identificar companhias que atuam sem seguir as diretrizes aqui apresentadas é muito trivial.

São fatores que influenciam diretamente no comportamento do colaborador. No entanto, mesmo saindo das necessidades básicas apontadas na pirâmide de Maslow, acabam não interferindo na tomada de decisão: permanecer infeliz ou se propor ao risco de enfrentar um mercado de trabalho agressivo, eventualmente em situações com os mesmos desafios?

Contudo, reforço que quando trazemos as aspirações que rondam as necessidades de estima e realização pessoal, após uma sensível apuração pessoal ao longo deste semestre, observo que estar em linha com a missão da empresa e na busca de satisfação pessoal dentro do ambiente de trabalho é o que move as pessoas. Buscar o diálogo em torno de missão, visão e valores pode ser um passo essencial para o sucesso, não só das empresas, como também dos profissionais.

Referências

BARBOSA, Julio Cesar; BARBOSA, Julio Cesar. Conceituação e exemplificação dos princípios. São Paulo: Faculdade Cásper Libero, 2005. 9 p. Disponível em: <http://www.renatodelmanto.com.br/casper/Texto_Missao_Julio-Barbosa.pdf>. Acesso em 31 Mai. 2017

BARBOSA, Julio César. A validação dos princípios organizacionais por meio da atuação das Relações Públicas nos processos comunicacionais. 2007. 282 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Doutorado, Universidade de São Paulo Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2007. Cap. 2.

CAPPELLANO, Thatiana. Ensaio sobre comunicação com empregados: A incoerência da cultura organizacional sólida para empregados líquidos. Jundiaí, SP: In House, 2015. p. 48

CHÉR, Rogério. Por que as empresas preferem sangrar as pessoas aos poucos? Disponível em: <<http://rogeriocher.com.br/2017/07/01/por-que-as-empresas-preferem-sangrar-as-pessoas-aos-poucos/>>. Acesso em 13 Jul. 2017

LARUCCIA, Mauro Maia. A missão empresarial. São Paulo: Revista Acadêmica, 2010. 16 p. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/63/0>. Acesso em 15 Mai. 2017

LATORRE, Sidney Zaganin. Mas, afinal, o que é essa tal de organização? São Paulo: Senac São Paulo, 2015

LANCMAN, Selma. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. 2003. 22 f. Monografia (Especialização) - Curso de Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006>. Acesso em 01 Jul. 2017

MANSI, Viviane. Comunicação, Diálogo e Compreensão nas Organizações. Dissertação de Mestrado - Curso de Comunicação na Contemporaneidade. São Paulo: Faculdade Cásper Libero, 2014

TELES, João; LUNKES, Rogério João; Efetividade da Missão Institucional: Um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/294-2.pdf>>. Acesso em 02 Jun. 2017

Filme:

“O Diabo Veste Prada”, EUA, 2006 . Direção de David Frankel.

Parte 2

**Comunicação entre
líder e liderado**

O silêncio como forma de comunicação entre líderes e liderados

Grasiele Maia Brito

Jornal mural, intranet, blog, e-mail, sites, boletins, TV corporativa, aplicativos, redes sociais e, recentemente, WhatsApp, diversos canais e formas de comunicação utilizadas pelas empresas para dialogar com seus empregados permitindo que eles mantenham-se informados e próximos à cultura organizacional. No entanto, mesmo toda essa comunicação não conseguiu eliminar o silêncio nas organizações.

A partir desse cenário, este artigo se propõe a buscar as possíveis causas e consequências da não-comunicação entre líderes e liderados, e entender de que forma ele pode beneficiar ou atrapalhar o desempenho das organizações. Para tornar isso possível, trazemos na primeira parte do artigo o contexto histórico das mudanças na forma de trabalho e de que maneira o silêncio tem, por vezes, o papel de protagonista nessa relação.

A origem do silêncio

Estrelado por Charles Chaplin, em 1936, o filme “Tempos Modernos” retrata a frenética relação de trabalho entre o homem e a máquina. Logo no início do filme, o protagonista, Carlitos, interpretado por Chaplin, compromete o trabalho da linha de produção ao se distrair, sendo repreendido pelos demais colegas. Já na cena seguinte, enquanto está no banheiro, ele é vigiado pelo presidente da fábrica que ordena seu retorno ao trabalho. Ao longo do filme, essas e outras cenas fazem uma crítica aos modelos de organização de trabalho, o fordismo e o taylorista. Para facilitar nosso entendimento, vejamos a definição de fordismo feita por ANTUNES (1998, p.17):

[...] entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo desde século [XX], cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; [...]

A recessão econômica de 1973 e a revolta dos trabalhadores que lutaram por condições dignas de trabalho foram alguns dos fatores determinantes para o declínio do fordismo e do taylorismo.

Com o surgimento do sistema de produção toyotista – criado pela japonesa Toyota, gigante da indústria automotiva - a competitividade entre as organizações foi estabelecida, exigindo preocupações até então inexistentes: a quantidade não tem mais tanto valor se não estiver atrelada à qualidade da entrega. Consequentemente, o papel do empregado foi ressignificado. Afinal, não bastava comandar o maquinário, mas cabia a ele também fiscalizar a qualidade da produção. Surgem termos como automatização, gestão participativa, trabalho em equipe.

Do ponto de vista de comunicação, identificamos no primeiro momento (o fordismo e do taylorismo), uma forte alienação entre os empregados, pois a eles era dada a responsabilidade de executar sua função dentro do horário determinado, sem saber ao certo o seu significado. “Ele não comandava os componentes, não preparava ou reparava equipamentos, nem inspecionava a qualidade. Ele nem mesmo entendia o que seu vizinho fazia” (WOOD Jr., 1992, p. 10). Já na segunda fase (toyotista), observa-se um estímulo à meritocracia:

Os trabalhadores são tratados como participantes ou parceiros da empresa e passam a responder pelo andamento da produção ao mesmo tempo em que participam do processo de controle de qualidade (CHIAVENATO, 2014, p.76).

A partir desse momento, a comunicação, ainda que centralizada, começa a dar espaço ao diálogo entre líderes e liderados, mesmo que esse segundo ainda mais ouça do que fale.

Ouvir o que não foi dito

A partir do final da década de 1960, estudiosos da área de comunicação perceberam que, com o avanço

da industrialização, era necessário criar uma interlocução entre as organizações e seus stakeholders. Como o foco deste artigo é a comunicação com os empregados, em especial no Brasil, não podemos deixar de citar nomes como Margarida Kunsch, Paulo Nassar e Gaudêncio Torquato, entre outros, que debruçaram sobre essa área para tornar possível e palpável o relacionamento entre líderes e liderados, tornando-o uma importante ferramenta estratégica. “A importância da comunicação interna reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e a troca de informações” (KUNSCH, 2003, p.159). A partir daí, surgem uma série de canais de comunicação interna tais como boletins, jornal mural, intranet, entre outros, que têm a função de estabelecer uma via de comunicação com os empregados.

As razões do silêncio

Como todo diálogo, ouvir e se fazer entender são essenciais para construir uma comunicação eficaz, mas em que circunstâncias o silêncio se faz presente, interferindo na comunicação entre líderes e liderados? Afinal, se os empregados atuam no coração das organizações, conhecem seu funcionamento, conversam com diversos tipos de stakeholders e têm (ou deveriam ter) um diálogo contínuo com a liderança, por que diante de um problema iminente ou na oportunidade de fazer uma sugestão pertinente à organização ou ao seu departamento, eles escolhem o silêncio?

REGO () elenca algumas possibilidades de entendimento:

Tipos de silêncio
<p>Silêncio aquiescente (consentido) Ex.: O empregado cala-se porque sente pouca autoestima ou tem pouca confiança na valia dos seus comentários.</p>
<p>Silêncio defensivo Ex.: O empregado evita transmitir “más notícias” porque receia ser repreendido ou penalizado pelo seu superior. (Esse silêncio é mais proativo do que o anterior)</p>
<p>Silêncio pró-social (ou construtivo) Ex.: O empregado cala-se para não prejudicar um colega; ou, então, para não divulgar informação confidencial da organização.</p>
<p>Silêncio instrumental/calculista Ex.: O empregado cala-se porque pretende gerar boas impressões no chefe e, assim, obter dividendos.</p>
<p>Silêncio ignorante Ex.: O empregado não se expressa porque não tem conhecimento sobre a matéria.</p>
<p>Silêncio maquiavélico Ex.: O empregado cala-se com o intuito de levar o seu superior ou colega a decidir erradamente.</p>

Silêncio aquiescente (consentido)

Uma vez que o empregado percebe que sua opinião sobre a organização não é levada adiante ou que seu líder não dá um feedback a partir do que foi exposto, ele é tomado por um sentimento de incapacidade de fazer a diferença na empresa, e opta pelo silêncio aquiescente, ou seja, “omissão de ideias relevantes, informações e opiniões, com base na resignação” (DYNE et al., 2003, p. 1366).

Silêncio defensivo

A partir de uma experiência negativa vivenciada pelo temperamento agressivo da liderança, seja com ele ou com outro colega, o empregado escolhe o silêncio como uma forma de autoproteção para evitar a exposição ou a penalização: “Uma resposta psicológica automática e inconsciente relativamente a uma situação que inclui um elevado nível de medo” (KISH-GEPHART et al. 2009, p. 171).

Silêncio pró-social (ou construtivo)

Ao contrário dos dois tipos mencionados, o silêncio pró-social é proativo, não pode ser controlado pela organização, e ocorre quando o empregado opta pela omissão de ideias e informações para beneficiar a

organização ou outras pessoas, sem se importar com as consequências que essa atitude pode causar.

Silêncio ignorante

Por não ter conhecimento dos temas e pautas abordados pela organização, o empregado fica em silêncio. Ficam as perguntas: qual a origem desse desconhecimento? Seria um indício de que a comunicação da organização está com lacunas ou que há um real desinteresse do colaborador?

Silêncio instrumental/calculista ou maquiavélico

Em ambos, o empregado dosa o falar e o calar. O que difere são os objetivos; se no primeiro o empregado quer ganhar benefícios e ser bem visto pela liderança, no segundo, ele leva a liderança e seus colegas ao erro.

Seja qual for o tipo de silêncio, ele não pode ser ignorado pelas organizações. Afinal, ele empurra para baixo do tapete as deficiências das empresas, impedindo que seus líderes identifiquem o que há de errado. Cabe à liderança tratar o mutismo dos seus empregados com seriedade e responsabilidade, pois são esses os principais responsáveis pelo andamento e desenvolvimento da organização.

As pessoas têm participação direta nos vários e diversos aspectos da vida organizacional. Enfim, o sucesso de uma organização, desde sua concepção, depende delas, que são o seu elemento central. Podemos, assim, afirmar que as pessoas seriam as células desse 'corpo da organização' (LATORRE, 2015, p. 80).

Os melhores remédios para o silêncio: incentivar a fala e o ouvir

Como já mencionado, os líderes têm papel fundamental para entender a origem do silêncio dos empregados e ficar dentro da sala não trará as respostas necessárias, pois "tentar explicar o silêncio sem a voz é como tentar explicar a escuridão sem a luz" (BRINSFIELD, 2009, p.68). Ao dialogar, seja no escritório ou na fábrica, o líder está aberto aos "dizeres" dos empregados e consegue eliminar possíveis ruídos na comunicação.

Os boatos nascem das interrogações espontâneas que o público coloca a si mesmo e para as quais não obtém resposta. Satisfazem a necessidade de compreender o acontecimento se este se revelar obscuro (KAPFERER, 1987, p. 17).

Companheiro do diálogo, o feedback é uma importante ferramenta de gestão de pessoas, capaz de analisar o desempenho de cada membro da equipe, além de permitir que os empregados também avaliem a liderança. Nesse momento, transformar a crítica em fonte de aperfeiçoamento facilita (e muito) que o silêncio seja estancado.

Os líderes podem fomentar a experimentação, ajudar a criar conexões dentro da organização, alimentar o sistema com informações e múltiplas fontes e, ao mesmo tempo, fazer com que todos saibam o que concordaram em realizar e o que pretendem ser (WHEATLEY, 2006, apud MANSI, 2014, p.85).

É certo que há outros fatores que causam o silêncio do empregado, que dificilmente serão identificados por meio do diálogo e do feedback, mas ao tornarem essas ferramentas habituais à rotina da empresa, o líder e a organização estão mais próximos da equipe para solucionar mal entendidos e desentendimentos.

Em seu artigo "The Silent Killer of Big Companies", Boris Groysberg e Michael Slind¹ reforçam a importância dos líderes administrarem o fluxo de informações dentro das empresas e que eles devem se aproximar dos empregados para que esses tornem participantes ativos no processo de comunicação da empresa, trazendo a "vantagem em assegurar que as pessoas em sua organização conversem entre si, e não apenas um com o outro" (GROYSBERG e SLIND, 2012). Ao longo do artigo, os autores citam alguns

¹ Co-autores do livro Talk, Inc. : Como os líderes confiáveis usam a conversação para impulsionar suas organizações (HBR Press, 2012).

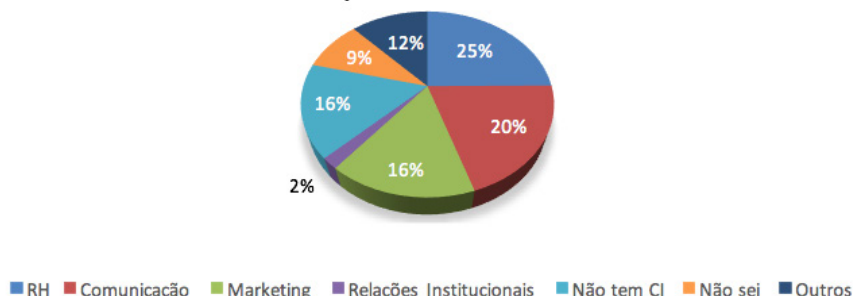
exemplos de organizações que sofreram grandes perdas devido à falta de comunicação. Para melhor ilustração, temos o exemplo da multinacional British Petroleum (BP): em abril de 2010, aconteceu a explosão da plataforma petrolífera offshore Deepwater Horizon, o que causou uma grande crise para a BP e seus parceiros. Na lista de fatores que contribuíram para o acidente, foram apontadas 'comunicações precárias' e incapacidade para 'compartilhar informações importantes'. Os termos foram mencionados em relatório de comissão da Casa Branca que se debruçou sobre o episódio.

Como anda o nosso silêncio do nosso dia a dia?

Alinhada ao objetivo do artigo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com a participação de 209 voluntários, com idades entre 18 e 61 anos, de norte a sul do país. O objetivo da pesquisa era identificar pontos de silêncio na comunicação entre os empregados e como a ausência de comunicação dos líderes é percebida pelos empregados. A pesquisa era composta por 16 questões de múltipla escolha e uma aberta, dissertativa.

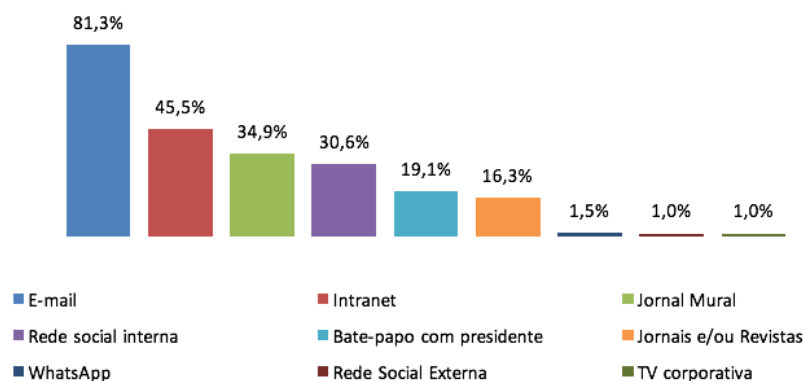
Quando buscamos saber sobre a qual departamento a área de Comunicação Interna está subordinada, percebe-se que a maior parte delas está vinculada a Recursos Humanos ou a estruturas específicas de comunicação. Apesar de não haver uma conclusão teórica sobre qual o melhor modelo, independentemente de qual é o vínculo que a comunicação tem na organização, é importante ter cuidado para não reduzi-la a algo meramente informativa e operacional, esquecendo de assuntos referentes à gestão do negócio (CARAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane, 2013, p. 35), o que pode aumentar os ruídos dentro da organização e consequentemente o silêncio dos empregados.

Gráfico 1 - Na sua empresa, a qual departamento a área de Comunicação Interna está subordinada ?



Do universo pesquisado, questionou-se qual o principal canal de comunicação das empresas. Percebeu-se a predominância dos meios digitais e que apenas 19,1% tem o hábito de conversar com o presidente, um momento importante para as empresas ouvirem e falarem com seus empregados.

Gráfico 2 - Quais canais de comunicação com empregados sua empresa dispõe?



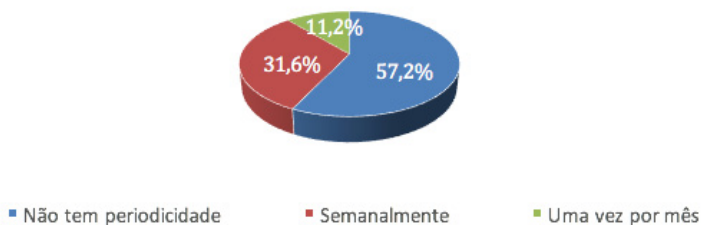
Um dado relevante é que para 55% dos entrevistados, os canais de comunicação trazem temas relevantes para o dia a dia na empresa.

Gráfico 3 - Os canais da comunicação trazem temas relevantes para o seu dia a dia na empresa?



Sugerir temas e assuntos é um importante passo para ouvir os empregados, e dentro dos 209 entrevistados, 69,4% afirmaram que as empresas permitem que eles sugiram temas para os canais de comunicação. Por outro lado, como mencionado anteriormente, é essencial que a liderança tenha o hábito de conversar com a equipe, para orientações mais focadas e manter conversas abertas possíveis dúvidas e preocupações. Nesse quesito, 127 pessoas, ou 61%, responderam que seu líder tem o hábito de conversar com a equipe. Ocorre que para que essas conversas sejam eficazes, é necessário criar uma periodicidade para que o empregado, e nesse ponto, percebemos uma falha das lideranças, pois apenas 11,2% conversam mensalmente com suas equipes. Aparentemente, pelas respostas, as conversas são bastante esporádicas.

Gráfico 4 - Com que frequência seu líder/supervisor conversa com a equipe?

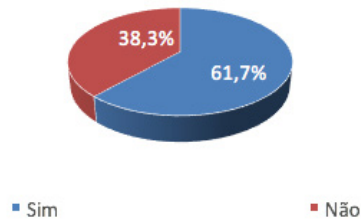


O objetivo do artigo não é criar regras, mas perceber em que momentos deixamos escapar a oportunidade de manter viva a comunicação entre líderes e liderados e como o silêncio da liderança e da organização influenciam na mesma atitude por parte dos empregados.

Não se trata necessariamente de um processo equilibrado, *in vitro*. Ao contrário, é um processo *in vivo*, que é construído a partir da dinâmica da organização e de muitos outros aspectos que se entrelaçam (...) (MANSI, 2014, p. 46).

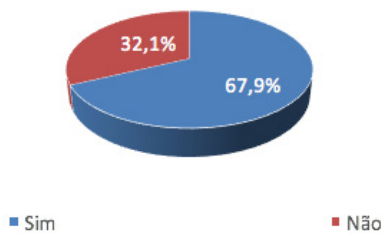
Afinal, do outro lado da mesa há um empregado que, muitas vezes, está aberto ao diálogo e a liderança não pode perder a oportunidade de ouvi-lo. Sobre a participação dos empregados, 61,7% dos entrevistados responderam que se sentem à vontade para conversar com a liderança sobre questões de empresa.

Gráfico 5 - Durante essas conversas com seu líder/supervisor, você se sente à vontade para falar sobre as questões da empresa?



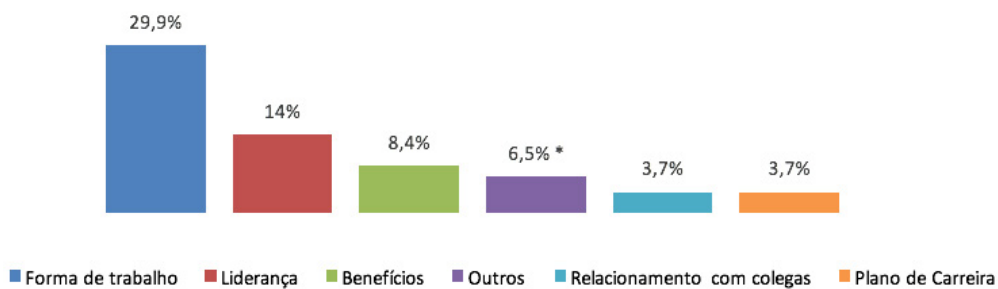
O que merece nossa atenção é como o medo pode ser um grande influenciador durante a conversa com a liderança. Lembrando que o silêncio do tipo defensivo ocorre quando o empregado evita transmitir “más notícias”, porque receia ser repreendido ou penalizado pelo seu superior. Na pesquisa, quase 70% dos entrevistados afirmaram que já optaram em não dizer algo ao seu líder por medo de retaliação.

Gráfico 6 - Durante uma conversa com seu líder, você já optou por não dizer algo com medo de retaliação?



Diante desse número, quais seriam os temas mais evitados pelos empregados? Para concluir a pesquisa, 107 participantes responderam a última pergunta:

Gráfico 7 - Existem assuntos relacionados à empresa que você não se sente à vontade de falar com seus líderes? Quais?



* Foram apontados assuntos como política, machismo, opção sexual e nepotismo.

Tendo o maior índice (29,9%), os entrevistados alegaram que não se sentem à vontade para falar sobre a divisão de trabalho, planejamento, prazos de entrega, entre outros assuntos. Já com 14% das menções,

temas relacionados à liderança também não são tratados pelos empregados. A seguir, algumas respostas dissertativas:

“Quase todos os assuntos relacionados à empresa ou ao setor não podem ser claramente abordados com o líder, pois esse claramente não está interessado na melhoria do setor que ele lidera, nem no desenvolvimento da organização como um todo, apenas no próprio crescimento profissional e salarial.”

“Sim, não me sinto à vontade para falar sobre diversos assuntos, inclusive opiniões sobre o andamento do trabalho e dia a dia da empresa.”

“Qualquer coisa que aponte um erro da parte deles somos retalhados depois, com demissões, como já ocorreu.”

Considerações finais

Entre seus diversos objetivos, a comunicação com empregados cumpre um papel estratégico para a organização quando estimula o diálogo contínuo entre as diversas áreas da empresa. Ocorre que quando o outro envolvido nesse diálogo escolher o silêncio, temas essenciais para o desenvolvimento da organização, como os apontados na última pergunta da pesquisa, não serão mapeados e, conseqüentemente, irão ficar sem avaliação. Cabe ao líder estar atento não só em “ouvir” esse silêncio, como também observar como sua forma de liderança pode ser uma das razões para esse mutismo. Uma liderança atenta e participativa possibilita que sua equipe tenha liberdade para falar sobre os mais variados temas sem que sofra retaliação. Afinal, silêncio só é benéfico no momento da escuta atenta dos empregados.

Referências

- ANTUNES, R. Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1998, 5ª ed.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014
- DYNE, Linn Van; ANG, Soon; BOTERO, Isabel C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, v. 40, n. 6, p. 1359-1392, 2003.
- GROYSBERG, Boris e SLIND, Michael. The Silent Killer of Big Companies. Boston, EUA: Harvard Business Review, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/the-silent-killer-of-big-companies>. Acesso em 8 Jul. 2017
- KAPFERER, Jean-Noël. Boatos: o meio de comunicação mais velho do mundo. Lisboa: Publicações Europa-America, 1987
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus editorial, 2003
- MANSI, Viviane. Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014
- LATORRE, Sidney Zaganin. Mas, afinal, o que é essa tal de organização? São Paulo: Editora Senac, 2015
- REGO, Arménio. Comunicação Pessoal e Organizacional-Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo, 2010
- WOOD JR, Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992

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.

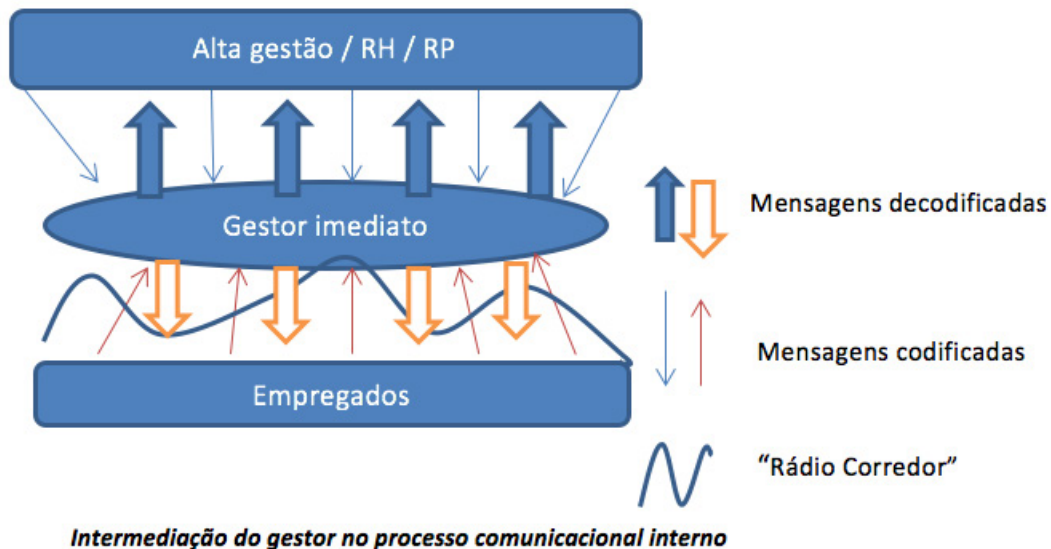
Para haver o fluxo de comunicação, é preciso existir um emissor, que é o responsável por selecionar – ou codificar – as informações que serão transmitidas por um canal a um receptor, que irá interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-la. O receptor, ainda, poderá responder 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

Como está a qualidade do diálogo entre líderes e liderados: estudo de campo

Rosane Barberan

Com o processo de globalização, novas tecnologias foram criadas, facilitando a comunicação entre as pessoas. Contudo, nem as modernas ferramentas comunicacionais fizeram com que as empresas dialogassem mais.

