

Organizadores



ENSAIOS SOBRE COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

MÚLTIPLAS ABORDAGENS PARA DESAFIOS COMPLEXOS





Todos os direitos desta publicação estão reservados à Editora In House e aos organizadores – Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano e Viviane Regina Mansi – , que detêm os direitos autorais da obra para a Língua Portuguesa.

O texto aqui reproduzido é uma obra de responsabilidade de seus autores e não representa, necessariamente, a opinião da Editora.

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem a prévia autorização por escrito do editor ou dos organizadores.

Jundiaí, SP, setembro de 2015.

Editor responsável | Capa: Márcio Martelli

Editor Assistente: Said Forhat

Revisão gramatical: Guilherme Azevedo
Organizadores da Coleção: Bruno Carramenha

Thatiana Cappellano Viviane Regina Mansi

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Carramenha, Bruno (Org.) Ensaios sobre Comunicação com Empregados.

ISBN 978-85-7899-372-6

1. Comunicação com Empregados 2. Cultura Organizacional 3. Liderança I. Carramenha, Bruno. II Cappellano, Thatiana, III Mansi, Viviane R. IV. Título

CDD-650

Índices para catálogo sistemático:
1. Comunicação com Empregados 2. Cultura Organizacional
3. Liderança 4. Comunicação Interna 650

Editora In House



www.editorainhouse.com.br | inhouse@terra.com.br Curta nossa página no Facebook: Editora In House Fones: (11) 4607-8747 / 99903-7599

Visite nossa loja virtual: inhousestore.com.br



SUMÁRIO

Apresentação	7
Sobre os Autores	11
Prefácio	19
Parte I – Cultura Organizacional	
1. A incoerência de uma cultura organizacional sólida para empregados líquidos Thatiana Cappellano	25
2. Teoria Corpomídia: uma proposta de valor para a Cultura Organizacional Simone Ribeiro de Oliveira Bambini	19
3. Reflexões sobre os arquétipos junguianos aplicados à Cultura Organizacional Flávia Tavares Bidarra	54
4. Ética organizacional: desafios da comunicação e cultura para a mudança de comportamentos Ágatha Camargo Paraventi	78
5. Cultura Organizacional na prática: a experiência da Via Varejo com o trabalho de causas Adriana Apanavicius Macieira) 1
6. A importância do reconhecimento como prática cultural na manutenção do engajamento na Takeda Thatiana de Abreu Farias10)2
7. Comunicação da liderança através da abordagem apreciativa em uma cultura participativa: Caso Nutrimental William Antonio Cerantola11	4
Parte II – Liderança e engajamento	
1. O florescimento da comunicação com empregados: a crescente importância da liderança no engajamento	20







2. Trabalho, motivação e bem-estar: a busca de um modelo mais sustentável	
André Caldeira	144
3. Comunicação de liderança numa perspectiva multidimensional Fábio Betti	159
4. Construindo confiança de dentro para fora: o poder de influência dos empregados	
Daniela Bittencourt Ferreira	179
5. A comunicação de liderança, o diálogo	
e as áreas de comunicação: novos arranjos da comunicação com empregados	
Viviane Regina Mansi	190
6. Engajamento como prática de valores corporativos: uso do <i>team building</i> social Silvana Nader	200
7. A comunicação com empregados humanizada: as possíveis contribuições das relações públicas na experiência do Grupo BIOFAST Solange Moura	215
Parte III – Planejamento e Mensuração	
1. Gestão da comunicação com empregados: o papel do planejamento e dos veículos organizacionais Bruno Carramenha	229
2. Matriz de maturidade em comunicação com empregados: pavimentando a trilha para uma nova comunicação	
nas organizações Cynthia Sganzerla Provedel	240
	∠4∪
3. Planejamento e mensuração: proposições para o trabalho estratégico da comunicação com empregados	
Andréa Guardabassi e Gisele Lorenzetti	259







4. A mensuração da comunicação como fator-chave para o sucesso das estratégias empresariais	
Livia Guadaim	.278
5. Sobre o imperativo de planejar a comunicação com empregados: reflexões teóricas e o caso Vale Paulo Henrique Soares e Rozália Del Gáudio	.294
6. Simplificação para ganhar relevância: o "momento desapego" da GE Danielle Abade	.313
7. Atuação de agência: reflexões e relatos do atendimento a clientes em projetos de comunicação com empregados José Luís Ovando	.320
Parte IV – Veículos e campanhas	
1. Ensaio sobre veículos e campanhas de comunicação com empregados Marina Gerardi	.335
2. Comunicação mobile: desafios e reflexões em um ambiente de empregados conectados Renato Martinelli	.344
3. Estratégias de comunicação com empregados para fortalecer o lançamento de uma nova estratégia de negócios Javier Marín	.359
4. O espaço das redes sociais na transformação da comunicação na IBM Mauro Segura	.368
5. Storytelling na comunicação com empregados: relatos de um case de "endotelling" Fernando Palacios	.388
6. O <i>teaser</i> e a liderança: casos de usos estratégicos de campanhas de comunicação com empregados Bruno Chaves	404











APRESENTAÇÃO

Em 2011, nos reunimos pela primeira vez em trio para começarmos a discutir o projeto do que viria a ser aquele que, carinhosamente, chamamos de "livro vermelho" – cujo título oficial é *Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Escrevemos essa publicação a partir das nossas crenças, de muitas inquietações e de outros tantos questionamentos nascidos do confronto do aprendizado teórico de dentro das salas de aula (tanto em nossas formações como relações-públicas, quanto em nossas experiências como docentes) com a vivência prática nas empresas para as quais cada um de nós trabalhou. Em 2013 ele foi publicado. E, então, ficou claro para nós que aquele era apenas o primeiro (pequeno) passo.

O tema da comunicação com empregados ganhava campo e corpo, e era preciso ir além. Era-nos evidente, entretanto, que não fazia sentido algum continuarmos tal trajetória sozinhos. Se realmente tínhamos a intenção de promover um novo olhar para aquilo que, até aquele momento, chamávamos de comunicação interna, precisávamos de reforços. Assim, intensificamos nossos estudos, criamos diversos eventos para debater a comunicação com empregados, participamos de outras publicações – acadêmicas e de mercado –, e ampliamos os debates sobre esse complexo assunto, que é nossa paixão. O reflexo de tudo isso foi, finalmente, a proposta deste livro que você, leitor, tem agora em mão. Antes de tudo, ele é o resultado de muita conversa – afinal, acreditamos que é conversando que a gente se entende!

Autores selecionados, convites aceitos. Desse ponto até a impressão final foram muitos meses. Não foi uma tarefa fácil, pode acreditar. Já havíamos aprendido com nosso "livro vermelho", mas esta seria a primeira vez que organizaríamos, em trio, uma obra coletiva que tinha como objetivo maior ser diversa e abrangente. Desde cedo queríamos uma publicação que permitisse o diálogo entre quem já pensou, quem está pensando e quem quer pensar a comunicação com empregados e suas múltiplas interações com outros saberes.



Por isso, decidimos dar ênfase a quatro questões relevantes. Cada qual se transformou em uma das partes desse livro. A primeira, **Cultura Organizacional**, está aqui, pois acreditamos que cultura e comunicação são dois lados de uma mesma moeda. Uma não existe sem a outra – e se qualquer uma falta, a outra sofre. Não é possível, portanto, entender a comunicação com empregados sem nos debruçarmos sobre a cultura organizacional e toda a sua complexidade. Isto se observa nos ensaios que compõem essa parte do livro, já que tais textos evidenciam olhares heterogêneos. E isso, para nós, não é um problema, uma vez que a questão pode e deve ser vista numa perspectiva caleidoscópica.

A segunda parte, **Liderança e Engajamento**, abre espaço para abordagens que pensam a participação dos gestores na comunicação com empregados. Os ensaios falam de propósito, de diálogo, de temas que por algum tempo ficaram esquecidos – sufocados pelos mecanicismos do dia a dia –, mas que precisam, cada vez mais, ocupar o seu lugar de destaque e relevância.

Em Planejamento e Mensuração, a terceira parte, são apresentadas diferentes maneiras de colocar em prática as ideias relacionadas à comunicação com empregados, de forma que tenham eficiência e perenidade. Somente quando há esforço de longo prazo é que podemos entender o impacto das nossas ações e estratégias, aprender com elas e reaplicá-las. Mas não pense, leitor, que os textos que compõem essa parte abordam somente o passo a passo para se fazer um planejamento eficiente. Não. Sabemos que não existem fórmulas prontas. Você encontrará nas leituras reflexões importantes sobre o papel das áreas de comunicação nas organizações e seus estágios de desenvolvimento.

A parte final, **Veículos e Campanhas**, levará você a refletir sobre o espaço que merece a gestão dessas ferramentas no processo da comunicação com empregados, entendendo – e defendendo – que trabalhar os canais de comunicação de maneira pontual não traz resultados de longo prazo. Assim, ao apresentar oportunidades de uso dos veículos tradicionais e de novas mídias, essa parte do livro mostra a execução dos veículos em estratégias mais sólidas e perenes.

Por tudo isso, temos uma enorme satisfação de apresentar esta obra, feita de múltiplos olhares, saberes e vivências. Esse livro é resultado disto: experiências variadas de pessoas que admiramos e com as quais convivemos nos últimos anos, trocando muita informação sobre o assunto.



Há contribuições a partir da visão de agências, de empresas e da academia. Há pessoas com mais de trinta anos de vivência no mercado. Outras têm o olhar curioso de quem acabou de chegar neste fascinante ambiente da comunicação com empregados. Alguns dos nossos autores tiveram experiências em gerenciar a comunicação do ponto de vista global, enquanto outros, do ponto de vista local. Alguns nem falam português... Mas nós traduzimos seus textos!

É imensamente gratificante para nós chegar aqui e ver a expressão, no conjunto dos vinte e sete ensaios deste livro, de uma visão variada do que é a comunicação com empregados e, especialmente, do que ela pode ser. Um ponto, no entanto, une tudo isso: a crença de que a comunicação com empregados é absolutamente necessária nesse mundo "pós-hiperliquidamente moderno", em que as relações perderam espaço e não se discute o sentido do trabalho – o que, talvez, nos ajude a entender por que o trabalho tornou-se mais um fardo do que um momento de expressão e realização do indivíduo. Queremos abrir ideias, em vez de fechá-las. Essa obra pede que a gente continue pensando em novas maneiras de fazer a comunicação com empregados, que dialoguem e sejam compreensivas com a mudança a que assistimos na sociedade, na empresa e no indivíduo.

Por fim, vale a ressalva de que mantivemos os estilos dos autores. O rigor aqui seria desnecessário para uma postura de abertura, de empatia com a ideia do outro. Alguns, por exemplo, apresentam alguma referência bibliográfica. Outros, por relatarem pensamentos ou ideias, não precisaram evocar a contribuição de demais autores. Alguns escreveram em primeira pessoa. Outros não. A diversidade foi respeitada ou, melhor, acolhida. Alguns assuntos se repetem, mas são tratados de forma diferente, pois sabemos que assim é na gestão das diversas organizações – o "certo" ou o "bom" depende de cada olhar e de cada contexto cultural. Mas não perdemos nunca de vista a importância de conectar os interesses das empresas e dos empregados. Não há a menor necessidade da tirania do "ou". Nossa visão é positiva, os casos apresentados relatam histórias que deram certo.

Há uma misturinha boa entre teoria e prática, entre pensar, agir e sentir. Afinal, há gente que acredita na comunicação com empregados, mas acredita mais ainda nas pessoas. Há aqueles que acreditam que é preciso contar uma pequena história todos os dias para, num determinado momento, ter uma grande história para contar. Por vezes tem gente que se entusiasma de falar sobre comunicação com empregados, e outros que





acreditam que ela não está aí apenas para ser ingerida, mas sim elaborada, digerida. Para alguns ela deve ser pensada – "eventualmente reprogramada e conscientemente executada (...), muitas vezes, ousada!". Emprestamos esse pequeno trecho do texto *Pensar é transgredir*, da Lya Luft, sem o constrangimento de trocar a palavra "vida", foco do texto da autora, pela palavra "comunicação". Essas duas coisas têm muito em comum.

Esse livro faz parte da nossa trajetória. Não pretende ser nosso ponto final. Mas, claro, como esta é uma trajetória feita na companhia de gente de que a gente gosta e em quem se inspira, acreditamos que tenha sido uma experiência enriquecedora para todos.

Bem-vindo, então, leitor, ao nosso "livro verde" – ou, se preferir, *Ensaios sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos*.

Com carinho,

Bruno Carramenha Thatiana Cappellano Viviane Regina Mansi (Organizadores)





SOBRE OS AUTORES

Adriana Apanavicius Macieira é graduada em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero, pós-graduada em Sociologia do Trabalho e mestre em Sociologia das Organizações, ambos pelo ISCSP, da Universidade de Lisboa. Suas linhas de pesquisa são cultura e comportamento organizacionais. Conta com 12 anos de experiência nas áreas de comunicação interna e RH, dos quais vem dedicando os cinco últimos anos ao trabalho de cultura organizacional, gestão de mudança e desenvolvimento organizacional.

André Caldeira é criador e CEO da Propósito, empresa especializada em gestão de talentos sêniores, com foco em *Executive Search* e Desenvolvimento de Lideranças. Possui mais de 20 anos de experiência nas áreas de negócios, planejamento, marketing e gestão de pessoas. É autor do livro *Muito trabalho, pouco stress – conheça Joe Labor e talvez um pouco mais sobre você*, publicado pela editora Évora e finalista do prêmio Jabuti 2013 na categoria Economia, Administração e Negócios. Caldeira é colunista de *Exame.com* sobre Carreira e Vida Pessoal, obteve seu MBA pela The Anderson School of Management/UCLA, em Los Angeles (EUA). Trabalhou por dez anos em agências de propaganda e por outros dez na área de educação e tecnologia, como diretor de grandes empresas.

Andréa Guardabassi é jornalista e cientista social, pós-graduada em Marketing e Propaganda pela Faculdade Cásper Líbero e tem Especialização em Divulgação Científica, pelo NJR-ECA/USP. Há 20 anos atua na gestão da comunicação integrada de grandes corporações de diversos segmentos, principalmente na área de medicina e saúde, bem como na consultoria de planejamento estratégico em comunicação interna, externa, digital e responsabilidade socioambiental.

Ágatha Camargo Paraventi é mestre em Ciências da Comunicação, especialista em Comunicação Organizacional pela ECA/USP e bacharel em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero. Atuou por 11 anos no mercado corporativo, nas áreas de Relações com Imprensa, Comunicação Interna, Relações com Consumidor e Relações com Fornecedores, em empresas e agências. Atualmente é professora da Faculdade Cásper Líbero e do Centro Universitário Belas Artes, nas disciplinas Ética, Planejamento, Cultura Organizacional e Opinião Pública. É diretora administrativa da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP), no período 2014-2016.



Bruno Carramenha é consultor de Comunicação e professor na graduação de Relações Públicas da FAAP, na pós-graduação em Comunicação Interna da mesma instituição e no MBA em Comunicação Corporativa das Faculdades Integradas Rio Branco. Foi executivo de comunicação de grandes empresas, tendo sido seu último cargo o de gerente de comunicação da Unilever. É relações-públicas pela Faculdade Cásper Líbero, onde atualmente desenvolve seu projeto de mestrado, e tem especialização em Gestão de Negócios e Marketing pela ESPM e em Design pela Escola Panamericana de Artes. Há 11 anos vem desenvolvendo sua carreira em Comunicação Corporativa. Trabalhou nas agências Magellan-PR, em Londres, e LVBA Comunicação, em São Paulo, e em grandes empresas, como Unilever, Merck, Basf e Vivo. É co-autor do livro Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira, ao lado de Thatiana Cappellano e Viviane Mansi.

Bruno Chaves é fundador da Invitro Comunicação e consultor especializado em Comunicação Interna. Formado em Publicidade pela PUC-RJ, tem MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração (FIA-USP) e em *Leadership Management*, no Illinois Institute of Technology, de Chicago (EUA). Há 18 anos atua na consolidação do mercado de comunicação com o empregado no Brasil. Há dez ocupa o cargo de diretor executivo da Invitro Comunicação, onde atende algumas das maiores corporações do país na produção de diagnósticos, no desenvolvimento de indicadores, na montagem da arquitetura de comunicação interna e na gestão do sistema de comunicação destas empresas.

Cynthia Sganzerla Provedel é mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero, especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e graduada em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Ao longo de dez anos, trabalhou na área de comunicação de empresas multinacionais e nacionais de grande e médio porte, tais como Novartis, Ericsson e Grupo Ultra. Atualmente é Coordenadora de Comunicação Interna, Engajamento e Cultura no GPA (Grupo Pão de Açúcar). Professora convidada no curso de pós-graduação em Comunicação Interna da FAAP e da disciplina Comunicação Interna no MBA Aberje em Gestão da Comunicação Empresarial.

Danielle Abade é graduada em Relações Públicas pela PUC-MG e atua como Especialista de Comunicação da GE para a América Latina, em São Paulo. Possui mais de cinco anos de experiência em comunicação



com empregados, atuando com públicos diversos, incluindo operários de manufatura e executivos de média e alta liderança. Também trabalhou para a GE Lighting, GE Transportation, Fundação Fiat, STB (Student Travel Bureau) e Walt Disney World Resort (International College Program).

Daniela Bittencourt Ferreira é gerente sênior de Engajamento Interno na Edelman Significa desde 2013 e responsável por clientes como Santander, HP, Hyundai, Ultragaz, Grupo Pereira, BM&F Bovespa, Votorantim Cimentos, BRF, GSK, Giraffas. Tem mais de dez anos de experiência na área de Marketing e Comunicação, principalmente com engajamento de público interno em empresas e agências. Daniela é palestrante e mediadora em eventos promovidos pela CorpBusiness, Marcus Evans e Informa Group, além de instituições de ensino e treinamentos corporativos para executivos. Na Abracom, participa do Grupo de Trabalho de Comunicação Interna. É graduada em Rádio e TV (Faculdade Cásper Líbero), Jornalismo (Faculdades Integradas Rio Branco) e Letras (Universidade de São Paulo). Tem pós-graduação em Administração e MBA em Gestão Empresarial (Fundação Instituto de Administração) e especialização em Inovação e Cool Hunting (Science of the Time).

Fábio Betti é consultor especializado em Comunicação de Liderança, Cultura de Diálogo e facilitação de processos de Inovação e Transformação Cultural pela Corall Consultoria. Formado em Jornalismo pela PUC-SP e pós-graduado em Comunicação Corporativa pela ESPM-SP, possui mais de 25 anos de experiência na área de Comunicação Organizacional. Professor em Comunicação Face a Face pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e em Biologia-Cultural pela Escola de Diálogo de SP, é mestrando em Biologia-Cultural pela Universidad Mayor do Chile, em parceria com a Escola Matriztica de Santiago.

Flávia Tavares Bidarra é graduada em Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário Ibero-Americano e pós-graduada em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero, com o seguinte tema de monografia – "Arquétipos e Organizações: A Jornada do Herói".

Fernando Palacios é sócio-fundador da Storytellers, o primeiro escritório especializado em encontrar as melhores histórias do mundo dos executivos e suas marcas e contá-las da maneira mais marcante. É também professor de instituições, como ESPM, onde já treinou mais de mil alunos em três continentes no que ele chama de Tecnologia de *Storytelling*.





Gail S. Thornton é fundadora da Worldview Communications e executiva de Comunicação com experiência global em produtos farmacêuticos e de cuidados com a saúde, biotecnologia, tecnologia da informação, nutricionais, dispositivos médicos e da medicina veterinária, tendo trabalhado para grandes empresas farmacêuticas. Formada em Jornalismo pela Rider University, Lawrenceville, New Jersey (EUA), e com mestrado em Diplomacia e Relações Internacionais pela Escola de Diplomacia e Relações Internacionais da Seton Hall University, South Orange (EUA), Gail está concluindo um doutorado em Ciências da Saúde na Universidade Seton Hall.

Gisele Lorenzetti é profissional de Relações Públicas com especialização em Gestão, fundadora da Abracom (Associação Brasileira das Agências de Comunicação) e presidente da entidade por dois mandatos consecutivos (de abril de 2012 a abril de 2016). Foi professora de Planejamento em Relações Públicas do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero e é autora de diversos artigos e capítulos em livros de Comunicação Corporativa. Eleita em 2014, segundo a pesquisa PRScope, do Grupo Consultores, uma das cinco profissionais de comunicação empresarial mais admiradas no país.

Javier Marin é diretor de Comunicação para América Latina da Johnson & Johnson *Global Pharmaceuticals*. Com 15 anos de experiência na indústria farmacêutica, Javier graduou-se pela *Universidad Iberoamericana* do México, tem especializações em Comunicação Política pela *The George Washington University* e em Comunicação Corporativa pela Universidade Panamericana.

José Luis Ovando é formado pela ESPM-SP em Comunicação Social, com ênfase em Propaganda e Marketing. Empresário, sócio-fundador da Supera Comunicação, agência especializada em Comunicação Interna, de que responde pela direção de Planejamento. Possui grande conhecimento na realização de campanhas institucionais, internas, corporativas e dirigidas para *stakeholders*, pesquisas de mercado, diagnósticos de comunicação, publicações empresariais, manejo de cultura organizacional e comunicação de liderança. Com mais 20 anos de experiência, atendeu mais de 200 empresas, de médio e grande portes.

Lívia Guadaim é formada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero e pós-graduada em Administração Estratégica pela FIA. Com passagem pelos setores químico, farmacêutico e financeiro, acumula experiência em Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna e Institucional, Engajamento de *Stakeholders*, Gerenciamento de Crises, Marketing e Mídias Sociais.



Malu Weber é jornalista formada pela UFPR/PR e pela UNAERP/SP. Chegou ao Grupo Votorantim há 14 anos. Em dezembro de 2013, recebeu o convite para liderar a comunicação e a gestão da marca Votorantim Cimentos, com a missão de criar uma identidade corporativa global e uma plataforma de reputação com diretrizes para os 14 países em que a empresa está presente. Antes de migrar para a comunicação empresarial, começou sua carreira na mídia e atuou como repórter, redatora, editora, âncora de jornal, apresentadora, correspondente e assessora de imprensa, com passagem pelos jornais Folha de S.Paulo, O Diário de Barretos, Gazeta de Bebedouro e pelos canais de TV -TVE/RJ e EPTV Campinas (filiada da Rede Globo). Também participou do start up no Brasil da empresa sueca de telefonia Tess SA, como responsável pela comunicação corporativa. Tem especialização em Comunicação de Marketing e Comunicação com o Mercado (ESPM). Formada pelo Programa de Gestão Avançada do APG (Amana Key) e pelo Curso Internacional de Comunicação Empresarial pela Syracuse University. Membro do Conselho Deliberativo da Aberje desde janeiro 2009.

Marina Gerardi é formada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero. E pós-graduada em Administração pela FGV-EASP e em Comunicação com o Mercado pela ESPM. Com dez anos de atuação no mercado de comunicação corporativa, voltados principalmente ao desenvolvimento da comunicação interna, teve a oportunidade de vivenciar esse processo em indústrias nacionais e multinacionais de grande porte.