Com um mundo mais dinâmico, o fluxo de informações trocadas também aumentou, gerando a necessidade de conexão. A tecnologia permitiu que essa ligação fosse possível, mas ainda não conseguiu suprir a necessidade primária que temos em construir relações e estreitar vínculos.

As novas gerações de trabalho trazem ainda mais forte a necessidade de desenvolver relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho. Esses elos de confiança são necessários para essa nova leva de trabalhadores, que aspiram mais do que a estabilidade no emprego.

Dentro dessa realidade, o diálogo organizacional se faz ainda mais necessário nas empresas, costurando a proximidade entre líderes e liderados, e promovendo um ambiente de trabalho de sucesso. David Bohm, um dos percursos do estudo do diálogo, afirma:

Durante as últimas décadas, a tecnologia moderna, como o rádio, a televisão, as viagens aéreas e os satélites, teceu uma rede de comunicações que põe cada parte do mundo em contato quase instantâneo com todas as outras. Ainda assim, em que pese esse sistema mundial de ligações, há, neste exato momento, um sentimento generalizado de que a comunicação está se deteriorando em toda parte, numa escala sem precedentes (BOHM, 2005, p.27).

O autor ainda reforça:

As pessoas que vivem em diferentes países, com sistemas políticos e econômicos diversos, são muito pouco capazes de falar umas com as outras sem brigar. E, dentro dos limites de única nação, as diferentes classes sociais, econômicas e os grupos políticos caíram num padrão semelhante de incapacidade de entendimento mútuo (BOHM, 2005, p.27).

É necessário que as organizações dêem voz aos colaboradores, estimulando a troca de experiências e construindo relações duradouras de confiança e engajamento. Por mais que falar seja importante, em uma cultura do diálogo é ainda mais significativo o tempo de escuta. Linda Ellinor e Glenna Gerard, importantes pesquisadoras do tema, destacam essa necessidade:

Sem a capacidade de ouvir, parcerias colaborativas não podem nascer nem ser sustentadas. Ouvir é uma necessidade absoluta para a saúde de qualquer todo, seja um grupo de trabalho, uma organização, uma família ou uma comunidade (ELLINOR e GERARD, 1998, p.148).

Ouvir, mesmo que o silêncio, é fundamental na construção de relacionamento com a equipe, estimulando o engajamento do time. É vital diferenciarmos aqui a ação do diálogo e da discussão. O primeiro tem o mote conciliatório em que não se busca o certo ou errado, e sim a troca de informações e pensamentos. No diálogo é de grande importância que aconteça a suspensão de julgamentos, diferente daquilo que sentimos quando estamos envolvidos em uma discussão.

São nossas suposições diferentes, e os julgamentos que fazemos com base nelas que mais frequentemente nos separam. Diferenças aparecem em todos os grupos ao longo do tempo. Embora elas possam certamente construir fonte de conflitos, também criam o sabor, a renovação da energia e do espírito do grupo (ELLINOR e GERARD, 1998, p.194).

É primordial que fique bem clara a diferença entre o diálogo e a discussão para que não se cometa o equivoco de confundi-los. Quando buscamos criar um significado compartilhado, aprender por meio de questionamentos constantes e conectar as visões e opiniões de diferentes pessoas, estamos então

dialogando. Agora, quando o objetivo é chegar a uma definição única, impondo pontos de vista, focando nas diferenças entre as opiniões, estamos então envolvidos em uma discussão.

Entender a realidade dos diálogos organizacionais e identificar a qualidade com que eles acontecem foi a inspiração para esse artigo. Para poder estudar com profundidade o tema, aplicamos uma pesquisa para explorar a questão.

O questionamento fornecerá os insumos necessários para que possamos olhar ativamente para o tema e identificar se as lideranças hoje constroem o processo de diálogo, promovendo a conversação em mão dupla, ou seja, além de falar, os líderes também estão ouvindo suas equipes.

Pesquisa

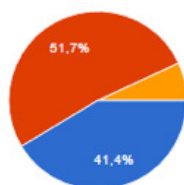
A pesquisa construída foi dividida em duas fases: um questionário dedicado somente para líderes e outro para que as equipes pudessem responder. O formulário dedicado aos times foi disponibilizado nas redes sociais, durante o período de 30 dias, e contou com 203 participações. Já as perguntas direcionadas para a liderança foram realizadas por meio de entrevistas com seis líderes.

O objetivo geral para realização dos questionários foi entender como se dá o diálogo entre líderes e liderados, verificando se os times estão satisfeitos com a comunicação realizada, com que frequência ela ocorre e se a liderança promove a escuta ativa. A metodologia aplicada foi de Estudo Descritivo Estatístico com método quantitativo.

A visão dos liderados

A seguir, estão descritas as perguntas realizadas no questionário dedicado às equipes e os percentuais de respostas colhidos.

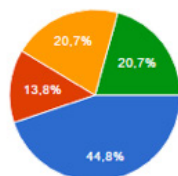
Quanto tempo por semana o seu líder dedica para conversar com a equipe?



Menos de 2 horas por semana	41.4%
2 horas por semana	51.7%
4 horas por semana	6.9%
Mais de 5 horas por semana	0%

A partir das respostas a essa pergunta podemos perceber que, durante uma semana regular de trabalho de 40 horas semanais, conforme regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), os líderes investem apenas duas horas, no máximo, para falarem com os times. Isso representa, tomando a CLT como base, que a liderança tem dedicado somente 5% de seu tempo para o diálogo. Isso quando o faz.

Por qual veículo você é comunicado em relação a estratégia e mudanças organizacionais?



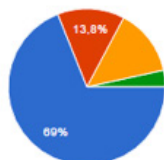
Por e-mail da área de comunicação	44.8%
Por e-mail encaminhado pelo meu líder	13.8%
Quando meu líder convida todo o time para uma reunião	20.7%
Pela intranet corporativa	20.7%
Pelo Whatsapp do meu líder	0%
Somente no pronunciamento anual da diretoria	0%
Não sou comunicado	0%
Outros	0%

Comunicar a estratégia da companhia, assim como as importantes mudanças na estrutura da organização, são temas de grande relevância. Assuntos dessa categoria são, frequentemente, comunicados para a liderança, que deveria compartilhar com a equipe as notícias, fazendo a conexão com suas atividades. O que os dados apontam, contudo, é que as principais modificações que acontecem na companhia são comunicadas pela área de Comunicação Interna e não pela liderança. O líder, no papel de comunicador,

aparece como fonte principal de informação apenas para 34,5% das pessoas, quando encaminha um e-mail para o time ou quando os convida para uma reunião. Para 65,5%, a transmissão desse tipo de informação ainda fica com a Comunicação Interna por meio de e-mails ou intranet.

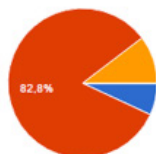
Nos encontros promovidos pela liderança, os temas predominantes são os que se referem a demandas de trabalho e atualização de atividades. Podemos verificar que 31%, menos da metade, utilizam esse tempo para ouvir os colaboradores sobre propostas de melhoria, assuntos organizacionais e projetos de outras áreas. Contudo, é importante salientar que não houve pontuação para a opção “Não realizamos reunião de equipe”, o que demonstra que os encontros estão acontecendo, havendo uma predisposição da liderança para isso.

Quais os principais temas abordados pelo seu líder nos encontros com o time?



Demandas de trabalho e atualização de atividades	21	69%
Assuntos organizacionais, que impactam a minha atividade e a companhia	7	13,8%
Propostas de melhoria da rotina de trabalho	7	13,8%
Projetos desenvolvidos por outras áreas e resultados da empresa	2	3,4%
Não realizamos reunião de equipe	0	0%
Outros	0	0%

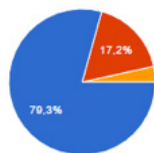
Como você prefere receber as principais informações da companhia?



Prefiro receber pelo e-mail da comunicação da companhia	2	6,9%
Prefiro ser avisado pela minha liderança	24	82,8%
Prefiro saber pela intranet da companhia	3	10,3%
Prefiro saber sobre as mudanças durante o pronunciamento da diretoria	0	0%
Outros	0	0%

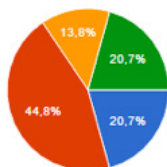
Muitas pesquisas já mensuram que retemos mais informações quando elas são passadas pela liderança, em vez de consumidas por meio dos canais oficiais. Com a pergunta acima podemos identificar que os liderados também preferem serem comunicados por seus superiores, uma vez que 82% dos votos indicam essa opção.

A comunicação com a sua liderança é um ponto relevante na sua motivação no trabalho?



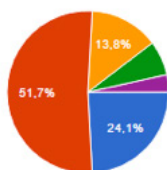
Sim, sinto que preciso ter um canal aberto de comunicação com a liderança	23	79,3%
Sim, apesar de não ser prioritário nas minhas motivações	5	17,2%
Não, minha motivação não tem ligação com a comunicação com a liderança	1	3,4%

De 1 a 5, como você avalia sua satisfação com a forma de comunicação utilizada pelo seu líder?



1 – Insatisfeito	6	20,7%
2 – Pouco satisfeito	4	13,8%
3 – Indiferente	4	13,8%
4 – Satisfeito	6	44,8%
5 – Muito Satisfeito	0	0%

De 1 a 5, como você avalia o grau de atenção que a liderança dá para suas opiniões.



1 – Nunca sou ouvido	7	24,1%
2 – Sou pouco ouvido	15	51,7%
3 – Indiferente	4	13,8%
4 – Sou bastante ouvido	2	6,9%
5 – Sempre sou ouvido	1	3,4%

Mesmo com a liderança realizando encontros com as equipes, podemos perceber que essas reuniões

não tem se demonstrando efetivas para o diálogo. Somente 20% dos respondentes estão satisfeitos com a forma de a liderança se comunicar e apenas 10.3% sente que é ouvido com frequência. A insatisfação de mais 60% dos que responderam à pesquisa demonstra que os liderados necessitam do diálogo, de novas formas de comunicação com seus líderes e, acima de tudo, que querem ser ouvidos.

Ao analisarmos a motivação no trabalho, levando em consideração o grau de comunicação com a liderança, percebemos que esse é um tópico para atenção. Mais de 70% dos respondentes pontuam que ter um canal aberto de comunicação é fator relevante para sua motivação no trabalho. Mesmo que não sendo prioridade, mais de 17% pontuam que o diálogo tem importância dentro dos quesitos que os motivam dentro da organização.

Considerações sobre a visão dos liderados

Com os dados acima, podemos entender que a necessidade do diálogo tem se apresentado cada vez mais na realidade das organizações, sendo um importante fator nas motivações dos liderados. Ainda que os líderes busquem realizar encontros com os times, pela visão desse grupo esses eventos não têm sido proveitosos. Muitos ainda não sentem que são ouvidos e entendem que as reuniões são usadas somente para tratativas de trabalho.

O tempo dedicado às conversas também é um ponto de atenção, pois duas horas de encontro, durante toda a semana, parece ser pouco proveitoso para a construção do diálogo com a equipe.

A visão dos líderes

Ao serem questionados sobre o tempo que dedicam para conversar com os times, todos os líderes entrevistados pontuaram que dedicavam quatro horas por semana para essa atividade. Para eles, esse tempo não era somente contabilizado nas reuniões de equipe, mas também nas conversas que tinham no almoço, cafés e “conversas de corredor”. Para um deles, a informalidade dos encontros promovia conversas mais frutíferas. “Acho incrível como um colaborador se sente mais à vontade para falar com você em uma máquina de café, do que em uma reunião de feedback”, pontuou um deles.

Em relação ao que poderia atrapalhar o contato direto entre eles e a equipe, aparece a preocupação de não atrapalhar a produtividade, parando as pessoas para conversar e, em alguns casos, características da cultura da empresa, que não estimulava a prática de comunicação. Nas entrevistas, foram feitos comentários como “a rotina do dia a dia não permite muitas paradas”, “prefiro fazer uma pausa somente quando o assunto é urgente”.

Quando questionados sobre como comunicavam as principais mudanças estratégicas, todos pontuaram o hábito de encaminhar o e-mail divulgado pela área de Comunicação Interna, não vendo necessidade de falar com o time em particular, ou então escrever algo mais pessoal. “A área de Comunicação escreve o texto muito bem, tenho medo de colocar algo a mais e sair errado”, disse uma entrevistada. Outro líder pontua que “no cotidiano, é mais simples encaminhar algo que já foi escrito”.

Sobre a comunicação com a própria liderança, a maioria pontua que está satisfeito com a forma como a liderança se comunica com eles, sendo que apenas um pontuou sua insatisfação: “Quando seu líder não conversa com você, é mais complicado explicar certas coisas para a equipe”. Sobre a preferência em receber as principais notícias da companhia, o grupo fica dividido. Alguns pontuam que preferem receber a informação pela comunicação oficial da empresa, enquanto outros preferem ouvir as notícias pela liderança. Segundo um deles, “como líder, sei que é complicado parar para escrever ou falar, então não vejo problema em receber as notícias pelo e-mail oficial”. Já para outros, “certos tipos de notícia devem ser dados pelo líder; é nossa função explicar para os demais o que irá mudar ou não”.

Ao serem questionados se eles se sentem ouvidos pela própria liderança, temos a maioria do grupo com a opção: “Não. Apesar de dar espaço para falar, meu líder tende a não considerar outras opiniões”. Quando questionados o porquê disso acontecer, eles pontuam que quanto mais alto o cargo, menos poder de argumentação existe. Segundo um deles, “quando você é líder, pode ter a liberdade de mudar algumas coisas com a equipe, mas com a gestão é complicado. Quanto maior for a responsabilidade da decisão, menos espaço temos para novas ideias”.

Também perguntamos sobre a satisfação do time em relação à forma de comunicação utilizada por eles. Para alguns, o tema ainda é uma dificuldade e afirmam que não conseguiram desenvolver um canal aberto: “Tenho muita dificuldade, pois o time dá muitas ideias, mas não conseguimos aplicar todas. Quando dou uma negativa, eles se desestimulam”.

Nenhum dos líderes entrevistados pontuou que foi treinado em relação à comunicação com a equipe, mas que por terem muito tempo na função, média de três anos no cargo, desenvolveram essa competência. É importante ressaltar que nenhum deles acredita não ter essa habilidade desenvolvida.

Análise sobre a visão do líder

Com os dados e depoimentos colhidos, podemos perceber que a liderança entende que as conversas informais, no horário do almoço, por exemplo, constituem um canal de diálogo com as equipes. Para eles, a interação no time não está presente somente nos momentos de “hora marcada”, mas sim no dia a dia. A rotina de trabalho aparece com um importante fator que tem afastado os liderados de suas equipes, fazendo com que eles prefiram não interferir na ordem de trabalho estabelecida, evitando a baixa na produtividade.

Os líderes estão, em sua maioria, satisfeitos com a forma com que são comunicados pelos superiores. Eles demonstram empatia ao entender a cobrança exercida pelo cargo, que não permite um canal de diálogo face a face. Nesse tema, eles também concordam que são compreendidos pelas equipes e acreditam ter esse canal de comunicação aberto com os times.

Ainda que tenham confiança no diálogo estabelecido, este grupo pontua que nunca foi treinado para exercer essa função de comunicador e que desenvolveu a habilidade por estar há muito tempo na função.

Comparando as visões

Ao analisarmos o comparativo entre os dados colhidos, identificamos que existe uma importante distância de percepções.

O primeiro ponto destacado está na qualidade do diálogo entre os grupos. Os líderes acreditam que estão desempenhando uma boa atividade nesse quesito, mas as equipes ainda não os vêem dessa forma. A diferença na questão da qualidade é fundamental, pois os liderados começam a ter desmotivação em relação a algo que o outro público acredita estar fazendo bem.

Enquanto a liderança acredita que conversas informais também contabilizam como diálogo organizacional, o que aumenta seu percentual de horas dedicada a essa atividade, os liderados ainda consideram somente as conversas formais como diálogo de fato. Dentro desse tempo de interação, o tempo dedicado a assuntos de trabalho e demandas da rotina ganha destaque pois, para o time, não existe espaço para novas ideias e assuntos organizacionais.

Os times pontuam que, em grande escala, preferem ouvir notícias de seus líderes, ao invés de serem comunicados pela comunicação oficial da companhia. Já a liderança entra em conflito com essa opinião, pois transfere para a comunicação interna a responsabilidade da disseminação de temas fundamentais, pontuando que não poderiam investir tempo na construção de um novo material.

Considerações finais

Os dados apresentados demonstram a importância que a comunicação tem nos relacionamentos de equipes e lideranças, sendo um fator de desmotivação em relação ao trabalho. Quando não se tem um canal de conversa, em que novas ideias podem ser consideradas, em que o líder assume a função de comunicador e inspirador para o time, pode-se então ter uma importante queda de motivação e produtividade.

O fato de a liderança ainda apontar que não foi desenvolvida para liderar conversas com as equipes, e ainda sentir dificuldade com negativas, nos traz um campo de oportunidades. Quando esses profissionais assumem o cargo, passam a se adequar às novas rotinas, delegando o papel de elo com a companhia para a área de comunicação interna.

Referências

BOHM, David. Diálogos {comunicação e redes de convivência}. São Paulo: Palas Athena, 2005

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998

**O benefício do sorriso
na comunicação e seu
impacto nas relações
interpessoais nas
organizações**

Thomas Tjabbes

Muito antes do surgimento dos primeiros códigos de linguagem verbal e escrita, já estávamos utilizando códigos não verbais para nos comunicarmos. Destes, os nossos gestos e expressões faciais representam o maior percentual da nossa comunicação. São os movimentos das mãos e dos pés, a postura empregada, as expressões faciais, os gestos combinados e até especificidades como o sorriso.

Há referências específicas quanto ao uso extensivo da linguagem não verbal já nos registros das antigas civilizações grega e romana, nas quais, como sinal de respeito e submissão, os governantes permitiam que os membros mais influentes da nobreza beijassem seus lábios, enquanto os súditos podiam beijar-lhes apenas os pés. O imperador romano Calígula (12 d.C - 41 d.C.), por exemplo, indicava seu dedo médio para autorizar ser beijado, conforme aponta um raro registro na obra "The Lives of the Twelve Caesars" de Suetonius Tranquillus (69 d.C. — ca. 141 d.C), trabalho traduzido em 1914 por J.C.Rolfe.

Mesmo diante da evolução exponencial de novos códigos verbais, a utilização do corpo como um veículo de comunicação continuou predominante nas relações interpessoais. PEASE & PEASE (2005), em concordância com o antropólogo Ray Birdwhistell, apontam que 65% de todo o nosso processo de comunicação é não-verbal.

Para BIRDWHISTELL (1974), a todo momento o nosso corpo está manifestando e revelando sentimentos e intenções para contextualizar os signos verbais ou até mesmo dificultar, voluntariamente, o entendimento das mensagens entre os interlocutores. Portanto, a nossa capacidade de interpretar sinais corporais de maneira assertiva pode, mesmo que subconscientemente, facilitar a interação interpessoal e a decodificação das mensagens verbais e não-verbais.

Um dos estudos mais significativos nessa área foi publicado por MEHRABIAN (1967) pela Universidade da Califórnia (UCLA) e posteriormente publicado no estudo "Mensagens Silenciosas" (1971). Na obra, o autor propõe a existência de um padrão de comunicação consistindo de 7% de comunicação verbal, 38% de tom de voz e 55% de linguagem corporal para comunicar sentimentos de forma coerente e gerar sentimento de empatia (1971). Essa equação pode, de acordo com MEHRABIAN, ser usada para transmitir diferentes graus de empatia, utilizando combinações de palavras, expressões faciais e vocais, posturas e gestos ao mesmo tempo.

Quando qualquer comportamento não-verbal contradiz a fala, é muito provável que isso determine o impacto total da mensagem. Em outras palavras, os toques físicos, as posições (distância, inclinação, etc.), posturas, gestos, assim como expressões faciais e vocais superam as palavras e determinam os sentimentos transmitidos por uma mensagem" (MEHRABIAN, 1971, p. 45).

Essa conjuntura do uso da comunicação verbal e não-verbal é até mais antiga, surgindo com o desenvolvimento da comunicação entre indivíduos, porém só passando a representar um objeto de estudo mais rigoroso a partir do século 19. Estudiosos do comportamento animal, tal como Charles Darwin (1809 - 1882), conhecido como o "Pai do Evolucionismo", foi um dos primeiros a decifrar os códigos desse comportamento humano.

Na obra A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais, foi observado por DARWIN (1872) que muitas de nossas expressões assemelham-se a de outros animais e são, portanto, de ordem natural - o que daria o norte ao "boom" da psicologia comportamental norte-americana nos anos 1960. DARWIN identificou que tais expressões representavam uma forma involuntária de diferenciação entre emoções, o que para POLLICK (2007) significaria também a possibilidade de uma conjuntura de elementos linguísticos para expressar diferentes relações com o ambiente e com outros indivíduos. Significados em muitos casos precisam ser extraídos de um contexto específico em que o gesto está sendo utilizado.

Gestos raramente são produzidos na ausência de outros sinais de comunicação, como as expressões faciais e a vocalização. A comunicação multimodal tem sido apreciada por humanos há muitas décadas e vem se tornando mais importante no estudo da comunicação entre os animais" (POLLICK, 2007, p. 8).

Diante da contribuição da linguagem corporal como uma conjuntura de elementos, o sorriso desempenha um papel essencial na construção dessas mensagens e no apoio ao entendimento delas pelos interlocutores. O gesto de sorrir, o mais expressivo das expressões faciais, pode representar receptividade, abertura, aprovação, prazer, felicidade, empatia, resignação e mais uma série de sensações e sentimentos humanos. Historicamente, a utilização do sorriso de forma voluntária e involuntária entre indivíduos ultrapassa a mera reflexão de estado de espírito, alcançando a possibilidade de dissimulação emocional perante o outro.

A contribuição do sorriso para relações interpessoais

BOULOGNE (1862) fez um aprofundado estudo do sorriso, com viés científico e formulou teorias acerca da veracidade das expressões faciais em sua obra *Mecanismo da Fisionomia Humana*. Com base em testes com estimulação elétrica na face de pacientes voluntários, o autor descobriu que o sorriso espontâneo e genuíno era necessariamente acompanhado da contração de uma combinação de músculos da face, principalmente o que movimenta as pálpebras (*Orbicularis Oculi*). Um sorriso sem a participação desses músculos, portanto, foi revelado como proposital e forçado. Em homenagem a essa descoberta, passou a ser chamado de “sorriso de Duchenne”, aquele expresso por alegria verdadeira, ao passo que o sorriso falso é aquele em que apenas o músculo zigomático maior da face é voluntariamente contraído para demonstrar um sorriso “educado”.

Durante a década de 20, nos Estados Unidos, LANDIS (1924), então estudante de psicologia na Universidade do Minnesota, embasou-se destas ideias e publicou um estudo considerado clássico na área de expressões faciais. Em “*Studies of Emotional Reactions II - General Behavior and Facial Expression*”, buscou outras formas de determinar se as expressões faciais eram exclusivamente atreladas a emoções verdadeiras. O acadêmico registrou as expressões faciais de voluntários enquanto desempenhavam diversas atividades, de ouvir música e ver imagens pornográficas a assistir a decapitação de ratos. Após o inusitado experimento, a conclusão foi de que as expressões nem sempre correspondiam aos sentimentos convencionais e presumidos, o que demonstrou a capacidade de inibição dos voluntários enquanto eram submetidos às baterias de testes. Houve ocasiões em que o gesto de sorrir, por exemplo, demonstrava uma espécie de conformismo e não necessariamente alegria (LANDIS, 1924).

Estudos semelhantes na área da linguagem corporal foram feitos nas décadas seguintes, ainda no início do século 21, mas foi apenas na década de 60 que houve a forte retomada na pesquisa científica tendo como objeto o sorriso. Um dos pioneiros desse movimento foi EKMAN, psicólogo norte-americano considerado na área como um dos primeiros estudiosos no ramo das micro-expressões e uma referência mundial no assunto. Em conjunto com FRIESEN (1976), elaborou um catálogo das combinações musculares denominado “*Sistema de Codificação da Ação Facial*”. Segundo EKMAN (2009), as expressões faciais são as representações mais assertivas do comportamento humano, especialmente ligado ao comportamento emocional e o sistema nervoso autônomo.

Ampliando os estudos prévios de DUCHENNE (1862), EKMAN (2009) identificou em “*Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics and Marriage*” que os 43 músculos presentes no rosto podem formar cerca de 10 mil expressões faciais distintas, sendo a maioria delas de forma involuntária. Essa publicação reforçou a descoberta de DUCHENNE a respeito da complexidade do sorriso autêntico, dando ensejo a maiores estudos acerca de relações interpessoais em diferentes ambientes, com ênfase nas micro-expressões e também no sorriso.