Mauro Segura é Diretor de Marketing e Comunicação da IBM Brasil. Formado em Engenharia, com pós-graduações em Análises de Sistemas e Marketing, ele tem mais de 25 anos de experiência em comunicação, marketing e vendas nas áreas de tecnologia e telecomunicações. Nos últimos anos se especializou na implementação de canais de mídia social e uso do marketing analítico nas empresas. É blogueiro ativo, com blog próprio, *A Quinta Onda*, colaborador de vários blogs, como *Meio&Mensagem* e *Brasil Post*, onde escreve sobre comportamento, marketing e comunicação na era da sociedade digital.

Paulo Henrique Leal Soares é graduado em Comunicação Social / Publicidade e Propaganda pela PUC-Minas, com especialização em Comunicação Organizacional pela Universidade Federal do Maranhão e pela PUC-Minas. É mestre em Comunicação pela PUC-Minas na área de Comunicação Organizacional. Profissional com ampla experiência na área de comunicação, atua na Diretoria de Comunicação da Vale desde dezembro de 1995 e hoje é Diretor de Comunicação. Paulo Henrique também é o Diretor





do Capítulo Regional Rio de Janeiro da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). Membro do IABC (Associação Internacional de Comunicadores Empresariais) e do Reputation Institute Brasil. Possui o título de ABC (*Accredited in Business Communication*), conferido pelo IABC. Foi eleito Profissional do Ano pela Aberje em 2013.

Renato Martinelli é mestrando em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero, com bacharelado e pós-graduação em Comunicação e Marketing pela ESPM. Possui especializações em Comunicação Corporativa pela Syracuse University (EUA), Gestão de Negócios pela BSP (Business School São Paulo) e Gestão da Sustentabilidade pela Fundação Dom Cabral. Consultor de treinamentos em Comunicação Corporativa, Marketing e Vendas, Liderança e Negociação, também atua como professor, orienta alunos em projetos finais e ministra aulas em turmas de pós-graduação e MBA da Faculdade Anhembi Morumbi e BSP.

Rozália Del Gáudio é doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Paris I, Panthéon Sorbonne, onde obteve o Master em Sociologia e Antropologia; mestre em Administração de Empresas pela UFMG, graduada em Comunicação Social / Jornalismo, também pela UFMG. Começou sua carreira em Comunicação Empresarial na Alcan (atual Novelis), em 1993, tendo atuado posteriormente na Acesita (atual Aperam), na Vale e no Grupo Votorantim. Atualmente é gerente de Comunicação Corporativa da C&A no Brasil e professora no MBA de Gestão da Comunicação da Aberje/ESEG.

Silvana Nader, formada em Relações Públicas pela ECA/USP, pós-graduada em Marketing pela FGV, MBA de Gestão e Empreendedorismo Social pela FIA/USP. Tem especialização em Sustentabilidade e Responsabilidade Social no Instituto de Economia da Unicamp e em Educação pelo Grupo Ibmec. Professora de graduação – Metrocamp/Grupo Ibmec e de pós-graduação. Membro do Conselho de organizações do terceiro setor. Sócia diretora da Mendes & Nader Comunicação e Responsabilidade Social, que atua há 25 anos em Relações Públicas por meio da comunicação e relacionamento com stakeholders, Responsabilidade Social, Programas de Voluntariado, Team Building Social, Comunicação Interna, Assessoria de Imprensa e Gerenciamento de Crises de Opinião para grandes marcas de segmentos diversos.

Simone Bambini pesquisa o corpo no ambiente corporativo. Doutora e mestre em Comunicação e Semiótica na PUC-SP. Sua formação envolve também outras áreas: máster em Tecnologia Educacional, especialista em Criatividade, pós-graduada em Administração e Marketing e Graduada



em Relações Públicas. Atuou em grandes empresas e entidades, como ABDIB – Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústria de Base, Banco Fenícia, Arapuã, Etti e Construtora Lotus. Consultoria para Associações, como ABD – Associação Brasileira de Dislexia e CETO – Centros de Estudos de Terapia Ocupacional. É coordenadora e professora do curso de Relações Públicas da FAAP.

Solange Moura é mestre pelo Programa em Ciências da Comunicação e pósgraduada em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ambas pela ECA-USP, e graduada em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas. Atua há mais de 20 anos como profissional de Relações Públicas. Prestou consultoria de Relações Públicas para o PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, no âmbito do Programa Cultura Viva, do Ministério da Cultura. Por mais de dez anos foi diretora de comunicação da agência In-Pacto Press Comunicação Integrada, atendendo os seguintes clientes, como: Avon Cosméticos, Listel, Jafra Cosméticos Internacional, Laboratórios Whitehall e Colégio Santa Maria. Atualmente é sócia-diretora da agência Itinen Comunicação & Eventos.

Thatiana de Abreu Faria é formada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero tem MBA de Gestão de Negócios pela Fundação Instituto de Administração (FIA-USP). Atua na área de comunicação corporativa há mais de nove anos e já passou por empresas como Brasilprev, Grupo Bimbo, TNT Express e Comgás. Atualmente é coordenadora de Comunicação Corporativa na Farmacêutica Takeda. Foi ganhadora do Prêmio ABRP em 2009 na categoria Responsabilidade Social com o trabalho desenvolvido para a Baxter Hospitalar.

Thatiana Cappellano é especialista em Semiótica Psicanalítica (estudo da Clínica da Cultura) pela PUC-SP e bacharel em Relações Públicas pela FAAP. Iniciou sua carreira na área de Comunicação Corporativa em multinacional do mercado farmacêutico, atuando posteriormente em duas renomadas agências de Relações Públicas. Atualmente, tem sua própria consultoria de comunicação, com especial destaque para a área de Pesquisa, Auditoria, Diagnóstico e Planejamento. É professora e orientadora dos trabalhos de conclusão de curso da habilitação em Relações Públicas da FAAP, além de vice-coordenadora deste curso. Ainda na FAAP é a coordenadora da Pós-Graduação em Comunicação Interna. Ministra ainda a disciplina de Comunicação Interna no curso de Corporate Affairs da FGV. É coautora do livro Comunicação Corporativa: Imagem e Reputação Favorável, publicado em 2010 pela editora Saraiva, e da obra Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteira, publicado em 2013 pela Inhouse Editora.



Viviane Regina Mansi é relações-públicas formada pela Faculdade Cásper Líbero, pós-graduada em Liderança pela Fundação Dom Cabral e em Negócios pela Fundação Getúlio Vargas e mestre em Comunicação pela Cásper Líbero. Depois de mais de 15 anos trabalhando em indústria farmacêutica, em 2014 se transferiu para o time de América Latina da GE e em 2015 assumiu a comunicação interna global da Votorantim Cimentos. É também professora dos programas de graduação e pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero e é professora convidada da Fundação Dom Cabral, Belas Artes e FAAP. Publicou o livro Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira, em parceria com Thatiana Cappellano e Bruno Carramenha, organizou a obra Comunicação, diálogo e compreensão, em parceria com Dimas A. Künsch, Pedro Debs Brito e Guilherme Azevedo, e lançou, em 2015, Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações – as narrativas de liderança. Publica regularmente no blog www.comunicacaocomfuncionario.com.br

William Antonio Cerantola é doutorando em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), em cotitulação com o Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação da Universidade Nova Lisboa, de Portugal. Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP. Graduou-se em Ciências Biológicas pelo Instituto de Biociências da Universidade de São Paulo (IB-SP). É professor de Gestão da Comunicação Interna do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da ECA-USP e de Gestão da Comunicação e Cultura do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Comunicação Corporativa das Faculdades Integradas Rio Branco. É sócio e consultor em marketing e comunicação da Plexus Consultoria.







O privilégio de se viver um caso de amor

Malu Weber

Quem nunca sonhou em viver um caso de amor? Intenso, verdadeiro e correspondido? Pois aqui neste livro temos o privilégio de nos inspirar e de conhecer vários casos apaixonantes, que deram muito certo. E não, caro leitor, não há nada de errado neste prefácio! O livro não é um romance e muito menos fictício. Estamos, sim, diante de "casos de amor", mas bem factuais: histórias reais que nos ensinam a construir relações verdadeiras à base do diálogo, da confiança, do conhecimento e da cumplicidade. Um amor "corporativo", é verdade, sinônimo de uma relação complexa e muitas vezes cheia de conflitos e de interrogações. Mas como humanizar a empresa e os empregados se não for pelo coração?

Para começar, apresento as pessoas mais apaixonadas pela causa de que falaremos a seguir: os organizadores deste livro, Bruno, Thatiana e Viviane – um trio que ama o que faz e, mais uma vez, está junto em busca do conhecimento. Estudiosos inquietos e incansáveis à procura de fatos e dados que ajudem a entender um pouco mais esta relação tão desafiadora e com tantos significados do universo empresarial. E por isso reuniram aqui outros tantos amantes e *experts* desta mesma causa. Autores que nos brindam com suas ricas experiências e relatos – de amor e de dor – por ela: a comunicação com os empregados nas organizações.

São escritores generosos, alunos no início de carreira e executivos de primeira grandeza e longa estrada, que compartilham suas experiências sobre os desafios da cultura organizacional, sobre o verdadeiro papel da liderança, sobre a importância de planejar, de ter indicadores para mensurar resultados, de utilizar veículos e de construir campanhas que fortaleçam a estratégia dos negócios. Eles ainda nos trazem dicas de como engajar



empregados, criando conexões genuínas e transformando informação em entendimento. Como fortalecer esta relação empresa-empregado e construir confiança: como em um casamento, em que quanto mais o casal se conhece e se entende e se conecta, mais sólida tende a ficar a relação. Isso tudo lembrando sempre de fazer a leitura correta do cenário em que vivemos sem deixar de também entender o outro, reduzindo tensões por meio do diálogo, simplificando a linguagem e desapegando do que é puramente desnecessário.

Aqui você vai encontrar amor de todos os tipos: empresas rivais que se tornaram irmãs - e foram convidadas, de repente, a levantar uma nova bandeira, tendo que aprender a gostar uma da outra; empresas globais com o desafio de construir uma cultura única com diferentes sotaques; diversas gerações, de "BB a Z", e suas várias formas de amar, de engajar-se e desiludir-se com as organizações. O livro também nos traz dicas de como evitar ruídos na comunicação. De como contornar o desgaste do dia a dia; de como não deixar corpos ficarem doentes e infelizes – e de não desistir da eterna busca do equilíbrio e do prazer. Como dar as boas e as más notícias (amor na alegria e na tristeza, certo?); e a força do feedback – o saber ouvir e ser ouvido – mais conhecido por DR ("Discutir a Relação") pelos casais que buscam entender-se! É a arte do diálogo, num exercício sincero de escuta, de interação e de respeito um pelo outro. E outras tantas iniciativas, pílulas de conhecimento, valiosas para que esse amor não se transforme em "burnout", especialmente com as tentações tecnológicas que nos seduzem para o mundo virtual, e muitas vezes nos fazem esquecer de que relações verdadeiras se constroem olho no olho.

E qual o papel de cada um de nós – empresa, empregado e líder – na construção deste relacionamento? E a tal figura do chefe: será que precisamos mesmo de um? Aliás, lendo um dos textos a seguir, aprendi que o chefe, segundo pesquisa, é a fonte preferida de informação dos empregados, muito mais que os veículos oficiais da organização. Será que ele sabe disso e tem consciência do tamanho de sua responsabilidade na formação de seu time e no reforço da cultura desejada? Como acolher e inspirar – em cada gesto, em cada atitude? Como evitar o sentimento de exclusão e ter a diversidade respeitada? Como construir o *team building* social? Os autores nos ajudam a diferenciar a comunicação como área da comunicação como habilidade. A primeira, responsabilidade de nós, comunicadores; a segunda, uma vantagem competitiva para qualquer líder, de qualquer setor.



E, por fim, também nos ajudam a refletir sobre nossa missão diante de tudo isso, para oferecer *insights*, aconselhar, dar autenticidade e legitimidade para a fala empresarial.

E quanto mais eu leio as mensagens dos autores deste livro, mais me convenço de que estamos diante do maior desafio de todos os tempos: como construir vínculos de longo prazo em uma sociedade cada vez mais rasa e superficial. Uma modernidade líquida, virtual e efêmera – onde tudo é descartável, passageiro e se evapora rapidamente. Relações são frágeis. Há muitas incertezas. O empregado também é líquido, não cria vínculos e está cada vez menos fiel a uma organização. Uma sociedade cada vez mais desequilibrada, estressada e caótica – onde há uma explosão de sentimentos e uma pressa desenfreada pela felicidade imediata. A busca por um amor mecânico, frio, produzido pela razão e a qualquer custo. E o desafio está em justamente estabelecer um compromisso mútuo e deixar um legado – mesmo que o tempo de permanência nas organizações seja cada vez menor.

Por outro lado, essa transformação na sociedade nos traz um novo repertório de possibilidades! Novas formas de relacionamento – mais colaborativas, mais virtuais, mais móveis. E um novo perfil do empregado, que não é mais simplesmente um executor de tarefas. Ele quer ser protagonista – questiona, opina, quer fazer parte; há muito não é mais passivo nesta relação: ele critica e pode amar ou odiar o local onde trabalha na mesma proporção; pode construir ou destruir a reputação das empresas. O empregado pode se tornar um embaixador da marca ou um agente disseminador da discórdia. Como engajá-lo a favor da companhia?

Diante de tamanha complexidade, fica aqui a pergunta: como viver este tal caso de amor? Dá para ter esperança de encontrar a verdadeira felicidade empresarial? Confesso que uma boa dose de sorte e a ajuda do destino para encontrarmos nossa cara-metade corporativa são sempre bem-vindas! E quando encontramos espaço nela, para exercermos nosso papel, temos a chance de viver uma lua de mel prolongada: uma empresa em que tenha sintonia com nossos valores e crenças; que tenha um propósito, uma razão de existir, que faça sentido para nós. Onde possamos deixar um legado. Nossa marca. Que possamos construir um ciclo virtuoso que nos move e nos enche de orgulho. Onde os obstáculos diários tornam-se pequenos diante de uma causa muito maior, no longo prazo. Onde a gente possa amar e também se sentir amado. E quanto mais recebermos



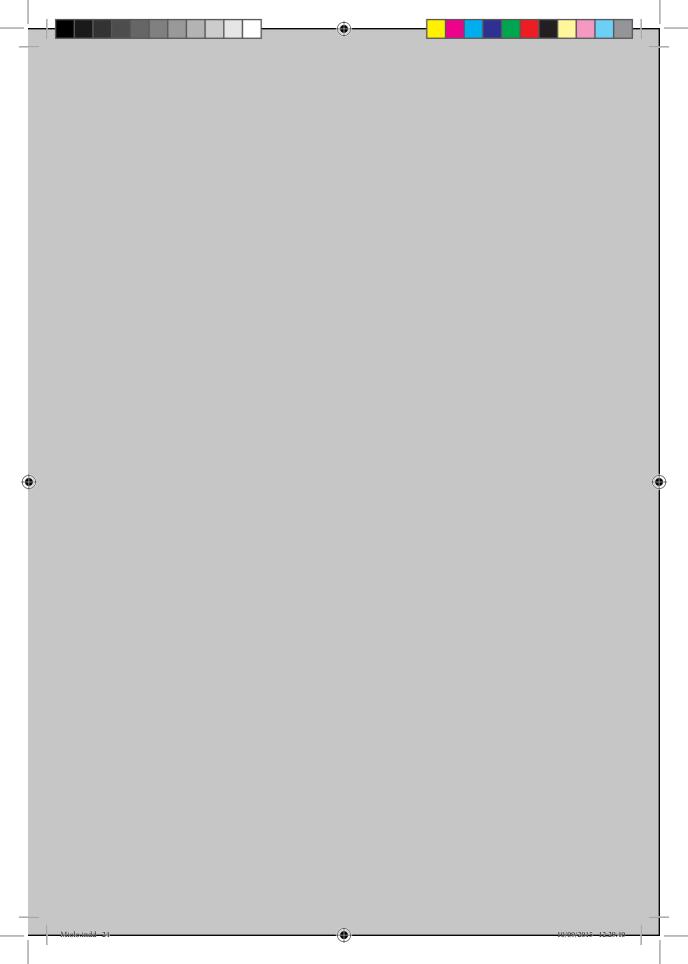
esse amor (que pode ser traduzido em reconhecimento, incentivo e apoio), mais dispostos estaremos a nos entregar por inteiro, de corpo e alma, nesta arena corporativa. E assim os dois lados se complementam, em uma verdadeira simbiose de emoções.

Mas não podemos nos enganar! Como em qualquer relação, para durar e se fortalecer, o caso de amor corporativo precisa ser recíproco. É preciso dedicação, entrega, resiliência, cumplicidade e sacrifício, vez ou outra. Tem dias bons e dias bem ruins; tensos e intensos. Mas, sim, é possível encontrar esse amor. E é essa a principal mensagem deste livro. Com convergência, coerência e construção conjunta, podemos chegar a uma feliz união, desde que todos façam a sua parte – construindo confiança e uma relação legítima, transparente e verdadeira; com espaço para comemorar as conquistas, reconhecer e estimular a felicidade e o bom humor no trabalho! Estar disposto a recomeçar, se for preciso. Saber perdoar. É uma troca – e depende dos dois lados – empresa e empregado – para dar certo. Tem que ser cultivado diariamente, em pequenos gestos. Senão perde força e voltará a ser um amor platônico ou mera ilusão. Até porque amar sem receber nada em troca não é sustentável. Vem o desgaste implacável e a infalível separação.

E só lembrando: não existe fórmula mágica, ainda mais para o amor! Cada empresa é única: tem seus cheiros, odores, sabores, amores e preconceitos a serem superados. Um DNA que é só dela e ao mesmo tempo traz múltiplos olhares, com líderes que precisam entender sua missão como a outra "cara-metade" da relação. Por isso, este não é um livro apenas para comunicadores. A empresa (ou seja, a "média e alta liderança") precisa entender seu papel nesse namoro para poder ser a mais desejada, atrair e reter os melhores talentos, criando conexões, o tão sonhado vínculo e o caso de amor que tanto busca com seus empregados. É uma jornada intensa e longa, mas ao mesmo tempo deliciosa e apaixonante. Por isso também vale a pena ler cada capítulo deste livro: é inspirador. E desejo, de coração, que você, assim como eu, tenha o privilégio de viver um caso de amor – e encontre todos os ingredientes necessários para superar os obstáculos que certamente virão, na busca diária para que esse amor seja intenso, verdadeiro, correspondido – e infinito – enquanto dure.



Parte I CULTURA ORGANIZACIONAL



A incoerência da cultura organizacional sólida para empregados líquidos

Thatiana Cappellano

O estudo da cultura organizacional é recente e ainda tem um amplo espaço de desenvolvimento, tanto no âmbito acadêmico quanto no da prática organizacional. Ao reconhecer isso, a autora se municia de referências multidisciplinares, em diferentes áreas do saber – antropologia, sociologia, psicanálise e administração – para propor um questionamento intrigante acerca da fugacidade das relações de emprego: estamos dando atenção devida à gestão das organizações, que considere, de fato, o perfil de empregados vinculados à sociedade contemporânea? Ou estariam empregados, de características da modernidade dita líquida, trabalhando em ambientes ainda da modernidade sólida?

O tema da cultura organizacional é fascinante. Quanto mais debruça-se sobre ele, com a atenção e a profundidade necessárias, algo presentifica-se de imediato: sua complexidade. Para verdadeiramente mergulhar nesta vastidão, é preciso tangenciar muitas outras disciplinas. Talvez, a princípio, quatro delas. A primeira, a antropologia – mãe do conceito de cultura. A outra, a psicanálise, sem a qual é impossível entender o Sujeito-empregado. Sem esquecer-se da administração, tanto de pessoas quanto do negócio. E, por fim, mas não menos importante, a própria comunica-





ção com empregados. A questão que fica é: essa interdisciplinaridade não deveria estar restrita ao campo teórico ou ao pensamento acadêmico. Fazer isso é empobrecer enormemente a prática – e, pior ainda, limitá-la ao pragmatismo corporativo: processos, metas e resultados. Agir assim, frente a toda complexidade que o contemporâneo impõe (à sociedade e, consequentemente, às organizações e aos empregados), é um erro. No limite, é trabalhar a cultura organizacional de forma inócua. Quando ela é tratada apenas como um simples elemento da gestão, ela – infelizmente! – empobrece.

Este texto, portanto, em primeiro lugar, centra esforços em pequena parte desta possível interdisciplinaridade e, como consequência disso, propõe uma reflexão: será que a cultura organizacional que é vivenciada internamente nas instituições corresponde aos anseios dos empregados do contemporâneo? Esta provocação nasce da observação empírica de que há uma dissonância entre as expectativas do empregador e do empregado, e tenta buscar entendimentos. Não há a menor pretensão de encerrar aqui tal reflexão. Longe disso. O objetivo é levantar a questão para debate amplo. Afinal, não raro, é possível verificar reclamações e críticas por parte dos indivíduos que compõem a população economicamente ativa. Há uma clara e audível insatisfação quanto ao mercado de trabalho, às relações nele estabelecidas, às políticas de gestão de pessoas, aos planejamentos de negócios, aos processos produtivos, às lideranças arcaicas, à promoção almejada, aos benefícios insuficientes, à remuneração insatisfatória e tantas outras. As queixas chegam até à última etapa desta história: a demissão. Parece não existir um só indivíduo que esteja satisfeito com seu emprego.

Qual é a possível causa disso?

O papel do trabalho para o Sujeito

O trabalho ocupa grande parte do tempo das pessoas (ou seria correto dizer: da vida?). Numa sociedade em que o ócio é tido como traço social negativo, a atividade produtiva (de qualquer tipo) torna-se a antítese do Pecado Capital da preguiça. E por que não se pode estar fora da lógica produtiva, nem por um instante? Ora, porque a modernidade veio banhada pela falácia da igualdade soberana e do direito inato ao sucesso e, consequentemente, à felicidade. Ela sinaliza que basta querer para se conquistar um lugar ao sol. Assim, não há mais espaço e tempo para infelicidade, para o sofrer, para a falta: "Levanta, se mexe e vai ser feliz!",



grita a cultura, "E, de preferência, sem dar trabalho a mais ninguém, vai de forma independente e pelas próprias pernas. E não reclama, só não cresce na vida quem não quer!".

Ao proclamar a sentença "o trabalho enobrece o homem", Max Weber (considerado um dos fundadores da Sociologia, cuja produção intelectual se deu entre 1890 e 1920) extrapolou o pensamento segundo o qual trabalhar engrandecia o homem por afastá-lo do ócio e, assim, pavimentou o caminho para que uma enorme massa de pessoas abandonasse as formas tradicionais de vida e trabalho (nas quais acumulação, lucro e crescimento econômico não eram essenciais) e se submetesse a uma disciplina de horários e atividades impostos pelas indústrias, que começam a se instalar nas grandes cidades. Com o tempo, essa doutrina, inicialmente de cunho único protestante, começou a fazer parte da vida de pessoas de culturas e religiões diferentes.