Com base nessas descobertas, torna-se claro que as interpretações acerca da veracidade do sorriso podem ser feitas conscientemente por meio de diferentes sinais. Um exemplo fornecido por EKMAN (2009) é o fato de um sorriso aberto, mostrando os dentes, ser interpretado como sinal de confiança, ao passo que o ato de sorrir com a boca fechada, ou sem levantar as bochechas ao sorrir, pode passar a impressão de que se esconde algo.

O impacto do sorriso genuíno no ambiente de trabalho e na comunicação entre empregados e líderes

O sorriso e as expressões faciais como um todo provaram ser essenciais para contextualizar e decodificar mensagens entre interlocutores. Não poderia ser diferente no âmbito corporativo, que ainda tem o contato interpessoal como principal ferramenta de comunicação. Embora no contexto organizacional o aspecto principal da comunicação seja verbal, a linguagem corporal constitui fator de grande importância na interlocução de mensagens porque atua como complemento da expressão, devendo ser coerente com o teor de mensagem verbalizada. Segundo ASSAS e PASSADORI (2009), os gestos, o porte, o olhar e as expressões faciais devem contar com cuidados porque a postura empregada deve condizer com o discurso.

Entre as razões deste cuidado, especialmente na comunicação de líderes com empregados, é a transmissão de confiança no discurso. HALL (2015) cita um estudo da Universidade de Pittsburgh (EUA) em que 45 modelos fotográficos tiveram seus níveis de confiança, atratividade e intensidade do sorriso avaliados. A revelação foi de que, quanto maior a intensidade do sorriso, mais confiáveis as modelos pareciam ser.

Em publicação para CNN, KO (2012) relata que uma pesquisa liderada pela Universidade da Califórnia (EUA) descobriu que, em ambientes corporativos, os empregados em posições mais baixas tendem a imitar o sorriso de seus superiores, o que é uma resposta instintiva para criar relacionamentos de confiança. No mesmo artigo, GOMAN (2012) afirma que essa estratégia é útil para gerar empatia, mas também pode deixar de ser benéfica quando utilizada de forma inapropriada, como contar notícias negativas com um sorriso educado - e não genuíno - no rosto para amenizar a situação, por exemplo.

O motivo disso, segundo NIEDENTHAL (2001), é que imitamos o sorriso do outro de forma involuntária com o objetivo de recriar sensações e sentimentos e, desta forma, identificar se o outro está sendo sincero ou não e, portanto, se representa uma ameaça.

Existem evidências de que o ato de imitar acompanha a percepção de uma expressão facial. A mera observação na expressão facial pode evocar a emoção correspondente no perceptor. Combinadas, essas descobertas sugerem que essa mímica também poderia ser envolvida na detecção de mudanças nas expressões ou emoções (NIEDENTHAL, 2001, p. 6).

Segundo EKMAN (2009), existem mais de 3.000 expressões faciais e suas emoções correspondentes registradas, e identificar cada uma delas durante um diálogo entre colegas pode ser bem complicado, mas instintivamente somos capazes de percebê-las, mesmo que sem saber classificar essas combinações. Por exemplo, ao mesmo tempo em que um sorriso aberto, mostrando os dentes, é interpretado como sinal de confiança, o ato de sorrir de boca fechada, ou não levantar as bochechas ao sorrir, pode passar a imagem de que se esconde algo, com tom de ansiedade e insegurança, entre outros exemplos.

É esperado que pessoas infelizes escondam os sentimentos negativos com sorrisos educados para acompanhar um 'obrigado, estou muito bem, e você?', respondendo à pergunta 'Como você está?'. O verdadeiro sentimento provavelmente passará despercebido – e não por que o sorriso é uma ótima máscara, mas por que em trocas formais as pessoas raramente se preocupam como o outro realmente se sente (EKMAN, 2009, p. 36).

Neste ponto reside a necessidade de compreensão da amplitude da linguagem corporal, especialmente as expressões faciais, no âmbito das relações interpessoais inseridas na área profissional, tanto no aspecto de compreensão mais ampla da mensagem recebida quanto para possibilitar um maior controle sobre a mensagem transmitida a terceiros. Em uma reunião, por exemplo, EKMAN (2009) aponta que um sorriso sincero não deve ultrapassar mais de um segundo. Expressões forçadas geralmente levam mais tempo para dissipar, pois o transmissor está preocupado em demonstrar a expressão. Por outro lado, não sorrir demonstra, segundo conceitos da psicologia, inflexibilidade e falta de atenção. Para criar uma verdadeira

conexão, o sorriso deve vir acompanhado do “olho no olho” do receptor, criando uma linha de conexão, inclusive para tirar o foco do sorriso em si. Por fim, o sorriso precisa vir na hora certa, sempre acompanhado de outra ação gestual ou verbal, como um significante para o sorriso – a fim de garantir a efetividade da mensagem transmitida entre as partes (EKMAN, 2009).

A percepção da adequação do sorriso e da linguagem corporal como um todo envolvida na comunicação é estratégica para o profissional que lida com pessoas, sejam elas colegas de trabalho no âmbito interno da empresa ou ainda clientes ou outros parceiros de negócios, por possibilitar um manejo mais consciente em relação às mensagens não só emitidas como também recebidas, facilitando a identificação de sentimentos envolvidos na mensagem.

Para PEASE & PEASE (2005), essa capacidade assegura a adaptação aos mais variados ambientes de acordo com as constantes mudanças, evitando desmentir com o corpo a mensagem principal que está sendo transmitida. Isso influencia fortemente no comportamento humano e a capacidade de discrição em reação a emoções, comportamentos e a interação com outras pessoas em um ambiente comunitário, incluindo o empresarial.

Considerações finais

Embora o teor da mensagem falada possa ser livremente expressado conforme a vontade e manipulação do emissor, as expressões faciais e toda a linguagem corporal abrem a possibilidade de se retirar os obstáculos presentes na informação voluntariamente transmitida, para penetrar no real teor dessa mensagem, podendo revelar desinteresse, resistência, receio, mentiras e mais uma gama muito ampla de emoções e circunstâncias atreladas à mensagem. São características intrínsecas e indispensáveis no relacionamento profissional e corporativo, servindo de valiosa ferramenta para treinamentos e percepções de comunicação para o profissional de relações públicas na área da linguagem corporal.

Dentro das empresas, um sorriso pode servir de contexto para recriar emoções no outro e facilitar ou dificultar o entendimento das emoções atreladas às mensagens, a fim de criar empatia entre os interlocutores e aumentar o entendimento e o relacionamento interpessoal nas empresas e entre as diferentes hierarquias que as compõem. Afinal, ficar de boca fechada ainda pode nos dizer muitas coisas

Referências

ASSAS, N. A.; PASSADORI, Reinaldo. Media Training – como criar uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade. São Paulo: Ed. Gente, 2009

BIRDWHISTELL R. L. The language of the body: The natural environment of words. Hillsdale: Ed. In A. Silverstein Hillsdale, 1974

KO, Vanessa. Power Games of Smiling at Work. CNN, 2012. Disponível em: <<http://edition.cnn.com/2012/10/26/world/power-games-of-smiling-at-work/index.html>>. Acessado em 14 Jul. 2017

DE BOULOGNE, Guillaume-Benjamin Duchenne. Mécanisme de la physionomie humaine. Le Renouard, França: Atlas, 1862

DARWIN, Charles. The Expression of the emotions in man and animals (1872). Londres: Penquin Classics, 2009

EKMAN, Paul. Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics and Marriage. Londres: W. W. Norton & Company, 2009

FISHER, Helen. Anatomy of love: the natural history of mating, marriage and why we stray. Nova Iorque: Ed. Fawcett Columbine, 1994

HALL, Alena. 11 surprising reasons you should smile every day. HuffPost Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.huffpostbrasil.com/entry/smiling-benefits_n_6598840>. Acessado em 12 Jul. 2017

LANDIS, C. Studies of Emotional Reactions, II., General Behavior and Facial Expression. Journal of Comparative Psychology. 4(5): 447-509. Washington, 1924

MEHRABIAN, Albert. Silent Messages (1st ed.) - Belmont, CA: Wadsworth, 1971

PEASE, Allan e PEASE, Barbara. Desvendando os segredos da linguagem corporal. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2005

POLLICK, Amy S. Ape Gestures and Language Evolution. Washington: Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA, vol. 104 no. 198184-8189, doi: 10.1073/pnas.0702624104, 2007

SUETONIUS. Trad. C. Rolfe. vol 1 - The Lives of the Twelve Caesars. The Loeb Classical Library. London: W. Heinemann; New York: The Macmillan Co., 1998

The Guardian, Happy workers are more productive. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/science/2010/jul/11/happy-workers-are-more-productive>>. Acessado em 12 Jul. 2017

NIEDENTHAL, Paula. M. When did her smile drop? Facial mimicry and the influences of emotional state on the detection of change in emotional expression. *Journal of Cognition and Emotion*, 2001. 15 (6),853-86

Peculiaridades da comunicação com empregados em empresas privadas sem fins lucrativos: o caso do Sesc

Erika Luzia da Silveira

É sabido que o planejamento de comunicação com empregados deve ser elaborado com base nos objetivos de negócios da empresa, que, por sua vez, estão atrelados ao cumprimento de metas voltadas à sua expansão e lucratividade. E como deve ser o planejamento de comunicação com empregados para empresas privadas sem fins lucrativos?

Há uma equivalência entre comunicação e organização. A dimensão instrumental é mais presente e predominante nas organizações. A comunicação nessa perspectiva é vista praticamente como uma espécie de 'depósito' ou um 'contêiner'. Linda Putnam e outros autores usam a metáfora do conduíte. Ou seja, a comunicação é considerada como um canal ou uma via de envio de informações. O foco está nas mídias internas e externas. O setor ou departamento de comunicação que atua com ênfase na divulgação de notícias, de forma puramente técnica e tática. Na dimensão estratégica, a comunicação é considerada parte da gestão das empresas, como fator de resultados, que agrega valor à organização e aos negócios (KUNSCH, 2006, p.23).

Mais do que ser compreendida como ferramenta, a comunicação interna deve ser criteriosa, consistente, orientada por um propósito claro e ser coerente com o discurso institucional, estimulando a interação entre os empregados.

De modo geral, as ações e realizações das instituições sem fins lucrativos buscam tornar tangíveis seus objetivos filosóficos. Assim, cabe à área de comunicação criar estratégias para fortalecer a imagem e a identidade da empresa não só perante aos públicos com os quais ela se relaciona, mas também com seus empregados, pois são seus agentes de transformação social e potenciais embaixadores de sua causa.

As pessoas têm participação direta nos vários e diversos aspectos da vida organizacional. Enfim, o sucesso de uma organização, desde sua concepção, depende delas, que são o seu elemento central. Podemos, assim, afirmar que as pessoas seriam as células desse 'corpo da organização' (LATORRE, 2015, p.80)

LATORRE (2015) estabelece uma metáfora da organização como pessoa, formada por corpo e alma, na qual o corpo é constituído por pessoas, estruturas, tarefas e tecnologia, e a alma é formada pela cultura e pelos valores organizacionais, relacionados com a individualidade e a personalidade da organização. Assim como as pessoas, as organizações aprendem, mudam, adoecem e até morrem durante seu ciclo de vida.

Para manter-se saudável e ativa, a instituição que prima pelo diálogo com seus públicos não pode prescindir de um plano de comunicação que contemple ações de valorização da dedicação e competência de seus empregados (suas células), mantendo-os bem informados sobre a relevância do papel que desempenham, incentivando o aprimoramento dos processos de trabalho e das tecnologias envolvidas, propiciando o aprendizado profissional, obtendo o comprometimento, e, por consequência, o engajamento.

A aprendizagem constante possibilita que as instituições e as pessoas sejam capazes de se aprimorar, descobrir novos talentos e se adaptar às mudanças a que estão sujeitas em seu micro e macroambientes, e até conquistar diferenciais que favorecerão a ampliação de seus campos de ação. Assim, quando a cultura organizacional é coerente, propicia o clima de segurança entre os empregados para que atribuam significado ao trabalho realizado, buscando o equilíbrio no ritmo de trabalho.

Quando a empresa demonstra coerência no exercício de seus valores, ela reforça o que ela considera certo ou não e assim cria a zona de conforto necessária para os empregados saberem qual seu papel e se orgulhar dele. Para isso é preciso, também, promover e recompensar os empregados, além de punir violações ao código de ética da empresa (CARRAMENHA; CAPPELLANO e MANSI, 2013, p. 129).

As pessoas precisam se reconhecer no conteúdo disseminado pela comunicação interna. Elas avaliam se, de fato, essas informações são coerentes com a realidade que vivenciam em seus setores de trabalho. Os empregados se comunicam entre si, são agentes de transformação e podem modificar o corpo da organização, o planejamento de comunicação que tenha por objetivo o engajamento deve incentivá-los a se aprimorar e a se desenvolver profissionalmente.

Vale ressaltar que a sociedade, os mantenedores e seus beneficiários, os formadores de opinião e os órgãos de controle também precisam ser informados sobre a relevância das ações promovidas pela instituição pela comunicação oficial. No entanto, seu alcance pode ser ampliado quando recebe o apoio dos empregados engajados às causas dessas instituições.

É preciso planejar

Uma das premissas norteadoras das estratégias de planejamento e de gestão empresarial das empresas privadas sem fins lucrativos é a administração racional dos recursos. Assim, os objetivos comunicacionais são estabelecidos de acordo com a missão e os valores institucionais, e se aderem ao plano institucional de maneira a colaborar para que as metas sejam cumpridas, viabilizando a ampliação das ações promovidas.

Conhecer o cenário e realizar o levantamento de informações é essencial antes de iniciar o planejamento de comunicação com empregados para avaliar se há coerência entre o discurso e a cultura organizacional, pesquisando como é o clima entre os empregados e mensurando o quanto as ações comunicacionais expressam os valores e incentivam a reflexão sobre os processos de trabalho e as relações.

A partir de um diagnóstico de comunicação, verifica-se quais são os pontos fortes e fracos da comunicação, definindo-se objetivos claros, consistentes, factíveis e mensuráveis. Adotam-se estratégias, criam-se conceitos de campanhas, bem como suas respectivas mensagens-chaves, estabelecendo-se um cronograma. Considerando as características dos públicos e suas necessidades, o planejamento propõe novas ações de comunicação com empregados para os diversos canais, alinhadas ao discurso da liderança, para difundir a missão, a visão e os valores da instituição de maneira clara e coerente.

A comunicação institucional também precisa estabelecer diálogo com os líderes, que precisam ser sensibilizados para cumprir de maneira adequada seu papel comunicacional, contextualizando as mensagens e expondo os temas aos liderados. Assim, a comunicação adequada da liderança cria o clima de colaboração e transparência entre os indivíduos, ao dedicar-se para avaliar e conceder feedbacks para suas equipes, sob a perspectiva educativa, apreciativa e respeitosa.

Após promover as ações de seu planejamento, a área de comunicação com empregados mensura os resultados, verifica se os objetivos foram atingidos, se as estratégias adotadas foram eficazes e se o uso dos canais permitiu que as mensagens-chaves fossem difundidas e compreendidas pelos públicos de maneira clara. E, principalmente, se as ações promovidas nesse planejamento de comunicação contribuíram direta ou indiretamente para que as metas da instituição fossem atingidas. Para, diante disso, planejar melhorias.

O caso do Sesc

Criado pelo empresariado do comércio e serviços em 1946, o Serviço Social do Comércio (Sesc) tem por missão a promoção do bem-estar e da qualidade de vida do trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo e de seus dependentes.

Ao longo de sua trajetória, a instituição não perdeu de vista seu propósito, crescendo e inovando em sua maneira de atuar, acompanhando as mudanças tecnológicas, sociais e geracionais, se expandindo pelo país. Seus funcionários também ajudaram a construir essa história, buscando se desenvolver e aprimorar o trabalho desenvolvido nas diversas áreas.

Em 2016, o Departamento Nacional lançou a Campanha Sesc 70 anos, celebrando o aniversário da Instituição, cujo slogan reforça os programas sociais sob os quais as ações estão alicerçadas. “No Sesc, todos os dias, pessoas transformam pessoas. Se você conhece uma história assim, conte para gente. Transformar vidas com educação, cultura, saúde, lazer e assistência. É nisso que o Sesc acredita há 70 anos”.

A ação colaborativa estimulou o storytelling, técnica baseada na construção de narrativas para difundir e expressar valores institucionais. As histórias contadas pelo público prioritário atendido (trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes), pelos frequentadores das diversas atividades voltadas à comunidade, e por seus funcionários de todos os Departamentos Regionais foram publicadas no website <http://sesc70anos.tempsite.ws/>. A campanha teve caráter exclusivamente cultural e recreativo, recebendo a participação gratuita e voluntária de qualquer pessoa física que tivesse alguma história relacionada ao Sesc para contar.

Outra ação foi “O Sesc que eu vejo”, que possibilitou aos frequentadores, bem como ao seu público prioritário, e aos funcionários de todos os departamentos regionais que compõem o Sesc, a oportunidade de enviar fotografias que revelassem seus olhares a partir do trabalho realizado pela Instituição, valorizando sua abrangência e importância para a sociedade.

As 70 melhores histórias e as 140 fotografias enviadas (70 por usuários e 70 por funcionários) foram reunidas por uma curadoria para integrar a obra “O Sesc que eu vejo – fotografe, revele o seu olhar”, lançada pelo Sesc Nacional em 2017, em celebração ao aniversário de 70 anos. Dentre as milhares de fotografias, a curadoria selecionou aquelas que melhor sintetizaram as palavras-chaves da campanha: abraça, une, ativa, inspira e transforma.

As histórias selecionadas foram intercaladas com as imagens, divididas em capítulos intitulados com as palavras-chaves da campanha. Dentre elas, há declarações e fotos daqueles que trabalharam ou trabalham no Sesc, dedicando-se à missão de promover o bem-estar e a qualidade de vida, que mostraram suas atividades, suas relações com os frequentadores e também os olhares deles como usuários.

Outro canal de comunicação com os empregados adotado pelo Serviço Social do Comércio é a revista bimestral Sesc Brasil, com matérias sobre saúde, bem-estar, lazer e ações pautadas por seus programas sociais que são promovidas nos diversos Departamentos Regionais, com distribuição nacional, enviadas por correio para as residências dos empregados.

Dentre as seções dessa revista, “Gente Sesc” traz perfis de empregados, contando sobre como aproveitam seu tempo livre. Já a seção “Eu e o Sesc” descreve a relação do trabalho com os programas sociais que alicerçam a Instituição, ressaltando a qualificação profissional e a satisfação de se dedicar à causa da promoção do bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e de seus dependentes.

Em São Paulo, a intensa atuação no campo cultural enfatiza a educação como agente de transformação social desde a década de 1980. Suas ações valorizam as pessoas ao estimular a autonomia, a interação e o contato com expressões e modos diversos de pensar, agir e sentir, por meio da educação informal permanente e do acolhimento.

Aproximadamente 6.850 pessoas trabalham nas 40 Unidades Operacionais e uma Administração Central que compõem o Departamento Regional do Serviço Social do Comércio no Estado de São Paulo, segundo dados divulgados pela Instituição no Realizações 2016 - Sesc SP. O Sesc São Paulo está em expansão, com obras em andamento para atender ainda mais regiões.

Por sua natureza cultural e socioeducativa, o Sesc valoriza seus profissionais. A gestão incentiva à qualificação de seus funcionários para que possam atuar como educadores.

Ao longo do tempo, a comunicação com empregados realizada também se aprimorou. As anotações em lousas e papéis foram substituídas por comunicados datilografados, depois por impressos fixados em murais nos corredores, que deram lugar aos sistemas de informação, aos e-mails, a Intranet e ao Quadro de Avisos Informatizado, para informar de maneira eficiente e ao mesmo tempo todos os funcionários do Sesc no Estado de São Paulo.

Além disso, os empregados são informados sobre as iniciativas e demandas do Sesc tanto por suas lideranças em reuniões presenciais ou virtuais (videoconferências), quanto pelo envio de e-mails e de documentos de comunicação administrativa, que são circulados em sistema de informação específico. Os documentos normativos, as ordens de serviço e os procedimentos são publicados no Quadro de Avisos da

Intranet, possibilitando a consulta rápida de informações atualizadas, bem como dos manuais institucionais, procedimentos, comunicados e destaques.

Desde 2016, a área intitulada "Informativo" da Intranet exibe campanhas voltadas aos empregados, elaboradas a partir de demandas trazidas pelas áreas ou destacando alguma programação. Planejadas criteriosamente, as campanhas são constituídas por peças como banners, arquivos em pdf e vídeos. Para comunicados objetivos são utilizados pop-ups, janelas exibidas imediatamente após os funcionários ligarem seus computadores.

Assim como a comunicação voltada ao público prioritário e a sociedade em geral é importante, compreendo que a comunicação com os empregados deve ser realizada de maneira criteriosa, planejada, consistente e coerente com o propósito institucional.

De maneira a informar, inspirar e engajar os empregados, conscientizando-os sobre a relevância do trabalho desempenhado e da aprendizagem, alinhando as ações ao discurso para que a Instituição continue a realizar sua missão, ampliando sua atuação com a mesma qualidade pela qual é reconhecida por seu público prioritário e pela sociedade.

Referências

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

LATORRE, Sidney Zaganin. Mas, afinal, o que é essa tal de organização? São Paulo, SP: Editora Senac, 2015

O Sesc que eu vejo. Rio de Janeiro: Sesc Nacional, 2017, 1ª ed.

Novos Olhares – Revista de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos. Publicação do Programa de Pós-Graduação em Meios e Processos Audiovisuais (PPGMPA). São Paulo: ECA-USP, edição 18, 2º semestre de 2006

Realizações: 2016/ Serviço Social do Comércio - Administração Regional no Estado de São Paulo. - São Paulo, 2017

**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 almejados 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>. 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

**Construindo laços
fortes: a importância da
comunicação
face a face na construção
de confiança**

Beatriz Galvano Mendes

Grande parte da fórmula do sucesso das empresas está em sua liderança. As organizações necessitam ter, cada vez mais, líderes de qualidade quando o assunto é gestão de pessoas. No entanto, um fator que quase nenhum líder leva em consideração quando assume um cargo de gestão é a construção de confiança. Ter credibilidade com a sua equipe é fundamental para as relações de trabalho e faz com que as atividades da organização funcionem de maneira mais eficiente.

O artigo a seguir aborda a importância da construção de confiança da liderança no âmbito das organizações por meio do diálogo direto e pessoal, já que, nesta era tecnológica em que vivemos, a comunicação face a face se torna cada vez mais escassa e os meios digitais são privilegiados em nossas relações.

Um novo modo de presença do sujeito no mundo: um bios virtual

Nos últimos tempos, com o crescimento da Internet, as corporações passaram a investir em novas ferramentas de comunicação com o intuito de facilitar o diálogo organizacional. No entanto, o crescimento dos canais online resultou em uma massificação informacional, o que prejudicou a percepção dos empregados sobre o que é relevante na empresa e qual informação é, de fato, verdadeira.

Além disso, conteúdos tradicionalmente transmitidos por meio do diálogo presencial passaram a ser transmitidos por ferramentas digitais. A comunicação entrou em uma “zona de conforto digital”, já que comunicar por meio de veículos online é mais rápido e prático para todos. Nesta era tecnológica, opções não faltam: plataformas inteligentes, softwares, aplicativos, tablets etc.

Como consequência do uso desenfreado dessas novas ferramentas, juntamente com a falta de diálogo e distanciamento das lideranças, a comunicação com empregados tem deixado de lado seu aspecto humano, e se tornado puramente tática.

Com o avanço da tecnologia, a sociedade tem sido influenciada pelos padrões midiáticos e, conseqüentemente, as organizações têm se rendido à mesma lógica com o objetivo de obter visibilidade para se legitimarem.

(...) a convergência de fatores sócio-tecnológicos, disseminados na sociedade segundo lógicas de oferta e de usos sociais produziu, sobretudo nas três últimas décadas, profundas e complexas alterações na constituição societária, nas suas formas de vida, e suas interações (FAUSTO NETO apud. MOL, 2011, p. 5).

MAIO (2016) aponta que, à medida que essa relação entre comportamento social e dependência tecnológica incidem sobre a dinâmica da sociedade como um todo, os diálogos presenciais são afetados igualmente. “Na sociedade midiaticizada, a mídia se integra a outras instituições, incluindo família, religião e trabalho, nas quais anteriormente os contatos face a face dominavam as relações” (MAIO, 2016, p. 143). Tornou-se cada vez mais frequente a substituição de conversas presenciais por contatos via computador no geral.

A virtualização das instituições permitiu que elas fossem acessadas do lar, gerando uma domesticação institucional, o que modifica o funcionamento das relações das famílias, já que os indivíduos podem estar fisicamente juntos, mas mentalmente conectados em outras atividades e/ou assuntos (HJARVARD apud MAIO, 2016). A midiaticização implica “uma qualificação particular da vida, um novo modo de presença do sujeito no mundo” (SODRÉ apud MAIO, 2016, p. 143). É a partir desse conceito que cunha-se o termo bios midiático, forma específica de vida, caracterizada por uma “interatividade absoluta ou conectividade permanente” (p. 143).