Assim, o trabalho engendrou-se na existência do indivíduo de tal maneira que é impossível removê-lo. Apesar disso, ele é, também, causador de enorme sofrimento. Entretanto, aqui, não está se falando do pesar daqueles que permanecem excluídos do mercado. Não. Sofre quem está fora, mas sangra quem está dentro. Porque esses que trabalham vivem sob o eterno fantasma de serem jogados para o lado de fora – e, assim, tornarem-se excluídos socialmente (ora, os que não trabalham são como zumbis para os "afortunados" que estão em atividade).

O sofrimento individual nada mais é do que o efeito de uma exclusão comandada por um discurso que (...) impõe-se como norma, seja ele religioso, político ou econômico, disciplinando e adequando o corpo, fazendo funcionar um verdadeiro estado de exceção (DIAS, 2009, p.10).

O Sujeito (se) sangra, mas permanece lá – no lugar daquele que é instrumento do discurso deste Outro¹, que é o mercado. Afinal, como se explica que um operário trabalhe diversas horas por dia, às vezes em uma atividade insalubre, sem nenhuma perspectiva de ascensão profissional e





¹A palavra Outro, aqui grafada com maiúscula, refere-se a um conceito psicanalítico da teoria de Jaques Lacan, que nomeia o Grande Outro: o lugar onde está o significante do desejo, que situa-se no campo simbólico e por isso é da ordem da linguagem. Lacan utiliza-se deste formato para fazer uma diferenciação entre o pequeno outro (a), que é o igual, o semelhante da espécie humana; e o grande Outro, que é grafado com letra maiúscula e com barra (A).

por um salário considerado por ele mesmo como insatisfatório? Pensar de forma rasa sobre essa questão pode levar a uma conclusão simplista e precipitada, que aponta, tão somente, para a necessidade financeira ou o desejo por consumo. Claro, não é possível eliminar por completo tais fatores da equação. A questão financeira pode ser importante, uma vez que é imprescindível se ter um salário. Essa resposta abarca parte da verdade – mas não toda ela.

E por quê?

Considerem-se duas pesquisas², ambas sobre o mesmo tema, a felicidade. Tomando por premissa que o bem-estar humano possui duas vertentes, sendo a primeira objetiva (passível de ser constatada e, por isso, medida por índices relacionados com a renda per capita, a escolaridade, segurança, nutrição etc.) e a segunda de ordem subjetiva (relacionada à experiência particular de cada Sujeito e sua noção própria sobre o que significa ser feliz), tais estudos buscaram identificar se há uma relação direta e proporcional entre elas. Os resultados indicam que "o crescimento (econômico) compra felicidade nos países extremamente pobres, mas a partir do momento em que uma nação atinge determinado patamar de renda (cerca de US\$ 10 mil anuais per capita) acréscimos adicionais de renda não mais se traduzem em ganhos de bem-estar subjetivo" (FONSECA, 2010, p.64). Ou seja, a relação entre felicidade objetiva e subjetiva não é diretamente proporcional, quando os ganhos médios estão acima de R\$ 2.600,003 mensais. A proporcionalidade entre os dois parâmetros somente ganha contornos diretos quando o valor anual atinge patamares acima de US\$ 80 mil per capita (algo equivalente a R\$ 20.800,03 mensais).

Ora, a pergunta que fica é: se o fator financeiro não interfere na sensação de felicidade subjetiva (ao menos para a grande maioria dos trabalhadores, cujos salários estão entre os valores acima apontados), por que se entregar com tamanho afinco ao trabalho? Talvez o famoso texto de Etienne de la Botie (humanista e filósofo francês do século XVI), chamado *O Discurso da Servidão Voluntária*, escrito depois da derrota do povo francês na luta contra o exército e fiscais do rei que estabeleceram um novo imposto sobre o sal, pode colocar luz nessa questão. O autor reflete



²Os dois referidos estudos são: *Diener* et ali. (1999); e Frey e Stutzer. (2002); ambos analisados em: Fonseca (2010, p. 59-69).

³Utilizada, para esse cálculo, a taxa de conversão do dólar equivalente a R\$ 3,120 – registrada no dia 13 Jun. 15.

ali sobre a maneira pela qual "muitos" se deixam dominar por "poucos". Considerada uma importante referência do pensamento libertário, o texto chama a atenção logo pelo título, que aponta para a contradição dos termos servidão e voluntária. Isto nos induz a pensar como é possível servir de uma maneira que seja voluntária, isto é, sacrificando a própria liberdade de espontânea vontade? Ele afirmará, após ampla reflexão, que são os próprios homens que se fazem dominar, pois, caso quisessem sua liberdade de volta, precisariam apenas se rebelar para consegui-la. Outra possibilidade viável de resposta está mais centrada na relação do Sujeito com o seu trabalho, e diz respeito ao encontro entre o corpo e o real do mundo. Este momento de união entre o que se é (o corpo em seu papel de veículo da completude do ser) e o lugar onde se vive (como ocupação social) somente se concretiza na experiência do trabalho – já que é nela que se coloca à prova a própria subjetividade. Assim, trabalhar não é uma atividade que deve ser reduzida meramente à concepção objetiva da produção.

(...) trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir, é também transformar-se a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, e até mesmo se realizar (...). O trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. 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, p. 30).

Também Hannah Arendt (2005) discorre sobre como podemos entender essa representação do trabalho para o Sujeito. No texto intitulado *Trabalho, obra e ação*, a autora nos indica que o trabalho está relacionado à ordem natural da vida e, portanto, é algo relacionado à experiência do corpo. Por isso, o trabalho nunca chega ao fim enquanto o corpo durar, em suas fadigas e suas penas.





Uma vez que o trabalho corresponde à condição da própria vida, participa não apenas das suas fadigas e penas, mas também da mera felicidade com que podemos experimentar o fato de estarmos vivos. A benção ou a alegria do trabalho não é uma noção vazia (...) o trabalho é o único modo de podermos também permanecer e voltear com contento no círculo prescrito pela natureza. A recompensa das fadigas e penas, embora não deixe coisa alguma atrás de si, é até mais real, menos fútil que qualquer outra forma de felicidade. Ela repousa na fertilidade da natureza, na confiança serena de que aquele que, nas fadigas e penas, fez sua parte, permanece uma parte da natureza, no futuro de seus filhos e dos filhos de seus filhos (ARENDT, 2005, p. 178).

Ou seja, o trabalho implica uma noção humana: *o ato de trabalhar*, aquilo que, certa feita, corresponde a um determinado vínculo da personalidade, a fim de que esta realize uma dada tarefa que é permeada por pressões sociais e econômicas. Assim, deve-se saber desde agora que <u>há algo de si</u> no trabalho empenhado. É esse <u>algo que se dispõe</u> (daquele que trabalha) o fator humano que preenche a lacuna entre o que se espera de uma atividade ou função (aquilo que é prescrito) e a realidade concreta (em que se dá o ato de trabalhar), que é permeada de imprevistos.

O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real deve ser, a cada momento, inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. Assim (...) o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados; ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições (DEJOU-RS, 2004, p. 28).

Se o trabalho constitui-se como espaço para que o Sujeito possa expressar sua subjetividade e, assim, encontrar sentido para o próprio ciclo da vida, é preciso colocar esforços para entender quem é o Sujeito que trabalha no contemporâneo – aquele que busca essa lacuna de expressão. Entretanto, antes disso, cabe refletir sobre a cultura organizacional, uma vez que é nela que ele irá (ou não) encontrar espaço para tal.

A sólida modernidade da cultura organizacional

Compreender o fenômeno da cultura organizacional pede olhar para a



modernidade, período no qual as grandes corporações se formam e se solidificam, bem como para as características que permearam (ou ainda permeiam?) a noção do trabalho.

Grosso modo, pode-se dizer que a era moderna teve sua maturidade estabelecida entre o final do século XIX e o início do século XX. É o período que compreende a próspera ascensão do modelo econômico capitalista, somada a toda a herança intelectual e filosófica decorrente do pensamento Iluminista – cujo ponto nevrálgico era o imperativo da razão, como base para reformulação da sociedade e do conhecimento herdado da época medieval. Existia uma rigidez estrutural refletida em uma mesma solidez social e comportamental, que assim exaltava o triunfo da racionalidade sobre a vida humana. Havia a crença acentuada na transformação do mundo pelas ciências e pela racionalidade, como se o próprio destino da sociedade – e das pessoas que a compunham - pudesse ser controlado. Neste contexto, o Estado era tido como o principal agente social e dele dependia a segurança e a manutenção do bem-estar do cidadão. Do Estado sólido-moderno dependia toda a regulação social: a sistemática organização da crescente população urbana (decorrente da somatória dos movimentos migratórios rurais ao boom demográfico do pós-guerra) e a regulação da distribuição de terras, riquezas, saúde e educação. Não só o Estado era sólido, organizado e controlador, exercendo assim papel fundamental na constituição do entendimento de si no mundo. Havia outros entes a estender braços normativos sobre as pessoas. Um era o modelo de família burguesa, cujos relacionamentos constituíam-se tendo por base as necessidades econômicas e os interesses particulares de perpetuação das tradições, da riqueza e da terra. O outro era a Igreja,⁴ que, mesmo com o prenúncio de crises desde o século anterior, ainda regia (e por muitas vezes ainda rege) grande parte do imaginário social, limitando o comportamento da humanidade em atitudes e em pensamentos.

Mas tudo isso fazia sentido ao homem moderno. A concepção de liberdade nesta época estava intimamente relacionada com os ideais aristocráticos, herdados pela burguesia europeia, que aceitava a concepção de que o homem à solta não passa de uma besta – à miúde entregue aos instintos mais selvagens e primitivos. Assim, era preciso impor limitações sociais regulatórias, externas à vida em sociedade, pois – ao contrário – os indivíduos eram





⁴O termo Igreja é aqui aplicado de maneira generalista, não delimitando uma única religião. Alude à imagem hierárquica, estruturada e normatizada, principalmente, nas religiões monoteístas ocidentais.

incapazes de uma existência que não fosse brutal. Ao homem moderno, portanto, uma vida regida por impulsos momentâneos e ações de curto prazo – destituída de uma rotina, de hábitos e de controle – era uma existência sem sentido. Ser livre era menos importante do que ser socialmente digno.

Ao indivíduo, tal conjuntura preconizava uma estabilidade quanto a sua existência (ou uma percepção mais acentuada sobre isso). Seu lugar "no mundo" estava garantido: se não por herança de fato, por ordem do destino. E não cabiam contestações. Essa estabilidade também refletia diretamente nas relações de emprego. Neste contexto, o símbolo produtivo da sociedade capitalista "moderna sólida" era a fábrica fordista. Idealizada por Henry Ford, tinha como objetivo último aumentar a produtividade ao limite máximo. Sua lógica de produção estava baseada nas Noções da Administração Científica, postuladas por Frederick Taylor e comumente abarcadas sob o termo Taylorismo⁵. Um pensamento que enaltecia processos, organização, quantidades, sistemáticas e controle. Tal incremento produtivo tornou-se possível à medida que as atividades humanas foram reduzidas a um movimento simples, rotineiro e ágil, fragmentado em pequenas séries. Isto tornava o trabalho e o tempo necessário para a produção mais fáceis de ser controlados. O que, obviamente, representava um maior controle sobre o empregado, seu corpo e sua mente.

Era o momento de uma frenética produção industrial, vista como a salvação para a crise econômica global em que Europa, Américas e parte da Ásia estavam imersas em decorrência das Grandes Guerras. Como o que se exigia como trabalho era algo novo, no sentido de uma mecanização das atividades, era natural um fato daí decorrente: "(...) o corpo apareça como principal fonte de impacto dos prejuízos do trabalho. O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto



⁵No início do século XX, o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor iniciou a chamada Escola da Administração Científica, que se preocupava em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. Buscava-se maior produtividade, aumentando a eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário. Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão determinado para sua execução. Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento dos movimentos, operações, tarefas, cargos etc. que constituem a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT). Foi, acima de tudo, uma corrente de ideias desenvolvida por engenheiros que procuravam elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática. A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração Científica (CHIAVENATO, 2003).

dos operários de produção de massa" (DEJOURS, 1992, p. 19). Não por menos, a preocupação com a saúde física dos empregados nas linhas de produção começa a ser pauta de discussão – primeiro, pelo elevado número de óbitos, e, segundo, porque nas pequenas cidades do interior (onde a quantidade de mão de obra já era mais escassa), trabalhadores doentes ou inválidos representavam um enorme prejuízo.

O capitalismo se solidifica e cresce o tamanho de uma nova classe social: o proletariado. O baixo padrão de vida, a promiscuidade nas fábricas, os riscos de graves acidentes e os longos períodos de trabalho em conjunto proporcionaram uma interação estreita entre os trabalhadores e uma crescente conscientização da precariedade das condições de vida e de trabalho e da exploração por uma classe social economicamente favorecida. Conflitos entre a classe operária e os proprietários de indústrias não tardaram a aparecer. Alguns países passaram a intervir em alguns aspectos das relações entre operários e fábricas, baixando leis trabalhistas. Em 1802, o governo inglês sancionou uma lei protegendo a saúde dos trabalhadores nas indústrias têxteis, e a fiscalização de seu cumprimento passou a ser feita voluntariamente pelos pastores protestantes e juízes locais. Outras leis esparsas foram impostas aos poucos, na medida em que os problemas foram se agravando. (CHIAVENATO, 2003, p. 50).

Limitados a atividades de pouca ou nenhuma necessidade intelectual e criativa, o empregado via-se resumido a uma extensão da máquina – e o empregador necessitava de um excedente operacional para a realização de tantas pequenas tarefas. Havia, assim, uma necessidade mútua de relacionamento – com local e hora previamente definidos.

A modernidade sólida era, de fato, também o tempo do capitalismo pesado – do engajamento entre capital e trabalho fortificado pela mutualidade de sua dependência. Os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência; o capital dependia de empregá-los para sua reprodução e crescimento. Seu lugar de encontro tinha endereço fixo; nenhum dos dois poderia mudar-se com facilidade para outra parte – os muros da grande fábrica abrigavam e mantinham os parceiros numa prisão compartilhada. Capital e trabalhadores estavam unidos, pode-se dizer, na riqueza e na pobreza, na saúde e na doença, até que a morte os separasse (BAUMAN, 2001, p. 166).





Atomizados em pequenas células produtivas e envolvidos em tarefas repetitivas, a sociedade moderna levou o ser humano a uma incessante individualização - não só nas tarefas relacionadas aos ambientes de produção mas, inclusive, em seu convívio social. O tempo das certezas e da segurança estava se esvaindo e, por isso, o modelo de identificações ideais que organizava os indivíduos e os grupos estava em transformação. O Estado-Nação se viu fraco e fragilizado diante da relevância econômica e social que as grandes corporações e o pensamento capitalista começaram a desempenhar na sociedade e na vida das pessoas. Ele viu-se ineficiente, moroso e obsoleto - no extremo oposto do que a lógica da produção frenética exibia no âmbito econômico-industrial. Para funcionar, era preciso encolher. Falido e desacreditado, o Estado tornou-se incapaz de estabelecer políticas que garantissem o emprego e a seguridade social. A desafiá-lo em seu papel como ente de proteção do cidadão emerge a empresa moderna. É ela que gera empregos, riqueza, arrecada impostos e dá benefícios que asseguram as necessidades sociais primárias (saúde, educação, alimentação etc.), conquistando representatividade no cenário econômico, social e político das Nações. Simultaneamente, a Igreja não mais conseguia cooptar para si a noção do sagrado - ou seja, daquilo pelo qual as pessoas seriam capazes de sacrificar suas próprias vidas. A praticidade moderna rejeita a concepção religiosa de uma busca pela transcendência e, assim, a relação homem-religiosidade passou ao pragmatismo: soluções simples, empacotadas em uma receita de consumo rápido que esteja, preferencialmente, listada em "10 passos para" se superar as mazelas da vida – sendo o medo do desemprego uma das maiores aflições. Por fim, a ideia de um núcleo familiar provedor do primeiro nível de identificação do Sujeito não representava mais uma estrutura essencial. O ideal da familia-modelo burguesa mostrou-se falido e, assim, a crescente diminuição no número de casamentos, bem como o aumento dos casos de divórcios e ainda a vinda à tona de uma multiplicidade de possíveis modelos familiares atribuiram



⁶De acordo com Roudinesco e Plon (1998, p. 363), o conceito de Identificação é central na teoria freudiana, apesar de não ter sido tratado de maneira sistemática. Ele aparece em correspondências trocadas entre Freud e Fliess, além de ter sido abordado nas obras *A Interpretação dos Sonhos* e em *Psicologia das Massas e Análise do Eu*. Segundo os autores, "na psicanálise o termo é utilizado para designar o processo central pelo qual o sujeito se constitui e se transforma, assimilando ou se apropriando em momentos-chave de sua evolução dos aspectos, atributos ou traços dos seres humanos que o cercam". Por ser um termo central para este trabalho, o processo de identificação será explicado de maneira detalhada futuramente nesta obra.

novo significado à família no imaginário social, como algo pouco necessário, seguro ou confiável. A derrocada destas instituições primeiras causa uma inflexão de todos os aspectos da vida a um só ponto: as organizações. Pois bem, este é o contexto em que nascem as organizações. E, parece evidente considerar, que é também o terreno no qual são semeadas as primeiras raízes do que hoje nomeamos por cultura organizacional.

A cultura, de forma geral, se constitui ao longo do tempo e por isso não se pode perder de vista que ela abarca no hoje os traços daquilo que um dia ela já foi. A cultura se forma e se mantém tendo por base um conjunto de valores, leis e símbolos, além de rituais e mitos, que dão sentido às relações daquele determinado grupo. Considerando isso, é factível afirmar que a cultura se dá "com o tempo" (no sentido de tempo corrido) e "no tempo" (ou seja, no momento exato em que ela é vivida; molda e é moldada pelos integrantes do grupo). É semelhante ao que acontece com o próprio ser humano. Cada um é a mesma pessoa desde que nasce, mas ao longo de sua trajetória molda-se. Ou seja, o indivíduo hoje é o mesmo, aquele que nasceu com dado nome e descendência, mas ele é diferente já que é resultado das ações que aconteceram ao longo do tempo e, também, daquelas que estão acontecendo no tempo presente em que se vive. Por isso, torna-se evidente a necessidade de entender como dada cultura se propaga e se perpetua, uma vez que não há como isolar o indivíduo do ambiente de que ele faz parte. Fazendo um paralelo deste entendimento com o ambiente corporativo, compreende-se que aquele que se encontra inserido numa dada tessitura cultural que seja única de uma organização acaba por sofrer os impactos desta história (de ontem e de hoje) em sua subjetividade.

Considerando todo o acima exposto, é possível posicionar o nascimento da lógica cultural das corporações em consonância com os ideais do pensamento sólido moderno. Portanto, a principal premissa que dá origem à cultura organizacional é a eficácia. Essa foi a grande busca da lógica taylorista: o aumento da produtividade baseado no controle e na vigília, na racionalização, na hierarquização, na fragmentação, na ordem, na capacidade individual e tudo o mais que a teoria do capital humano preconiza. Essas são possivelmente as bases sobre as quais está estruturada a espinha dorsal de toda cultura organizacional. E é esse o arcabouço de comportamentos (ou valores) com os quais os Sujeitos-empregados deveriam se identificar.

A análise deste contexto indica claramente que o ambiente interno das organizações é fortemente prescrito, tal qual ensina Christophe Dejours (e





já descrito na parte inicial deste ensaio). O controle, as normas, as regras, as políticas e os processos regem a experiência do corpo e da subjetividade daquele que trabalha. Assim, ao Sujeito-empregado cabe moldar-se à cultura organizacional a que pertence. Porém, considerando as bases aqui propostas como fundadoras do ambiente cultural interno e, também, o seu potencial identitário, a pergunta que se coloca é: diante das características do empregado da pós-modernidade, é factível considerar que há espaço para que haja identificação e expressão de sua subjetividade, mesmo com toda prescrição da cultura organizacional sólida?

O empregado-líquido

Para entender o empregado de hoje, é preciso pensar, mesmo que de maneira ampla, sobre a contemporaneidade, uma vez que é nessa experiência de mundo que ele se forma e se constitui. Isso implica falar, *a priori*, de uma crise de referenciais, a partir da qual a sociedade deixa de ser regida pelos ideais racionais modernos já descritos. Do pensamento que reconhecia na razão a estrutura mais sólida para seu desenvolvimento (almejado como contínuo, perene e controlado – e, por consequência disso, seguro) migra-se para uma sociedade em que "(...) não podemos mais tolerar o que dura" (VALÉRY *apud* BAUMAN, 2001, p. 7). Ou seja, o pós-moderno é a celebração de um agora, que se torna ontem no instante mesmo de sua existência.

Esta evolução (que não deve ser entendida, necessariamente, como uma melhora entre o momento passado e o outro que se segue após) é o alicerce estruturante de parte da obra do sociólogo polonês Zygmunt Bauman, quando ele elabora sua teoria sobre a Modernidade Líquida. Seu pensamento preconiza que existe uma contiguidade entre aquilo delimitado por modernidade e o que cunha-se por pós-modernidade. Assim, o autor define como modernidade sólida tudo que tem a característica de ser estável e de possuir uma estrutura – o que está, cronologicamente, relacionado à época da sociedade de produção industrial descrita no item anterior. Já a modernidade líquida deve ser pensada como algo que se molda com facilidade quando sob efeito de alguma tensão, de qualquer mínima pressão. Líquidos são frágeis e não perpetuam sua forma e característica ao longo de muito tempo – traço marcante da sociedade atual, em que a mobilidade e a mudança fazem parte das coisas mais corriqueiras da vida.



Os fluidos se movem facilmente. Eles 'fluem', 'escorrem', 'esvaem-se', 'respingam', 'transbordam', 'vazam', 'inundam', 'borrifam', 'pingam'; são 'filtrados', 'destilados'; diferentemente dos sólidos, não são facilmente contidos – contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem e inundam seu caminho (...). A extraordinária mobilidade dos fluidos é o que os associa à ideia de 'leveza' (...). Associamos 'leveza' ou 'ausência de peso' à mobilidade e à inconstância: sabemos pela prática que quanto mais leves viajamos, com maior facilidade e rapidez nos movemos (BAUMAN, 2001, p. 8).