Além disso, os meios digitais também são vistos como uma ameaça para as ferramentas tradicionais de comunicação. “Essa movimentação afeta as rotinas empresariais, especialmente de comunicação interna, à medida que os relacionamentos com os públicos são construídos, mantidos ou rompidos a partir desse bios” (MAIO, 2016, p. 143). Esse cenário impede que a comunicação seja planejada e praticada como um processo previsível.

O papel da comunicação face a face

Ao mesmo tempo em que as organizações privilegiam a comunicação digital, perde-se o contato uns com os outros: a era tecnológica está esfriando as relações humanas. Perde-se a sensibilidade de um olhar ou de um aperto de mão.

Por conta deste cenário que muitas empresas se encontram atualmente, ressalta-se a importância de focar em canais de comunicação presenciais, que devem avançar para além de um processo simplesmente informacional.

É neste ponto que entra a comunicação face a face, um método que visa o equilíbrio dos fluxos de comunicação e estabelecimento de um relacionamento positivo e de confiança entre empresa e empregado. A comunicação face a face é uma ferramenta rápida, eficaz e barata, que pode ser realizada em grupo ou individualmente, quando a situação exigir.

Segundo GROSS (2013), a comunicação pessoal direta tem a capacidade de agregar um conjunto de informações verbais e não-verbais que beneficiam a troca de mensagens. Quando não exercemos esse tipo de diálogo, nos privamos dessa experiência que enriquece as relações entre as pessoas.

A comunicação face a face é uma ferramenta poderosa em diversas situações do dia-a-dia e traz muitos benefícios para as organizações, tais como desburocratização de processos, já que confere praticidade e agilidade, no esclarecimento de dúvidas imediatamente. Além disso, também fortalecem as relações interpessoais, já que aumenta a interação, que gera, entre outras coisas, melhorias na gestão pessoal do trabalho e confiança entre os envolvidos. Por fim, a comunicação face a face promove a valorização dos colaboradores e ajuda a aumentar a chance de a mensagem ser ouvida e bem interpretada (SCARIOLI, 2017).

Portanto, as empresas precisam investir e criar canais voltados ao diálogo, não esquecendo de capacitar os líderes para que eles sejam referência nesse processo de comunicação, estreitando a distância e fortalecendo o relacionamento interpessoal.

Confiança x liderança

De acordo com LACERDA et al. (2015), nos últimos tempos, as empresas têm enfrentado inúmeros problemas relacionados ao seu quadro de empregados. A falta de confiança é uma dificuldade que tem se destacado tanto na relação entre pares quanto, principalmente, em relação aos gestores. Mais do que prejuízo às relações, a falta de confiança afeta o andamento da organização como um todo.

Confiança pode ser definida em termos de uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá reagir de maneira oportunista – seja por palavras, ações, comportamentos ou decisões (ROBBINS apud. LACERDA et al., 2015). Neste sentido, o ponto positivo de ambientes de trabalho com uma atmosfera de alta confiança é que indivíduos realizem transações sem a necessidade de precaução contra eventuais comportamentos oportunistas dos outros, aceitando assim maiores riscos. Já em atmosferas de baixa confiança, as pessoas são mais receosas em realizar investimentos de confiança umas nas outras (ZANINI apud. LACERDA et al., 2015).

Para se estabelecer um ambiente confiável nas empresas, um dos primeiros passos a se trabalhar é a confiabilidade na liderança. O gestor da organização deve construir sua reputação junto aos empregados, criando laços fortes. Os empregados “devem ser percebidos como pessoas competentes, com uma visão clara do estágio para onde a organização está indo e sabendo como chegar lá” (LEVERING, apud. LACERDA et al., 2015, p. 5). Ainda de acordo com o autor, para ganhar a confiança dos empregados, os gestores devem estar dispostos a ouvir duras verdades e a não prejudicar aqueles que falam. No entanto, o desejo de ouvir não é suficiente para estabelecer credibilidade, “os executivos devem adquirir a imagem de que cumprem o que prometem e demonstrar coerência em seu comportamento, precisam provar a teoria na prática” (idem).

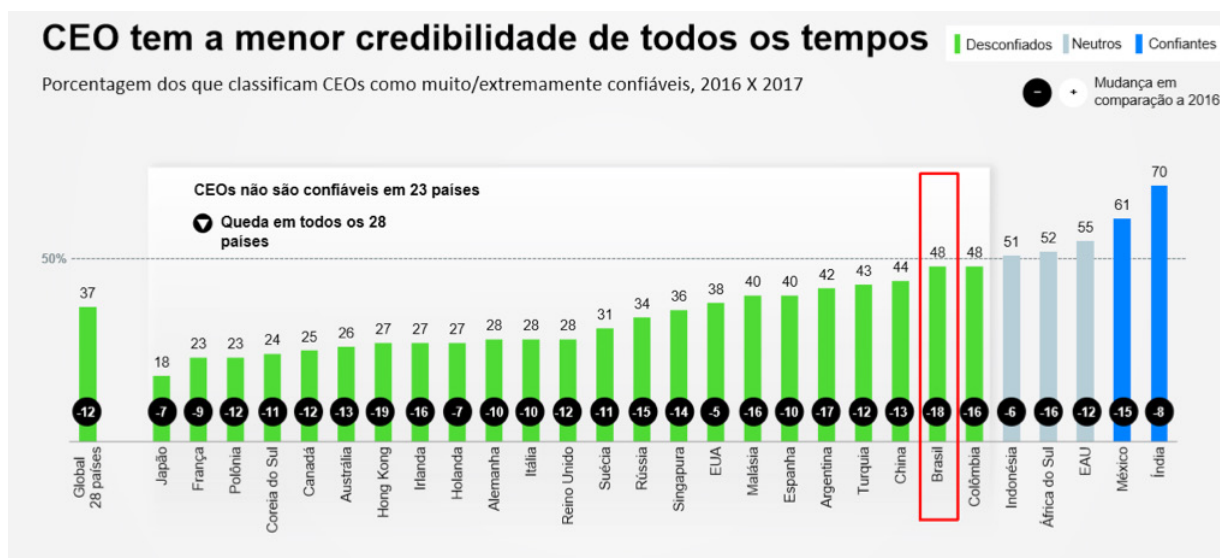
Os funcionários precisam ter confiança de que a administração os tratará com justiça, e a administração precisa confiar que os trabalhadores cumprirão escrupulosamente suas responsabilidades. A tendência rumo à ampliação

das relações não hierárquicas dentro das empresas e entre elas aumenta a necessidade da confiança interpessoal (ROBBINS, apud. LACERDA et al., 2015, p. 7).

Infelizmente, a credibilidade dos gestores junto aos seus empregados anda em baixa. De acordo com o estudo global Edelman Trust Barometer 2017, foi revelada a maior queda já registrada na confiança em todas as instituições: Governo, ONGs, mídia e, inclusive, nas empresas. Globalmente, os índices caíram nos quatro setores pesquisados. Segundo a pesquisa, no Brasil a confiança caiu em três instituições: nas Empresas, foi de 64% para 61%; nas ONGs, de 62% para 60%, e na Mídia, de 54% para 48%.

De forma geral, a confiança nas quatro instituições diminuiu em 21 dos 28 países pesquisados no estudo, registrando queda de 3 pontos no Índice Global de Confiança. Trata-se do maior descrédito desde o início do levantamento junto ao público geral, em 2012. Com isso, dois em cada três países, entre eles o Brasil, encontram-se no patamar dos desconfiados.

Ainda de acordo com a pesquisa, os CEOs, especificamente, têm a menor credibilidade de todos os tempos. Dos 28 países consultados, nenhum apresentou aumento na porcentagem de confiança no CEO. O Brasil, inclusive, teve uma baixa relativa no índice de confiabilidade.



Fonte: Edelman Trust Barometer 2017 Q130-747. Abaixo está uma lista de pessoas. Em geral, ao formar uma opinião sobre uma empresa, se você ouviu informações sobre esta empresa de cada pessoa, qual seria o nível de confiança na informação — extremamente confiável, muito confiável, pouco confiável, ou nada confiável? (2 primeiros, muito/extremamente confiável) Público Total, total global de 28 países, pergunta feita a metade da amostra.

Fonte: Edelman Trust Barometer (Edelman Significa) 2017

Comunicação face a face e a construção da confiança

A comunicação pode ser importante intermediadora para se alcançar e consolidar a confiança entre líder e subordinado. As empresas devem capacitar seus líderes no processo de comunicação para estreitamento da distância e fortalecimento da confiança. Porém, não são todos os gestores que compreendem que o diálogo eficaz também depende do grau de confiança que seus liderados têm nele. É necessário que os líderes entendam a importância da confiança para que o diálogo possa ocorrer da melhor maneira possível.

De acordo com PROVEDEL (2014), a confiança pode ser construída por meio de alguns fatores do dia a dia:

Abertura	O gestor precisa estar presente no dia a dia da equipe, mantendo sempre as portas abertas para conversar sobre assuntos importantes e para se aproximar das pessoas. O líder que está sempre em reunião ou que vive desmarcando seus compromissos de área acaba se afastando do seu time. Atitudes como estas acabam burocratizando a relação entre gestor e equipe.
Apoio	O líder precisa dar apoio ao seu time. Não é aconselhável que o gestor suma na hora de apuro ou situações de crise. É necessário, também, demonstrar apoio às decisões que sua equipe toma no dia a dia. O ato de apoiar também inclui assumir erros em conjunto e escolher juntamente com a equipe as estratégias a serem utilizadas nas tarefas.
Coerência	Falar que as coisas devem ocorrer de determinada forma, mas agir de maneira oposta é a realidade de alguns gestores. Quando se faz diferente do que se diz, o líder tende a perder a credibilidade com o seu time. Ter coerência no falar e no agir fortalece a confiança e inspira os empregados a se engajarem nos mesmos propósitos e atitudes da sua liderança.
Sinceridade	Na medida em que o gestor é sincero em sua forma de ser, se comunicar e lidar no dia a dia, sua equipe saberá exatamente o que esperar dele e isso, ao longo do tempo, traz confiança ao time que saberá que seu líder será transparente e verdadeiro sob todas as circunstâncias. Desta forma, a confiança aumenta e se sustenta no longo prazo.
Empatia	É uma ferramenta importante na manutenção da confiança. O gestor deve sempre se colocar no lugar do empregado, entendendo suas motivações, anseios e preocupações. Com isso, o empregado se sente confortável para se expressar com o seu líder direto. Abre-se, então, um espaço de confiança e compreensão mútuas.

Fonte: Adaptado de PROVEDEL (2014)

Estes fatores não são tão complexos e que estão presentes no cotidiano contribuem para o atingimento de um nível de credibilidade satisfatório, possibilitando uma gestão mais efetiva nas empresas por meio do diálogo.

A existência da confiança estimula as pessoas a relacionar-se de maneira mais aberta e franca, compartilhar experiências e conhecimentos, comprometer-se com objetivos da empresa, engajar-se na solução de problemas e participar dos processos decisórios. “A confiança nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto, o que pode gerar mais conhecimento e inovação” (LACERDA et al., 2015, p. 3).

De modo geral, a confiança é essencial para o exercício da comunicação de liderança. É importante não só estabelecer credibilidade com a equipe, mas também fortalecer e cultivar a confiança, com o objetivo de ter uma comunicação mais humanizada e assertiva possível no curto e longo prazo.

Considerações finais

A falta de diálogo e distanciamento entre pessoas se tornou uma forma específica de vida da sociedade atualmente. A comunicação em suas diferentes formas entrou em uma zona de conforto digital, a qual nos traz rapidez e praticidade no dia a dia. No entanto, essa zona de conforto está cada vez mais enraizada, o que dificulta (e muito) acharmos uma saída ou um caminho inverso.

Essa movimentação tecnológica também afeta as rotinas empresariais, sobretudo de comunicação interna, esfriando as relações humanas. Há muito tempo se perdeu a sensibilidade de um aperto de mão ou de uma conversa olho a olho. Como resultado, a comunicação com empregados vem perdendo seu componente humano.

Devido a este cenário que muitas empresas estão vivendo atualmente, ressalta-se a importância de focar em canais de comunicação presenciais. É justamente neste ponto que entra um método informacional que equilibra os fluxos de comunicação e estabelece um relacionamento positivo entre todos na empresa,

especialmente entre líder e liderado: a comunicação face a face.

Este método de diálogo pessoal tem a capacidade de transformar a empresa e a liderança, simplesmente solucionando problemas e quebrando barreiras que sempre existiram, mas que nunca fizeram sentido. A comunicação face a face é uma das ferramentas mais simples que podem ser implementadas. Ela desburocratiza processos e garante, por meio de informações verbais e não-verbais, a troca de mensagens de maneira correta e eficaz. É hora de deixarmos de lado o celular, e-mail, Intranet ou qualquer outro meio digital e darmos mais importância no contato pessoal. É tempo de investir nas relações humanas. E, assim, os resultados, sem dúvida, virão de maneira mais rápida e fácil.

A falta de confiança é outro grande problema nas organizações, especialmente em relação aos gestores. Atualmente, é raro encontramos empregados que estão 100% satisfeitos com o seu superior e os motivos são muitos: falta de abertura, pouca empatia, inconsistência das atitudes e pouquíssima sinceridade. Essas reclamações sempre estão presentes, mas o que não nos damos conta é de que esses motivos listados estão relacionados a um único fator-chave: confiança. Sem isso, a liderança não existe. Muitas vezes, o que vemos não é a figura de um líder e, sim, de um mero chefe que ocupa seu cargo somente para dar ordens e fazer com que as coisas saiam única e exclusivamente do seu jeito.

Mas de nada vale tomar apenas uma atitude coerente na semana, ser sincero uma única vez no mês ou ter empatia com sua equipe somente em situações específicas. A confiança deve ser conquistada e não imposta por ações curtas e passageiras, mas sim construída dia após dia, atitude após atitude, durante um longo período. A credibilidade do gestor não pode ser conseguida da noite pro dia: leva-se tempo e é necessária uma mudança permanente de postura e também muito empenho.

A boa notícia é que a construção de empatia, coerência de atitudes, sinceridade e abertura são fatores que podem ser conquistados por meio do diálogo direto e pessoal. A construção de confiança está fortemente ligada à comunicação direta e presencial. O líder pode gerar mais credibilidade para a sua imagem como gestor apenas prezando pelo diálogo com o seu time.

Com isso, é possível estabelecer um ambiente confiável nas empresas, onde a relação entre líder e empregado é positiva e saudável, sem barreiras. Dessa forma, a comunicação face a face toma forma e constrói um ambiente produtivo e mais humano. Somente assim é possível construir laços fortes e duradouros.

Referências

DE MAIO, Ana Maria Dantas. Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada. Revista *Organicom*, 2016, p. 13 a 24.

EDELMAN SIGNIFICA. Edelman Trust Barometer. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2017/>. São Paulo, 2017.

GROSS, Marcos. Dicas práticas de comunicação: boas ideias para os relacionamentos e os negócios – 1ª Ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2014, ebook

LACERDA, RAPHAELA MOTA, et al. Relações de confiança na gestão empresarial: Um estudo na empresa Doces Dyana Nordeste na Cidade de Pombal-PB. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/42522555.pdf>. Acesso em 09 de mai. 2017

MOL, Vanessa. Midiatização Empresarial: visibilidade x controle nas redes sociais na Internet. Abrapcorp, 2011. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_vanessa.pdf. Acesso em 09 de mai. 2017

PROVEDEL, Cynthia. Comunicação de liderança a partir de uma relação de confiança entre gestor direto e empregado. Disponível em: <http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2014/07/10/comunicacao-de-lideranca-a-partir-de-uma-relacao-de-confianca-entre-gestor-direto-e-empregado/>. Acesso em 02 de jun. 2017

SCARIOLI, Isabela. Comunicação face a face: o papel da liderança com o público interno. Disponível em: <http://bhpress.com.br/comunicacao-face-a-face-o-papel-da-lideranca/>. Acesso em 12 de mai. 2017

O papel da comunicação interna para dar voz às mulheres dentro das organizações

Ana Claudia da Silva Costa

Ao longo das décadas, a mulher tem conquistado seu espaço de forma estratégica no ambiente corporativo, trazendo para as empresas a diversidade, representada por novos olhares e perspectivas organizacionais. A partir do momento no qual assumimos que a corporação também é uma micro representação social da comunidade em que vivemos, a importância de se incluírem mais figuras femininas como força de trabalho traduz a tentativa de democracia e igualdade que sonhamos num plano holístico de sociedade, rompendo, assim, barreiras e preconceitos impostos séculos atrás. Porém, como as organizações discutem o assunto internamente e, sobretudo, como um departamento de comunicação interna pode dar voz às mulheres dentro das organizações?

Segundo pesquisa da consultoria Great Place to Work (GPTW) realizada em 2015, é possível verificar que o número de mulheres nas organizações brasileiras cresceu 16% no quadro geral de funcionários, passando de 34% (no ano de 2005) para 50% dos empregados 10 anos depois, o que denota que as mulheres competem atualmente no mesmo nível com os homens para um cargo operacional. Porém, de acordo com o próprio balanço, mesmo ao identificarmos um crescimento de 21% de figuras femininas em cargos de liderança nesse período, ainda assim elas são minoria, representando 41% das posições apenas.

O fenômeno popularmente conhecido como “teto de vidro” – barreiras invisíveis que impedem a ascensão das mulheres para cargos de liderança – pode ser um dos fatores que promove tal disparidade. Não obstante, vale lembrar que há uma forte predominância na cultura brasileira do machismo, representado, por exemplo, na educação às mulheres de que a figura feminina é destinada a servir o homem e a cuidar dos filhos, resquício de uma tradição cristã trazida pelos colonizadores portugueses e ainda, infelizmente, presente em muitas famílias do País. Isto é, a mulher torna-se subalterna ao homem e:

Se, no contexto da produção colonial, o sujeito subalterno não tem história e não pode falar, o sujeito subalterno feminino está ainda mais profundamente na obscuridade (SPIVAK apud ALMEIDA, 2010, p.15).

Sendo assim, fica instituído culturalmente para a mulher (e para a própria empresa que a contrata) que conciliar vida familiar com a vida profissional – especialmente assumindo um cargo de liderança – lhe custará abdicar de projetos pessoais, tendendo, no imaginário social, a escolher a vida familiar em questões decisivas – importante ressaltar que culturalmente a figura feminina é predominantemente associada ao “materno” enquanto o homem é muitas vezes associado ao “provedor” de uma constituição familiar.

Por isso não é de se espantar que existem preconceitos e barreiras a serem superados nas organizações, exigindo uma mudança cultural relevante.

O invólucro do trabalho [que] foi construído sob a égide de um regime de subordinação colonial, com mão de obra local, formada por índios e negros, tidos como raça inferior. E as práticas direcionadas a essa “raça inferior”, como, domar, humilhar e rebaixar oferece-nos “lembranças” das ações de exploração no trabalho (BARRETO apud VALADÃO JÚNIOR, MENDONÇA, 2006, p. 20).

Sendo assim, quando falamos de processos culturais, invariavelmente passamos pela cultura organizacional.

É um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES e MACEDO, 2006, p. 88).

Logo, ao falarmos de construção de valores ou, mais precisamente, reconstrução de valores, é essencial que o departamento de comunicação interna esteja alinhado com os valores que a corporação deseje

transmitir e, assim, dê início para o processo de reformulação. Como definiu PIMPÃO, a comunicação interna é:

Uma necessidade, uma crença e uma vontade para as empresas: uma necessidade porque é essencial na coordenação de atividades e na qualidade do clima organizacional; uma crença porque é portadora de soluções; e uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas (PIMPÃO, 2013, p.11)

Neste processo, deve-se considerar também a opinião das figuras femininas que já fazem parte da organização e conhecem os obstáculos que mais as impedem de serem vistas e representadas. E, ao cruzar os tópicos “comunicação” e “obstáculos para as mulheres” na análise, o primeiro passo é compreender como as comunicadoras se sentem representadas nas mídias corporativas que conduzem, pois é a partir do conteúdo produzido por estas profissionais que toda uma corporação pode discutir de forma geral temas como “feminismo” e “inserção de mulheres no mercado de trabalho”, por exemplo.

Em vista disso, este artigo tem como objetivo trazer o tema de como a área da comunicação interna pode dar voz às mulheres de uma organização através da divulgação de pautas femininas. Iniciamos com uma contextualização do que seriam tais pautas, apresentamos os resultados de uma pesquisa empírica com comunicadoras que trabalham ou já trabalharam na área da comunicação interna para, finalmente, chamar os leitores e leitoras para mais um passo em relação à equidade de gênero dentro das empresas.

Conceituando pautas femininas

Segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) através da pesquisa “A Mulher de Comunicação – Sua força, Seus desafios”:

A transformação da sociedade ocorre a partir da produção e disseminação do conhecimento. Compreender os desafios da mulher no mercado de trabalho é fundamental para um questionamento mais profundo sobre as relações profissionais. (ABERJE, 2017)

Sendo assim, ao transferirmos tal questionamento para os desafios da corporação e sua comunicação organizacional, podemos definir “pautas femininas” como um conjunto de assuntos relacionados à mulher como protagonista que devem ser discutidos perante a sociedade, influenciando, assim, as relações familiares, interpessoais e profissionais pré-estabelecidas culturalmente. Isto é, “pautas femininas” é toda e qualquer discussão social que envolve o papel da mulher. Pensando no âmbito corporativo, podemos classificar que as pautas femininas estão presentes, por exemplo, desde o momento em que se discute se é justo ou não a mulher ter direito à licença-maternidade até a abertura de cotas para mulheres em cargos de gestão numa empresa.

Consequentemente, a comunicação interna é o meio pela qual se coloca em evidência dentro da organização como as suas funcionárias são representadas em direitos, propostas, cargos, dentre outros tópicos não só relacionando assuntos que dizem respeito à empresa, mas também nas suas relações construídas fora do ambiente de trabalho, pois uma área influencia diretamente a outra, como berçário dentro da corporação para filhos das funcionárias, jornada dupla (casa – trabalho), combate ao assédio, entre outros tópicos.

Uma empresa que se propõe a discutir a figura feminina dá voz às mulheres e se diferencia no mercado de trabalho através da melhoria no clima organizacional, da produtividade e na retenção de funcionários. Torna-se, sob a nossa perspectiva, um orgulho trabalhar nesta organização, que constrói uma imagem aberta à diversidade e à comunicação e, assim, cada vez mais pessoas se interessarão em trabalhar nesta mesma companhia.

Porém, sabemos que esta não é a realidade de muitas empresas brasileiras e pensando na ótica das comunicadoras que trabalham diariamente o desafio de gerenciar o conteúdo que parece mais interessante

e condizente com os valores corporativos de seus ambientes de trabalho mais as questões relacionadas às funcionárias e que podem ser vistos como não importantes para as organizações, procuramos desenvolver uma pesquisa direcionada exclusivamente para estas profissionais com o intuito de verificar como o olhar delas pode trazer respostas ao conflito de representatividade feminina que tantas organizações se defrontam. Afinal, o que pensam as comunicadoras organizacionais?

Análise da pesquisa

Para o estudo do presente artigo foi elaborada uma pesquisa com 23 perguntas que avaliassem a opinião de mulheres que trabalham ou já trabalharam na área da comunicação interna de empresas, independentemente do segmento de atuação. O questionário procurou obter dados, primeiramente, de como a comunicação interna está situada dentro da organização. Ainda, procurou-se observar o conhecimento das comunicadoras sobre pautas femininas, a necessidade que elas enxergam de debater o tema e como este tipo de assunto é abordado em seu trabalho. Por fim, demos espaço para elas comentarem como se sentem representadas na empresa e sobre a importância da relação de um departamento de comunicação interna e o universo feminino. Foram recebidas 17 respostas no período de 27/05 a 01/06/2017.

O panorama da comunicação interna

Segundo 23,5% das entrevistadas, o departamento de Comunicação Interna de suas corporações responde à área de Comunicação. Denota-se que é um dado positivo, pois mostra um avanço maior das empresas ao identificarem a necessidade de uma área autônoma e independente de Comunicação que gerencie assuntos relacionados à comunicação organizacional, permitindo, assim, estruturar planos estratégicos com uma visão de resultado muito mais subjetivo e ligados à mudança cultural dos funcionários. Contudo, o resultado da pesquisa também aponta que mesmo com uma melhora do panorama ainda existem desafios a serem superados, pois para a maioria das profissionais o departamento de Comunicação Interna responde ou para a área de Marketing (23,5%) ou para a área de Recursos Humanos (23,5%), totalizando 47% das respostas. O foco de uma área de Marketing é a venda e, muito provavelmente, a comunicação interna que responde para esta área terá que incorporar o lado comercial em detrimento do relacional ao pensar no alinhamento dos departamentos.

Pautas femininas para as comunicadoras

Consideramos como “pautas femininas” algumas das áreas de maior evidência levantadas no estudo “A Mulher de Comunicação – Sua força, Seus desafios”, da ABERJE, disponibilizada no Anuário da Comunicação Corporativa 2017, sendo elas: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Carreira feminina; Iniciativas organizacionais; Cargos de Liderança; Assédio e Assédio Sexual; e Problemas na Organização Atual.

Em vista disso, para melhor organização e análise do objetivo deste artigo, apresentamos para as participantes como “pautas femininas” os seguintes assuntos:

- Equiparação salarial;
- Ampliação da licença-maternidade para seis meses;
- Licença remunerada três vezes por ano por cólica menstrual;
- Combate aos assédios moral e sexual;
- Aumento de mulheres em posições de liderança estratégica;
- Discussões sobre jornada dupla (por exemplo, conciliar tarefas no trabalho e tarefas domésticas);
- Espaço para berçário/creche dentro da organização;
- Feminismo;
- Combate à cultura do medo;

Também demos a oportunidade de as entrevistadas sugerirem pautas femininas para a pesquisa e, assim, acrescentaram os temas:

- Licença-paternidade
- “Manterrupting” – homens que interrompem. Comportamento comum em reuniões e palestras mistas, é quando uma mulher não consegue concluir o que está dizendo porque é constantemente interrompida por homens ao seu redor.
- Análise de disparidade entre gêneros (principalmente entre profissões ocupadas majoritariamente por homens).