Apesar deste complexo cenário que se impõe ao Sujeito do contemporâneo, costuma-se, erroneamente, definir o empregado hoje somente por meio do olhar classificatório das gerações, eliminando desta reflexão tantos outros paradigmas nos quais eles estão imersos, pelo simples fato de serem Sujeitos desta cultura social prévia. Claro, a reflexão quanto aos perfis geracionais importa, uma vez que a sociedade avaliou e estudou o comportamento humano durante décadas com base na idade cronológica do indivíduo. Assim, de um adolescente - independentemente do momento histórico que ele tenha vivido – esperava-se determinado padrão comportamental. Entretanto, se considerada a realidade social vivida frente aos temas específicos de cada época, fica claro que tal olhar meramente cronológico é limitante, à medida que generaliza e, também, exclui características relevantes de determinado grupo. O que se constatou a partir deste entendimento é que parte deste tal "comportamento social" está relacionado ao momento socioeconômico e histórico vivido por aquele indivíduo. Foi em 1950 que se cunhou o termo Geração Baby Boomers, que passou a identificar o perfil comportamental da geração de pessoas nascidas logo após o incremento populacional ocorrido com o fim da Segunda Guerra Mundial (1939-45). Depois disso, mesmo sem um consenso quanto ao ano de começo e de fim de cada uma, outras gerações foram classificadas e, hoje, grosso modo, três delas constituem a força de empregados do mercado: Baby Boomers, Geração X e Geração Y7. Mas não são apenas





⁷A fim de detalhar brevemente o perfil comportamental de tais grupos, vale descrever abaixo um pouco de suas características, segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 21): *Baby Boomers:* Os filhos do pós-guerra, nascidos nas décadas de 40 e 50, são trabalhadores acostumados a seguir estruturas hierárquicas rígidas, que em muitas vezes não permitem mudanças e questionamentos. São indivíduos que fizeram carreira numa só empresa. Acreditam fielmente no jargão "vestir a camisa". Esse apego, muitas vezes emocional, dificulta a formação de sucessores, pois eles percebem que há diferenças significativas na atitude – e

essas possíveis diferenças comportamentais das gerações que caracterizam o complexo universo dos empregados hoje em dia.

É preciso considerar que o contemporâneo traz em si a indeterminação, a descontinuidade, o pluralismo e o efêmero. Assim, complexidade e multiplicidade começam a definir esta época – e, portanto, o Sujeito que é também empregado. Logo, torna-se imprescindível que se olhe para além dos muros e dos limites físicos das organizações, a fim de compreender e considerar efetivamente muitas outras temáticas que impactam o Sujeito-empregado.

Por exemplo, algo latente no social e pouco discutido internamente nas organizações são as questões de gênero. Fala-se muito em diversidade, na perspectiva de raça e de religião, até mesmo da inclusão das mulheres nos cargos de comando. Mas, ainda, observa-se que há grandes tabus quanto a esse tema em específico, sendo que o debate acerca dessa questão é algo amplamente presente no contexto social contemporâneo – esta é uma temática delicada, uma vez que impacta na questão de identidade.

Outra temática extremamente relevante é a relação do Sujeito contemporâneo com o tempo. O agora engoliu a noção do espaço e do tempo. A aceleração da vida ao patamar do instante presente está fortemente rela-

na personalidade – das demais gerações. Eles são orientados a processos (e nos ensinam bastante sobre eles), respeitam hierarquia e veem dinheiro propriamente dito como uma recompensa valiosa.

Geração X: É a geração de filhos dos *Baby Boomers* e, por isso, sua data de nascimento é localizada, aproximadamente, entre os anos 1960 e 1980. São indivíduos que buscam a liberdade, mas sem perder o contato com o coletivo. Individualistas, acreditam no reconhecimento pelo trabalho, no momento certo. Têm necessidade de *feedback* e medo de perder o emprego. Muitas vezes, porém, são céticos e apáticos – principalmente quanto a posições políticas. A Geração X em geral se compromete menos com as organizações, tem relação mais igualitária com autoridade, tem mais respeito com o mérito do que com idade e tratam independência financeira e tempo livre como recompensa.

Geração Y: Também chamada de Geração *Next* ou *Millennials*, são os nascidos após a década de 80. Indivíduos que cresceram bombardeados por estímulos sensoriais. Respeito no ambiente corporativo está atrelado ao talento. É, portanto, algo a ser conquistado, não acontece por posição hierárquica: não basta ter autoridade formal, tem que ser um exemplo (principalmente quem é líder). Admiram o que é a competência real. Vivem em tempo "digital", imersos em um excesso de informações, o que dificulta a retenção de conteúdos e a correlação entre eles. Além disso, não são fiéis às marcas ou aos empregadores. A Geração Y é mais leal a fatores que valoriza do que às empresas em si, considera positiva a diversidade, compete mais consigo mesmo do que com os outros, demanda *feedback* constante e vê a possibilidade de "fazer a diferença" como uma grande recompensa. Esse grupo também é marcado pela pressa. Espera rapidez, agilidade e valoriza mais as realizações que são possíveis hoje do que aquelas que precisam do amanhã para se materializar.



cionada a todo incremento tecnológico ocorrido. Mas, aqui, não se deve falar em tecnologia somente na perspectiva de dados e redes. Não. O desenvolvimento referido surge junto com a criação das primeiras máquinas. Desde o motor a vapor, os transportes e a automação industrial até – aí, sim – a internet, telefonia móvel e o vasto aparato digital, tudo faz com que o ritmo de vida do Sujeito se resuma cada vez mais num presente imediato. A praticidade e instantaneidade proporcionadas por esse complexo tecnológico reduz o tempo da experiência, ao passo que aumenta a sucessão de vivências vazias, sem propósito, já que não se dá ao aparelho psíquico "tempo" (ou "espaço") para criação de representações de valor. O resultado é um só: qualquer experiência encerra-se desprovida de sentido. Toma-se, então, por base novamente, o conceito de modernidade líquida descrito por Bauman (2001). Fica latente a ideia de que a ausência de contornos rígidos é outro ponto interessante para análise desta questão do tempo e do espaço. Isto porque a inexistência de fronteiras e delimitadores físicos, em uma sociedade líquida, dá maior mobilidade às coisas e permite flexibilidade nas escolhas. Assim, o indivíduo move-se, rapidamente, de uma experiência para a outra de maneira quase instantânea, em busca de uma satisfação prática e rápida para seus desejos (de preferência, que possa ser administrada facilmente e gerar resultados com uma única dose).

O acelerado tempo da modernidade líquida é, antes de tudo, o fator essencial para ocupação do espaço. Se existe tecnologia e não há fronteiras, permite-se que o Sujeito esteja em muitos lugares simultaneamente – e se ele pode, ele quer. Não por menos, há o entendimento de que a modernidade líquida é uma sucessão de rupturas e fragmentos. Desarticulado de identidade com o tempo e os eventos passados e, também, da possibilidade de nossas articulações de valor significativo no futuro, o Sujeito pós-moderno encerra-se num hoje vazio. Esse "hoje vazio" pode ser entendido como a metáfora para a supremacia da vivência sobre a experiência, tema de análise de Walter Benjamin (em Experiência e Pobreza, 1933), articulado por Claudio Cesar Montoto (2013) em "Como matamos a experiência", texto inserido no livro Semiótica Psicanalítica: Clínica da Cultura. O autor explica ser a vivência um ato vazio e desprovido de significação, uma vez que não é contextualizado com o passado nem articulado ao futuro – algo que está na ordem da quantidade e não da qualidade do que é vivido. Assim, a qualitas da vivência seria a elaboração desta no transcorrer de um período de tempo que permita a ele, Sujeito, compreender o que vivenciou. Desta forma, conclui ainda o autor, a vivência está para a informação assim como a experiência está para o conhecimento. Ora, se não há tempo na sociedade contemporânea (não porque este é valorizado e sim ao contrário, pela total falta de valor a ele relacionada), as vivências quantitativas não representam experiências qualitativas ao Sujeito. Este tema é ainda explorado, ricamente, por Maria Rita Kehl (2009) na obra *O tempo e o cão: A atualidade das depressões*, na qual ela estuda a temporalidade vivida pelos depressivos, resgatando, para tal, a noção de melancolia freudiana. A autora diz, a respeito da experiência:

(...) tem o sentido daquilo que, ao ser vivido, produz um saber passível de transmissão. Um saber que pode ser passado adiante e que enriquece o vivido não apenas para aquele a quem a experiência é transmitida, mas também para aquele que a transmite. É no ato da transmissão que a vivência ganha estatuto de experiência, de modo que não faz sentido, em Benjamin, a ideia de experiência individual (KEHL, 2009, p. 161).

E é assim – encerrado num hoje vazio, que é repleto de vivências fragmentadas e sem sentido – que o Sujeito pós-moderno ocupa o mercado de trabalho. A mais direta consequência é a diminuição do "tempo de casa" dos empregados (e, vale observar, os termos da expressão comumente usada: tempo de "casa", ou seja, algo que já posiciona a empresa como extensão da moradia, do lar). Se antigamente era relativamente fácil encontrar empregados com 20, 30 ou 40 anos de casa, hoje a média no Brasil passa de pouco mais de três anos⁸ – sendo que esse número é um recorde histórico desde 2002. Entre 22 países pesquisados, o Brasil tem a segunda pior média de permanência no emprego (ficando atrás, apenas, da força de trabalho norte-americana)9. Esses são dados complexos de ser avaliados, uma vez que consideram a rotatividade média geral da força de trabalho, não explicitando se isso se deu por vontade da empresa ou do empregado – algo que muda o ângulo de análise da questão (além, claro, de ser um fator que sofre influência do momento econômico e social). Assim, vale acrescer outro dado neste contexto (do ano de 2012): o número de empregados, de





⁸Disponível em http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-fica-mais-tem-po-no-emprego,185058e – Acesso em 23 Jul. 14.

⁹Disponível em http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,permanencia-de-brasileiro-em-emprego-e-uma-das-menores,93226e – Acesso em 23 Jul. 14.

até 30 anos, que pensa em deixar o emprego se não for promovido em até dois anos é da ordem de 80% dos entrevistados¹⁰. Ou seja, os casos clássicos de empregados que começam como *office-boy* e se aposentam com o primeiro homem da mesma empresa estão se tornando um mito. Parece não haver mais tempo suficiente para a construção de um relacionamento entre essas partes.

A percepção de que existe uma compressão do espaço-tempo está intimamente relacionada, também, ao advento da tecnologia. Primeiro, há de se refletir a respeito da tecnologia digital como um todo. Quando se pensa na questão da modernidade líquida para dentro das organizações, é latente olhar para o fim da era do controle e dos sistemas de regulação que impera no mundo social lá fora. Se antes era necessário estar presente fisicamente, próximo ao controle, porque havia rigidez nos processos e o enraizamento do trabalho em um só local físico, agora parece não haver mais sentido algum nisso. Não apenas pela própria instabilidade social, mas, principalmente, porque a tecnologia digital deu asas à mobilidade. Ou seja, é o fim do laço univitelino entre empregado-empregador, confinados num mesmo espaço-tempo. O reflexo disso está no surgimento de novas modalidades de trabalho e de organização deste, como a possibilidade do home offi ce^{11} , do horário flexível¹² e do uso da tecnologia em nuvem¹³. Estes fatores, entretanto, comprometem um ponto importante da relação empregado--empregador: a construção de confiança. Se não há presença física de um na rotina de trabalho do outro, deixa de existir a prática do diálogo face a face, elemento essencial para tal construção, já que é pelo olhar do outro que o Eu, no imaginário, se estabelece. Se não há essa identificação, dada





¹⁰Disponível em: http://revistaepoca.globo.com/ideias/noticia/2012/07/turma-do-eu-me-acho.html - Acesso em 24 Jul. 14.

¹¹Home office é uma prática utilizada no mercado corporativo que corresponde à opção para que o empregado possa exercer suas atividades de sua própria residência, sem haver a necessidade de que se desloque até o local de trabalho.

¹²Horário flexível é a prática que permite ao empregado determinar seu horário de entrada e de saída do trabalho, de acordo com suas necessidades ou atividades pessoais do dia.

¹³Tecnologia em nuvem (ou *cloud computing*) refere-se, segundo a *Wikipédia*, "à utilização da memória e das capacidades de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet (...) o armazenamento de dados é feito em serviços que poderão ser acessados de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas ou de armazenar dados. O acesso a programas, serviços e arquivos é remoto, através da internet – daí a alusão a nuvem. O uso desse modelo (ambiente) é mais viável do que o uso de unidades físicas".

a ausência do olhar de um sobre o outro, há de se pensar, então, quem são os indivíduos a atuar nesse cenário e de que forma se dará uma relação entre eles.

Um encontro face a face exige um tipo de habilidade social que pode inexistir ou se mostrar inadequado em certas pessoas, e um diálogo sempre significa se expor ao desconhecido: é como se tornar refém do destino (...) Não olhando o outro nos olhos, torno meu eu interior (para ser mais exato, meus pensamentos e emoções mais íntimos) invisível, inescrutável... (BAU-MAN, 2008, p. 27).

Posto esse panorama sobre o digital, agora é possível estreitar a perspectiva de análise e olhar exclusivamente para o advento das mídias sociais. O que são elas e o que elas representam?

O fato primeiro é: as mídias podem até ser novas, mas a concepção de rede que as pessoas criam para conversar não. A diferença fica por conta da amplitude de tais conexões, o que está longe de significar um incremento da qualidade das relações e da profundidade delas. É tal a importância atribuída às redes sociais que, para os brasileiros, atualizar-se no Facebook é mais importante do que passar tempo com amigos ou ir a um encontro¹⁴. Ou seja, uma vida mediada por uma tela, a possibilidade de ser quem não se é, além do reforço ao momento presente. Blogs, Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn e Google+ (e até o final da redação deste artigo, certamente, outras surgirão) são responsáveis não somente por uma nova forma de relacionamento, mas, principalmente, de pensar: mais veloz, em rede, abrangente e colaborativa. Tais espaços de interação virtual são terreno fértil para a transparência, tanto para o bem quanto para o mal. Da pior forma, significa a exposição exagerada da vida privada - do corpo, dos pensamentos, das crenças e opiniões. Do melhor lado, permitem uma maior democratização do poder da informação. Essas características da lógica digital refletem, de múltiplas maneiras, na relação empregado-empregador, sendo a principal a ausência de distinção entre o que é interno e aquilo que é externo à organização, ou seja, a vida pessoal e a profissional dos empregados na rede.





¹⁴Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/mercado/980548-uso-de-redes-sociais-desa-fia-empresas.shtml - Acesso em 12 Dez. 11.

Nesse contexto, uma avalanche de informações sobre as empresas é gerada diariamente na web, por todos aqueles que interagem com uma marca ou produto – e também pelos empregados. Esse conteúdo produzido fica acessível a todas as pessoas que se dispuserem a procurá-las. O empregado fala, e todos os demais públicos escutam. Aqui, não cabe inicialmente uma discussão sobre a credibilidade desse conteúdo. As informações estão lá, verídicas ou não, e o controle não está nas mãos das empresas. Ou seja, um empregado insatisfeito – ou mesmo que apenas equivocado em sua percepção sobre a empresa em que trabalha – pode influenciar a forma como outros públicos percebem a companhia, sua marca e até seus produtos (CAR-RAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 24).

A saída para esse dilema não é tão simplista quanto bloquear o acesso às redes sociais nas empresas. Isto é, na verdade, ilusório, já que qualquer empegado comum que possui um smartphone¹⁵ tem acesso a elas a qualquer momento e em qualquer lugar. Pesquisas, inclusive, indicam que aos jovens empregados importa mais uma empresa que lhes permita acesso às redes digitais do que o valor dos salários e o pacote de benefícios, num percentual de 74%¹⁶. Ao mesmo tempo, outros dados indicam que o uso constante das redes no ambiente de trabalho é prejudicial ao rendimento dos negócios: 60% das interrupções no trabalho envolvem o uso das chamadas ferramentas sociais. Por causa disso, 45% dos empregados não conseguem trabalhar nem 15 minutos sem ser interrompidos e 53% perdem pelo menos uma hora por dia com esse tipo de distração. Pela pesquisa, essa perda de produtividade significa cerca de 10 mil dólares por trabalhador em um ano¹⁷. Ora, parece incoerente este quadro de perda de produtividade com o fato de que as pessoas passam cada vez mais tempo trabalhando (muito em função da própria tecnologia móvel, que permite que o empregado esteja conectado à empresa em qualquer momento e em qualquer lugar). Ao menos é o que aponta o estudo From dedication to medication?¹⁸, de 2011,





¹⁵Smartphone, ou telefone inteligente, é o aparelho de telefonia móvel que dispõe de um sistema operacional equivalente a um computador e, por isso, permite ao usuário a execução de diversas tarefas, como o acesso ao *e-mail*, às redes sociais, filmadora, agenda de compromissos etc.

¹⁶Fonte: CISCO: "Gen Y: New Dawn for work, play, identity", 2012

¹⁷Disponível em: http://idgnow.uol.com.br/computacao_pessoal/2011/05/23/redes-sociais-geram- prejuizos-de-milhoes-de-dolares-as-empresas/ - Acesso em Jun. 11.

¹⁸ Fonte: Regus. "From dedication to medication", nov. 11.

ao constatar que, em todo o mundo, quase metade dos empregados (48%) trabalha mais de nove horas por dia; sendo que no Brasil aproximadamente um quinto dos trabalhadores gasta 11 horas diárias ou mais no trabalho. Além disso, 43% dos entrevistados alegam levar trabalho para casa mais do que três vezes por semana.

Considerações finais

Diversidade, Gerações, Espaço-Tempo e Tecnologia são apenas alguns poucos temas do contemporâneo que impactam o sujeito líquido e, consequentemente, sua vivência como empregado. Seria possível estender essas correlações por muitos outros assuntos, exemplificando pontualmente como diversas características sociais repercutem diretamente na relação empresa-empregado. Mas isso não cabe no contexto deste ensaio.

O que é importante, porém, para encerrar esta reflexão, é retornar ao título e à proposta de análise deste texto, a saber: será que a cultura organizacional que é vivenciada internamente nas empresas corresponde aos anseios dos empregados do contemporâneo? Conclusões universais não têm valia. Cada empresa é única e possui uma cultura organizacional mais ou menos desenvolvida, e é óbvio que as corporações – como parte que são deste mesmo contexto social em que os Sujeitos-empregados estão inseridos – também não são exatamente as mesmas da época moderna. O exercício prático de projetos relacionados à cultura organizacional indica que as instituições, em alguma parte, evoluíram em consonância com a sociedade - afinal, são partes desta. Porém, as adequações parecem olhar muito mais para os que estão fora.

As organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje ela tem papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos. Mas não há imaginário neutro, nem signos neutros, nem significados neutros (FREITAS, 2006, p. 55)

É nítido que as corporações buscam estar alinhadas às demandas e aos anseios de seus consumidores, clientes e *prospects*. Mas, internamente, parece ainda haver uma grande lacuna a ser preenchida. Muito se fala sobre



todas essas temáticas, o discurso é nobre e digno. Mas a vivência interna ainda padece de muitos dos males modernos: exercício de poder, falta de transparência e rigidez burocrática e fragmentação sistêmica. O prescrito se faz presente na prática, apesar da boa intenção do discurso corporativo que é propagado. O ponto nevrálgico parece, então, ser este: a existência (ou não) de coerência entre o que a empresa faz e fala. Ela, a organização, apresenta um discurso em consonância com os anseios contemporâneos. Isso seduz e identifica o Sujeito como potencial empregado (o nome utilizado pelas organizações para isso é muito ilustrativo: atração). Mas por pouco tempo: a experiência prática no dia a dia – agora como empregado efetivo – inserido na cultura organizacional é pautada por uma vivência fortemente prescrita. Nasce, assim, um conflito – que Dejours, Abdoucheli e Janet chamam de carga psíquica – e que é proveniente desta incoerência do ato de trabalhar.

A organização do trabalho é, de certa forma, a vontade do outro. Ela é, primeiramente, a divisão do trabalho (...) o exercício de uma vontade: a de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força do trabalho, isto é, de substituir o livre-arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador, mediatizado, eventualmente, por técnicos especializados (...) a carga psíquica do trabalhar resulta da confrontação do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 28)

Com a racionalização do trabalho, oriunda da Administração Científica, o Sujeito-empregado deixou de ser convocado à realização e grande parte do potencial sublimatório do trabalhar se extinguiu. Desta forma, as "fadigas e penas" oriundas deste esvaziou-se de sentido e tornou-se uma mera tarefa. Eis o que se pode dizer que foi "O erro de Taylor": a partir do momento em que o ato de trabalhar (ou a capacidade de produção de um corpo, naquilo que o prova) foi interpelado pela racionalização científica moderna e dividido em pequenas tarefas (rotineiras, repetitivas e fragmentadas), tornando-se mera prescrição (e nenhuma criação), o Sujeito não é mais convocado – corpo e subjetividade. O Sujeito-empregado tornou-se um empregado-robô¹⁹.







¹⁹O termo "robô" provém da palavra checa "robota", que significa "trabalho forçado". Tal expressão foi apresentada pela primeira vez por Karel Capeke em sua peça teatral "R.U.R" Rossum's Universal Robot" de 1921.

Isso coloca luz sobre uma problemática que pede análise futura criteriosa: aquilo que a sociedade nomeia como trabalho no contemporâneo talvez seja apenas um mero emprego – uso do corpo ou da mente e não algo que se dá no sentido da plenitude do Sujeito. É preciso refletir sobre isso e nomear corretamente o que se faz hoje (se trabalho ou se emprego) a fim de que toda essa problemática possa ser mais bem entendida e resolvida.



Referências

ARENDT, Hannah. **Trabalho, obra e ação.** In: Cadernos de Ética e Filosofia Política 7, 2005

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

CARRAMENHA, Bruno, CAPPELLANO, Thatiana, MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteiras. São Paulo: Inhouse, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. Psicodinâmica do Trabalho - Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas; 1994

DIAS, Maria das Graças Leite Vilela. **Identificação e enlaçamento social: A importância do fator libidinal**. São Paulo: Escuta / Belo Horizonte: Fapemig, 2009.

FONSECA, Eduardo Gianetti da. **Felicidade: diálogos sobre o bem-estar na civilização**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

KEHL, Maria Rita. **O tempo e o cão: A atualidade das depressões**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

MONTOTO, Claudio Cesar. Como matamos a experiência *In:* SANTA-ELLA, Lucia e HISGAIL, Fani (organizadoras). **Semiótica Psicanalítica: Clínica da Cultura**. São Paulo: Iluminuras, 2013, p. 231-241.

NASIO, J.D. Lições sobre os 7 conceitos cruciais da psicanálise. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

PEREIRA, J. Síndrome de Burnout. **Revista Eletrônica Tecnologias e Produção**, América do Norte, 1, out. 2013.

ROUDIESCO, Elisabeth; PLON, Michael. **Dicionário de Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.





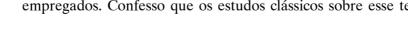
Teoria Corpomídia: uma proposta de valor para a cultura organizacional

Simone Ribeiro de Oliveira Bambini

A autora apresenta, neste artigo, uma proposição inovadora: o estudo do corpo no ambiente empresarial. Para tal, propõe observar o padrão comportamental disseminado pelas organizações empresariais para os empregados, no que diz respeito ao modo de agir tanto interna quanto externamente. Há uma ordem que se espera que estes corpos cumpram, e esta é uma ordem teológica. Este artigo, assim, tem por objetivo propor uma reflexão crítica que permita identificar a força desta transformação, identificando-a como um traço característico da cultura do capitalismo ocidental.

A proposta desta conversa, caro leitor, é dialogar e refletir sobre a importância dos corpos no ambiente organizacional, uma vez que a empresa ou qualquer organização é constituída por pessoas, ou seja, por corpos. Mas será que entendemos o que significa essa corporeidade? Conhecemos de fato o corpo que está no ambiente corporativo e ou interagindo com ele?

Essa questão da corporeidade me acompanha há muito tempo: desde minha graduação em Relações Públicas, que enfatizava que o público interno era o mais importante na visão de um profissional da área, e também nas vivências do mercado no empenho das campanhas motivacionais com empregados. Confesso que os estudos clássicos sobre esse tema na área



49

não conseguiram atender a minha busca. E, por isso, me questionava: será que de fato os corpos são motivados e engajados pelas campanhas de comunicação interna?

O entendimento mais profundo desse processo da comunicação com empregados só foi possível a partir dos estudos na pós-graduação *stricto sensu* em que conheci a teoria do corpomídia (KATZ; GREINER, 2001, KATZ, 2003a, 2003b, 2007 e GREINER, 2005), que propõe uma compreensão maior do corpo do empregado e consequentemente uma reflexão crítica sobre a cultura organizacional, principalmente em seu aspecto interno. O diálogo neste ensaio parte, assim, da vivência no mercado de trabalho e na área acadêmica, somado a recortes do estudo do mestrado e do doutorado, que analisaram o estudo e o entendimento do corpo na formação acadêmica e nas práticas da comunicação organizacional¹.

Antes de entrarmos de fato no âmbito organizacional, é importante contextualizarmos o ambiente e o corpo em nossa sociedade ocidental. Qual o contexto social e qual "o corpo" que estamos vivendo atualmente?

A vivência do corpo na cultura do capitalismo

Nos dias de hoje, os valores imbuídos na sociedade são de consumo, sucesso, rentabilidade financeira e, acima de tudo, visibilidade – uma busca inquieta pela estética, beleza e pela saúde que estão representadas no âmbito corpóreo.

O corpo em nossa sociedade se tornou um ícone e ele é responsável por uma grande parte desta visibilidade de sucesso. A mensagem nos dias de hoje é que devemos cuidar do nosso corpo. Ele precisa ser saudável, bem cuidado e é a partir dele que a maior parte dos nossos valores é reconhecida. A valorização e o conhecimento do corpo estão em todos os discursos de nossa sociedade. Por exemplo: somos estimulados a fazer exames, estando doentes ou não. Este é o caminho para prevenir doenças e possivelmente garantir uma maior longevidade. Ou seja, no campo da medicina, da empresa ou da vida em sociedade, o corpo é o protagonista do nosso tempo.





¹A autora é pesquisadora do estudo do corpo no ambiente organizacional ancorada na teoria do corpomídia (Greiner e Katz). No mestrado cursado na PUC-SP, a dissertação foi sobre o impacto do estudo do corpo na formação do comunicador e em novas práticas empresariais (2008), disponível no site: http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6806. A tese de doutorado, também na PUC-SP, dá continuidade a este estudo (2011-2015).

As convocações biopolíticas

Podemos nomear esse tipo de padrão esperado de convocações biopolíticas, uma vez que nos indicam a forma como nossos corpos são "convocados" a estar e a viver no mundo. Elas norteiam as condutas de vida das pessoas, pois estão sempre nos dirigindo de alguma forma. Por isso, o controle e o direcionamento do que se fazer é feito o tempo todo no seu corpo. É simples notar isso. A escolha dos lugares e do que comer, baseada no aspecto saudável ou glamouroso; a prática de esportes; a participação em cursos alternativos, não importa do quê. Há sempre um imperativo de ordem para que possamos nos tornar uma pessoa melhor em todos os aspectos da vida: social, pessoal ou profissional. Tais imposições podem estar relacionadas com o que está na moda ou com aquilo que nos conduz a uma maior longevidade.

Muitos corpos nem se dão conta disso. Estão obedecendo a estilos e maneiras de ser que muitas vezes nem são condizentes com o que ele, corpo, pensa, mas que de alguma forma foi conduzido para isso. É a "docilidade do corpo" (FOUCAULT, 1987) que faz com que ele obedeça e atenda aos desejos depositados por alguma instituição que percorre a sua vida.

O filósofo Giorgio Agamben (2011) nos traz um esclarecimento bem interessante sobre os aspectos teológicos que regulam a nossa vida na sociedade ocidental capitalista: a nossa submissão a estas convocações biopolíticas está relacionada com o servilismo ao poder soberano e teológico entre os séculos II e V d.C. O autor faz um estudo arqueológico das relações intrínsecas existentes entre a história política do mundo e os fundamentos cristãos e, assim, como esses dois fatores foram determinantes e ordenaram a nossa forma de agir e viver no mundo ocidental.

Ele nos conta que esta herança de vida submissa a um poder soberano foi preponderante na nossa cultura ocidental e que a estrutura teológica, anterior, contribuiu para a aceitação tão eficiente da ordem mercadológica atual, que conduz nossos corpos.

Não cabe aqui o detalhamento filosófico do autor, mas uma breve explanação sobre a conquista da glória. Isso nos ajuda a entender que nossa submissão ao consumo glorioso se dá muito mais por uma questão teológica do que mercadológica. De que maneira? Nos explica Agamben (2011) que aprendemos por meio das liturgias e das aclamações (sentar, levantar, saudar, aplaudir, cantar, gritar ou vaiar) a reverenciar o poder, algo que acontecia nas cerimônias do império e nas religiosas. A questão é que



essas liturgias marcam a história da humanidade, como uma conduta de aceitação (ou não) ao poder ou às ordens estabelecidas. As saudações em público caracterizam e iniciam a forma de um procedimento democrático (direito romano) no qual a aclamação é o ponto de partida. O que hoje se identifica como "opinião pública" advém deste ritual público. Aprendemos desde cedo a reverenciar tudo que é simbologia de poder, e a glória simbolizava o poder nas duas esferas de vida, fosse ela profana ou divina. No transcorrer dos tempos, o conceito de glória passou a ser usado como referência de beleza e da estética. Na sua origem hebraica (*kadod*) e grega (*doxa*), a glória não se relacionava ao sentido estético, mas à divindade. Ou seja, tudo que estava ligado a Deus era visto como uma beleza incontestável. Atualmente a palavra glória, no senso comum, está relacionada com potência, grandeza e peso. É um termo ambíguo, complexo e com vários sentidos, e, em nossa sociedade, está relacionado com sucesso que, por sua vez, está associado à felicidade.

Para Agamben (2011), a busca da glória desde os tempos remotos traz um grande vazio, independentemente da crença na religiosidade ou na conquista de uma vida plena e feliz no plano divino. O fato é que continuamos a nos comportar da mesma maneira: necessitamos da liturgia e dos ritos para glorificarmos tudo que representa poder e glória. Fazemos de tudo para alcançar uma glória que não sabemos ao certo o que é. As liturgias louvadas e praticadas em nossa sociedade são de outra ordem: exercícios e esportes da moda para o corpo, cuidados com a alimentação, os locais onde devemos ou não ser vistos, com quem devemos e não devemos nos entreter, sociabilizar ou trabalhar ou quem devemos "curtir ou não curtir" nas redes sociais. Mas, mesmo sendo outras as liturgias, elas continuam pautando a nossa maneira de ser, conduzindo nossas práticas mais variadas.

Hoje, somos regidos por dogmas que estão na ordem do consumo, da estética e da visibilidade. E qual a garantia de submeter tudo isso à condição de conquista afiançada no sucesso, na felicidade e na saúde? Nenhuma. Continuamos no mesmo grande vazio apontado por Agamben em nossa busca por uma vida plena.

É o corpo que assume um papel preponderante no entendimento de glória, ou seja, para termos sucesso e sermos felizes, precisamos de um corpo saudável. Esse entendimento de corpo saudável é visível nas campanhas publicitárias e em pauta nas mais variadas revistas e programações de TV.



Há uma demanda mercadológica em apoio aos conceitos de saúde, beleza e felicidade, que estão enquadrados em padrões estéticos já estabelecidos e pasteurizados.

O que percebemos é que há um padrão coletivo de como viver em vários aspectos da vida e que o individualismo e o consumismo tornaram-se um padrão de conduta que conduz a nossa sociedade, identificado por Lipovestky e Serroy (2011) por "sociedade desnorteada".

O sujeito precisa ser feliz, ter sucesso e prazer e não pode ficar no anonimato, uma vez que tudo precisa ser reconhecido pelo mercado e pelos outros. Há uma variedade de caminhos, imagens nas mais variadas ofertas de recursos, produtos e serviços que são oferecidos e conduzem a uma vida de sucesso e felicidade. Mas nos tornamos pessoas desorientadas, uma vez que tudo precisa ser (re)ensinado e (re)conduzido por especialistas e, como já dissemos anteriormente, a função da mídia nesse aspecto é determinante.

Podemos dizer que a vida das pessoas virou um negócio, há sempre uma fórmula a ser seguida, consequentemente um padrão de excelência. Todavia, há muitas reflexões neste contexto. Será que a vida pode ser realmente vivida desta forma? Deve-se ambicionar esse tipo de sucesso? O que acontece quando se pasteuriza tanto? As tecnologias da informação e da comunicação favorecem a vida de cada um de nós, mas também causam muita ansiedade e angústia em lidar com tanta informação e com a falta de tempo.

Estamos percebendo agora que há muitos corpos doentes e que não estão tão felizes assim, uma vez que a síndrome do pânico, depressão e estresse proliferam em escalas cada vez maiores.

O corpo do nas práticas da comunicação com empregados

Nas empresas, apesar do discurso sobre a qualidade, os valores e a *performance* dos seus empregados, o que impera é o discurso quantitativo expresso no volume de vendas e metas alcançadas, ou seja, é o aspecto estatístico que conta nas práticas de premiação. As questões qualitativa e subjetiva ficam apenas no discurso da comunicação e nas campanhas motivacionais e, na maior parte das vezes, são descoladas das práticas cotidianas.

Durante a trajetória dos estudos do mestrado, a análise de relatos e experiências dos discursos e campanhas motivacionais embasou a percepção





dicotômica destas práticas, e como o corpo do empregado reagia diante desta vivência.

A ineficiência da comunicação com empregados está presente no relato da empresa exemplificada por um engenheiro químico:

Certa vez visitei uma empresa multinacional do setor de tintas automotivas e essa visita começou com uma apresentação do departamento de segurança do trabalho. A preocupação dessa empresa com a segurança dos funcionários é verdadeira e ela é uma referência mundial nesse tema. Nessa apresentação, dentre outros assuntos, foi abordada a campanha que a empresa estava realizando para incentivar o não uso de motocicletas pelos funcionários. Todos nós sabemos quantos acidentes de moto ocorrem todos os dias e é realmente preocupante para uma empresa se muitos funcionários começam a ir e voltar do trabalho de moto. A probabilidade de um afastamento por acidente de trabalho devido a um acidente por moto é maior do que por um acidente de carro ou por um acidente em um transporte público. Todo esse programa estava baseado em um dos valores da empresa, que era promover a qualidade de vida dos funcionários. Diminuir risco de acidentes, com certeza, é melhorar a qualidade de vida. Passada a apresentação do departamento de segurança do trabalho, chegou a vez de o departamento de marketing discursar sobre a linha de produtos e market share. Nesse momento, o Gerente de MKT comenta, com muito orgulho, que a empresa possui uma linha de tintas exclusiva para ser aplicada em motocicletas e que, inclusive, a empresa era líder nesse mercado. Esse é um claro exemplo de que os valores da empresa não estão disseminados por toda a empresa e que eles não estão norteando as decisões estratégicas da empresa. A empresa possuía um programa de não incentivo ao uso da moto, mas não deixou de vender tinta para motos e, além disso, é líder nesse mercado. Com essa postura fica claro que a frase bonita, cunhada em seus valores, "promover a qualidade de vida de seus funcionários e da comunidade", não passa de peça de ficção e de falso instrumento de motivação e de retenção de pessoal. A campanha perdia toda a sua lógica e, provavelmente, perdeu sua força, uma vez que qual seria a explicação da empresa se algum funcionário perguntasse: por que nossos funcionários não podem andar de motocicleta se vendemos tintas para ser aplicadas nas motos? Caso esse funcionário encontrasse alguém verdadeiro, a resposta seria: porque o que nos importa mesmo é o número de afastados do trabalho que poderemos ter caso muitos de nossos funcionários andem de moto. Essa resposta seria muito mais motivadora do que a frase "promover a qualidade de vida", primeiro por ser verdadeira, segundo por, mesmo que seja em segundo plano, mostrar certa preocupação com a saúde do funcionário.²

Esse episódio ilustra um caso de dissonância entre imagem interna e externa e, de acordo com os conceitos mais trabalhados em relações públicas, as atitudes e as campanhas internas, para ter sucesso, devem estar integradas a todos os setores da empresa e inseridas na cultura da organização. Mesmo procurando agir de forma integrada, tais movimentos ainda não parecem motivar ou envolver, de fato, o empregado e partimos da hipótese de que isso ocorre porque elas ignoram o corpo do funcionário e desconhecem o entendimento de corpo no viés da teoria do corpomídia que será explicada adiante.

Mesmo nas empresas que não se pautam somente por discursos e eventos isolados, a ignorância do corpo resulta em processos de comunicação que esquecem que a empresa é composta de diversos corpos e que eles assimilam não somente a campanha, como também as demais diretrizes da sua comunicação. A pessoa que vende é a mesma que se diverte e se emociona, não somente nos eventos internos preparados pela empresa, mas em qualquer circunstância, seja dentro ou fora da organização.

Outro relato esclarecedor feito por uma funcionária que trabalhou por anos em uma empresa de renome:

Em 1995, a empresa vivia uma fase muito promissora. O mercado da venda direta ia muito bem, os conceitos dos produtos encontraram aderência no público-alvo, e o faturamento da empresa duplicava ano a ano. Quando iniciei minhas atividades, questões simples me encantaram: o cheiro da empresa, o banheiro tinha o produto característico que ela comercializa nas saboneteiras, desodorantes e perfumes na pia. Os executivos e fundadores almoçavam no mesmo restaurante que o pessoal da fábrica. As reuniões eram divertidas e produtivas, era um clima muito saudável. Com o passar dos anos, novos concorrentes entraram no mercado, novos produtos e fabricantes entraram na venda direta. Ou seja, o cenário ficou muito mais competitivo.





²Relato extraído da dissertação de mestrado "O impacto do estudo do corpo na formação do comunicador e em novas práticas empresariais", defendido pela autora em 2008 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

E aí todo esse clima cortês e amistoso foi ficando mais pesado e sério. No paralelo, os dirigentes que criaram a empresa e a visão do BEM Estar BEM (significa bem-estar com você e com o outro) saíram da operação do dia a dia e a empresa abriu o capital. Neste cenário, mais competitivo, a empresa começou sua busca por profissionais competitivos, para quem tudo vale para se dar valor. E, na minha interpretação, foi aqui que a empresa mudou. Saiu da crença do bem-estar na empresa e no outro (corpo) para a crença no resultado, custe o que custar. Afinal, em uma empresa de capital aberto, quanto mais lucro der, mais ela valerá no mercado. A empresa aumentou a pressão sobre as pessoas, os processos. Aumentou-se a carga horária. Em média, trabalham-se 14 horas por dia na empresa. A cada dois dias um novo produto era lançado. Com a mesma equipe que lançava um a cada 15 dias. E o pano de fundo de tudo isso? A empresa nos fazia acreditar que o melhor lugar do mundo para trabalhar era lá. Foi vencedora por alguns anos como melhor empresa para a mulher trabalhar, publicado na revista Exame, de 2003. Vista de fora, era, de fato, uma empresa admirável. Mas, vista de dentro, eram conhecidos alguns dos mecanismos utilizados para se obter esses resultados. Por exemplo: fazia parte da remuneração variável dos gerentes o clima organizacional. Tinha peso de 5%. Então, é óbvio que todos os gerentes mentiam que o clima era bom, para não perderem os 5% dessa variável. A empresa foi perdendo aos poucos o encanto. Ela colocou muita gente nova, que não viveu a "cultura do bem-estar" e veio de culturas de resultados a qualquer preço. Seus funcionários produzem, produzem e produzem e sempre recebem feedbacks negativos, sempre poderiam ser melhores (talvez por isso paguem terapia!). Hoje não existe mais paixão pela empresa e sim uma relação comercial, é uma empresa como outra qualquer. Talvez o diferencial da empresa seja que ela, e só ela, acredita ser especial. A maioria se decepciona, porque entra achando que vai ter qualidade de vida e a primeira coisa que o corpo perde é a qualidade de vida. Enfim, de fato, fui apaixonada pela empresa. Mas como sabemos que paixão dura pouco, a paixão acabou. E a empresa perdeu a mão e não está sabendo transformar paixão em amor.³

Em nenhum momento estamos questionando o mercado empresarial e o sistema capitalista. Empresas necessitam gerar lucros para sobreviver e





³Relato extraído da dissertação de mestrado "O impacto do estudo do corpo na formação do comunicador e em novas práticas empresariais", defendido pela autora em 2008 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

quem está imerso neste contexto precisa trabalhar para se sustentar e gerar capital para as suas necessidades. O que está em discussão aqui é a forma como a empresa estabelece a sua comunicação. E como se pode perceber pelo depoimento acima, a abertura de capital produziu uma alteração administrativa e conceitual na empresa. A empresa continua com o mesmo *slogan* e valorizando um bom clima organizacional, entre os seus empregados.

A empresa mantinha uma coerência no seu discurso comunicacional, que colocava em prática com seus empregados, os quais acreditavam nela. Esse discurso é perceptível em pequenos detalhes, como o cheiro da empresa, a valorização dos que nela trabalhavam, independentemente da hierarquia. Devido à abertura de capital, surgiu uma nova diretoria, com novos pensamentos estratégicos que, consequentemente, promoveram uma alteração de conduta interna e externa. Todavia, mantém a mesma retórica na sua política de comunicação, utilizando a sua receita de sucesso agora com pessoas diversificadas (uma mistura de novos e antigos empregados), que, de certa forma, demandam novas identificações com a empresa, que, por sinal, agora também é outra.

Outro caso ilustrador das práticas empresariais são os eventos. São utilizados para um sem-número de finalidades empresariais, como motivação de empregados no empenho de suas atividades, conscientização da importância de uma vida saudável e divulgação de campanhas de conscientização dos problemas da sociedade, por exemplo os do meio ambiente e da construção de cidadania.

Esse tipo de evento costuma acontecer em lugares requintados, fora da empresa, com duração de alguns dias. São apresentadas palestras de áreas diversas, com profissionais como atletas, músicos, psicólogos, celebridades e artistas, sobre temas variados: a importância do esporte, dos cuidados emocionais, do entretenimento ou da criatividade na realização de suas tarefas no trabalho.

Reunidos nesses encontros e distantes da sua rotina de trabalho, os empregados ouvem palestrantes, que os inspiram com suas experiências diversificadas e os fazem crer na possibilidade de incorporar esses conhecimentos no cumprimento de suas metas cotidianas. Ao retornarem ao dia a dia, as questões tratadas no evento parecem ficar descoladas, pois não encontram uma continuidade na rotina de trabalho. A pressão dos negócios, a hierarquia estabelecida, os conflitos pessoais e profissionais, tudo isso se torna muito significativo e diminui a força do que foi vivido no evento.





Acredita-se no potencial motivador dessa iniciativa, mas talvez o engajamento de muitos corpos se perca devido aos propósitos do próprio evento serem muito mais só um discurso descolado da prática vivenciada na empresa. Também não se leva em conta que nem sempre todos os corpos estão empenhados no mesmo evento devido à singularidade de cada corpo.

O que se problematiza aqui não são as metas, os lucros ou o desejo de sucesso nos negócios, tampouco a importância da realização de eventos como estratégia de comunicação interna. O que se propõe é a percepção de que o corpo é visto como receituário de receitas. O corpo do empregado que está participando do evento, adquirindo conhecimento por meio dos discursos criativos e das práticas de entretenimento, é o mesmo que trabalha na empresa e adoece, quando as pressões se tornam excessivas.

O corpo adoece por uma questão de sobrevivência, no que diz respeito a ignorar valores importantes para ele em nome de sua empregabilidade. Ou seja, o corpo do funcionário entendeu, acreditou e aceitou os princípios vivenciados no evento e, quando a empresa ignora esse conhecimento que ela mesma diz respeitar a ele e a ela, o empregado se adapta ao processo dicotômico de discurso, que só vale como discurso e nunca como prática. Mas o seu corpo não é um sistema binário e não separa informação como razão e emoção. Os conhecimentos validados pela empresa são assimilados pelo corpo do empregado de maneira sistêmica e integrada, tanto que o corpo sofre por não conseguir adotar práticas tão saudáveis e criativas que fariam a vida dele e dos negócios prosperarem mais.

O que é teoria Corpomídia?

Nesta parte da nossa conversa, com base no entendimento do corpo humano pelo viés da Teoria Corpomídia, desenvolvida por Helena Katz⁴ e



⁴Helena Katz conjuga sua atuação no jornalismo cultural com atividades acadêmicas, é professora no curso de Comunicação das Artes do Corpo e no Programa em Comunicação e Semiótica, na PUC-SP, onde concluiu o doutorado (1994) com a tese "Um, Dois, Três: A Dança é o Pensamento do Corpo", publicada em 2005. Graduou-se em Filosofia na Faculdade de Filosofia e Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1971) e exerce a função de crítica de dança desde 1977. Coordena o Centro de Estudos em Dança-CED, que fundou em 1986, grupo de pesquisa certificado pelo CNPq. Em 2010 tornou-se também professora na Escola de Dança da Universidade Federal da Bahia. Pesquisadora, professora, crítica e palestrante nas áreas de Comunicação e Artes, desenvolve, em parceria com a Profa. Dra. Christine Greiner, a Teoria Corpomídia (2001, 2003, 2004, 2005, 2007, 2009, 2010), na qual realiza uma nova etapa com o projeto de pesquisa "Os Novos Estatutos do Corpo nas Sociedades Pós-Ideológicas".

Christine Greiner⁵, a linguagem precisa ser mais acadêmica por necessitar de um detalhamento com citações importantes que validam e contextualizam o tema e a teoria em questão.

O corpo descrito nos vivências empresariais é entendido como uma máquina a ser treinada no sistema *input-output*. É visto como um processador de informações e não como um conjunto de práticas evolutivas. Vale lembrar que o corpo humano, porque troca informações com o ambiente em tempo real, torna-se corpomídia. Com a teoria Corpomídia, pretende-se compreender o corpo como o estado de uma coleção de informações que está sempre se transformando por causa das trocas que realiza com os ambientes por onde circula. O corpo, tratado como corpomídia, diferencia-se muito do corpo processador de informações, porque as trocas corpo—ambiente modificam não somente o corpo, mas também o ambiente.

O corpo não é um meio por onde a informação simplesmente passa, pois toda informação que chega entra em negociação com as que já estão. O corpo é o resultado desses cruzamentos, e não um lugar onde as informações são apenas abrigadas. É com esta noção de mídia de si mesmo que o corpomídia lida, e não com a ideia de mídia pensada como veículo de transmissão. A mídia à qual o corpomídia se refere diz respeito ao processo evolutivo de selecionar informações que vão constituindo o corpo. A informação se transmite em processo de contaminação. (GREINER, 2005, p. 131.)