Por conseguinte, ao analisar o conhecimento das participantes, notamos que “Equiparação Salarial” e “Aumento de mulheres em posições de liderança estratégica” foram os assuntos mais atrativos para as comunicadoras como pertencentes às pautas femininas. Além disso, “Combate ao assédio”, “Discussão sobre jornada dupla” e “Espaço para berçário/creche dentro da organização” se destacaram como importantes temas para pautas femininas. Ao serem questionadas se as empresas que essas comunicadoras atuam ou já atuaram tratam/tratavam de tais pautas femininas na Comunicação Interna, parte considerável das respostas (41,2%) afirmaram que a empresa não trabalha/trabalhava pautas femininas no departamento. Além disso, vemos que 25% das entrevistadas acreditam que a área de Comunicação Interna da empresa não tinha ou não tem a intenção de trabalhar pautas femininas futuramente e que 50% creem que não se trabalha com pautas femininas em suas corporações, pois não faz parte da cultura organizacional.

Estes são dados que nos pedem atenção, visto que ao passo que vemos um número maior de mulheres atuando no mercado de trabalho, temos que dentro das corporações ainda não existe um espaço dedicado à inclusão e integração delas a partir da comunicação organizacional, pois este não é um valor ou uma missão da própria empresa. Quando a cultura organizacional não incentiva um valor, a comunicação interna transparece a mensagem.

Já para aquelas que responderam que a Comunicação Interna de suas empresas trabalha com pautas femininas, o destaque para o veículo mais utilizado ao tratar do assunto foi para a opção “conversa com gestores”, demonstrando um alinhamento entre funcionários e empregadores quanto aos direitos, benefícios e projetos que as corporações buscam focando na integração do universo corporativo com as mulheres. Também é importante destacar que 47,1% das comunicadoras produziram conteúdos relacionados ao tema da liderança feminina para além do Dia da Mulher, não datando, assim, as pautas femininas.

Outra observação que deve ganhar evidência é que, ao serem questionadas sobre quais termos as comunicadoras atribuem mais ao universo feminino quando produzem conteúdo voltado às mulheres, palavras como “emocionada”, “comovida”, “sensibilidade”, “amorosidade”, “cuidado”, “afeto”, “menopausa”, “filhos pequenos” e “menstruação” foram recordadas pelas participantes e deixam claro que a mulher ainda é vista sob a ótica do “materno”. Este dado fica ainda mais nítido quando 55,6% das comunicadoras afirmaram que usam conscientemente tais termos em suas pautas.

Em um campo tão carregado, não é fácil fazer a pergunta sobre a consciência da mulher subalterna. É, portanto, ainda mais necessário lembrar os radicais pragmáticos de que essa questão não é uma digressão idealista. Embora nem todos os projetos feministas ou antissexistas possam ser reduzidos a esse, ignorá-lo é um gesto político não reconhecido que tem uma longa história e contribui com um radicalismo masculino que torna o lugar do investigador transparente. (SPIVAK, 2010, p. 87-88)

Reproduzimos, então, o estereótipo da mulher subalterna ao homem não só na comunicação interna, mas nas empresas e na sociedade como um todo.

A comunicação interna em prol das mulheres

Uma corporação que dá voz às mulheres e que respeita e aplica a integração de gêneros como política organizacional obtém uma satisfação de clima muito mais positiva em detrimento de outras companhias que não agem da mesma forma. Notamos que as mulheres sentem necessidade de serem representadas e o primeiro ponto que elas indicaram quando perguntamos “quais seriam as influências positivas caso o departamento de Comunicação Interna se voltasse para a discussão de pautas femininas” seria que, através da representatividade, estas mulheres se sentiriam valorizadas perante a empresa. Uma organização que incentiva a valorização tanto de funcionários quanto de funcionárias é uma organização que administra a diversidade e que, de acordo com FLEURY (2000, p. 21), “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”.

Outra participante da pesquisa comentou ainda que já existe um grupo de discussões nas redes sociais de sua empresa sobre pautas femininas, movimentado a partir da produção de matérias da Comunicação Interna sobre a necessidade de um número maior de mulheres em postos de alta gestão. É um exemplo empírico de como o departamento pode fomentar o diálogo dentro da empresa e colocar sob os holofotes as profissionais da mesma forma que seus colegas do sexo masculino.

Os oprimidos se tiverem a oportunidade (o problema da representação não pode ser ignorado aqui), e por meio da solidariedade através de uma política de alianças (uma temática marxista em funcionamento neste caso), podem falar e conhecer suas condições. (SPIVAK, 2010, p.54)

Sendo assim, a Comunicação Interna não é a solução, mas é o meio de propor e questionar ideias e ideais.

Considerações finais

Em um país como o Brasil em que as mulheres representam 50,94% da população (PROJEÇÃO..., 2017), falar em igualdade de gêneros é uma necessidade de suma importância para a nossa comunidade. Mais oportunidades profissionais para mulheres no mercado de trabalho significam maior geração de tributos e de produtividade, o que de acordo com os dados do estudo “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres 2017”, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), poderia aumentar o PIB brasileiro em 3,3%, acrescentando em torno de 130 bilhões de reais às receitas tributárias do país (NUNES, 2017).

A nosso ver, as empresas brasileiras precisam não só se preparar para a inserção das mulheres em postos de trabalho, mas também naturalizar a integração delas ao universo corporativo e incentivar a ascensão de figuras femininas em cargos de gestão, o que promoverá a diversidade e a meritocracia sem discriminação por gênero. Ações como estas reproduzem um sistema mais igualitário de oportunidades e traduz o que se busca na sociedade brasileira como um todo.

A partir do momento em que as corporações assumirem esta tarefa como missão e valor, o departamento de comunicação interna – área que transmite culturalmente a organização para os funcionários - terá base para discutir assuntos relativos às mulheres nas companhias e que, positivamente, interferirão na existência do próprio homem, pois ao passo que se discute a importância da licença-maternidade para as mulheres será colocada em pauta a mesma relevância da licença-paternidade para os homens e, assim, os dois gêneros terão seus direitos e benefícios alinhados com os seus ambientes de trabalho. O mesmo parâmetro será transferido para outras esferas, como saúde, bem-estar, carreira e relacionamentos do indivíduo.

Portanto, homens e mulheres devem ser respeitados e considerados profissionalmente da mesma forma, tendo em vista que o melhor caminho para estabelecer estas relações é a partir não só da área de comunicação interna, mas, sobretudo, no instante em que diálogo e a abertura para a discussão são considerados como pontos de partida para a mudança dentro da organização.

Referências

ALMEIDA, Sandra Regina Goulart. Prefácio. In: SPIVAK, Gayatri Chakravorty. Pode o subalterno falar? Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p.15

BIANCO, Nathalia; SILVEIRA, Mauro. GTPW: Mulheres são metade dos funcionários das melhores empresas para trabalhar. Revista Época. 02/09/2015. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/noticia/2015/09/gptw-mulheres-sao-metade-dos-funcionarios-das-melhores-empresas-para-trabalhar.html> Acessado em 04 Jun. 2017

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: Revista de Administração de Empresas, v.40, n.3. São Paulo: FGV, Jul/Set, 2000. p.21. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acessado em 09 Jul. 2017

NUNES, Dimalice. Maior participação feminina no mercado de trabalho injetaria 382 bilhões de reais na economia. Revista Carta Capital. 26/06/2017. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/maior-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho-injetaria-382-bilhoes-de-reais-na-economia>. Acessado em 09 Jul 2017

Pesquisa "A Mulher de Comunicação – Sua força, Seus desafios". ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE) in RIBEIRO, Eduardo; ROSSI, Marco Antônio. Anuário de Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2017

PIMPÃO, Andreia. A importância da comunicação interna numa empresa – aplicada ao caso TIMWE. 2013. 62 f. Tese (Mestrado em Gestão) -ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. 2013. Disponível em <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/8056/1/Tese%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20-%20Andreia%20Pimp%C3%A3o.pdf>. Acessado em 08 Jul 2017

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v.40, n.1, Jan/Fev, 2006, p. 81-104. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acessado em 04 Jun. 2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acessado em 10 Jul. 2017.

SPIVAK, Gayatri Chakravorty. Pode o subalterno falar? Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p.54-88

THINK OLGA. O machismo também mora nos detalhes. Disponível em <http://thinkolga.com/2015/04/09/o-machismo-tambem-mora-nos-detalhes/>. Acessado em 09 Jul 2017

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; MENDONÇA, Juliana Moro Bueno. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. Cadernos EBAPE. Rio de Janeiro: UFRJ, Jan/Mar, 2015, v.13, n.1, p. 19-39. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00019.pdf>. Acessado em 04 Jun 2017

Parte 3

**Quem é o empregado para
o qual nos dirigimos?**

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. 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

Reflexões sobre as redes sociais na comunicação com empregados e o papel do comunicador neste meio

Vivian Montier

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a importância da comunicação com empregados, considerando um futuro digital, onde se utiliza cada vez mais as redes sociais como forma de expressão, diálogo e discussão. As redes sociais fizeram com que as pessoas e, conseqüentemente, as organizações mudassem suas posturas diante deste novo cenário.

As organizações vêm sendo obrigadas a se adaptarem a estes novos meios de comunicação e diante deste cenário desafiador, a figura e atuação do profissional de comunicação interna se torna imprescindível, levando em consideração que hoje esse público possui papel determinante para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo estudos realizados pela eMarketer, o Brasil é o país que mais faz uso das redes sociais na América Latina. E este cenário não é diferente no ambiente corporativo. De acordo com uma outra pesquisa, realizada em 2013 pela ESET América Latina (companhia global de soluções de software de segurança), mais da metade dos usuários de redes sociais na América Latina as usam também para fins corporativos. De acordo com o estudo, 51,4% dos entrevistados compartilham dados da empresa. Portanto, cada vez mais faz-se necessário que as empresas se valham das redes sociais para efetivação de sua comunicação interna (e externa). Porém, o gerenciamento desse “novo” canal de comunicação tem sido um desafio para a comunicação interna por ser relativamente novo e teoricamente imprevisível.

A comunicação digital, com seu potencial de geração de fluxos informativos e multidirecionais, faz com que as relações sociais se desverticalizem nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas, daí a importância de estudarmos os impactos da ambiência digital na sociedade e no mundo corporativo (TERRA, 2012, p.20).

Diante deste novo cenário é preciso repensar os veículos de comunicação utilizados, assim como seu papel e sua eficácia. Uma rede social corporativa é um canal de comunicação bastante versátil atualmente. Dependendo das necessidades da comunicação como o de aumentar o alcance da comunicação, melhorar a integração entre as pessoas, melhorar a cultura organizacional, entre outros que detalhamos a seguir, a rede social corporativa possui as funcionalidades adequadas.

Apesar disso, a rede social não tem como objetivo tomar o espaço de outros veículos utilizados pelas empresas e sim de complementar e agregar todos eles. Por isso, é importante que a empresa tenha um conhecimento profundo dos canais que utilizam para saber se são eficientes para atingirem seus objetivos estratégicos.

O público hoje precisa de interação, imediatismo, daí a necessidade de veículos com essas mesmas características.

Na cena organizacional, a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas, portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos (CORRÊA, 2009A, p.163).

A era digital criou uma nova forma de se comunicar. Com a permissão para que todos possam ser produtores de comunicação e conteúdo, o controle do que é comunicado é quase que inerente. Como as redes sociais são altamente colaborativas, isso empodera e dá voz ao empregado, poder que outros canais de comunicação utilizados pela empresa geralmente não dão, possibilitando a ele a oportunidade de se comunicar sem hierarquias, formalidades e, às vezes, até mesmo sem filtro (este é o perigo!).

Havia a ilusão de que tínhamos o controle do que é falado sobre a empresa, mas pensamos assim quando deixamos de levar em consideração que empregados se comunicam informalmente com os outros no cafezinho, no elevador, nos corredores e etc. As redes sociais sempre existiram. O que não existia era a plataforma digital que “formalizava” essas relações. As redes sociais são uma maneira de tornar isso

público e ainda posicionar o olhar da empresa diante dos diversos assuntos.

Precisamos entender que, na maioria das vezes, se faz necessário abrir mão do controle para construir bons relacionamentos. Com a revolução digital, a área de comunicação interna deixa de ser unidirecional, e passa a ser um gerenciador de informações, se colocando como um mediador das opiniões públicas através da compreensão, monitoração das mensagens e adequação ao veículo e público.

A essência do papel do comunicador continua a mesma. O que muda é a forma como o profissional vai investir nesses relacionamentos. Surge uma outra face, uma que não está relacionada à produção de conteúdo em si, mas à administração do discurso nos espaços onde a comunicação acontece naturalmente, que é a relação entre as pessoas. Dessa forma, a contemporaneidade da atividade ocorre de acordo com o conjunto de atividades planejadas para que uma organização se relacione com seus públicos.

Encontramos aqui o papel do comunicador na atualidade, ou seja, é aquele profissional que planeja a comunicação para todos os públicos, percebendo também o potencial das redes sociais quanto às possibilidades de interação com eles e de visibilidade da organização, reforçando assim outra importante característica do profissional de comunicação, que é a tarefa de consolidar a cultura e o processo de identificação.

A essência da comunicação organizacional é o estabelecimento de relações interativas com públicos específicos oportunizadas por estratégias de comunicação. Centra-se nos processos comunicacionais que incluem desde a proposta comunicacional estratégica da organização e o trânsito das mensagens por suportes midiáticos até a interpretação subjetiva dos diferentes públicos (BARICHELLO, 2009, p. 338).

É uma outra estudiosa de peso faz um acréscimo.

A qualidade da comunicação interna passa pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa; (...) pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores (KUNSCH, 1997, p. 130).

O que levar em consideração para a implantação das redes sociais nas organizações?

Um item muito importante antes de pensar em implantar uma rede social como canal de comunicação de uma empresa é entender sua cultura organizacional, o perfil do seu público, assim como o modelo de negócios que inevitavelmente irá nortear e definir as regras e comportamentos deste canal.

Antes de tomar qualquer decisão sobre sua atuação nas mídias e redes sociais digitais, as organizações necessitam certificar-se de que os objetivos de suas estratégias de comunicação na internet são coerentes com os objetivos definidos por seus planos de comunicação e planejamentos estratégicos; assim como necessitam garantir que tais objetivos sejam de uma maneira de empreender valor para os empresários, os acionistas todos os seus públicos de interesse; e determinar a abordagem mais adequada para operacionalizar as ações nos meios virtuais, escolhendo com critério os canais e ferramentas dos quais lançarão mão para colocar em prática suas propostas (CIPRIANI, 2011, p.112).

É imprescindível também levar em consideração o posicionamento da organização em relação à política, economia e qual o nível de maturidade do processo comunicacional praticado pela mesma, já que o canal

também tem como um de seus objetivos disseminar seus valores e princípios. Conforme ressalta BUENO (2009, p.368): “Os ativos intangíveis (marca, imagem, reputação, interação com a comunidade, etc.) têm sido percebidos, cada vez mais, como diferenciais competitivos para as organizações e a sua gestão tem exigido tempo e recursos em todo o mundo.

Independentemente de qual seja o veículo de comunicação que a empresa esteja utilizando, sua identidade deve estar corretamente definida, seu conteúdo deve ser sempre uniforme e consistente em todas as mensagens, já que a comunicação é o meio da organização unificar o discurso, a identidade, e também de fortalecer seu relacionamento a fim de reforçar uma imagem institucional forte e coesa com seus públicos.

O que mais eu ganho com isso?

Sabemos que para qualquer empresa investir em um novo veículo de comunicação não é fácil. É preciso provar por A+B que realmente será vantajoso, que realmente trará benefícios e, principalmente, qual será o custo deste novo veículo.

Em uma pesquisa rápida em sites de empresas que oferecem a implantação de redes sociais corporativas, foi possível fazer uma lista de vantagens desse veículo interativo, tais como:

- Interação entre os colaboradores por conta da facilidade que a ferramenta proporciona no relacionamento entre gestor e colaboradores, diminuindo o caminho entre líderes e empregados, estimulando o diálogo constante sobre os mais variados tipos de assuntos pertinentes à melhora do funcionamento da empresa. Por meio da rede, os colegas podem trocar ideias, estimulando a troca de informações e conhecimentos essenciais para a execução de tarefas e entregas de resultados com mais rapidez e assertividade.

- Engajamento dos colaboradores, pois possui uma interface parecida com outras redes sociais que costumam utilizar na vida pessoal que possui ferramentas que fomentam a participação. O engajamento gerado estimula o colaborativismo, importante em empresas que precisam inovar para superar barreiras de mercado ou mesmo de processos burocráticos que puxam a produtividade para baixo. Quando os colaboradores se sentem ouvidos pela organização e se sentem parte dos resultados do negócio, diminuir o turnover e aumenta a produtividade na organização.

- Integração na equipe por meio de participação efetiva (por conta da hierarquia, muitos colaboradores se sentem inibidos em oferecer sugestões, propor mudanças e opinar sobre a organização da empresa);

- Economia de tempo e dinheiro, pois ajudam a economizar tempo com e-mails, telefonemas e na busca de informações em diferentes setores da empresa. Elas permitem criar um relacionamento com os colaboradores em que todos podem compartilhar informações, seja por meio do mural, salas de bate papo ou grupos. Também é possível enviar vídeos, músicas e documentos dos mais diversos (dependendo da plataforma);

- Satisfação da equipe, ao abrir espaço para a participação efetiva do empregado fazendo com que ele se sinta ouvido, e que sua opinião pode influenciar nas decisões da empresa;

- Mensuração da Comunicação Interna, uma rede social corporativa fornece métricas essenciais para o acompanhamento dos resultados das ações de comunicação interna. Com esses dados, a empresa pode analisar se os resultados obtidos com a comunicação estão impactando positivamente no negócio. Com a mensuração, é possível tomar decisões assertivas sobre novos passos para garantir que toda a empresa ou o público-alvo de determinada informação receba a mensagem desejada;

- Fortalecimento da cultura organizacional, a visão, missão e valores de uma empresa têm o objetivo de mostrar aonde ela pretende chegar, a razão de ela existir e os princípios que a guiarão para atingir seus objetivos. Por isso é imprescindível que os colaboradores estejam alinhados para que a empresa seja coerente em suas ações e discursos. Uma rede social corporativa é uma ferramenta importante para que esses pontos sejam fortalecidos na organização;

- Oferece comunicação em tempo real, permitindo a rapidez na troca de informações;
- Elimina distâncias geográficas de modo que possa se conectar a qualquer ambiente organizacional seja entre departamentos, áreas ou outras instituições;

Considerações finais

A evolução tecnológica atingiu também a comunicação organizacional. Hoje temos a necessidade de interação, de respostas rápidas e dinamismo. Assim, as redes sociais têm desempenhado um papel importante na comunicação corporativa, obtendo maior dinamismo e aproximação com o empregado.

Podemos dizer que, antes de uma empresa embarcar numa rede social, é preciso analisar o nível da sua maturidade para lidar com ela, interna e externamente; e verificar os aspectos tangíveis e intangíveis da organização, assim como sua cultura organizacional.

É possível afirmar também que as redes sociais possuem em sua maioria características positivas ao negócio em âmbitos internos e externos, se soubermos aproveitar essa tecnologia de interação a nosso favor, com o objetivo de transformar o discurso em ação. E que o papel do comunicador na era digital passe a ser de mediador de públicos e mensagens.

Referências

- BARICHELLO, Eugenia M. M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. M. K. (org.). Comunicação Organizacional. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 337-353
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. in: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009
- CIPRIANI, F. Estratégias em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011
- CORREA, E. S. A Comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. In: Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: ECA-USP, Ano 6, nº 10/11, 2009a, p 161-167
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997
- PARAVENTI, Ágatha Camargo. O uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos e Instrumentos. São Paulo: Summus, 2011, p. 195-234
- PESQUISA eMarketer. Disponível em <http://www.forbes.com.br/fotos/2016/06/brasil-e-o-maior-usuario-de-redes-sociais-da-america-latina/>. Acessado em 27 Mai. 2017
- PESQUISA ESET América Latina. Disponível em <http://www.culturacolaborativa.com/uso-corporativo-das-redes-sociais>. Acessado em 27 Mai. 2017
- TERRA, Carolina Frazon. Mídias Sociais...e agora?: o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais. São Caetano do Sul, SP: SENAC, 2011

**O que muda quando muda
a relação de trabalho?
O olhar de quem opera
comunicação mas não é
parte do time interno**

Madalena Martins

Nunca se viu tanta mudança no trabalho quanto nos últimos 20 anos. Muitos de nós podemos considerar que o fenômeno chamado internet, principalmente quando ganhou popularidade, nos anos 1990, deu um salto catapultando empresas, trabalhadores e suas vocações a outro patamar. O mundo do trabalho virou global e, com isso, as organizações tiveram que adaptar os seus processos, sistemas, parques tecnológicos e, por fim, seus empregados e lideranças para serem mais competitivos e sobreviverem no novo mundo.

Uma organização não consegue ser autossuficiente no mercado globalizado. Precisa redefinir suas estruturas e concentrar seus esforços nas atividades essenciais e que estão ligadas ao seu principal negócio. Ocorre que, muitas vezes, esta organização tem que lançar mão de uma equipe qualificada, flexível, a maioria das vezes temporária, para manter sua lucratividade. São os contratos temporários, com terceirizados, que coabitam o mesmo espaço de trabalho que os empregados, que dão suporte às organizações. Este artigo não irá tratar de precarização do trabalho, muito menos da legislação trabalhista. Falaremos, sim, da relação de trabalho, que surge entre empregados e terceirizados, seus perfis, quais seus ganhos e perdas, as vantagens e as desvantagens percebidas e, principalmente, como operar a comunicação com estes dois públicos.

Sobre as relações humanas e o novo perfil do empregado

As relações humanas no ambiente de trabalho sempre tiveram importância. Gente de toda natureza cultural, de diversas raças e de crenças múltiplas fazem com que a organização seja considerada um organismo vivo e cheio de órgãos, desempenhando cada um a sua função.

Assim como os organismos, as corporações são formadas por elementos que, em conjunto, tornam-na viva e regem o seu funcionamento. Entre esses elementos, podemos destacar como o mais relevante as pessoas. Porque os outros componentes desse ambiente só são possíveis com base, por meio ou tendo como fim as interações entre seres humanos (KELENCY, 2016, p. 184).

Como se não bastasse ser um organismo vivo corporativo, que é representado por culturas distintas, os trabalhadores, atualmente, sejam celetistas ou terceirizados, trazem consigo para a corporação o seu desejo de um relacionamento mais profundo com o ambiente de trabalho. O empregado busca um propósito para sair de casa. Propósito na função que desempenha dentro da empresa, e que direciona em que resultarão seus esforços e o quanto isso irá impactar a sociedade; propósito nas relações pessoais que estabelece com seus pares e líderes. Mais e mais empresas estão mudando seus perfis autoritários, em que executivos mandavam e empregados obedeciam, para empresas mais flexíveis e participativas. As pessoas procuram empresas com ambientes de trabalho saudáveis e que tenham a ver com seu estilo de vida.

MUMBY (2013, p.3) joga luz em outra circunstância profissional, que está presente nos dias atuais: “possivelmente em nenhum outro momento da história humana as organizações e a comunicação tenham sido mais importantes para nossas vidas do que agora”. Os indivíduos estão mais atuantes, conectados e engajados do que a geração passada, entre outras coisas, por conta da intensa participação nas mídias sociais digitais. Contudo, há de se considerar que o profissional que atua no mercado de trabalho, seja ele celetista ou não, é um indivíduo multifacetado, que interage com grupos e colegas de profissão nas redes sociais, com veículos de comunicação, opinando e discutindo, colocando seu ponto de vista em jogo. Em muitos casos são verdadeiros porta-vozes de temas diversos, chamados de “influenciadores” dos clãs a que pertencem.

Se por um lado há indivíduos multifacetados que pertencem às organizações ou estão em busca de uma colocação, do outro lado há empresas atentas às mudanças de mercado que buscam profissionais com este novo perfil. A própria crise e a recessão que atingiram o Brasil desde 2014 fizeram as empresas repensarem a manutenção de seus postos de trabalho e que também procurassem novos perfis de pessoas para ocupá-los. Reportagem publicada em um dos maiores jornais pernambucanos conta que “hoje, o profissional disputado pelas organizações é o que consegue ser multitarefa em um mercado em frequente mudança”. A reportagem acrescenta também que este profissional “precisa se capacitar para ampliar sua visão tanto para dentro como para fora da empresa” (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2017).

No que tange as relações de trabalho no âmbito terceirizado ou em contratos temporários, reportagem publicada pelo Portal UOL (2017) denominou de “Geração Freelancer” um perfil de trabalho que surgiu há muitos anos, mas que, com a crise econômica e política que assola o país, vem ganhando milhões de adeptos: jovens que estão entrando no mercado de trabalho dispostos a trabalhar como freelancers, em nome de uma suposta liberdade criativa.