O conceito de corpomídia colabora também com o afastamento dos modelos dualistas, porque trabalha fora da moldura cartesiana de corpomente. Como o corpo está sempre se constituindo, porque suas trocas com o ambiente se dão em um fluxo inestancável, é possível trabalhar com a noção de que todos os corpos compartilham algo com todos os outros.





⁵Christine Greiner possui graduação em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero (1981), mestrado em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP (1991), doutorado em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP (1997), pós-doutorado pela Universidade de Tóquio (2003), pós-doutorado pela International Research Center for Japanese Studies (2006) e pós-doutorado pela New York University (2007). Atualmente é assistente-doutora da PUC-SP e membro de publicações importantes: *Cairon*, revista de estudos de dança; *Telon de fondo*, revista de teoria e crítica teatral; revista *Sala Preta* (USP); revista *Ensaio Geral*; e revista *Dança*. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Teoria da Comunicação. Atuando principalmente nos seguintes temas: arte, cultura semiótica.

O ser humano precisa aprender a reconhecer as informações presentes no mundo para nele sobreviver. Essa é uma ação que o corpo realiza via processos perceptivos. A percepção humana começa no corpo, com o movimento, e vai se adaptando para perceber as diferenças.

(...) o reconhecimento de que o sistema sensorimotor e o sistema imunológico têm natureza cognitiva, e não apenas o sistema nervoso central, reitera não apenas a evidência de que o corpo pensa, mas a de que o pensamento se organiza como ações possivelmente descentralizadas (GREINER, 2005, p. 65)

Corpo e mundo são ocorrências separadas, mas trocam informações o tempo todo e essas trocas, sempre de mão dupla, modificam ambos. O corpo parece uma porta de vai e vem, e isso, de certa forma, inviabiliza uma separação total entre o sair e o entrar, ou seja, não há uma fronteira fixa e delimitadora. O corpo percebe como pode, porque percebe de acordo com a coleção de informações que o forma a cada momento. É o corpo que descreve o mundo internamente e, por essa razão, só podemos lidar com o mundo de acordo com o corpo que temos.

O corpo, portanto, é um conjunto de práticas evolutivas e não uma caixa fechada, ou um envelope de seus conteúdos. O corpo é um sistema complexo, um estado da sua coleção de informações e, por isso, a cada condição o corpo é de um jeito. Caminhando com o conceito corpomídia, fica patente a importância do movimento na construção da coleção de informações que se chama corpo.

para Llinás, o pensamento é um movimento interiorizado, para Charles Peirce (...) o pensamento [é] como uma ação movida por um propósito e para Lakoff e Johnson, o nascimento do pensamento está sempre no movimento e no acionamento do nosso sistema sensoriomotor (GREINER, 2005, p. 65).

Nem sempre esse movimento é visível, mas está sempre presente no corpo vivo porque o corpo não recusa informação, ou seja, está sempre trocando com o ambiente. "O processo começa sempre por uma transformação sensoriomotora, por isso a mente não emerge de repente e o seu desenvolvimento evolutivo ocorre exclusivamente nas criaturas que se movem". (GREINER, 2005, *O corpo: pistas para estudos indisciplinares*, p. 65).

(



Fica claro que o corpo não é um lugar aonde a informação chega e é processada. "O pensamento é organizado no corpo, a partir de conceitos cinésio-táteis" (GREINER, 2005, p. 66). Quando pensamos, estamos em movimento, as conexões sinápticas estão se organizando, mesmo quando estamos relaxados ou dormindo.

Para Llinás (GREINER, 2005), o pensamento não fica fora do movimento. O pensamento é como um processo e não algo externo ao movimento. Para Lakoff e Johnson (GREINER, 2005), é um processo em tempo real, ou seja, o pensamento não acontece numa parte exclusiva do corpo. Para Peirce (GREINER, 2005), o corpo é um processo em tempo real de negociação e não dá para pensar em corpo como um lugar. Quando se pensa o corpo como a manifestação de um processo contínuo de trocas (corpomídia), pensa-se o corpo no viés da Teoria da Evolução de Darwin e abandona-se o corpo caixa-preta.

As trocas se dão no formato de rede, sem marco zero, fora de uma estrutura linear, mas, no lugar do conceito de influência, o corpomídia lida com a proposta de contaminação. A influência é vetorial, tem ponto inicial e ponto final. O corpo não cabe no modelo que a influência monta, porque está sempre em algum ponto de um processo evolutivo que começou no início da vida.

A substituição do conceito de influência pelo de contaminação instaura o entendimento de que o corpo funciona em rede, sem mecanismos precisos de início e fim ou de dentro e fora. Esse modelo de comunicação pode ser pensado também nos projetos de comunicação interna de qualquer empresa porque seus funcionários estão sendo sempre contaminados por todos os ambientes que frequentam.

Quando a empresa lida com os empregados como se eles compusessem um corpo único somente porque trabalham em um determinado setor, perde a oportunidade de buscar inventar diferentes estratégias que deem conta da diversidade e não da uniformização.

Todos podem estar comprometidos com o sucesso e a perpetuação da empresa no mercado de trabalho, mas cada integrante é um ser único, que percebe e desempenha suas ações de acordo com o seu próprio corpo. Ainda que compartilhem os valores da empresa em que trabalham, cada qual os interpreta de acordo com sua vivência do corpo, contaminados por todo o seu processo da vida.





Reflexões

Esse novo olhar para o corpo pode começar a empreender as transformações que se fazem necessárias na comunicação interna empresarial. Não há uma receita pronta, aliás, isto invalidaria todo o exposto até agora. A proposta é sensibilizar os profissionais e responsáveis pela gestão e liderança em comunicação que o corpo não é um mecanismo e sim um dos sistemas que interagem e sofrem influência do ambiente e não a visão errônea encontrada de que o corpo é um envelope, uma caixa fechada ou qualquer tipo de recipiente. O corpo é influenciado pelo ambiente e ambos reciprocamente são alterados.

O corpo que compõe a estrutura organizacional de uma empresa contribui cada um a sua maneira para a vida da empresa no mercado, seja em aspectos tangíveis ou intangíveis. Mas a questão é como esse corpo está sendo preparado para isso. Ou melhor, como é a assimilação de cada corpo para o cumprimento da missão e dos propósitos da empresa.

No entendimento das empresas, há uma preocupação com os seus empregados, como também muitas teorias, conceitos e reflexões de relacionamento com público interno em que a escolha e o método de utilização das ferramentas de comunicação são fundamentais para essa relação. Porém, ainda é uma visão dos "meios" para se chegar a este corpo, como se ele não fosse um próprio meio de si mesmo.

O que a empresa faz em seus relacionamentos ou campanhas internas com empregados é estimular a aceitar as normas com prazer. Por meio de suas ferramentas (pesquisa) e numerosas propostas de relacionamento com os corpos dos empregados, é possível que ela reconheça os desejos dos empregados, que, muitas vezes, são desejos fabricados pela própria empresa nos corpos dos empregados. A ideia de corpo como recipiente pode até acontecer como foi descrito até agora, mas ela não se sustenta por muito tempo, o corpo adoece.

De acordo com o exposto, percebemos que há muita complexidade que contamina e vincula corpo-ambiente em codependência. O que se propõe a partir disto é uma reflexão crítica, para podermos mudar o processo a que estamos submetidos e quem sabe fazer o corpo parar de adoecer e talvez até ser um corpo saudável e feliz dentro da sua singularidade de entendimento, e não por liturgias e conceitos gloriosos impostos por uma lógica vazia.



Referências

AGAMBEN, Giorgio. O Reino e a Glória: uma genealogia teológica da economia e do governo [Homo sacer, II, 2]. São Paulo: Boitempo, 2011.

BAMBINI, Simone Ribeiro de Oliveira. Dissertação de Mestrado. O impacto do estudo do corpo na formação do comunicador e em novas práticas empresariais. São Paulo: PUC-SP, 2008.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir. Petrópolis: Vozes, 1987.

GREINER, Christine. **O corpo: pistas para estudos indisciplinares**. São Paulo: Annablume, 2005.

KATZ, Helena; GREINER, Christine. A natureza cultural do corpo. São Paulo, Revista **Fronteiras**, 2001, Vol. III, n. 2, p. 66-75.

KATZ, Helena. A dança, pensamento do corpo. In: **O Homem máquina** – **A ciência manipula o corpo**. São Paulo: Adauto Novaes, 2003, Companhia das Letras, p. 261-274. Disponível em: http://www.helenakatz.pro.br/interna.php?id=13.

KATZ, Helena. O meio é a mensagem – porque o corpo é objeto da comunicação. In: **Humus1**. São Paulo: Sigrid Nora, 2003b, Lorigraf, p. 11-19. Disponível em: http://www.helenakatz.pro.br/interna.php?id=13.

KATZ, Helena. Por uma teoria crítica do corpo. In: **Corpo e moda – por uma compreensão do contemporâneo**. São Paulo: Ana Claudia de Oliveira e Kathia Castilho, 2007, Estação das Letras e cores, p. 69-74. Disponível em: http://www.helenakatz.pro.br/interna.php?id=13.

KATZ, Helena. Corpo, objeto, corpo. In: **Felizes para sempre**. São Paulo: Adriano e Fernando Guimarães, 2001, Centro Cultural do Brasil, p. 32-35. Disponível em: http://www.helenakatz.pro.br/interna.php?id=13.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.





Reflexões sobre os arquétipos junguianos aplicados à cultura organizacional

Flávia Tavares Bidarra

Pensar a cultura organizacional a partir dos arquétipos junguianos é uma proposição inovadora e rica, fruto da monografia desenvolvida pela autora. Entender que empresas são, antes de tudo, organismos vivos não é uma novidade – mas, ainda, persiste a dificuldade de se delimitar referencial teórico para tal reflexão. Nesse texto, Bidarra propõe uma fusão entre este clássico conceito de Jung e as doze figuras arquetípicas de Mark e Pearson com a teoria dos modelos organizacionais de Gareth Morgan. O resultado é uma proposta ousada para um novo olhar sobre a cultura organizacional.

A psique humana, de acordo com a psicologia analítica, é divida em duas partes: o lado consciente, que é conexo com o cérebro, o qual vê e identifica tudo dando ciência aos indivíduos sobre a existência das coisas, inclusive a respeito do outro lado, o inconsciente. Neste se encerra tudo o que é latente, pode-se dizer que o inconsciente é um plano oculto do ser repleto de intimidades e experiências pessoais guardadas. Sob este último, encontra-se aquilo que foi definido como Incosciente Coletivo, uma camada mais profunda e inata que pode ser compreendida de uma maneira universal, já que indica a existência de conteúdos e modos de



comportamento muito similares em todos os seres humanos, essa definição foi cunhada por Carl Gustav Jung¹ (2012).

O que compõe o Inconsciente Coletivo são os Arquétipos. Jung (2012, p. 14) nos explica que "o arquétipo representa essencialmente um conteúdo inconsciente o qual se modifica através de sua conscientização e percepção, assumindo matizes que variam de acordo com a consciência individual na qual se manifesta". Ou seja, são formas de representações de um mesmo motivo, vazias em si como moldes que só serão preenchidos quando exteriorizados, tornando-se conscientes sem perder sua composição inicial. Como referência, pode-se dizer que há no mundo diversas expressões do motivo *Jornada do Herói*, mas a essência permanece sempre a mesma, a este motivo damos o nome de arquétipo.

Para exemplificar ainda mais a citação acima, basta imaginar as várias representações de uma das figuras arquetípicas junguianas, a do velho sábio – muito conhecidas por nós em representações, como a de Dumbledore, do filme *Harry Potter*; a de Pai Mei, do longa-metragem *Kill Bill* ou a de Gandalf, personagem da saga *Senhor dos Anéis*. Todos estes possuem uma concepção preexistente idêntica; ou seja, um "molde", que permite diversas possibilidades de representações. Esse molde, por assim dizer, é o arquétipo, que se complementa nas possíveis diversas formas de aparição ao mundo, cada qual com seu próprio motivo de exteriorização.

Para Jung (2008), a personalidade humana é constituída de cinco arquétipos básicos. São eles: o *Self*, a *Anima*, o *Animus*, a Sombra e a *Persona*; e é o grau de manifestação desses traços que define as características comportamentais do indivíduo. A junção desses arquétipos primordiais constrói o "Eu" – morada do núcleo mais estruturante do indivíduo.

No campo organizacional, embora pouco estudadas, as figuras arquetípicas estão presentes e transmitem significados que ajudam os membros daquele determinado grupo a entender o ambiente que compartilham, bem como a qualidade das relações ali estabelecidas e o que é esperado de cada integrante.

Desta forma, não é por acaso nem por coincidência que certos arquéti-





¹Carl Gustav Jung nasceu em Kesswil, Suíça, em 1875. Formou-se em Medicina em 1900, na Universidade da Basileia. Foi assistente e depois colaborador de Eugen Bleuler na Clínica Psiquiátrica de Zurique. Foi colaborador próximo de Sigmund Freud, de quem se afastou anos mais tarde. Teve uma brilhante carreira intelectual em cujos escritos se revela a grandeza de um dos mais influentes pensadores do século XX. Jung morreu em 1961, na cidade de Küsnacht, aos 85 anos (JUNG, 2012).

pos se manifestem em determinados modelos organizacionais. Isto ocorre porque, da mesma forma que a sociedade se divide em grupos culturais, os quais unem as pessoas por suas particularidades e semelhanças, as organizações também acomodam as particularidades dos empregados, atribuindo a eles determinados papéis (ou mesmo permitindo que eles ocupem tais posições).

Os doze arquétipos secundários conforme Mark e Pearson

Para Mark e Pearson (2012), o Eu é morada de doze figuras arquetípicas, que se dividem em quatro grupos conforme o grau de semelhança. O que é relevante, no que tange o objeto deste livro – ou seja, o estudo da comunicação com empregados – é o fato de ser possível identificar toda essa constelação arquetípica no grupo de pessoas que compõe uma dada organização. Desta forma, abaixo, alguns desses paralelos serão demonstrados.

No primeiro grupo estão os arquétipos do Inocente, do Explorador e do Sábio. Esse trio caracteriza-se pela busca da realização; ou seja, carrega aquele sentimento de que há no mundo, em algum canto qualquer, um melhor lugar para se viver, onde haja esperança de encontrar a verdadeira felicidade. Quem se lembra do filme Forrest Gump - O Contador de Histórias tem um grande exemplo do arquétipo Inocente. Nesta figura encontra-se a pureza infantil e a ingenuidade de acreditar em tudo e em todos. Para ele o paraíso é aqui e agora, basta ressaltar a simplicidade da vida para ser feliz. Perfeição é a palavra que o move, e por isso está sempre em busca do par perfeito, do emprego perfeito, da família perfeita, da casa perfeita. Contudo, apesar de ser extremamente idílico, o Inocente é essencial para a sociedade atual (que é desequilibrada e estressante), pois faz com que os indivíduos que estão ao seu redor acreditem ser possível desfrutar de uma vida mais pacífica. Nas organizações, o apelo inocente é parte da motivação, em todas as questões. Enquanto o Inocente acredita que a plenitude está no aqui e no agora, o Explorador sai em busca dela. A caçada exterior é um reflexo da procura interior deste indivíduo, que põe o pé na estrada atrás do novo, do desconhecido. Experiências o definem e há uma explosão de sentimentos (como assombro, alegria e solidão) que o preenchem. Seu principal objetivo é encontrar um lugar e pessoas às quais possa, enfim, "pertencer". Essa sensação de pertencimento faz com que o Explorador prefira, quando falamos de um ambiente corporativo, as organizações que valorizam a individualidade e dão autonomia na maior parte



das decisões. Um excelente modelo do Explorador é a personagem mascarada Zorro, que faz justiça com as próprias mãos em defesa de sua cidade. Mas, além de lutar, Zorro dá atenção a sua esposa, Elena, e a seu filho de dez anos, Joaquin, valorizando os laços familiares. O Sábio, terceiro arquétipo deste primeiro agrupamento, acredita na instrução como o único meio para a libertação e assim, consequentemente, o alcance da felicidade. Ele crê na capacidade humana de desenvolvimento e aprendizado, em que os indivíduos tenham autonomia de pensamento e façam suas escolhas. Muitas vezes, faltam carisma e jogo de cintura ao que se manifesta arquetipicamente como o Sábio, mas sobra pensamento crítico e maestria. Apaixonado pelo conhecimento, seus maiores templos são as bibliotecas e livrarias. No âmbito organizacional se expressam como autossuficientes e realizam o trabalho utilizando métodos próprios. Também se caracterizam por não gostar de subordinações. O Sábio está sempre em busca de indivíduos que queiram aprender com ele (os chamados discípulos) e, assim, disseminar o seu conhecimento em apoio à sociedade. Um grande exemplo desta figura arquetípica é o detetive inglês Sherlock Holmes.

O segundo grupo de arquétipos a ser descritos esta ligado à mudança. São três representações que promovem nas pessoas o desejo de ultrapassar os desafios impostos pela vida. São figuras que possuem poderes de motivação além do normal e invocam a seguinte questão: "Será que eu também sou capaz de fazer isso?". São eles: o Herói; o Fora da Lei e o Mago. Quando não há mais esperança, quando as pessoas estão no limite da exaustão e tudo parece estar acabado, eis que surge um indivíduo corajoso e, com um ato inusitado e surpreendente, renova a energia de todos. O arquétipo do Herói sempre triunfa sobre as forças opostas e o seu maior temor é o fracasso. Ele prefere a morte a ter de desistir. Por isso, o desafio é seu combustível. Quanto mais difícil, mais estimulante a batalha para o Herói. Organizações militares, por exemplo, encaixam-se nesse perfil, pois exigem muito do indivíduo a fim de desenvolver o máximo de suas habilidades. O empregado Herói nasce apenas para vencer, sendo assim, suas melhores qualidades são a competência e a coragem para atingir seus objetivos, carregando consigo um forte senso de responsabilidade e zelo pelas tarefas executadas, sempre tendo em mente que a palavra derrota não existe em seu vocabulário. Portanto, nada melhor que um filme nos moldes militares para representar este arquétipo. É o caso de O Resgate do Soldado Ryan. No longa-metragem, Capitão Mil-



ler recebe a missão de comandar um batalhão para efetuar o resgate do soldado James Ryan, que se encontra ferido em território inimigo. Seu objetivo é trazer o combatente para casa com vida. Claro que se temos o Herói também temos o Fora da Lei. Mark e Pearson (2012) relatam que existem dois tipos de Fora da Lei: os que quebram as regras para o bem da maioria, contra a tirania e o conformismo; e os vilões, indivíduos sem moralidade que carregam em seu ser o lado sombrio da sociedade e se contentam em ser temidos pelas outras pessoas. Todavia, em ambos os casos, manifestam-se quando se sentem, por algum motivo, desprezados pelo sistema social. Este arquétipo morre de medo de ser um indivíduo comum e de não ter poder, suas aparições geralmente são chocantes, recheadas de lutas, sangues e destruições. Nas organizações que visam o lucro e a competição acima de qualquer valor moral, tendem a aparecer e acabar por destruir identidades de empresas saudáveis (Mark; Pearson, 2012). Porém, o Fora da Lei pode, de forma positiva, pôr abaixo sistemas opressores nas organizações e, por meio disto, vir a ser instaladas novas diretrizes que possam favorecer a maioria dos empregados. Portanto, como exemplo de Fora da Lei que vai a favor dos fracos e oprimidos, tem-se Robin Hood, no filme As Aventuras de Robin Hood. A personagem rouba dos ricos para dar aos pobres enquanto lidera a resistência do trono aos normandos. Já como tirano da sociedade, encontra-se o chefe da máfia italiana Don Vito Corleone, no longa-metragem O Poderoso Chefão. O enredo baseia-se na luta pelo poder entre duas gangues rivais, as chamadas famílias, na cidade de Nova York (EUA). Por fim, o místico está presente neste grupo na figura do Mago. A base deste arquétipo está na frase: "Corpo, mente e alma sã." Ele quer descobrir a essência das coisas para depois manipulá-las. Encontrar a almejada fonte da juventude e o segredo da longevidade. As fontes inesgotáveis são todos os sonhos loucos, na visão dos outros, que habitam a cabeça deste indivíduo. Quando no ambiente organizacional, esta figura arquetípica é totalmente inovadora e ressalta a relação entre iguais, sem dar ênfase à hierarquia. O Mago produz fascínio nas pessoas por mostrar o desconhecido, proporcionar momentos surreais e encantar as pessoas com seus devaneios. O Mestre Yoda, da saga Guerra nas Estrelas, é o modelo clássico de representação deste arquétipo: transmite seus ensinamentos aos mais jovens e busca forças no campo da sobrenaturalidade.

O desejo dos três próximos arquétipos, que compõem o terceiro agru-



pamento de Mark e Pearson, é a comunicação e a interação com outros indivíduos. Eles sentem a necessidade de unir pessoas e formar grupos, nos quais são acolhidos e refletem sobre sua existência. Aqui estão o Cara Comum, o Amante e o Bobo da Corte. O Cara Comum defende a ideia de que ninguém é melhor do que ninguém, para ele todos os indivíduos têm o direito de desfrutar as coisas boas da vida, independentemente de sua classe social. Aprecia a simplicidade e luta em defesa dos grupos sociais, mas nunca se destaca entre as pessoas, apenas pertence àquele bando. Veste-se de forma básica e não se sente atraído por produtos luxuosos. Adquire apenas o que for necessário para viver sem nenhuma ostentação. Na organização onde há esse tipo de arquétipo, geralmente, não há diferença nas vestimentas dos líderes e dos empregados e os tratamentos são lineares e amistosos. O empregado Cara Comum apenas anseia adequar-se em seu habitat organizacional para desfrutar hábitos comuns; preza a democracia, a empatia, o espírito de equipe e os valores igualitários. Para este arquétipo todos pertencem ao mesmo grupo e todas as funções possuem o mesmo grau de importância para a organização. É possível identificar este arquétipo no filme Ou Tudo ou Nada, quando um grupo de amigos desempregados e cheios de problemas pessoais decide se unir e realizar um show de strip-tease para angariar algum dinheiro, já que perceberam grande interesse das mulheres por este tipo de espetáculo. Enquanto o Cara Comum está preocupado em fazer parte de algum grupo sem se fazer notar, o Amante quer atenção das pessoas. Ele precisa ser desejado e querido por todos. Estão sempre investindo na beleza como sua arma fatal particular e são fascinados pelo belo – por isso, tende a trabalhar em ambientes requintados, vestir-se bem e apreciar boas companhias. O Amante almeja relações mais íntimas e duradouras com os que o rodeiam. É o caso do longa-metragem Uma Linda Mulher, no qual Vivian Ward, uma profissional do sexo, se envolve com um magnata que a contrata como sua secretária por uma semana. Para acompanhar seu novo patrão, a moça investe em requinte e beleza e acaba conquistando o amor do charmoso empresário. Mas vivemos em uma sociedade caótica e nada melhor que um pouco de humor para suportar os fardos do dia a dia. Este é o papel do Bobo da Corte: unir as pessoas por meio do riso. Ele defende que a pessoa deve ser como ela realmente é: sem máscaras e, assim, acredita que ela será aceita pelos outros. O ponto negativo desta figura arquetípica é sempre brincar com a vida, mesmo em situações gravíssimas. Nas organizações aparece



como o indivíduo que promove a interação de todos por meio de brincadeiras e piadas deixando um clima mais leve. Muitas vezes visto como um doido, este arquétipo tende a ser inovador e destruir paradigmas. Um ótimo exemplo é o filme *Ace Ventura – Um Detetive Diferente*, que mostra o arquétipo do Bobo da Corte na função de protetor dos animais com um jeito inusitado de realizar as investigações.