Fotógrafa e designer, Pryscila Colasso, 22 anos, é microempreendedora há cinco anos. “Acredito muito no poder da mais-valia. Acho que a gente vale muito mais do que o serviço que pagam para a gente fazer. Muitas vezes temos que aturar pessoas mal educadas para algo maior, que é o Capitalismo”, opina (LIMA e MENDES, 2017).

A reportagem informa também que “pesquisas entre acadêmicos e pessoal de RH apontou que a tecnologia e a automação serão responsáveis por eliminar 7 milhões de empregos em todo o mundo entre 2015 e 2020” (LIMA e MENDES, 2017). Os dados alertam para a necessidade de um olhar mais atento para lidar com as novas relações que estão surgindo dentro das corporações, que certamente terão impacto nos profissionais de comunicação interna.

Comunicação com empregados: o desafio de lidar com as atuais relações de trabalho

Diante do grande desafio que é concedido ao profissional da área de comunicação com empregados de informar e engajar, transmitir as premissas e a cultura da empresa para celetistas, fica uma dúvida sobre o que fazer com os colaboradores terceirizados, temporários, prestadores de serviços, uma vez que fazem parte da rotina da empresa e espera-se que juntos movimentem a engrenagem que vai fazer a empresa andar.

A importância do diálogo entre colaboradores formais e não formais é fundamental. É importante que a comunicação perpassa e considere todo esse público de forma única, mas de que forma engajar, enaltecer o sentimento de pertencimento de um grupo tão diverso?

A comunicação pode ser a chave para o sucesso. A área pode ajudar no desenvolvimento e aplicação de pesquisas que permitam reconhecer as perspectivas dos trabalhadores, na formação de líderes e também no aconselhamento à gestão da empresa. O setor também pode contribuir com a saúde emocional da companhia, ajudando a empresa a criar e manter vínculos com seus empregados. Engajá-los de maneira honesta e despertando neles o orgulho e o prazer de pertencer àquela instituição. (MINELLI, 2017, p. 100).

Para uma melhor comunicação com empregados, em geral, o profissional de comunicação deve planejar estrategicamente as ações levando em conta a cultura e as premissas da organização e o que se quer comunicar. A diversidade do público interno e seus níveis hierárquicos também devem ser levados em conta pelo comunicador. Valer-se de uma relação de mão dupla, que permita dar e receber feedbacks, por exemplo, e que suas lideranças estejam verdadeiramente treinadas para estabelecer uma comunicação transparente com seus colaboradores sejam eles internos ou terceirizados, é um grande ganho para a área. Acrescentaria a sensibilidade e a percepção, atributos subjetivos, mas que dariam aos profissionais de comunicação ferramentas importantes para lidar com seus desafios.

Considerações finais

Poderia ser considerada uma utopia, mas as organizações deveriam selecionar empresas terceirizadas de cultura semelhante à sua. Assim, seria mais fácil gerar compromisso e engajamento coletivo. Há um grande desafio pela frente, pois o perfil das organizações que estão surgindo é tão diversificado e seus colaboradores não fogem a esta regra, mas se for levada em conta a cultura organizacional ao recrutar colaboradores, formais ou terceirizados, com o mesmo propósito de vida, talvez, tenha-se um caminho menos conturbado para trilhar. Uma comunicação mais fluida, de mão dupla, propondo diálogos verticais e horizontais, que possa estabelecer um ambiente saudável e que todos juntos almejem um único objetivo: o de fazer com que a empresa cresça e ocupe posição importante no mercado em que atua.

Referências

KELENCY, Carlos Phillipe. Competição, colaboração, empatia e ruído: um olhar da natureza para as interações no ambiente organizacional. Revista Comunicare. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, Vol 16 – Edição 2 – 2º Sem. 2016

MINELLI, Waleska. Particularidades da comunicação com o funcionário terceirizado. Ebook Comunicação com Líderes e Empregados. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, Vol. 2 – Mar. 2017

LIMA, Beá e MENDES, Guilherme. Geração Freelancer – Como os jovens vão se virar em um mercado cujas mudanças irão muito além das reformas na legislação. UOL, 2017. Disponível em: <<https://tab.uol.com.br/freelancer>>. Acesso em: 03 de Jul. 2017

MUMBY, Dennis K. Organizational Communication: A Critical Approach. California, EUA: SAGE, 2012

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. Mercado de trabalho exige novo profissional, saiba como se atualizar. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas_economia,701105/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-como-se-a.shtml>. Acesso em 14 jul. 2017

Parte 4

Convidados

Conflitos de identidade na gestão da comunicação nas organizações

Bruno Carramenha

Bruno Carramenha é graduado em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero e Mestre pela mesma instituição. Pós-graduado em Gestão de Negócios e Marketing pela ESPM. Consultor de comunicação e professor, atua na graduação de Relações Públicas da FAAP e nos programas de pós-graduação também da FAAP, Faculdades Integradas Rio Branco e Universidade Anhembi Morumbi.
Email: bruno.carramenha@gmail.com

Você já se pegou explicando – sem sucesso – para a sua avó, num almoço de domingo, sua atividade profissional? Talvez, se você, leitor, for advogado, médico ou engenheiro nunca tenha passado por esta situação. Entre os profissionais de comunicação – especialmente aqueles dedicados à comunicação corporativa –, não é raro o desconhecimento, por parte de um número grande de pessoas, de suas atribuições.

Explicar sua atuação profissional para a avó pode até ser algo divertido, e mesmo que no fim da explicação ela não tenha entendido nada, pouca coisa vai mudar na sua carreira, em quanto você ganha ou em seu status profissional.

Entretanto, algumas pesquisas demonstram que não são só as avós que não entendem a atuação dos profissionais de comunicação. Existe uma significativa confusão no entendimento do trabalho do profissional de comunicação por parte dos interlocutores nas organizações. E isso pode ser especialmente um problema quando os interlocutores são as lideranças da empresa.

Pesquisa desenvolvida na Universidade de São Paulo (USP) liderada pelo professor Mitsuru Yanaze revelou que há muitos desencontros nas relações das áreas de comunicação com os demais departamentos das organizações, que se estabelecem, em grande parte, por um problema de posicionamento do profissional (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010). Esse aspecto se torna ainda mais relevante quando se tratam das relações do profissional com executivos em cargos de liderança. Outra pesquisa, esta conduzida pela professora Maria Aparecida Ferrari, demonstrou que o mais alto escalão das organizações não sabe afirmar, com clareza, sobre quais são exatamente as responsabilidades do profissional de comunicação (FERRARI, 2009).

Recentemente, conduzi uma pesquisa¹ na Faculdade Cásper Líbero que constatou uma relevante crise de identidade do profissional de comunicação, que se estabelece, prioritariamente, por conta das diferentes interpelações que tem ao longo de sua atuação profissional – os resultados, inclusive, revelaram que, muitas vezes, na própria estrutura hierárquica das áreas de comunicação há confusão ou desconhecimento quanto à real atuação do comunicador (CARRAMENHA, 2016).

Esta crise de identidade, dizem os sociólogos, não é uma exclusividade do profissional de comunicação. Stuart Hall (2014) se dedicou a olhar para estas questões e foi categórico em seus apontamentos de que nós estamos – todos nós, sujeitos contemporâneos – com a nossa identidade constante formação e transformação. E que este processo de identificação se estabelece a partir de uma busca externa para completar o que nos falta internamente. Zygmunt Bauman diz que o indivíduo está sempre buscando um “nós” a que possa fazer parte (2005). É nos reconhecendo em grupos que conseguimos nos inserir num sistema cultural, que nos assegurará o compartilhamento de significados às representações próprias daquele ambiente.

Neste sentido, FERRARI (2009) sugere que “entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural” (2009, p. 140). Assim, nada mais natural que esperar das lideranças na organização uma resposta sobre quem se é dentro da empresa.

Como o papel que se desempenha nas organizações estará sempre sujeito às relações de poder que se estabelecem nas organizações, há de se levar em conta o contexto cultural destas organizações. Isto porque as relações se materializam e se manifestam por meio de elementos da cultura organizacional. A atuação profissional será, necessariamente, impactada pelas trocas simbólicas e valores compartilhados que acontecem nas organizações (FERRARI, 2009).

A questão, para os profissionais de comunicação, é que, para além do processo contínuo e natural de identificação do sujeito contemporâneo, eles padecem da confusão de seus interlocutores no mais alto escalão a respeito do trabalho que desempenham. A pesquisa de FERRARI (2009) apontou que os CEOs das empresas reconhecem majoritariamente a atuação do profissional de comunicação de suas estruturas como instrumental e “meio” tangível para conseguirem benefícios concretos para seus negócios” (p. 155), visão distante e distorcida daquela que entende a comunicação como processo contínuo de construção de sentidos e significados.

1 Realizada entre outubro de 2014 a julho de 2015 a partir de entrevistas pessoais com dez profissionais que atuam em cargos de coordenação ou gerência de departamentos de comunicação de indústrias multinacionais instaladas na região da grande São Paulo, com mais de 500 empregados, consideradas, segundo critérios do Sebrae, de grande porte.

Na interlocução com a liderança revela-se um aspecto da natural submissão que a estrutura corporativa demanda de todos os profissionais, que pode gerar conflitos – argumentativos ou éticos. Isso porque, a hierarquia atua como um elemento de exercício do poder simbólico (BOURDIEU, 2000). Desta forma, a confusão da gestão da organização sobre o trabalho de comunicação se agrava como elemento de marcação da identidade destes profissionais.

Ainda assim, esta confusão apresenta dois elementos interessantes de análise: apesar dele, a interlocução com a liderança é necessária e fundamental para o exercício da função de comunicação; por causa dele, as relações (ou não relações) com a liderança são utilizadas pelos profissionais em seus discursos como marco identitário – quanto mais próximo da liderança sênior o profissional se demonstra, mais ele se diferencia positivamente dos demais profissionais.

Em relação ao primeiro elemento, reconhecemos em nossa pesquisa (CARRAMENHA, 2016) que se faz necessária ao profissional de comunicação uma interação com a liderança sênior – especialmente presidente e/ou CEO –, pois é a partir do executivo nesta posição que se criam as estratégias organizacionais, fundamentais para criação de conteúdo relevante pela comunicação.

São numerosos e consistentes os argumentos acadêmicos da área de comunicação e Relações Públicas que defendem que o auxílio à alta gestão da organização na disseminação dos objetivos dos negócios e envolvimento dos empregados na consecução desses objetivos é um possível caminho para a atuação da comunicação com empregados se tornar estratégica.

Entretanto, como bastante comum o desconhecimento ou a confusão por parte dos altos executivos em relação à atuação do profissional de comunicação (FERRARI, 2009; CARRAMENHA, 2016), aqueles que conseguem desenvolver uma relação positiva com a liderança usam desta prerrogativa para se diferenciar – estrategicamente – dos demais colegas de mercado. Assim, revela-se o segundo elemento de análise.

Como parte significativa dos profissionais tem dificuldade de encontrar espaço de uma atuação que exceda a simples reprodução dos acontecimentos organizacionais, a simples interação com a liderança sênior da organização se transforma em elemento de diferenciação nas estratégias discursivas. Assim, se, por um lado, há profissionais que chegam a ver sua tarefa correr o risco de ser encarada como pouco relevante para a empresa, estritamente funcional e operacional, a parcela que consegue demonstrar qualquer que seja a aproximação da liderança sênior, se vangloria desta proximidade (CARRAMENHA, 2016).

A proximidade por si só (ou mesmo um discurso construído sobre esta proximidade), entretanto, não é capaz de alicerçar o trabalho do profissional como sendo, efetivamente, contributivo para a estratégia organizacional. Neste caso, mais do que dizer, é preciso ser, fazer e acontecer no contexto das organizações.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2005

BOURDIEU, Pierre. Sobre o poder simbólico. In _____. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand, 2000

CARRAMENHA, Bruno. *Profissionais de comunicação nas organizações: Identidade, responsabilidades e conflitos no contexto dos processos midiáticos*, 2016. 97f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) –São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2016

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário latino-americano da comunicação e Relações Públicas. In GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2014

YANAZE, Mitisuru Higushi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010

Comunicação com empregados: mensuração pela análise de cinco dimensões

Bruno Chaves

Bruno Chaves é graduado em Comunicação pela PUC-RJ, com MBA pela mesma instituição. Cursou MBA com foco em Recursos Humanos na Fundação Instituto de Administração (FIA) e MBA em Liderança Educacional e Gestão pelo Illinois Institute of Technology (EUA). Atualmente, se dedica a um Mestrado em Economia na Vienna University of Economics and Business. Fundador da Invitro, uma das empresas mais influentes do mercado de comunicação interna. Integra o conselho da Invitro Brasil e é gerente geral da Invitro Europa, com sede em Viena, Áustria. E-mail: bruno.chaves@invitro.global

Desde 2004, a Invitro Comunicação Organizacional, empresa que eu dirijo, vem realizando projetos de consultoria e acompanhando o amadurecimento das práticas e a consolidação do setor de comunicação com empregados nas empresas. Ao longo desta trajetória, foi possível identificar que as atividades de comunicação interna não eram vistas como estratégicas para o desempenho do negócio. O impacto de sua atuação ficava restrito a manifestações espontâneas de colaboradores a respeito das campanhas, dos veículos e dos eventos oferecidos a eles. A carência de ferramentas de gestão específicas da área impedia que a liderança dialogasse com a comunicação interna de igual para igual, reconhecendo sua contribuição para a corporação. Como consequência, o trabalho da área ficava vulnerável à boa vontade das lideranças para com as iniciativas de “endomarketing” (como era chamado nos primeiros anos). Da mesma forma, o serviço produzido pela Invitro e outros companheiros de mercado estava igualmente relegado ao plano das atividades “dispensáveis” e, por conseguinte, sujeito a muita instabilidade.

Desde os primeiros desafios, portanto, fez-se necessário o desenvolvimento de ferramentas para a avaliação da atuação do departamento de comunicação que pudessem identificar de que forma o investimento nesta atividade poderia ter relação com os resultados da companhia como um todo. No início avaliaram-se campanhas e veículos por meio de pesquisas de opinião simplificadas. Em seguida, foram adaptadas algumas ferramentas de pesquisa de marketing para aproximar o “problema de comunicação interna” ao “problema de decisão gerencial”, um olhar bastante útil para iniciativas de grande porte como campanhas de cultura, por exemplo. Logo ficou clara a necessidade de construir uma abordagem de maior prazo, de criar indicadores de gestão análogos aos dos demais setores da empresa e de buscar correlações entre a comunicação com empregados e a performance das corporações. Começava a se delinear naquele momento a metodologia e os indicadores que, finalmente, permitiriam o diálogo com a liderança e apoiariam a tomada de decisão.

A parceria com a FIA/MEPT – Você S/A

Em 2014, foi possível aprofundar a metodologia da Invitro por meio da parceria com a equipe da FIA, com a missão de reformular a pesquisa “Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPT), da revista Você S/A, no módulo de comunicação interna. O mapeamento buscou identificar questões emergentes no campo da comunicação com o empregado para a formulação de indicadores mais condizentes com a realidade atual do setor.

No pré-projeto foram realizadas entrevistas com líderes de comunicação com o empregado e avaliados dados colhidos junto a clientes da Invitro até então. No total, foram compiladas informações de mais de 40 empresas, todas entre as maiores do ranking “Melhores e Maiores” da revista Exame. Todo este levantamento permitiu a proposição de novas abordagens para o questionário que seria utilizado pela FIA na avaliação da MEPT daquele ano. Felizmente, todas as questões formuladas pela Invitro e incluídas na pesquisa se provaram eficientes ao correlacionar as melhores práticas de comunicação interna com os melhores ambientes de trabalho. Abaixo, destacamos algumas questões e as notas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa da Você SA em 2015:

Respostas às perguntas do IQGP (questionário respondido pela empresa: percentual de empresas que alegaram seguir estas práticas)

	10 melhores	150 melhores	Não classificadas	Todas as empresas
Sim, e a empresa comunica o ocorrido aos empregados antes de comunicar à imprensa	90%	67%	35%	51%
Sim, e a empresa orienta os gestores sobre como informar os fatos ocorridos à sua equipe	100%	89%	67%	78%
Sim, e a empresa comunica aos empregados as soluções empreendidas para o tratamento das ocorrências	90%	74%	43%	59%

Respostas às perguntas do IQAT (questionário respondido pelo empregado: média da nota atribuída ao grau de concordância com a afirmação)

Assertivas	10 melhores	150 melhores	Não classificadas	Todas as empresas
63 - As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade	91,23	81,39	66,88	74,10
69 - Sinto-me preparado para responder sobre qualquer assunto relacionado com a minha empresa quando perguntado por parentes e amigos	94,05	87,45	79,82	83,63
70 - O que a empresa divulga nos canais de comunicação é, de fato, o que vivemos no dia a dia de trabalho.	93,69	86,23	75,41	80,82

As cinco dimensões de gestão da comunicação com empregados

Ao longo da colaboração com a pesquisa da Revista Exame Você S/A, puderam ser identificadas cinco dimensões por meio das quais é possível avaliar, medir e gerir a Comunicação Interna. São elas:

Critério na disseminação de conteúdos

O quanto a empresa está consciente e domina os diversos canais existentes de forma a obter a maior eficácia na propagação dos temas de interesse organizacional

Consistência da narrativa corporativa

O quanto as narrativas de médio e longo prazo se manifestam ao longo do plano de comunicação e repercutem na percepção dos integrantes da empresa

Coerência no discurso organizacional

O quanto o discurso formal, disseminado oficialmente pela área comunicação, está alinhado com a realidade vivenciada pelos integrantes da companhia

Colaboração dos integrantes com a comunicação

O quanto os integrantes da empresa em diversos níveis (altas lideranças, médias gerências, lideranças diretas e equipes) estão conscientes do seu papel de disseminadores/contextualizadores de conteúdo e o quanto efetivamente participam da propagação das mensagens organizacionais

Propósito de comunicação com empregados

O quanto a própria área domina sua atuação a ponto de pautar a tomada de decisão em função de objetivos de longo prazo. O quanto a área está integrada à gestão da empresa num nível que a permite correlacionar o seu próprio trabalho com outras dimensões de performance da companhia

Mensuração e indicadores de gestão

Estruturalmente, o modelo a seguir é diferente dos modelos tradicionais quantitativos por propor uma avaliação múltipla na sua forma de aferir o desempenho do trabalho de comunicação interna como um todo. É possível afirmar que este caminho – ainda em desenvolvimento aberto – é promissor no intuito de alcançar a complexidade e a volatilidade do impacto da comunicação na performance de toda a corporação. Resumidamente ele aponta as possibilidades de avaliação e evolução do resultado do trabalho coordenado pela área de Comunicação da empresa. Nele se podem observar as cinco dimensões já descritas, possíveis indicadores e as formas mais usuais por meio das quais podem ser mensurados.

Forçosamente, este quadro exige adaptação para cada cenário corporativo. O tamanho da empresa, a diversidade de sua força de trabalho, sua presença geográfica, suas limitações de capilaridade, seu clima

organizacional e o grau de maturidade na comunicação (a ser abordado adiante) influirão na escolha, na profundidade e nas ferramentas a serem utilizadas para o controle dos indicadores.

Objeto	Indicador	Forma de mensuração	Apuração	Periodicidade
1. Critério na disseminação de conteúdos	Recall dos canais em relação aos conteúdos comunicados	Grupos focais com colaboradores	Qualitativo	Semestral
	Conformidade da utilização dos parâmetros: conteúdos/narrativas/dimensões/vocação dos canais	Monitoramento sistemático da operação de comunicação interna	Processual quantitativo	Mensal
2. Consistência da narrativa corporativa	Nível de consciência e entendimento das grandes narrativas	Pesquisa objetiva	Quantitativo	Anual
3. Coerência do discurso organizacional	Grau de adesão entre o que é disseminado e o que vivenciado	Grupo focal e análise de dados secundários (pesquisa de clima)	Qualitativa	Anual
4. Colaboração dos integrantes	Reconhecimento da participação da liderança como canal de comunicação	Grupos focais com colaboradores	Qualitativo	Semestral
	Nível de participação dos colaboradores no processo de comunicação	Análise de Mídias sociais internas e externas; grau de participação na produção de conteúdos	Qualitativo	Mensal
5. Propósito	Clareza no papel da área. Satisfação do cliente interno. Correlação entre resultados de determinadas áreas e o esforço de comunicação realizado para as mesmas	Cruzamento de indicadores por áreas (compliance, reputação, segurança etc.) com a atividade de comunicação relacionada.	Qualitativo e quantitativo	Anual

Mensuração e maturidade na gestão de comunicação interna

O acompanhamento sistemático das cinco dimensões permite delinear a evolução do trabalho de comunicação com empregados. Esta abordagem leva a área a mensurar o impacto do seu trabalho ao longo dos mandatos administrativos e a consolidá-lo com clareza perante os tomadores de decisão das organizações. Quando aplicado sistematicamente no longo prazo, esse modelo propõe ainda que a área possa conduzir a organização como um todo a graus cada vez mais complexos e mais relevantes de maturidade no que tange a comunicação com empregados e seu impacto no negócio.

Em ordem decrescente vemos, a seguir, os cinco níveis de maturidade identificados pela Invitro como resultado dos projetos de consultoria realizados, do levantamento qualitativo citado no início deste capítulo e do confronto com outros trabalhos publicados por colegas de mercado.

Grau de Maturidade 5

Reputação – Este é o grau ao qual desejam chegar a maioria dos profissionais. Aqui, o resultado final do trabalho de comunicação com empregados gera, resumidamente, a seguinte percepção do colaborador: “Entendo e dissemino a relevância do meu trabalho para a companhia e a importância da minha empresa para o mercado e para a sociedade”.

Grau de Maturidade 4

Gestão de Significados – Neste patamar se encontra um grupo selecionado de empresas que já realizaram um movimento de amadurecimento da gestão de comunicação interna e possuem um excelente controle do impacto que desejam promover na corporação. Neste ponto, os colaboradores percebem com clareza seu papel e conseguem afirmar, em linhas gerais que: “Entendo o meu papel e a minha importância para a empresa. Entendo para onde a corporação está se dirigindo.”

Grau de Maturidade 3

Gestão de Temas – Grande parte das empresas cuja comunicação foi analisada ao longo deste levantamento se aproxima deste nível de maturidade. Aqui já existe boa clareza nos temas de maior relevância e é possível reconhecer uma integração consistente entre a atividade de comunicação interna e os objetivos das diversas áreas integrantes da corporação. Da gestão de temas resulta, no plano geral, a seguinte percepção por parte dos colaboradores: “Eu identifico assuntos importantes para a condução do negócio.”

Grau de Maturidade 2

Gestão de Veículos – Muitas empresas ainda se encontram neste estágio. É um modelo que remonta aos primeiros anos de amadurecimento do setor. Um dado conjunto de veículos publica regularmente assuntos aparentemente do interesse dos colaboradores ou segundo o desejo das lideranças da companhia. Não há uma visão coordenada ou um planejamento que ultrapasse a negociação das pautas com os setores interessados. Nesse cenário, o empregado tem uma percepção bem factual do negócio: “Eu identifico que a empresa se preocupa em me entregar informações e costumo saber, no geral, o que acontece aqui no trabalho”.

Grau de Maturidade 1

Gestão de Demandas – O nível menos complexo de comunicação, ainda presente em algumas empresas nas quais a estrutura de comunicação é inexistente, normalmente utilizando parcialmente profissionais de outras equipes como de recursos humanos, por exemplo. Ainda se observa este modelo em grande parte das empresas familiares e, também, em companhias de menor porte. Contudo, a gestão de demandas permanece como um fantasma que ronda o dia a dia das áreas de comunicação em empresas de maior envergadura e que, muitas vezes, ficam expostas à pouca compreensão do cliente interno acerca do papel do profissional de comunicação. Neste ambiente, a percepção do colaborador é bastante prejudicada e pode-se resumir da seguinte maneira: “Eu entendo o que é importante que seja feito ainda esta semana ou este mês. Entendo o que a empresa espera de mim no curto prazo.”

Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados

Bruna Gomes Mascarenhas

Bruna Gomes Mascarenhas é graduada em Comunicação Social pela Faculdade Cásper Líbero, com MBA pela Fundação Getúlio Vargas. Atuou durante 13 anos na área de comunicação de empresas de grande porte e atualmente presta consultoria nas áreas de conteúdo, branding e comunicação. E-mail: bruna.gomes82@gmail.com

Uma empresa é dona de sua marca, mas não de sua imagem. Imagem que, na definição de DOWLING (1986), é o conjunto de significados os quais um objeto é conhecido e por meio do qual as pessoas descrevem, se lembram e se relacionam com ele. A imagem de uma empresa está nas mãos das pessoas e pertence a elas.

Casos de má conduta empresarial ganham notoriedade em questão de horas por meio da facilidade que aparelhos móveis e redes sociais permitem o acesso à informação. Nesse cenário, as empresas vivem desafios de gestão de marca muito mais complexos do que a simples elaboração e execução de planos de mídia e relações públicas. Como colocam KITCHEN e SCHULTZ (2001, p.4), trata-se de “uma perspectiva que diz que a empresa e seus resultados são tremendamente influenciados pelas percepções de seus públicos de relacionamento e não necessariamente por suas entregas em produtos e serviços”.

Se há alguma dúvida sobre a influência de tais percepções nos resultados financeiros das empresas, um caso muito recente traz números impressionantes. Em abril de 2017, a United Airlines removeu um passageiro de uma de suas aeronaves à força porque ele não queria ceder seu lugar a empregados da companhia. A ação, que envolveu violência física, foi filmada e compartilhada em redes sociais por outros passageiros e ganhou notoriedade em todo o mundo. No dia seguinte ao acontecimento, as ações da empresa na bolsa de valores caíram 4,3%, o que significou uma perda de valor de aproximadamente 1 bilhão de dólares.

De acordo com RIDDERSTRALE e NORDSTROM (2004), os ativos contabilizáveis em um balanço tradicional representam menos de um quarto do valor real de uma empresa moderna. O restante estaria em ativos intangíveis como a força da marca e sua imagem positiva diante de sócios, clientes, empregados e outros públicos. Podemos chamar esses ativos de brand equity, ou apreciação de marca, que é, resumidamente, o valor adicional que se atribui a um produto ou serviço e que influencia como as pessoas pensam e agem em relação à marca. O ápice da apreciação positiva de marca é atingido quando consumidores se mostram dispostos a pagar mais por um produto ou serviço de uma marca do que pagariam por um produto de outra marca. Desta forma, o branding busca aumentar a apreciação positiva das marcas para além de seus atributos funcionais, criando e comunicando personalidades para as marcas com o objetivo de gerar identificação, fidelização e, claro, a aceitação por um preço maior – o premium - pelo produto que leva tal marca

Branding para dentro

Idealmente, todas as ações de comunicação de uma marca com todos os seus públicos de relacionamento devem ser integradas sob um mesmo guarda-chuva – um único posicionamento. A forma como esse posicionamento se desdobra para cada público pode variar, por exemplo, na escolha de atributos de marca a serem comunicados. No entanto, a essência deve ser sempre a mesma.

Branding integrado é a promessa que você cumpre. No centro da estratégia da empresa devem estar suas promessas. A empresa mantém sua promessa ao entender suas marcas e agindo de acordo com elas em todas as ações que toma. Essa promessa é cumprida por pessoas em todos os níveis da empresa – do CEO ao nível operacional – para que o branding seja muito mais do que uma estratégia de comunicação ou um conjunto de mensagens. Ele toca a estrutura organizacional da empresa – a forma como ela toma decisões, seu direcionamento estratégico, sua cultura corporativa e forma como ela se relaciona com clientes. Quando a promessa da marca é vivida pelas pessoas de forma integrada por meio de produtos, serviços, comunicação e cultura, ela cria relacionamentos únicos (LEPLA, F.J; PARKER, L.M, 2002, p. 2).

Podemos dizer que Employer Branding, ou “marca empregadora”, é a gestão da marca da empresa para sua força de trabalho, composta pelos atuais empregados, pelos empregados que a empresa precisará contratar no futuro e também por aqueles que já fizeram parte da equipe.

Empresas que trabalham Employer Branding de forma estruturada começam com a definição de sua

proposta de valor ao empregado, conhecida como EVP (Employer Value Proposition).

De forma resumida, para elaborar um EVP, a empresa deve partir de seu posicionamento de marca e identificar de que forma ele é – ou deveria ser – transmitido nos principais pontos de contato com os empregados. Isso significa se preocupar em proporcionar experiências consistentes com o posicionamento da marca em todo o ciclo das pessoas na organização, da atração ao desligamento, passando por temas como remuneração, desenvolvimento, ambiente físico e cultura.

Com um EVP definido, é preciso trabalhar sua manifestação visível nos pontos de contato com a força de trabalho. A essa manifestação pode-se dar o nome de employer branding.

Atração: o empregado é a melhor propaganda

A influência de pessoas consideradas “pares” na tomada de decisões de consumo é estudada e documentada há tempos em disciplinas de psicologia e marketing ligadas ao comportamento do consumidor. Sua força é evidenciada, por exemplo, pela popularidade de plataformas online que reúnem avaliações e opiniões de consumidores sobre todo tipo de produto e serviço a partir de suas experiências reais. Essa tendência vem ganhando espaço também nas decisões relacionadas à carreira, por meio de plataformas que permitem que empregados e ex-empregados das organizações compartilhem de forma anônimas suas experiências de trabalho.

O crescente espaço e a confiança em opiniões de empregados sobre as condições de trabalho em uma empresa se baseia no princípio de que costumamos confiar mais nas opiniões de quem está ou já esteve na posição em que estamos ou almejamos. O estudo Trust Barometer, realizado anualmente pela empresa de comunicação Edelman, mostra que para falar de temas como lucro, desempenho operacional, gestão de crises, investimentos e pontos de vista sobre o mercado, os líderes são as fontes mais confiáveis de informação sobre uma empresa. No entanto, quando o tema é a forma como a empresa trata empregados e clientes, o porta-voz mais confiável é o funcionário comum, que na edição de 2016 da pesquisa aparece com no mínimo 15% a mais de confiança do que as outras fontes. Esses dados se referem ao recorte brasileiro da pesquisa, mas resultados similares aparecem em outras geografias.

Empresas como a GlassDoor fizeram disso um negócio. Fundado em 2007, o website americano permite que empregados e ex-empregados de empresas compartilhem anonimamente informações sobre o clima de trabalho, remuneração e benefícios. Os três fundadores da empresa disseram em entrevistas para a imprensa que a ideia para o negócio surgiu durante uma conversa em que um deles relatou um episódio em que esqueceu na impressora da empresa em que trabalhava um documento com os resultados de uma pesquisa de clima. Discutindo sobre o que poderia ter acontecido caso aqueles resultados sem filtros se tornassem públicos, concluíram que não seria algo necessariamente bom para a empresa, mas ótimo para quem estivesse pensando em se candidatar a uma vaga de trabalho nela. O posicionamento do GlassDoor foi criado a partir dessa ideia: a de oferecer informações direto da fonte para que as pessoas possam tomar decisões de carreira mais acertadas. No Brasil, o mesmo caminho foi trilhado pela Love Mondays, fundada em 2011 e adquirida pela GlassDoor em 2016.

Buscar essas informações diretamente da fonte, ou seja, de opiniões de quem é ou já foi empregado da empresa, pode ser a melhor escolha para tomar decisões de carreira mais realistas. Um estudo conduzido em 2014 por Marc Effron, presidente da consultoria de recursos humanos Talent Strategy Group, ouviu mais de 200 empresas sobre suas práticas de gestão de talentos. O relatório da pesquisa indica que “73% das empresas decidiram que mentir para seus empregados sobre seu potencial de crescimento é a escolha certa na estratégia de gestão de pessoas”.

Dizer a verdade aumentaria o turnover, especialmente dos melhores talentos. Qualquer empregado com algum potencial de crescimento ficará destruído se descobrir que a empresa não o considera com “alto potencial”. Essa revelação seria o gatilho para uma imediata busca por uma nova posição e a empresa perderia esse empregado de valor em pouco tempo. Pior ainda seriam as consequências se a empresa revelasse sua avaliação àqueles que realmente têm

alto potencial de crescimento. Assim que eles souberem de seu status elevado, eles poderão rapidamente se promover para competidores por um cargo ou salário melhores. Em suma, dizer a verdade aos empregados sobre seu potencial de carreira vai reduzir o número de empregados de alto potencial e desmoralizar os outros (EFFRON, 2014).

Mais importante do que simplesmente atrair pessoas, é trazer pessoas compatíveis. Programas de trainee de grandes empresas, por exemplo, chegam a ter mais de mil candidatos inscritos por vaga. Filtrar esse número imenso de candidatos consome muito tempo, muito dinheiro e muitos recursos humanos. Justamente por isso estão ganhando espaço no mercado de recrutamento as empresas que usam a tecnologia de big data para pré-selecionar pessoas, especialmente jovens, comparando informações sobre candidatos, como objetivos, valores, prioridades com elementos da cultura, da visão e do histórico das empresas para encontrar afinidades.

Para buscar pessoas que tenham afinidade com a empresa, é fundamental mostrar a cara da marca como empregadora para além dos discursos genéricos sobre ambientes de trabalho desafiadores e oportunidades de crescimento presentes em quase todos os canais oficiais de comunicação das empresas sobre carreiras. É preciso mostrar mais e, idealmente, dar espaço a porta-voz de mais credibilidade para falar da marca empregadora: o empregado.

Há o caso de uma multinacional brasileira de bebidas onde a remuneração, assim como o ambiente de trabalho, são famosos por serem agressivos. Deixando de lado julgamentos sobre esse ser ou não um bom lugar para se trabalhar, há de se reconhecer a clareza de posicionamento nessa marca empregadora, levando-se em consideração que qualquer pessoa razoavelmente familiarizada com publicações de carreiras e negócios no Brasil já deve ter lido algo sobre o tal ambiente. O estilo de trabalho e o sucesso estrondoso da empresa viraram um livro, que aparece nas listas de mais vendidos há alguns anos.

Outro ponto positivo de tal clareza, tanto para a empresa quando para aspirantes a empregados, é que tal imagem, por si só, já pode funcionar como um filtro para atrair pessoas compatíveis. Em 2013, um dos fundadores da empresa disse em palestra ao Comitê de Jovens Empreendedores da FIESP (Federação das Indústrias de São Paulo) que “a empresa não é para todo mundo” ao comentar sobre fama da empresa de ser comandada por um modelo de gestão agressivo e focada apenas em resultados. Aí está, talvez, um dos maiores potenciais do trabalho em employer branding, ao menos no aspecto de atração de pessoas: mostrar claramente os atributos da empresa de como empregadora para atrair talento compatível.

Employer branding no engajamento

A promessa feita na fase de atração é posta à prova diariamente quando se trata de cuidar da marca para a força de trabalho. Como diz FORMANCHUK (2011), o destinatário das ações de branding interno está dentro da empresa, experimenta sua realidade todos os dias, conhece-a profundamente. Todas as mensagens que chegam estão filtradas por sua percepção direta.

A soma das vivências do empregado em todas as dimensões do dia a dia na empresa – do ambiente físico de trabalho à forma como ele é avaliado, dos tipos de relação e diálogo que acontecem ali – é que constrói a marca empregadora para quem já está na empresa. Muitos chamam essa fase do relacionamento com o empregado de retenção, mas, nas palavras da consultoria norte-americana Liz Ryan em artigo de 2016 para a revista Forbes, “há problemas com retenção de talentos? Uma dica: sua cultura está com problemas”. Cultura é a base do employer branding e é nela que o empregado deve encontrar o cumprimento das promessas feitas no recrutamento – e ser estimulado a cumprir as promessas feitas para os públicos externos.

Employer branding no desligamento

A hora de terminar o relacionamento empresa-empregado é um dos mais importantes no trabalho de employer branding. A frase “são necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para destruí-la”, atribuída ao megainvestidor Warren Buffet, resume a relevância desse momento. Pode-

se pensar que quando é desligado ou decide sair da empresa, o empregado deixa de ser parte do público de relacionamento da marca. No entanto, trata-se de alguém que é também parte de outros grupos de relacionamento, com credibilidade significativamente aumentada para falar da organização, afinal, já viveu sua realidade da maneira mais próxima possível.

Um empregado, ao sair do trabalho, liga a TV e se torna audiência. Compra alguma coisa e se converte em cliente. Pensemos dessa forma na construção de uma marca. Um empregado, ao sair da empresa, fala com as pessoas que conhece sobre o que viu, sentiu, sofreu ou aproveitou durante sua jornada de trabalho. Coloquemos na equação os anabolizantes chamados “redes sociais”. O mesmo empregado agora fala de suas impressões em redes sociais. O empregado rompe o molde de empregado e se converte em “formador de opinião”, “relações públicas informal” ou, como muitos chamam “embaixador da marca” (FORMANCHUK, 2011, p.10).

Se o bom-senso não é suficiente para determinar a importância de lidar com um desligamento com respeito e cuidado, a eventual necessidade de recontratar um ex-empregado é outro fator a ser considerado. Pesquisas sobre tendências globais de gestão de capital humano mostram que vem ganhando força o conceito de boomerang employee, ou “empregado bumerangue”, aquele que deixa a companhia e é convidado a retornar algum tempo depois de ter passado por outras experiências no mercado de trabalho por ter habilidades valiosas para a organização. Mais do que isso, seguir fiel aos princípios que norteiam o posicionamento da empresa é estratégico para lidar com quem fica na equipe depois de um desligamento.

Considerações finais

No branding para empregados, assim como branding aplicado ao consumo de produtos e serviços, consistência é a palavra-chave. A promessa da marca deve ser vivida em todos os pontos de contato e, quando se fala em relacionamento com empregados, isso pressupõe a estruturação de todo o ciclo de relacionamento – da atração ao desligamento – em torno de uma essência comum, idealmente alinhada ao que é comunicado para fora da organização. Na fase de atração, estratégias bem amarradas com o Employer Value Proposition têm potencial de gerar ganhos em tempo e dinheiro por funcionarem como um filtro que atrai pessoas mais compatíveis com a realidade da empresa. Na fase de engajamento, a palavra de ordem é cultura – a vivência proporcionada deve ser minimamente coerente com a promessa feita na atração. No momento do desligamento, é importante lembrar que o empregado deixa de ser parte de apenas um dos públicos de relacionamento da marca, mas segue como parte de outros públicos e influencia fortemente os ânimos de quem fica.

Referências

DOWLING, G.R. Managing Your Corporate Image. Industrial Marketing Management (1986)

EFFRON, Marc. Calculating the optimal length of time to lie to your employees. Disponível em <http://www.talentstrategygroup.com/application/third_party/ckfinder/userfiles/files/Optimal%20Length%20to%20Lie.pdf>. Acessado em 21 Jun. 2017

FORMANCHUK, Alejandro. Branding interno: uma trama inteligente. Ediciones Formanchuk&Asociados. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011

KITCHEN, Philip; SCHULTZ, D on E.: Raising the corporate umbrella: corporate communications in the 21st century. Palgrave, 2001

LEPLA, F. Joseph; PARKER, Lynn M.: Integrated Branding: becoming brand-driven through company-wide action. Quorum Books, 1999

RIDDERSTRALE, Jonas; NORDSTRÖM, Kjell A.: Karaoke Capitalism: management for mankind. Pearson Education, 2004

RYAN, Liz. 'Talent Retention' Problems? Hint: Your Culture Is Broken. Disponível em < <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/10/02/why-healthy-companies-dont-fret-about-talent-retention/#5702f2ec6277>> . Acessado em 15 Jun. 2017

Pesquisa Deloitte Tendências de Capital Humano 2016. Disponível em < <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Global-Human-Capital-Trends-2016.html>> . Acessado em 15 Jun. 2017

Imagem, Estilo e Autoexpressão

Flávia Machado

Flávia Machado é publicitária e hoje atua como Consultora de Estilo e Imagem Pessoal.
E-mail: contato@flaviamachadoconsultoria.com.br

Quando pensamos na nossa imagem, logo nos vem a preocupação se nossas roupas, nosso estilo está adequado. Se estamos comunicando o que queremos comunicar com a imagem que passamos aos olhos dos outros. Sim, sempre aos olhos dos outros e não somente ao nosso olhar, o nosso crivo, o nosso critério porque nós, seres humanos, somos seres julgadores. Como disse Jean Cocteau (escritor e dramaturgo francês): “Estilo é uma forma simples de se dizerem coisas complicadas”.

Antes de tudo é preciso entender a diferença entre imagem e estilo. Muita gente as confunde, usam querendo dizer a mesma coisa, mas no fundo são diferentes. Estilo, dentre muitas definições do Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa, é um “modo pessoal, singular de realizar ou executar algo” (falando-se de figuras importantes no âmbito do esporte, do cinema, da dança, etc.); ou um “conjunto de tendências e características formais, conteudísticas, estéticas, etc. que identificam ou distinguem uma obra, ou um artista, escritor, etc. Ou determinado período ou movimento”; “conjunto de traços que identificam determinada manifestação cultural”; “conjunto de características formais que distinguem e qualificam um objeto segundo o modo e época em que foi produzido”; “elegância no vestir”.

Imagem, por outro lado, possui as seguintes definições, segundo a mesma fonte: representação da forma ou do aspecto de ser ou objeto por meios artísticos”; “aspecto particular pelo qual um ser ou um objeto é percebido”; “cena, quadro”.

Em resumo, estilo é mais pessoal, entrega a identidade de alguém, está baseado em escolhas pessoais e vivências passadas. Imagem é coletiva, é pensada e planejada para o outro. Também é reveladora de identidade, fundamentada mais em estereótipos.

Quando eu estive com a turma da pós-graduação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Cásper Líbero, trouxe dois temas para o bate-papo: “Estilo Pessoal” e “Imagem Corporativa”, considerando o cenário de profissionais atuantes no mercado de trabalho, seja ele corporativo ou não.

Estilo pessoal é a nossa marca registrada. O nosso “jeitão”, como somos em 99% das vezes. Nosso estilo se expressa não somente em nossa forma do vestir, como também em nossas atitudes, ações, posturas, diálogos e argumentações cotidianas, rotineiras ou no ambiente de trabalho. O estilo pessoal está ligado às nossas heranças culturais – crenças e valores que recebemos desde a infância – e entrega nossas inspirações, nossos exemplos e nossas afinidades. Nosso estilo pessoal está impresso nas roupas que mais gostamos de usar, nas cores que mais gostamos, no carro que escolhemos comprar, no nosso corte de cabelo, restaurantes que frequentamos, viagens que fazemos, etc.

Imagem, que aqui nomeio de imagem corporativa, é o nosso estilo pensado, projetado e planejado para causar uma determinada impressão em alguém ou a um grupo. Ela pode ser ocasional ou proposital. A imagem é um conjunto de ações, atitudes, comportamento - como um sorriso, aperto de mão, uma fala, além da estética – da roupa e acessórios que se usa, do corte de cabelo e da maquiagem (no caso das mulheres). A imagem sofre julgamento. Pode ser positiva ou negativa. Pode ser construída ou modificada numa relação de médio e longo prazo.

No entanto, dizem por aí que levam sete segundos para causarmos uma primeira impressão. Se não foi uma boa primeira impressão, é preciso trabalhar duro para reverter esta primeira imagem e construir, daí em diante, uma nova imagem, novas percepções a seu respeito.

Um fator bastante importante que devemos considerar quando falamos de imagem corporativa é o viés inconsciente - em outras palavras, o julgamento. Cada indivíduo foi criado e educado dentro de um conjunto de regras, padrões, crenças, valores e culturas. Para cada um de nós existe um modelo a ser seguido que não é igual ao modelo do vizinho. Para cada ser humano existe o que é “certo” e o que é “errado”. Portanto, quando se trata de imagem corporativa, é preciso atentar e procurar entender, antes de tudo, quais são os códigos de certo e errado do ambiente em que você está inserido. Quais são as crenças e valores daquelas pessoas ou da(s) empresa(s) com as quais você se relaciona ou da qual você é colaborador.

Aí é que entram a afinidade e a vontade. Afinidade de crenças e valores seus em relação aos da empresa e a sua vontade de se adequar a este ambiente porque acredita neste casamento, porque quer que essa relação dê certo, porque está motivado e animado em trabalhar neste lugar e pretende ter um plano de

carreira neste ambiente.

Notem que usei a palavra “adequar”. A adequação é um dos grandes trunfos de quem quer (quase) sempre passar uma boa impressão, ter uma imagem cuidada e preservada, especialmente no ambiente de trabalho. Se lemos e entendemos bem os códigos de vestir, de agir e de se comportar da empresa (ou do círculo de trabalho no qual você está inserido), e nos adequamos a estes códigos, são grandes as chances de obtermos sucesso em nosso caminho.

Steve Jobs, fundador da Apple, sempre foi um homem de hábitos muito simples com um estilo pessoal bastante despojado, casual, sem formalidades. Desde os primórdios de sua companhia até o auge, pouco antes de sua morte, em 2011, Jobs optou por um visual simples e bem americano – calças jeans e camiseta, quase sempre preta. No entanto, para eventos mais formais, festas mais glamourosas, premiações, ele adequava-se ao código de vestir do evento para o qual havia sido convidado.

Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, segue pelo mesmo caminho. Hoje com 33 anos (2017), segue usando as roupas da época do colegial – calças jeans, camiseta e agasalhos de moletom. Igualmente precisa se adequar em algumas ocasiões mais solenes, mudando seu jeito de vestir em respeito à instituição ou evento que participa. Ambos apostaram na adequação porque, sim, desejam manter uma boa relação com quem os convidou, cuidando de sua imagem.

Como somos seres julgadores, precisamos levar em conta que nosso cérebro é metade razão e metade emoção. Uma parte (esquerda) raciocina de um jeito lógico, enquanto o lado direito do cérebro compreende a intuição, as emoções, a criatividade (imagens, formas, cores, códigos não verbais) e toda forma de arte. Dessa maneira, podemos acreditar que o que vemos pode sim afetar o que pensamos a respeito de uma pessoa. Com base nisso, é preciso cuidar da nossa imagem, da imagem corporativa, especialmente se nosso trabalho tem alguma prioridade em nossa vida. E, como se diz, você nunca terá uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão.

Então, para cuidar bem deste aspecto, sugiro os seguintes cuidados:

- Adequação: vista-se para o seu público, siga as regras do ambiente ou audiência;
- Credibilidade: transmita confiança pelas roupas que usa, cabelo, maquiagem, na sua postura, no andar e no falar;
- Comunicação não verbal: preste atenção aos detalhes do seu visual (roupas, cabelo, maquiagem). Alguma parte está comunicando algo que você não quer comunicar? Está tudo consistente e alinhado com a imagem que você quer (ou precisa) transmitir?
- Atenção aos detalhes: revise suas peças e seu visual no espelho. Barba feita? Cabelo em ordem? Maquiagem adequada? Roupas, sapatos e acessórios não estão velhos, antigos, com defeitos que deponham contra você?

Muito se fala atualmente sobre autenticidade, sobre sermos nós mesmos, respeitarmos as diferenças de gênero, de escolha sexual, enfim. Considero todas as reflexões e discussões como um avanço positivo na nossa sociedade, mas é preciso considerar que, ainda nos tempos de hoje, as grandes corporações, bem como algumas categorias profissionais (advogados, juizes, banqueiros, médicos para citar alguns) demandam um código de vestir e de agir bastante específico.

Cabe, a cada um de nós, refletir e decidir qual caminho queremos trilhar. Se queremos ou não estar adequados ao ambiente (empresa, trabalho) em que estamos inseridos. Ou, ainda, se queremos transformar esse ambiente. Seja qual for a nossa escolha, cuidar da imagem é fundamental.

A gamificação como convergência de mídias

João Rafael Ersina Navarro

João Rafael Ersina Navarro é gerente de Comunicação na REHAU e professor do MBA de Comunicação Corporativa das Faculdades Rio Branco. É formado pela USP e possui mestrado em Comunicação pela Laureate University. Há mais de 12 anos desenvolve carreira em comunicação corporativa, com foco em planejamento estratégico para comunicação mercadológica, assessoria de imprensa, mídias sociais e filosofia do pensamento contemporâneo. Trabalhou na Comunicação de empresas como Boehringer Ingelheim, Nokia, Hypermarcas, e na agência LVBA Comunicação, em São Paulo. Na REHAU, responde pelas estratégias de comunicação com empregados e com o mercado. Email: joaorafaelnavarro@gmail.com

A princípio, é preciso compreender como se dá o processo de convergência entre as mídias nesse caso, ou seja, como se construiu a narrativa transmidiática, pontuando a presença das mídias utilizadas nos games e procurando realizar uma conversação entre o jogo e os principais conceitos propostos por Henry Jenkins (2008). Na obra *Cultura da Convergência*, o autor afirma que “o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas m dias irão interagir de formas cada vez mais complexas” (JENKINS, 2008, p. 30).

O que se deseja demonstrar   como foi construída a narrativa transmidiática, configurada pela expansão da linguagem das m dias, que transita dos meios de comunica o tradicionais para uma cultura participativa com base em plataformas digitais. Tomaremos a terminologia narrativa transmidiática como sin nimo de transmedia. Trata-se apenas de uma questão de tradu o. Portanto, não nos preocuparemos com essa diferencia o e trabalharemos conforme a apresenta o feita por Jenkins (2008).

Entender a convergência midiática e a tendência ao transmidiático, bem como suas consequências, tem sido uma tarefa compartilhada pelos comunicadores. Grande parte das reda oens jornalísticas, dos departamentos empresariais e das exigências feitas aos profissionais da comunica o tem se orientado em a oens convergentes.

Percebe-se que a publicidade também tem se atentado a estas questões, afluindo seus canais de conversa o com os públicos das marcas pela conjun o das m dias. Assim, será abordada, na sequência, uma recapitula o das principais no oens conceituais apresentadas por Jenkins (2008) em *Cultura da Convergência*: a convergência dos meios de comunica o, a cultura participativa e a inteligência coletiva na narrativa transmidiática.

A partir destas considera oens iniciais, destaca-se a obra de Jenkins (2008) para entender a convergência. Em *Cultura da Convergência*, o autor busca “descrever algumas das formas pelas quais o pensamento convergente está remodelando a cultura popular [...] e, em particular, como está impactando a rela o entre públicos, produtores e conteúdos midiáticos” (JENKINS, 2008, p. 37), de tal forma que os papeis muitas vezes se confundem.

Jenkins considera Ithiel de Sola Pool o profeta da convergência, o primeiro autor a apresentar, no ano de 1983, o termo com “um poder de transforma o dentro das indústrias midiáticas” (JENKINS, 2008, p. 35), com suas fronteiras imprecisas. Pool percebeu que algumas tecnologias de comunica o suportavam maior diversidade e nível de participa o que outras e que as novas tecnologias midiáticas permitiram a um mesmo conteúdo fluir por vários canais diferentes, assumindo formas distintas no ponto de recep o:

Por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, a coopera o entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunica o, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam (JENKINS, 2008, p. 27).

  dizer, os dispositivos tecnológicos permitem que conteúdos e públicos se comportem de maneiras não mais tradicionais. O simples hábito de assistir   televisão não se configura mais pela reunião familiar em volta do aparelho transmissor, mas pelo consumo de produtos midiáticos por meio de diferentes dispositivos, em tempos diversos e em ambientes dispersos. Um mesmo dispositivo nos remete de uma média para outra, modificando a praxe cultural das m dias.