Por último, no quarto grupo, há os arquétipos responsáveis por estabelecer a ordem e transmitir segurança aos indivíduos. Eles lutam contra as incertezas da vida contemporânea a fim de promover a coerência em um meio caótico. São eles o Prestativo, o Criador e o Governante. As características do Prestativo estão resumidas nesta única frase: "Fazer o bem. não importa a quem." Sua preocupação está sempre relacionada aos outros, em primeiro lugar, o que acontecerá com ele não importa desde que as pessoas a sua volta estejam bem. Sempre solícito, sente-se bem em lutar por causas sociais, ajudar comunidades carentes, realizar projetos educacionais. Sua palavra de honra é "colaboração". Nas organizações esse arquétipo é motivado pelo desejo de prever as necessidades do consumidor e ajustar-se a elas, não pelo negócio e sim porque sentem prazer em ajudar as outras pessoas. (MARK; PEARSON, 2012). O maior temor do Prestativo é cruzar com pessoas ingratas e egoístas, que não conseguem reconhecer seus feitios. A obra cinematográfica A Vida é Bela ilustra perfeitamente as características do arquétipo Prestativo: o judeu Guido e seu filho pequeno Giosuè são levados para um campo de concentração nazista. O pai inventa uma história para o menino e diz que estão participando de um jogo, com o intuito de proteger o pequeno do terror da guerra. O Criador dá importância à qualidade e não à quantidade; quanto mais inovador for seu projeto, melhor. Tenta dosar o vigor estético e artístico de sua autoexpressão; seu objetivo não é se exibir para a sociedade, e sim dar forma a uma visão, criar o novo. A cultura organizacional propícia para o arquétipo do Criador baseia-se em um agrupamento artístico, em que possa trocar experiências, estudar e desenvolver suas obras. O importante para este arquétipo é a criação de algo que não seja momentâneo; seu ápice é atingir a imortalidade, ou seja, vai o artista, ficam as obras. A película Amadeus exibe a vida e obras de um dos maiores compositores da história, Mozart. Seus feitios seguem a marca do arquétipo Criador, a inovação. O último arquétipo a ser descrito, o Governante, necessita que o controle esteja em suas mãos para se sentir seguro e poderoso. Ele possui um estilo dominador e autoritário



e não gosta de pessoas desmedidas que venham atrapalhar sua liderança. Com um ar imperativo, adora ordenar coisas aos outros: Faça! Pegue! Jogue! Portanto, suas organizações são hierárquicas com cargos e funções sempre bem definidos. O arquétipo em questão está sempre relacionado à política, pois para haver um Governante tem que existir os governados. Nas organizações encontram-se nos cargos de comando, apreciam organizar e delegar tarefas, bem como criar métodos e processos a fim de manter tudo dentro de seu domínio. A figura do Governante é extremamente preocupada com sua imagem, poder e reputação, bem como da organização a qual pertence, sendo bastante zeloso e responsável com seus atos. No que se refere aos meios políticos, há o filme A Dama de Ferro, que conta a história de Margaret Thatcher, primeira mulher a assumir o poder no Reino Unido, em plena década de 70, e que era conhecida como "punhos de ferro". Thatcher teve de enfrentar diversos preconceitos até adquirir respeito e admiração por seus atos, que culminaram posteriormente na recuperação econômica do país.

Agora que há uma familiaridade com os doze arquétipos propostos por Margaret Mark e Carol S. Pearson (2012), vale ir além da descrição de cada uma das figuras arquetípicas acima e relacioná-las com os oito diferentes tipos de organizações sugeridos por Gareth Morgan (1996).

Os modelos organizacionais e as figuras arquetípicas

De acordo com o livro *Imagens da Organização*, de Gareth Morgan, as organizações são dividas em oito tipos, sendo vistas como: Máquinas; Organismos; Cérebros; Culturas; Sistemas Políticos; Prisões Psíquicas; Fluxo e Transformação; e Instrumentos de Dominação.

Segundo Morgan (1996, p. 17), "usando diferentes metáforas para entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, somos capazes de administrar e planejar organizações de formas não pensadas como possíveis anteriormente".

Ao relacionar os doze arquétipos definidos por Margaret Mark e Carol S. Pearson aos oito modelos organizacionais descritos por Gareth Morgan, abre-se uma perspectiva diferente de entendimento sobre as organizações e seus conteúdos arquetípicos.

O primeiro modelo a ser descrito é o mecanicista, também chamado de burocrático – nomeado na relação descrita acima como Máquina. O surgimento das máquinas na Revolução Industrial modificou toda a atividade





produtiva, o que era feito unitariamente e de forma manual passou a ser produzido aos milhares numa velocidade muito maior. Entretanto, para dar conta de cuidar de tamanha produtividade, as organizações perceberam que era preciso segregar a linha de produção em etapas, em que cada empregado é responsável por aquela função executada sempre da mesma maneira. Assim, a corporação é vista como uma grande máquina e cada empregado precisa se comportar como uma peça dela para que a engrenagem funcione e a produção não pare. O arquétipo que se encaixa perfeitamente neste modelo é o Inocente. Ele gosta de previsibilidade e estabilidade, acredita que as regras foram feitas para ser seguidas. Não gosta de mudanças e crê na maneira como executa suas tarefas, acreditando que aquela é a única forma certa de realizar. Como exemplo de empresas que trabalham nesses moldes, há os negócios estruturados em franquias, em que todas as lojas possuem a mesma decoração, o mesmo cardápio e um único padrão de atendimento. Tudo é roteirizado, desde o simples "seja bem-vindo" até o "obrigado, volte sempre!"; seus empregados são sempre monitorados e recebem feedback de seu desempenho. Não é difícil encontrar essa metáfora entre as empresas. As rotinas são em geral elemento de controle e bem-vistas por uma liderança que vê no controle um instrumento de poder.

O outro olhar, bem diferente do burocrático, é ver as organizações como organismos vivos. Utilizando os termos da biologia, moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia paralelamente com os termos indivíduos, grupos, organizações, espécies de organizações e ecologia social, é estabelecida uma comparação do meio natural com o âmbito organizacional. Compreender as instituições como organismos é dar importância ao estudo das estruturas, funcionamentos, evoluções e distribuições das inter-relações pessoais e organizacionais. Percebe-se que indivíduos satisfeitos produzem mais e melhor; desta forma, o elemento humano passa a ser valorizado pelas organizações e entende-se que é necessário em qualquer relação social manter a interdependência das partes técnicas e humanas. Pode-se, então, entender que neste tipo de organização se enquadram dois dos doze arquétipos, o Amante e o Prestativo. Os empregados do tipo Amante se importam com as relações pessoais e defendem, quando engajados, a missão, visão e valores das empresas. Os empregados Prestativos sentem prazer em ajudar os outros, por isso estão sempre motivados a prever as necessidades dos indivíduos. Os Prestativos são muito mais preocupados com as atitudes do que com as palavras. Para eles, o



mundo é de quem faz. Geralmente a figura arquetípica do Prestativo está ligada a organizações não governamentais ou a instituições que cuidam diretamente da sociedade, como hospitais, escolas e forças policiais. Tanto o empregado Amante como o empregado Prestativo direcionam sua atuação no elemento humano na organização, mas de formas um pouco distintas entre si. Enquanto o primeiro está mais interessado nos fatores estético e emocional, o segundo pratica a generosidade e a gratidão pelo bem-estar sócio-organizacional.

A terceira classificação faz alusão a um modelo difícil de ser alcançado pelas organizações: o cérebro humano. O cérebro é um sistema supremo e por isso é esperado que organizações deste tipo tenham em todos os seus setores e departamentos, sem exceções, o mesmo desempenho fantástico das funções cerebrais. Assim, cada parte representa o todo, mesmo separadamente; a questão da autossuficiência organizacional. Este é o tipo de organização ideal para o arquétipo do Sábio, pois há espaço para autonomia e aprendizado contínuo com ênfase na perícia e não no controle das atribuições. Portanto, o Sábio está sempre ligado ao conhecimento, e as instituições que mais lhe atraem são os centros de pesquisas, universidades, laboratórios experimentais, ou seja, locais em que ele possa pôr em prática sua inteligência.

O modelo a seguir tem o intuito de mostrar que a organização em si é um fenômeno cultural e depende do desenvolvimento da sociedade. E essa cultura varia de uma sociedade para outra, dependendo dos sistemas sociais de conhecimento, crenças, valores, leis, dogmas, costumes. Como um camaleão que se adapta ao meio ambiente, a instituição se ajusta ao local em que se instala. Portanto, já que existem diversas culturas e estas influenciam as culturas organizacionais, há de existir também um sem-número de instituições com maneiras diferentes de atuar. Sendo assim, todas as doze figuras arquetípicas podem se encaixar neste modelo. Entretanto, escolheu-se o arquétipo do Herói e do Bobo da Corte para representar esta visão, pois os dois veem as organizações tal qual um jogo estratégico. As organizações do arquétipo Herói possuem uma cultura muito competitiva, esperam que seus empregados sejam durões, resistentes e vitoriosos. Portanto, fazem uso da motivação para convencê-los da importância que tem a conquista do objetivo para o âmbito profissional e pessoal. Sendo assim, a figura do Herói sente orgulho de fazer parte daquela instituição e enxerga tudo como um jogo de estratégia. Um ótimo exemplo deste tipo



de organização são as Forças Armadas Americanas – Exército, Marinha e Aeronáutica. As organizações com indivíduos arquetípicos de Bobo da Corte olham tudo pelo prisma da diversão; o importante para estas instituições é unir o trabalho ao prazer. Os indivíduos destas instituições não têm horários rígidos, regras definidas, nem uniformes; basta que entreguem seus projetos com qualidade na data combinada, tanto faz se foi feito à beira da piscina ou dentro do escritório, o que interessa é o resultado.

Para compreender as organizações como sistemas políticos, é preciso refletir sobre a existência de diferentes formas de governar: algumas mais rígidas, como as autocracias e burocracias; outras mais abertas, encontradas nas tecnocracias e democracias. O importante aqui não é a maneira de governar em si, mas, por meio do olhar aprofundado na política, conseguir detectar problemas e soluções no campo organizacional, bem como sua relação com a sociedade. Administradores falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado. Não é preciso muita imaginação para reconhecer isso como aspectos políticos cuja existência depende de haver no mínimo um governante e alguns governados. Ao analisar a vida organizacional por meios políticos, fica mais fácil entender seus interesses, gerenciar os conflitos e destinar o poder. Tais organizações são perfeitas para o arquétipo do Governante. Preocupado com sua aparência, este indivíduo sabe que é influenciador e dominante em suas decisões, tem ciência de que outras pessoas dependem dele e que um erro pode custar muito caro. De modo geral, nessas organizações prevalece a hierarquia com níveis de poder bem definidos.

De uma perspectiva bem diferente, há organizações que podem ser vistas como prisões da mente humana. Muitas pessoas preferem, por medo de mudanças ou por comodidade, acreditar no que já está estabelecido, sem questionamentos. Continuam a realizar tarefas que vêm sendo feitas há anos como um ritual, mesmo que não surtam mais efeitos para a instituição. Outras estabelecem crenças que influenciam toda a empresa, ou criam pressupostos falsos que moldam a cultura organizacional. Estes são alguns de numerosissímos exemplos que podem ser citados como inibidores da realidade. Formuladas pelos próprios membros das instituições, essas armadilhas escondem a verdadeira situação organizacional. O arquétipo que está vinculado a este molde é o Cara Comum. Sua necessidade de pertencer a algo ou a algum lugar faz com que este indivíduo crie relações lúdicas com empresas e marcas. Todavia, esse tipo de relação pode se tor-



nar doentia, a ponto de o indivíduo abrir mão de sua própria identidade e absorver as características de um produto ou corporação para si, estabelecendo uma conexão superficial com o objeto.

Uma vez que as coisas mudam o tempo todo e a vida é composta de momentos que se sucedem e de certo modo predeterminam o próximo acontecimento, é possível olhar algumas empresas como unidades mutáveis. A análise dos processos, fluxos e transformações é um fator fundamental para entender a realidade "momentânea" deste tipo de instituição. As mudanças são resultados de processos que originam fluxos que causam transformações, e isso ocorre repetidamente em uma relação circular dos elementos. A cultura organizacional das corporações é formada pelas "lógicas de mudança", ou seja, imagens ocultas que, se estudadas, explicam as necessidades de modificações incessantes das corporações. Os dois arquétipos relacionados a estas instituições geralmente trabalham em conjunto. O Explorador é o responsável por analisar o que precisa ser mudado, enquanto o Criador faz a transformação acontecer – prezam pela independência nas tomadas de decisões e estabelecem o mínimo possível de regras para ser seguidas; deixam seus empregados livres a ponto de escolher qual o melhor meio para atingir os objetivos. Na maior parte dos casos, apresenta resultados pioneiros e inovadores. O arquétipo Criador não trabalha sob pressão e necessita de um espaço e tempo só seu para dar existência aos seus devaneios. Da mesma forma que os artistas dão vida às suas obras, o Criador implementa as transformações valorizando sempre o lado estético da forma. A ânsia do Explorador pela busca de coisas novas juntamente com o dom do Criador de dar forma a uma visão criam um poderoso método de atuação para as empresas, instituindo estruturas que moldam a cultura organizacional e influenciam a sociedade.

Por fim, ainda é possível observar o prisma organizacional como instrumentos de dominação pessoais e sociais. O dinheiro, a ânsia pelo poder, o orgulho, o egoísmo e muitos outros fatores existentes dentro de uma corporação acabam por causar danos aos seus empregados e ao meio em que está inserida. A corrida incessante pelo lucro faz com que a maioria das empresas esqueça o seu lado humano e socioambiental, colocando o indivíduo em segundo plano. A dominação é exercida por poucos sobre muitos, atingindo os interesses e desejos de uma classe elitista e controladora por meio do sacrifício e suor da maioria da população. Diversas instituições consideram não ter outra saída a não ser continuar com práticas



espúrias, como desmatamentos, despejos de lixos tóxicos em rios ou locais não adequados, uso excessivo de agrotóxicos em produtos, pois culpam o governo pela falta de fornecimento de subsídios para resolver essas situações. E declaram continuar com estas práticas enquanto estiverem dentro das leis, já que não existe legislação para punir a maior parte dos casos. Nesta face das organizações é possível perceber a aparição de dois arquétipos, sendo eles: O Mago, exercendo seu lado dominador sobre as pessoas; e o Fora da Lei, agindo por meio da ilegalidade. A figura arquetípica do Mago é bastante influenciadora. Em seu lado negativo, utiliza este poder para impor sua vontade sobre pessoas ingênuas a fim de alcançar o que tanto almeja. Muitos líderes empresariais apresentam a figura do Mago em seu aspecto sombrio, manipulando pessoas e processos com o intuito de alcançar seus objetivos pela forma de dominação; culminando em desgastes físicos e emocionais em seus empregados, que em certo momento deixam de suportar a pressão. O Fora da Lei atua na imoralidade das situações, fazendo uso do medo para obter algum tipo de poder, e tenta levar vantagem em tudo. Numerosas organizações extrapolam seus direitos e esquecem seus deveres sociais, pondo o dinheiro sempre em primeiro lugar, mesmo que isso custe a ruptura de sua cultura organizacional.

Considerações finais

As organizações possuem características e modelos de atuação distintos e, por isso mesmo, seria ilógico pensar que todas apresentam o mesmo tipo de gestão e perfis de empregados. Portanto, ao analisar a aparição dos arquétipos nas instituições, cria-se um novo olhar à situação, na qual as corporações, por meio de suas particularidades, predispõem o surgimento de figuras arquetípicas que influenciam diretamente no seu desempenho e na cultura organizacional.

Quando Margaret Mark e Carol S. Pearson criam os doze arquétipos secundários, pensando na relação destes com as organizações, ampliam o modo de ver e entender as culturas estabelecidas nestas instituições. A relação entre os oito modelos organizacionais descritos por Gareth Morgan e as doze figuras arquetípicas demonstra efetivamente a importância dos arquétipos nas organizações.

Por meio do estudo dos arquétipos, é possível compreender as formas de interação das instituições com seus públicos e ressaltar o valor da comunicação organizacional. No ambiente interno, a análise das figuras ar-



quetípicas permite ver mais de perto as relações interpessoais, aproximar indivíduos por meio de diálogos abertos, unir setores distintos e expressar uma cultura sólida que refletirá como um espelho todos esses fatores para o âmbito externo.

Referências

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo.** Petrópolis: Vozes, 2012.

JUNG, Carl Gustav (Org.); FREEMAN, John; FRANZ, M. L. von; HENDERSON, Joseph L.; JACOBI, Jolande; JAFFÉ, Aniela (Part.). **O** homem e seus símbolos. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. **O Herói e o Fora-da-Lei:** Como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos. São Paulo: Cultrix – Pensamento, 2012.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

77



Ética organizacional: desafios da comunicação e cultura para a mudança de comportamentos

Ágatha Camargo Paraventi

O tema da ética empresarial nunca esteve tão em voga. As empresas, como representantes legítimas do contexto social em que se inserem, não podem ignorar a ânsia da sociedade por transparência e verdade. Assim, torna-se premente o estudo deste tema à luz da cultura organizacional – já que esta é ambiente propício para a expressão, ou para a derrocada de comportamentos éticos por parte dos empregados. Dessa forma, a comunicação é processo vital na formação e manutenção de um contexto fértil a decisões e atitudes que sejam corretas. É esta lógica que a autora nos apresenta no texto que se segue.

A construção de posturas morais em uma organização depende de um casamento entre "Boas maçãs e Bons Barris". A analogia feita por Linda K. Trevino e Stuart Youngblood (1990, apud FERRELL, FRAEDRCH, FERRELL, 2001) destaca a importância do recrutamento e seleção de bons profissionais (as boas maçãs), com traços de caráter e valores morais individuais mais próximos ao que a organização deseja, e a construção e manutenção de um "Bom Barril" para que essas maçãs não apodreçam. Baseia-se na crença de que os indivíduos são influenciados pela cultura



empresarial que o envolve – o que inclui seus colegas, superiores e o sistema de recompensas, entre outras características.

Como esse livro é sobre comunicação, não nos compete navegar em questões de recrutamento e seleção de maçãs (profissionais), conhecidamente cada vez mais rigorosas, ou, ainda, avaliar questões comportamentais e de valores. O mercado tem buscado há muito tempo descobrir além das competências técnicas, e elas são até preteridas em alguns casos, preocupando-se em conhecer quem é o profissional: sua trajetória de vida, os motivos de suas escolhas, seus aprendizados, os valores dos marcos sociais dos quais ele fez e faz parte. Os processos seletivos estão mais longos: entrevistas com executivos para troca de percepções e abordagem de temas no campo humano. Nenhuma novidade, nenhuma surpresa. Afinal, estamos falando de quem, no dia a dia dentro da organização, ao tomar decisões, poderá levar a organização ao alcance de sua missão ou colocá-la na imprensa e nas redes sociais por alguma crise ética.

Vamos então falar dos barris. Vamos falar do meio. Do lugar, do ambiente. O espaço, seja ele grande ou pequeno, descentralizado ou concentrado, físico ou virtual, onde esses profissionais, fruto de uma seleção acertada ou não, irão absorver o aprendizado histórico da organização e desenvolverão suas atividades.

Esse espaço chama-se organização. Do primeiro, segundo ou terceiro setor. Um lugar onde um agrupamento de pessoas com objetivos completamente distintos, que se unem por interesses muitas vezes diversos, para realizar uma atividade comum. Quando essas pessoas decidem fazer parte dessa organização, inicia-se naturalmente um processo comunicativo de discussão sobre os modos como realizar tal atividade. É isso que resultará na entrega satisfatória ou não do produto e/ou serviço. A somatória do aprendizado com o resultado positivo ou negativo, com as crenças e a significação coletiva do modo certo de agir (adquirida historicamente), configura a cultura organizacional. Essa cultura será o ambiente do barril: mofado, úmido, que apodrecerá maçãs que podem ter chegado boas; ou arejado, com entrada de luz, para que as maçãs consigam se manter e produzir.

O Modelo de Decisão Ética, reproduzido a seguir, demonstra que a decisão moral de um funcionário é influenciada pela gravidade da decisão, pelos fatores individuais e, de forma preponderante, pela cultura organizacional.







Figura 1: Modelo estrutural para compreender as tomadas de decisão ética na empresa. (FERRELL, FRAEDRCH, FERRELL, 2001, p. 93)

Assim, nossa conversa aqui terá como pauta a construção do código moral dentro da cultura organizacional. Quais elementos são considerados mais influenciadores nesse processo? Como a comunicação, à qual geralmente se atribui a responsabilidade de informar, engajar e transformar atitudes, pode colaborar?

Passamos por um momento de desenvolvimento científico da comunicação e de aprimoramento de práticas de mercado que apontam para a demanda de posicionamento estratégico do comunicador, em compreender e saber agir nos ambientes organizacionais. Isso, claro, amplia a necessidade de, somente, saber usar de forma adequada os veículos de comunicação com empregados. Precisamos compreender uma informação já antiga, de que a comunicação não é o veículo, não é a mensagem formal, mas sim as significações que os indivíduos fazem de todos os inputs que ele recebe dentro do ambiente organizacional. A comunicação formal é apenas uma parte do significado que será consolidado na cultura organizacional e, se for dissonante dos outros inputs que esse indivíduo recebe, ele será negativo. E quais são esses outros *inputs*? Baldissera (2008), em seus estudos da teoria da complexidade de Morin, tem destacado a comunicação como um espaço de construção e disputa de sentidos. O aspecto vivo e multidimensional da comunicação. O aspecto estratégico. A partir dessa visão humana da comunicação, vamos observar nesse artigo quais os sentidos e inputs decisivos na construção da cultura moral.

Nosso percurso envolverá os fatores que compreendem as principais premissas identificadas em um estudo teórico e empírico realizado na mi-

(



nha dissertação de mestrado, e que precisam ser compreendidos em uma perspectiva estratégica da comunicação:

- Vontade e exemplo de líderes
- Licença ou justificativa histórica
- Comunicação coerente
- Práticas de gestão alinhadas
- Narrativas informais

Vamos compreender por que e como cada fator influencia comportamentos, e como os comunicadores precisam estar preparados para gerir estrategicamente, em parceria com outras áreas da organização, a fim de superar o desafio maior da comunicação: transformar atitudes.