Os pressupostos já referidos levam   constata o da existência de uma nova língua midiática aplicada às narrativas, o transmidiático, que se utiliza de diversos meios para sustentar um fio condutor de entendimento das mensagens. Jenkins (2008) trabalha este conceito no terceiro capítulo da obra *Cultura da Convergência*, ao utilizar a trilogia *Matrix* para exemplificar a narrativa que não está concentrada apenas nos filmes, mas também em outras m dias, como anima oens, games e quadrinhos.

Para Jenkins (2008), a m dia não   simplesmente interativa, ela passa a ser participativa. Há uma cultura participativa, em que participantes interagem de acordo com um novo conjunto de regras, de maneira que

os fãs passam a assumir um papel importante no processo. Jenkins (2008) observa esses fãs “saírem das margens invisíveis da cultura popular e irem para o centro das reflexões atuais sobre produção e consumo midiáticos” (JENKINS, 2008, p. 38), exigindo cada vez mais dos conteúdos que, por vezes, tendem a se complexificar. O fã, ao fazer uma ponte entre as mídias, é visto como um consumidor que também é produtor (midiático), pois ele é capaz de gerar conteúdo. Dessa forma, pode-se perceber uma proximidade entre produtor e consumidor. A convergência tanto se configura como um processo corporativo, de cima para baixo, quanto como um processo de consumidor, de baixo para cima. Desse modo, o anunciante tende a repensar seus investimentos, suas ações estratégicas, conforme problematiza o autor:

A convergência exige que as empresas midiáticas repensem sobretudo que, as suposições sobre o que significa consumir mídias, suposições que moldam tanto decisões de programação quanto de marketing. Se os antigos consumidores eram tidos como passivos, os novos consumidores são ativos. Se os antigos consumidores eram previsíveis e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios, demonstrando uma declinante lealdade a redes ou a meios de comunicação. Se os antigos consumidores eram indivíduos isolados, os novos consumidores são mais conectados socialmente. Se o trabalho de consumidores de mídia já foi silencioso e invisível, os novos consumidores são agora barulhentos e públicos (JENKINS, 2008, p. 45).

Entender como as noções de convergência midiática, cultura participativa, inteligência coletiva e narrativa transmidiática podem ser utilizadas para estudar a gamificação é o propósito deste item.

Observa-se que a convergência midiática está presente nos games, configurando um cenário de conjunção de tecnologias, linguagens e empresas. Realiza-se uma interação entre as linguagens e as mídias; sobretudo, uma convocação da internet para produzir e veicular um produto midiático, o game em si. Neste caso, “opõe-se às formas passivas dos meios tradicionais (imprensa, rádio, televisão), permitindo aos que desejam interagir a utilização de recursos para contribuir, interferir e dar continuidade ao conteúdo dos discursos”, compondo os paratextos (DUARTE; CASTRO, 2010, p. 14), em um movimento de “aderência”, que se dá por uma expansão das linguagens.

Sobre a mudança estrutural nas práticas sociais do consumo midiático, Carlón e Scolari (2009) demonstram que o processo comunicativo não é mais massivo, mas direcionado. Há a intenção em oferecer a experiência de viver uma aventura, utilizando diversas plataformas midiáticas como forma diferenciada de promover o produto. A convergência das mídias e dos games pode também ocorrer em diversas plataformas, tais como, site oficial do game; blogs de personagens; sites de relacionamento, com a criação de fóruns de discussão; blogs dos próprios jogadores; servidores de e-mails; vídeos na internet; anúncios digitais e impressos.

Muitas vezes, o desenrolar dos games também levam o jogador a outros contextos, outras mídias, como a televisão, por meio de noticiários que veiculam eventos ocorridos em função do jogo; anúncios publicitários, que promovem a campanha de lançamento dos games; telefonias fixa e móvel, que informam sobre a realização e o local dos eventos presenciais dos games.

Constatando-se a utilização de vários tipos de mídia no estudo dos games, entende-se que a gamificação construiu uma narrativa transmidiática. A narrativa não esteve concentrada apenas na mídia utilizada como ponto de partida no jogo, a internet, mas também em outras mídias complementares ou periféricas, e em um fluxo de informações em mídia impressa, televisiva, alternativa e outras, exigindo que os jogadores experimentem pedaços da história por diferentes canais, evidenciando uma forma de “entretenimento multiplataforma” (JENKINS, 2008).

Deve-se considerar também que a cultura participativa foi uma das condições primordiais que suportaram o surgimento da gamificação. Trata-se de um momento marcante na experiência social entre produtores e públicos (fãs ou spoilers), no qual os produtores direcionaram o deslocamento das mídias, de modo a formar a narrativa transmidiática, compondo um novo padrão de interação social. É o que propõe Castells (2003)

ao afirmar que a realidade social da virtualidade é dada pela representação de papéis e pela construção de identidades na rede, sobretudo pelas comunidades virtuais. A experiência narrativa no indivíduo é gerada tanto pelo ato de acompanhar – ler, assistir, ouvir – uma história como o de jogar. Essa prática narrativa leva a uma experiência cognitiva, que se traduz em um constructo emocional e sensorial do indivíduo quando este se envolve em uma vida estruturada e articulada. Entretanto, para Xavier Ruiz Collantes (2013), ao acompanhar uma história, o indivíduo experimenta uma narrativa em que não está incluído como ator. Ou seja, o indivíduo participa “ao vivo” da história de outro agente, mas sem a possibilidade de interferência do curso da mesma. No caso do jogo, o indivíduo “vive” uma história. Ou seja, o desenvolvimento da narrativa depende da ação ativa deste sujeito para sua resolução. Ao jogar o indivíduo experimenta diretamente a imersão ao agir como protagonista.

Janet Murray (2003) identifica que as possibilidades da narrativa no meio digital contribuem para a construção de histórias mais participativas, uma vez que o espectador deve agir ativamente no curso da história e as características advindas dos jogos favorecem esta atividade do indivíduo. No caso da narrativa hipermídia, o espectador pode viver a história assim como nos jogos.

Schmitz, Klemke e Specht (2012) entendem que é possível resumir os elementos dos jogos em personagem, competição e regras de jogo. De forma análoga, na construção de uma história, esses elementos podem ser explorados de modos diversos. Segundo Syd Field (2009), toda história abrange um personagem realizando ações em algum lugar, que devem respeitar as regras do ambiente narrativo e da história criada. Murray (2003) identifica, igualmente, que no processo de imersão o usuário está disposto a obedecer a regras daquele novo universo e isso envolve tanto aspectos das regras de navegação como da própria história.

No caso do jogo, a narrativa se desenvolve através de uma sequencialidade articulada de ações que determinam o tempo e levam a transposições sucessivas de situações e estados.

Essa mesma característica de divisão sequencial é percebida na norma mais básica de narrativa linear, com a divisão clássica em três atos de uma história: apresentação, confrontação e resolução (FIELD, 2009). O que se faz notar é que a base para a construção tanto de histórias como de jogos parte de uma gênese comum e que esta tem como suporte a construção de uma narrativa (COLLANTES, 2013), considerando as peculiaridades de cada mídia. Karl Steiner e Jay Tomkins (2010) identificam a narrativa como uma forma de abordar o mundo, possibilitando que os mais variados temas possam ser vividos pelo indivíduo de forma emocional. Assim, destaca-se o jogo como um elemento que pode ser utilizado no processo de aprendizagem do indivíduo.

Schmitz, Klemke e Specht (2012) destacam que estes elementos básicos do jogo – personagem, competição e regras de jogos – são necessários quando a gamificação é aplicada a contextos de ensino, com efeito direto no processo de aprendizagem do indivíduo. A título de exemplo, o personagem permite a identificação com o estudante; a competição favorece o foco e a atenção dos alunos; e as regras do jogo propiciam um ambiente de imersão favorável ao envolvimento do estudante no contexto de aprendizagem.

Vianna et al. (2013) compreendem que a utilização de elementos da gamificação contribui para o despertar de emoções do sujeito através da vivência de uma experiência de forma intensificada. Por ser o jogo uma forma narrativa, Gordon (2006) destaca que ambientes narrativos exploram histórias de experiências, sendo essas fundamentais para constituir a memória, a comunicação e o próprio conhecimento dos indivíduos.

Segundo Johnson, o videogame e a televisão são hoje os dois objetos culturais midiáticos em evidência. Este questionamento perpassa os capítulos da sua obra (*Everything Bad is Good for You*, 2005) para que se possa compreender que a complexidade dos games influencia as formas de construção dos entretenimentos de massas atuais. O autor indica que essa ferramenta de pensamento complexo tornou-se parte indispensável da cultura pop e que esses modelos de simulação complexos são hoje o formato rotineiro dos consumidores de entretenimento da era digital:

Este tipo de educação não está acontecendo nas salas de aula ou museus; que está acontecendo nas salas de estar e porões, em PCs e telas de televisão. (JOHNSON, 2005, p. 9)

A educação a que Johnson se refere é o desenvolvimento cognitivo que a rede de relações complexas dos games oferece. Essa relação está sendo apropriada na construção do discurso midiático. Jogos antigos possuíam narrativas fracas com relação a outras dimensões. Frasca¹ aproxima a discussão dessas dimensões na discussão da tipologia dos games, fazendo com que o status de objeto de comunicação seja resgatado ao game.

Assim como o cinema, literatura, música, o game trabalha com os sentidos. Além de sua estrutura ludológica, deve ter aproximação com a narratologia, legitimando-o a um patamar midiático de produção. A narratologia e a ludologia são campos que servem para o estudo dos games, o primeiro trabalhando com a história contada e o segundo com as relações lógicas entre os objetos do game.

Para o entendimento da cultura dos games, que está inserida no desenvolvimento da cultura pop, é importante ressaltar os pensamentos de Marshall McLuhan (1996), ao pontuar os meios de comunicação como extensão do homem. Entre suas ideias, resalta-se a compreensão do entendimento de novas mídias. McLuhan (1996) diz que o problema com o julgamento de um novo sistema cultural nos seus próprios termos é que a presença de um passado recente inevitavelmente contamina a visão de uma forma emergente, ressaltando as falhas e imperfeições. Ou seja, o entendimento da mídia game é contaminado pelo passado recente dos inventos de comunicação.

Contudo, esse entendimento vem diminuindo ao longo dos anos devido a absorção dos meios de massa pelas características do game. A apropriação acontece em esferas artísticas, de linguagem, de formato, sonoras, não vindo apenas determinante dos games, mas da concatenação de diversos produtos emergentes, oriundos de uma nova linguagem comunicativa. De uma forma tímida, a publicidade, as relações públicas e o jornalismo no Brasil vêm assumindo seu papel colaborativo com o campo dos games.

Segundo relatório da ABRAGAMES, o setor de games eletrônicos ultrapassou os rendimentos de lucratividade do cinema mundialmente, estando em maior evidência nos últimos quatro anos. O videogame, assim como o cinema, que é uma mídia de entretenimento, também está desenvolvendo processos complexos de produção de roteiros e técnicas visuais. Por meio das pesquisas acadêmicas, pode-se visualizar uma aproximação direta da construção do game com os processos de criação de um produto midiático, desde seu planejamento, público alvo, estratégias de marketing, plano comercial de propaganda, entre outros setores. Mas dentro da comunicação como as habilitações estão operando com essa mídia?

O formato mais popularizado no Brasil, da união entre os games e a comunicação de forma direta, são os advergames. Esse é o nome para games publicitários, a união das palavras advertising que significa publicidade em inglês e games (ABRAGAMES, 2005). São narrativas que tem como trama principal a exposição de marcas de consumo ou de instituições.

Na sequência, há também os chamados serious games, que exploram a atuação profissional e o treinamento por meio das narrativas interativas dos games:

A Iniciativa Serious Games está focada em explorar desafios de gestão e liderança, no sector público. Parte da sua proposta geral é ajudar a forjar ligações produtivas entre a indústria de jogos eletrônicos e projetos que envolvam a utilização de jogos na educação, formação, saúde e políticas públicas. (Em: <http://www.seriousgames.org>. Acessado em 04/05/2016)

Ainda, na área de publicidade, existem as questões relacionadas aos contratos de patrocínio e as franquias de games que lidam diretamente com recursos de marketing. Todavia, um campo interessante é o in game, um tipo de propaganda. Assim como as marcas divulgam-se suas mensagens em espaços de veiculação, pode-se fazer o mesmo tipo de divulgação dentro dos games. Nessa modalidade, cartazes, outdoors, letreiros e outros formatos de anúncios são colocados simulando o mundo material real.

Enquanto a publicidade e as relações públicas possuem uma relação fortemente determinada com a produção dos games, o jornalismo também está inserido no mundo dos games. Escrever sobre o mercado de games sempre foi uma tarefa hercúlea principalmente pelo número praticamente infinito de novidades

que surgem a todo segundo. Em linhas gerais, o ritmo de material que todo jornalista produz se divide em cobertura de eventos, entrevista com produtores, testes de jogos e, em ciclos específicos, testes de novas plataformas que estão chegando no mercado. Nas entrelinhas, temos as matérias especiais (aquelas que relembram os clássicos do passado ou abordam um tema pertinente da atualidade), as matérias de serviço (como as dicas e tutoriais) e, por fim as matérias sobre o próprio mercado de jogos.

Referências

CARLÓN, M., & SCOLARI, C. El fin de los medios masivos: el comienzo de um debate . Buenos Aires: La Crujía, 2009

CASTELLS, M. A Galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003

COLLANTES, X. R. Formas de vivencias narrativas. In: SCOLARI, Carlos A.. Homo Videoludens 2.0 . De Pacman a la gamification. Colleccion Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2013

DUARTE, E. B., & CASTRO, M. L. Dias de. Convergências midiáticas: produção ficcional RBS TV. Porto Alegre: Sulina, 2010

FIELD, S. Roteiro: os fundamentos do roteirismo. Curitiba: Artes e Letras, 2009

FRASCA, G. Ludology meets Narratology: Similitudes and differences between video(games) and narrative. Helsinki: Parnasso, 1999

JENKINS, H. Cultura da convergência. São Paulo: Aleph, 2008

JOHNSON, S. Everything Bad is Good for You: How today's popular culture is actually making us smarter. New York: Riverhead Book. 2005

MCLUHAN, M. Os meios de comunicação como extensão do Homem. São Paulo: Cultrix, 1996

MURRAY, J. H. (2003). Hamlet no holodeck: o futuro da narrativa no ciberespaço. São Paulo: Itaú Cultural-Unesp, 2003

SCHMITZ, B., KLEMKE, R., & SPECHT, M. Effects of mobile gaming patterns on learning outcomes: a literature review. Journal Technology Enhanced Learning, 2012

STEINER, K. E., & TOMKINS, J. Narrative Event Adaptation in Virtual Environments.

. Disponível em <http://delivery.acm.org/10.1145/970000/964453/p46-steiner.pdf?key1=964453&key2=8654055721&coll=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=92527425&CFTOKEN=74453275>. Acessado em

20 Ago. 2015

VIANNA, Y., VIANNA, M., MEDINA, B., & TANAKA, S. Gamification, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013

A geração Millennial e seu legado

Luciane Borges

Luciane Borges é executiva de comunicação, relações públicas, estrategista de mídias sociais, e palestrante, com MBA em Comunicação Corporativa pela Fundação Getúlio Vargas. Por 20 anos, atuou em multinacionais dos segmentos B2B e B2C, desenvolvendo projetos para construção de reputação e consolidação da marca. Após mergulhar no universo digital, assessora profissionais e empresas a construir e fortalecerem reputação neste meio. Idealizadora da Beln Digital, é palestrante e ministra cursos online sobre o LinkedIn. Email: lucianelopesborges@gmail.com

Em momento algum da história houve tamanha quantidade de estudos e análises sobre as gerações como agora. Nascidos na década de 1980, os millenials (também conhecidos como geração Y) têm alterado o status quo de todos os segmentos da sociedade de maneira ímpar.

A maior e mais estudada geração da história, a qual desde cedo conviveu com avanços tecnológicos e prosperidade econômica, não somente tem peso significativo na demografia da força de trabalho, como também tem alto poder de influência como consumidor.

É fato que as gerações antecessoras como Baby Boomers, Geração X e Geração Silenciosa (os nascidos de 1925 a 1942, em meio à Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial) também exerceram certo impacto na evolução da sociedade. A história comprovou isso. Entretanto, a influência gerada por estes grupos foram poucos disruptivas se comparadas à atual.

A televisão, uma das maiores invenções do século passado e que imprimiu mudanças absolutamente fortes na dinâmica das relações sociais e familiares, começou a ser desenhada pela Geração Grandiosa. Formada por indivíduos que viveram na Depressão Econômica e testemunharam os combates da Segunda Guerra Mundial, os avanços ocorridos naquela época foram impulsionados por necessidades de sobrevivência.

O comportamento das pessoas diante do até então principal meio de comunicação do mundo tem se mantido ao longo das décadas – famílias ou indivíduos sentados à frente do aparelho de TV, com o intuito de receber notícias transmitidas via som e imagem. Comportamento seguido por diversas gerações.

O tubo iconoscópico criado por Vladimir Zworykin, um russo que vivia nos EUA, na década de 1920, passou por inúmeras transformações e adaptações, chegando hoje ao modelo de TV 4K, mas ainda sim segue com similar impacto na vida das pessoas.

Os impactos gerados pelos Millennials na dinâmica da vida em sociedade são exponencialmente mais profundos. Esta geração veio para fincar um legado impulsionador de mudanças, pois seus integrantes assumiram o posto de definição das expectativas básicas da maioria da população. Um millennium tem uma probabilidade 2,5 vezes maior de adotar novas tecnologias, quando comparados às gerações anteriores. A simplicidade pela qual assume riscos o torna um “promotor e gerador de tendências”. As preferências e comportamentos das pessoas nascidas na era da internet são seguidas por membros das gerações mais velhas.

Desbancando a TV, a rede social Facebook – o maior veículo de comunicação entre as pessoas na atualidade - teve início no dormitório de uma universidade há pouco mais de uma década e, rapidamente, se tornou a ferramenta de comunicação padrão para os Baby Boomers (nascidos entre os anos 1946 e 1964). Dados demográficos apontam que este público aderiu em massa à rede social, após seguirem exemplos de seus netos.

No Brasil, cerca de 30% da população é composta por Millennials, segundo dados do IBGE. Esses jovens, os quais guiarão a economia brasileira dentro de poucos anos, apresentam comportamentos e particularidades únicos na forma como conduzem suas vidas. Seguramente, o caminho será diferente do modelo empregado por seus pais e avós, por exemplo.

A geração que usufruiu de relativo equilíbrio financeiro, num ambiente urbanizado, também conviveu com o cenário familiar de pai e mãe saindo para trabalhar e, muitas vezes, anos e anos na mesma empresa. Viram seus pais sacrificarem a vida pessoal em troca de recompensas financeiras e sólida carreira profissional, mas não estão dispostos a fazer o mesmo.

Pesquisas apontam que o primeiro emprego de um Millennium será de, no máximo, três anos. E durante esse curto espaço de tempo desafiarão o cristalizado ambiente corporativo, por serem livres pensadores, questionadores, conectados e famintos por novidades. Comparados com outras faixas etárias, são os mais propensos a aceitar redução salarial, renunciar a uma promoção ou se realocar com o objetivo de manter vida pessoal e profissional balanceadas. Trabalho e casa ocupam o mesmo espaço em suas mentes. Eles jogam enquanto trabalham e trabalham enquanto jogam, e tudo isso ouvindo música.

Por conta da forma livre como gerenciam o dia a dia, acabam executando múltiplas tarefas, mas ao mesmo tempo com foco em fazer a diferença. Precisam de flexibilidade, mas também apresentam índice de criatividade maior do que qualquer outra geração.

Fissurados pela mobilidade e acessibilidade, sabem intuitivamente como localizar um dado com a ponta dos dedos e um aplicativo, novamente, desafiando o aprendizado tradicional. Para esta geração, conhecimento é sinônimo de "gadgets" - dispositivo complexo, desenvolvido com a melhor tecnologia disponível no momento e que tem por fim facilitar as tarefas de quem o utiliza (iPhones, tocadores mp3 e PDAs).

De acordo com a pesquisa global "Barômetro 2016: Bem-estar no Trabalho", feita pela Ticket, na percepção desta geração, a empresa ideal deve endereçar fatores também valorizados pelas gerações anteriores: recompensa e oportunidade de crescimento. Reconhecimento foi citado como o fator mais importante por 57% dos jovens profissionais e por 62% dos trabalhadores com idade mais avançada.

O estudo mostrou que os anseios das pessoas continuam os mesmos, seja de qual geração forem: valorização, reconhecimento, liberdade para se desenvolver e transparência na comunicação, e, provavelmente, o serão por muito tempo ainda.

Lembro-me de que, quando ingressei no mercado de trabalho, estas expectativas me acompanhavam diariamente. Quem não quer ser reconhecido? Eu ansiava pela liberdade de criar e implementar novos processos e nem sempre tais desejos foram atendidos. Mesmo assim, seguia em frente no meu dia a dia, visando à construção de uma carreira sólida na mesma empresa, seguindo o exemplo de meu pai, que trabalhou 36 anos no mesmo lugar.

Um Millennium não tem essa expectativa. Pode e vai trocar de empregos quantas vezes julgar necessário. O seu desprendimento a estruturas tradicionais e arraigadas é visto por muitos boomers como desleal, porém, do ponto de vista do Millennium, ao mudar de emprego ele está sendo leal aos seus sonhos e princípios.

Segundo estudo realizado pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) junto à Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL), 22% dos jovens brasileiros têm desejo de abrir a própria empresa nos próximos cinco anos. Se um em cada cinco jovens sonham em abrir o próprio negócio, muito provavelmente quatro estarão em empresas já formadas.

Um dos mais fortes legados desta geração será a profunda mudança necessária nas estruturas e processos de gerenciamento das organizações para lidar com seus futuros líderes. Do ponto de vista financeiro, contratar um novo funcionário custa muito mais do que desenvolvê-lo. Cada jovem que decide por deixar um emprego, pois o ambiente deixou de ser desafiador e não atende ao seu propósito de vida, gera despesa a mais para a empresa.

Adicionalmente, ao deixar a companhia, um Millennial leva consigo a nata vocação para inovar. O cenário da interconectada economia global em que vivemos hoje clama por divergência, anseia por repensar o problema de outros ângulos e por explorar novos caminhos.

Num momento em que as empresas buscam a inovação, para manterem a competitividade em seus mercados, se dar ao luxo de perder ou adiar oportunidades trazidas por novas ideias é fator-chave para o insucesso.

Outro impacto substancial trazido por esta geração refere-se ao poder de consumo. Eles nasceram em um mundo com web 2.0, no qual as experiências online são customizadas e altamente pessoais. Os hábitos de consumo de produtos, serviços e informação do Millennials ditarão os caminhos da economia.

Dados divulgados pelo estudo da Leflein Associates mostram que 22% dos jovens e adolescentes entrevistados relatam dedicar menos tempo consumindo conteúdo online escrito, o que nos coloca no limiar da era de ouro do vídeo. A TV como conhecemos, com horários e conteúdos pré-definidos, provavelmente não sobreviverá.

O impacto dessas mudanças na forma como as marcas conversam com seus consumidores é ímpar.

Milhões e milhões de reais investidos num comercial de TV podem ser traduzidos em uma decisão errônea de uma marca. Ocupar espaço na mente do consumidor Millennium passou a ser tarefa muito mais desafiadora.

Outro diálogo que sofre forte impacto é aquele entre marca e funcionários. Em reunião com grupo de líderes de determinada empresa ouço o seguinte comentário: “Precisamos bloquear o acesso dos funcionários ao Facebook nas dependências da empresa”. Creio que este pensamento ronde as salas de reuniões de outras corporações, o que me assusta profundamente.

A empresa investe verba considerável para desenvolver, imprimir e enviar para a casa do funcionário um jornal corporativo, com a esperança de que aquela ação promoverá laços com o empregado e seus familiares. Entretanto, busca coagir o acesso do funcionário ao maior canal de comunicação do mundo de hoje, onde certamente poderia gerar engajamento com seu público interno e familiares.

O paradigma do controle já foi excluído da forma de pensar de um Millennium. Este tipo de pensamento que pode ser traduzido num formato engessado de gestão, definitivamente, não cabe no modo de encher a vida desta geração.

A questão é que, diferentemente das anteriores, esta geração tem muito mais poder de influência para promover mudanças e gerar tendências. Seus hábitos de consumo são formados em uma multiplicidade de meios – internet, redes sociais, smartphones. O que difere absolutamente de seus antecessores, cuja influência era transmitida num formato passivo e unidirecional. O fluxo de informação descentralizada na internet, com dados indo e vindo de variadas fontes e com acesso 24 horas por dia, ainda formam uma grande incógnita para a vasta maioria das empresas.

Com um poder de compra de quase U\$2,5 trilhões no mundo, representa mais de 44% da população economicamente ativa no Brasil, movimentando cerca de R\$ 260 bilhões, certamente a geração Millennium ditará as novas regras da economia. E este deve ser o seu mais forte legado.