Papel estratégico do profissional de comunicação

Gerir relacionamentos com públicos, equilibrar interesses e administrar reputações são os desafios dos profissionais de comunicação desde o início da nossa atividade. Contudo, no contexto da sociedade em rede, todos os pilares da construção da comunicação excelente apontada por Gruning, Ferrari e França (2009) tornam-se mais que determinantes para a sobrevida das organizações. Transparência, simetria (interesse em atender aos objetivos do público, não apenas aos da organização), verdade e alinhamento entre discurso e prática são premissas da comunicação e das relações públicas nos holofotes de pressão dos públicos.

Administrar reputações não significa administrar comunicação formal, o caráter informativo do discurso. A cortina está aberta, e já dizia Rosa (2005) que a reputação está sob a lógica do tempo real. Não se escondem transgressões como antigamente, pois a proliferação dos meios de comunicação, o fortalecimento da sociedade com sujeitos-mídia e a capacidade instantânea de propagação de uma notícia não permitem que nada (ou quase) seja colocado debaixo do tapete. Alguém provavelmente estará ao lado do tapete, verá, e não se discute se uma transgressão será descoberta, e sim quando. Administrar reputações, portanto, significa "administrar" como os públicos percebem nossa organização, em todas as experiências de contato ou propagação delas. Se é que temos tal poder, pois as percepções são julgamentos individuais sobre os fatos a partir de estereótipos tão plurais que desconhecemos. Mas os fatos (as experiências que os públicos têm com a nossa organização) não podem ser dissonantes do teor ou das promessas de nossa comunicação.





A reputação está nas mãos de cada funcionário que, ao decidir entre dilemas maiores ou menores, pode cometer transgressões que terão efeito direto sobre a "licença para operar" que as organizações tanto buscam.

Crescem nas organizações em todo o mundo os esforços para gestão da ética e de *compliance*, muito também pressionados por leis, certificações e índices que concedem abertura de mercados e padrão de diferenciação com alto valor às marcas. Estão entre eles o IDJS (Índice Dow Jones de Sustentabilidade Empresarial), a Lei Sarbanes Oxley, o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa), o reconhecimento do Instituto Ethisphere, a adequação ao *Guia de Boas Práticas* do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e a SA 1000.

Como nós comunicadores podemos, então, por meio de nosso papel, contribuir para a efetividade de mudança de atitude para dar conta do que a organização entende como sua responsabilidade moral?

Precisamos ser mais estratégicos e compreender a complexidade do processo de significação humana para agirmos nos fatores mais relevantes. A figura proposta mostra que os empregados de uma organização mudam comportamentos à medida que percebem: i) um movimento consistente de transformações de valores norteadores, que devem ser fundamentados em uma legitimação ou justificativa histórica; ii) líderes que patrocinam e aplicam os valores; e iii) processos congruentes com os valores, que significam tudo isso de forma relevante em seus marcos sociais.



Esse escopo de *inputs* envolve a decisão sobre esses valores, muitas vezes construídos nas áreas de *compliance*, ética ou jurídico; todas as lideranças, da mais elevada às operacionais; as áreas de gestão de processos e de pessoas. Isso significa trabalhar de forma integrada. A comunicação com empregados tem que trabalhar para construir sentido, a partir do prisma de seu maior e mais importante cliente: a organização – e não ser apenas uma operadora da comunicação de diversos departamentos, e passar a ser demandadora de processos de outras áreas, essenciais para o resultado da comunicação.

É preciso, portanto, sair de nossas possíveis zonas de conforto e entender de negócios, dos desafios de nossos colegas de trabalho e compreender como a atuação de cada área pode contribuir para o sucesso da comunicação. Saber dialogar com os profissionais da organização com indicadores claros de nosso trabalho, que repercutam em escopos da atuação de cada área. Para sermos estratégicos, precisamos agir como tais e depois seremos reconhecidos – lógica inversa desejada por muitos profissionais da área.

Vontade e exemplo de líderes

O principal *input* de mudança de atitude moral é o exemplo e chancela de altas lideranças e gestores diretos. Já dizia um ditado popular que "a palavra mostra, o exemplo arrasta".

Assim, precisamos ser o mais honestos conosco e com a organização. Se a alta direção da organização não tem convicção da demanda de investir em um programa de ética ou *compliance*, por exemplo, é melhor não propormos a qualquer custo iniciar o trabalho. Precisamos ser claros e conscientes. O sucesso do programa não está na realização dele, ou no valor investido na produção do código de ética, ou na amplitude dos canais de aconselhamento e denúncia. O sucesso está nas narrativas informais que serão cascateadas feito um "tsunami" na organização, quando um CEO em reunião com a diretoria decide avançar em um negócio que vai contra as políticas de responsabilidade moral da organização. E não se controlam essas narrativas.

Assim, o comunicador precisa colaborar no processo de decisão, explicando o processo de significação dos empregados. A comunicação precisa ser consistente com a cultura e com as motivações reais da organização. Não teremos como controlar, com sucesso, atitudes dissonantes com os valores desejados.





Tomada essa decisão, alinhados objetivos consistentes e desejados, entra a discussão na organização de papel dos líderes (alta administração até baixa liderança) e preparo para assumir as responsabilidades nesse processo de mudança.

Os estudos teóricos da área da administração, nacionais e internacionais, sobre ética nos negócios, são congruentes: A alta liderança precisa patrocinar e influenciar, por meio de legitimação, apoio, delegação e exemplo, a construção do valor moral da organização. Esse patrocínio e influência são colocados na prática por meio de criação de áreas específicas para a gestão do tema; criação de comitês/colegiados com legitimidade hierárquica e autonomia na organização; alinhamento de processos e mecanismos de gestão; visão estratégica para o tema, incluindo-o na pauta de gestão de negócios; delegação de demandas de *performance* alinhadas às demandas de valores e exemplo de conduta a toda a organização.

A área de comunicação terá legitimidade para falar do tema ética, moral e *compliance* se a alta administração legitimou o tema, desde cima. Esse poder e papel são exclusivos e intransferíveis.

Licença ou justificativa histórica

Somos todos – nós, as organizações, e os relacionamentos entre qualquer grupo – resultado de um processo histórico. A história faz parte do presente e é revisitada a todo instante, como um processo natural de busca de referências, de explicações, de legitimidade.

As pessoas apaixonam-se por histórias. Ou as repudiam. Em uma organização, histórias de pioneirismo, de inovação, de líderes vencedores, de heróis e de superação têm o poder de criar afinidades, identificação por valores, engajamento e de legitimar objetivos.

Qual a legitimidade histórica de uma organização em falar e objetivar uma conduta moral e ética? As diretrizes desejadas já fazem parte da cultura moral da organização? São trabalhadas desde sua fundação? A organização enfrentou crise ou pressão para buscar uma mudança de rota? A organização busca uma certificação ou uma adequação para entrar em algum mercado? Qual o contexto histórico de relação da organização com leis e tributos, relações com públicos, clima de justiça e de trabalho?

Qual será a recepção, os estereótipos que naturalmente emergirão à mente dos empregados e demais públicos quando virem pela primeira vez o tema ética/moral/compliance no discurso formal da organização?

(



Sentirão repúdio, sentirão identificação, serão abertos, indiferentes ou descrentes?

Precisamos conseguir junto com a organização identificar claramente, a partir de um olhar crítico e pragmático, o que da história da organização a conduz naturalmente para a mudança.

História não se apaga, não se reescreve. Muda-se seu curso, se necessário, em um processo coletivo, honesto, de mudança de percepção e construção de esforços consistentes com as novas demandas.

Nosso papel será o de, de forma transparente, em um tom de diálogo com os públicos, nos esforços de comunicação formal e de líderes, apresentar os cursos e objetivos da mudança. Tomando um cuidado ímpar com a cultura instalada, com os imaginários e significados já construídos, buscando envolvê-los na demanda de mudança.

Comunicação coerente

Comunicação interna midiática é estratégica? Sim, pode ser. Ela tem o papel único de trazer impacto, atenção, informação alinhada, manutenção de atributos, de gerar e manter pauta, de ser efetiva na audiência, na linguagem que acessa historicamente os empregados, em promover debate, em também, e por que não, ouvir.

A palavra coerência entra no título desse fator por ser preponderante na busca por alinhamento moral à cultura.

Se a organização tem um histórico de acidentes de trabalho e não investimento em políticas de segurança e respeito à vida, conseguirá lançar uma campanha de "saúde e segurança" com adesão natural de seus empregados? Se a organização tem um histórico de busca por *performance* com práticas de competição e injustiça internos, por uso de favorecimentos, conseguirá colocar em sua comunicação com empregados uma pauta sobre respeito no ambiente de trabalho sem gerar indignação?

A discussão da comunicação aqui é antiga, e retoma as primeiras críticas aos veículos de comunicação internos criados com a proposta de promover a organização, os líderes, as práticas e os resultados da organização. Acreditava-se que o veículo interno tem o papel de levar a boa informação, compartilhar o que é bom para engajar e aumentar o relacionamento do funcionário com a organização. Com as tecnologias influenciando também os veículos internos, e promovendo mais que o feedback, o efetivo diálogo entre "a organização" e seus empregados, as





reais demandas de informação por parte destes são pautadas de forma direta e impõem a discussão formal de temas.

A comunicação com empregados, alinhada aos esforços de alta liderança, à legitimidade histórica, às práticas de gestão, precisa estar coerente com essas reais demandas de informação e discussão do público interno. A organização passa por uma crise interna devido aos boatos de que um alto líder cometeu transgressão e "nada aconteceu com ele"? A transgressão é real, ou trata-se de um boato por falta de informação? Como a organização decidiu agir no caso? Nesse clima interno, a pauta de ética nos canais internos da semana será sobre "o risco de favorecimento e presentes a clientes"? O veículo está pedindo para não ser lido. Qual o melhor canal para tratar o assunto? Informação via líderes, discussão do tema em encontros periódicos, ou tratar da transgressão, pauta da crise interna, em conjunto com líderes dialogando com suas equipes o ocorrido?

A comunicação é o espaço de construção e disputa de sentidos (BAL-DISSERA, 2008). Os sentidos serão construídos se forem convergentes com a realidade vivida, se os *inputs* e significados colocados no processo forem consistentes e satisfatórios para a construção do novo imaginário coletivo. Os sentidos novos desejados serão disputados de forma desleal com as demandas reais de discussão. Cabe então sermos estratégicos, e trabalharmos a comunicação com empregados, seja ela informativa ou via de mão dupla, de forma simétrica e sinérgica. Satisfazendo as demandas de comunicação dos empregados e pautando os temas que a organização precisa compreender para cumprir sua missão.

Práticas de gestão alinhadas

Na formação e mudança de cultura organizacional, entende-se que os processos formais da organização precisam estar alinhados aos novos valores, aqueles desejados pela empresa. A teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976) demonstra que, na busca de minimizar os desalinhamentos informacionais e de interesse entre agentes e principais, as organizações atuam nas frentes de incentivo e monitoramento. Os processos são mecanismos tanto de incentivo, quanto de monitoramento de atuação dos agentes. E não se pode trabalhar uma diretriz no campo dos valores desejados, se a prática efetiva processual for contrária, não reconhecer ou não permitir o desenvolvimento desse valor.



Discutem-se aqui os processos de recrutamento e seleção, os processos de avaliação de desempenho, as ferramentas de gestão e acompanhamento das atividades, os indicadores de *performance*.

Esse é o fator real que o funcionário percebe. O fator preponderante na significação que ele irá construir. Aqui ele percebe que a diretriz do *compliance*, do código de ética, não é discurso. É prática, é desejado realmente pela organização. E mais que um valor desejado, ele não é marginal, não é uma demanda pontual, faz parte da estratégia da organização na busca por sua *performance*.

As pessoas serão contratadas, avaliadas, reconhecidas, reorientadas, promovidas e crescerão a partir dos atributos solicitados.

A comunicação terá papel menor na avaliação e alinhamento nos processos de gestão, mas terá papel decisivo na comunicação, disseminação e diálogo sobre a mudança desses processos.

Narrativas informais

A comunicação se efetiva no entendimento, em uma significação coletiva compartilhada. Não temos percepção individual sobre nada, sempre avaliamos todos os fatos ao nosso redor a partir dos estereótipos construídos historicamente nos marcos sociais dos quais fizemos parte. Os marcos sociais são, como discorreu Lippman (2010) em sua obra de 1922, uma espécie de clã biológico no qual discutimos e percebemos os fatos que nos cercam, e os significados construídos nesse grupo determinam o que é para nós certo, errado, justo, injusto, bom ou ruim. Construímos nossos estereótipos ao longo de nossa vida, a partir dos diversos marcos sociais dos quais fizemos e fazemos parte, e vamos recebendo fatos e informações e julgando-os com nosso repertório pré-concebido. Somos seres que pensamos, julgamos e refletimos em um primeiro momento, moralmente. Precisamos querer pensar racionalmente para nos abrirmos para outras informações que possam mudar nossa "segurança" adquirida e consolidada em nossos estereótipos.

Esses marcos sociais foram e são nossa família, nossa vizinhança, nossa igreja, os grupos de interesse dos quais fazemos parte, os colegas de faculdade, uma classe profissional, as organizações e também as suborganizações. Essa construção é feita natural e informalmente, pois pressupõe legitimidade para ser construída. E quem é mais legítimo a um funcionário? Seu colega, líder informal, há 18 anos na organização brigando "pelos





direitos dos colegas" ou um superior recém-contratado ou o texto "intencional" da comunicação com empregados?

Precisamos compreender que os fatos, todos eles, gerarão histórias. Que serão contatas, recontadas, acrescidas e reduzidas, nesse processo de significação coletiva. E é sobretudo por meio dessas histórias que as pessoas compreenderão e decidirão agir positiva ou negativamente a uma demanda.

Precisamos então cuidar para que a organização tenha bons fatos a ser contados. Daí a importância do engajamento e exemplo da alta liderança. Se ela não está comprometida, irá gerar fatos contrários e, dessa forma, é melhor não iniciar um programa de ética e *compliance*.

Cuidemos também do processo de ouvir, de convidar para a conversa, para que, naturalmente, tanto a organização conheça as demandas de informação, esclarecimento ou críticas dos empregados, quanto estes possam conhecer as motivações, projetos e práticas da organização.

Vamos preparar os líderes nesse processo de diálogo. Que eles sejam os propagadores iniciais das histórias da organização, que, ao serem cascateadas, possam por meio do exemplo serem significadas de forma mais natural e humana na organização.

Nosso desafio

A gestão compartilhada do processo de cuidar dos comportamentos e decisões organizacionais, ou seja, de criar uma cultura organizacional permeada pela ética, configura, assim, um grande desafio a todos os profissionais envolvidos. Precisamos ser responsáveis pela gestão e orientação de como a comunicação estratégica pode impactar diretamente os resultados de significação, atenção e disposição na mudança.

Já refletiram Duarte e Monteiro (2009) que "a comunicação é tão importante que não deveria estar apenas na mão de comunicadores".

Compreender o papel estratégico da comunicação, já tão descrita por Gruning, Ferrari e França (2009), que deve contribuir para as decisões da organização, é de fato uma mudança de paradigma para alguns profissionais.

Precisamos compreender a multidimensionalidade da comunicação e que não faremos milagre com nossas estratégias: imagens, linguagem e símbolos. Despertaremos atenção, geraremos impacto, promoveremos reflexão, informaremos com precisão e clareza, mas o processo não será



único. Será contínuo e multidimensional. Iniciaremos uma comunicação, não a finalizaremos nunca. Ela será recebida, significada, compartilhada, ressignificada e estará sempre aberta a novos *inputs* que a possam alterar. Gerir esse processo humano, mais complexo e aberto, faz da comunicação estratégica.

Geralmente, os profissionais saem das faculdades preparados a desenvolver comunicações. Pouco preparados para entender de negócios, a dialogar com líderes com indicadores reais, a ler e compreender cenários. Nada a estranhar; afinal, são competências adquiridas com o tempo, com a experiência, com os anos de atuação. O que não se pode perder de vista é a demanda dessa competência estratégica. Que ela seja buscada, e não delegada ao líder a responsabilidade de compreender comunicação. Nosso papel é educar, informar, preparar, nós somos os especialistas.





Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

GRUNIG, James; FERRARI, M. Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *In:* **Journal of Financial Economics**, 1976, p. 305-360.

LIPPMANN, Walter. **Opinião Pública.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

ROSA, Mário. Reputação sob a lógica do tempo real. *In*: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas,** São Paulo, Ano 4, n. 7, 2º semestre de 2007.

(



Cultura organizacional na prática: a experiência da Via Varejo com o trabalho de causas

Adriana Apanavicius Macieira

Implantar processos de manejo de cultura organizacional é sempre um desafio. Ainda mais se o contexto é a fusão entre três gigantes do varejo, Grupo Pão de Açúcar, Pontofrio e Casas Bahia. Este é o caso descrito neste ensaio, no qual a autora – uma das gestoras deste processo – indica com clareza os desafios a ser superados quando se tem de trabalhar um tema complexo em um ambiente igualmente intrincado. O texto que se segue é um ótimo exemplo de como se dá um trabalho na intersecção da comunicação com empregados e a cultura organizacional.

Era um fim de ano como todos os outros. O Grupo Pão de Açúcar organizava sua Reunião Anual, comemorava os resultados, a chegada da temporada do Natal – e o quanto isso sempre melhorava as vendas – e, claro, se comemorava também aquela energia que se revigora com a chegada do novo ano. A surpresa daquele 2009 foi poder comemorar algo que encheria todos de orgulho: o grupo se tornaria o maior empregador privado do Brasil, o maior grupo de distribuição da América Latina, com presença em 19 Estados, as cerca de 2,5 mil lojas e 160 mil empregados. Naquele ano, o Grupo Pão de Açúcar, que já era líder no setor de varejo

alimentar, fez um movimento ousado: adquiriu o Pontofrio, se associou às Casas Bahia e assim veio também a ser líder no varejo de eletroeletrônicos no Brasil.

Há quem diga que varejo é tudo igual. Varejo é varejo, não importa o que venda. Mas no caso de uma fusão deste tamanho, nem de longe as empresas eram parecidas. Aliás, elas não queriam ser parecidas. Elas eram, até então, concorrentes. Papéis assinados, fusão feita e três empresas concorrentes juntas: GPA, com sua bandeira Extra Eletro, Pontofrio e Casas Bahia. Para o restante da concorrência, o pesadelo do peso e da liderança estabelecida; para os acionistas, uma perspectiva de futuro dourado reluzente; para a gestão, o desafio de fazer dar as mãos os novos irmãos, em um cenário em que consumidores ganhavam cada vez mais poder de compra, exigindo mais qualidade, melhor atendimento e melhor preço.

Para uma integração entre gigantes, com tantas oportunidades de se criar sinergias entre os negócios, de se diminuir despesas (item tão importante para o varejo), de se ganhar em escala e em margem de negociação, o processo tende a ser lento e com muitas idas e vindas. E, neste caso, não foi diferente.

Para as poucas lojas de rua do Extra Eletro, a solução foi fácil. Transformaram-se rapidamente em Pontofrio ou Casas Bahia, de acordo com sua localização e *target*. Os colaboradores destas lojas compreenderam a estratégia, aceitaram a nova bandeira de seu estabelecimento e perceberam os benefícios da mudança. A gestão destas lojas teve pouco trabalho com gerenciamento de possíveis crises. Nesse contexto, a comunicação com empregados teve o papel de informar todos da alteração das bandeiras das lojas e a comunicação institucional, de informar o mercado. Tudo com um processo razoavelmente tranquilo.

Para as lojas do Pontofrio e Casas Bahia, porém, o processo de entendimento de pertencimento a uma nova empresa não foi tão simples, visto o grande número de lojas, o grande número de pessoas em funções administrativas – e duplicadas – envolvidas e, claro, a concorrência ainda eminente, por exemplo, em alguns locais do país onde lojas das duas bandeiras ficavam na mesma rua, frente a frente, brigando pelo mesmo cliente. E como achar uma solução que fosse eficaz e ao mesmo tempo pouco dolorosa, que gerenciasse os conflitos, as inseguranças geradas pelo momento de mudança e pela falta de clareza sobre o futuro? A resposta é simples, apesar de a solução ser complexa: fazer um trabalho de união



dessas culturas, buscando uma cultura organizacional ainda mais predominante que as existentes, tendo a comunicação clara e transparente como base do processo de mudança.

Olhar para as causas individuais e buscar a causa comum

No caso da fusão entre GPA, Pontofrio e Casas Bahia, um dos aspectos que não se conseguiria ignorar neste processo era a história que cada uma das empresas trazia consigo. Todas tinham uma trajetória de mais de 60 anos, mercados consolidados, marcas fortes – entre elas uma das mais valiosas do Brasil, e dois dos líderes mais admirados do país. Ou seja, não tinha como passar uma borracha no passado e começar um novo capítulo. Era preciso analisar cada pedaço dessas jornadas e entender profundamente os porquês das companhias terem chegado aonde chegaram.

Dessas histórias daria para tirar aquilo que era a crença, aquilo que tinha valor e sentido para as pessoas que faziam parte de cada empresa – e, também, o que fosse comportamento-padrão entre elas. Estudiosos como Schein (1992)¹ propõem analisar os pressupostos valorativos de uma organização, que fazem da cultura uma estrutura social única e dotada de identidade. Ou seja, dessas histórias, poderiam ser compreendidas muitas das características culturais dos grupos envolvidos.

O olhar muito atento e profundo na junção das empresas foi ainda mais importante por uma questão societária: seria necessária a criação de uma nova empresa, fazendo com que as que existiam se tornassem bandeiras e respondessem a um único grupo.

E como se criar uma nova empresa, nova marca, para cerca de 70 mil pessoas, respeitando seus passados, suas histórias – inclusive a de que eram concorrentes, mas mais do que isso deixando claro o futuro?

A saída foi olhar para aquilo que cada história tem de melhor e entender o que se quer para o futuro, de acordo com a opinião comum de todos. E este foi o caminho escolhido pela nova empresa, denominada Via Varejo: construir qual era o seu propósito, sua causa.

As fases da construção

Apoiados por uma consultoria externa – item muito importante para um trabalho de cultura, já que todas as pessoas da empresa, independentemente





¹E. Schein inspira-se na intuição topológica de S. Freud, para criar a sua tipologia de três níveis de profundidade da cultura organizacional: pressupostos básicos, valores e artefatos.

das suas áreas e funções, estão inseridas naquela cultura e, assim, não têm possibilidade de leitura isenta do ambiente –, o trabalho seguiu o caminho de envolver primeiramente a alta liderança, para depois seguir aos demais níveis da organização. E, claro, com o fundamental apoio do presidente da empresa, que atuou durante todo o projeto, como *sponsor* e entusiasta.

Como principal responsabilidade da alta liderança e como primeira etapa do projeto, foi designada a eles a missão de rascunhar qual seria esse propósito, identificando quais seriam os atributos que o sustentaria, e que esses atributos realmente fizessem sentido para todos os demais níveis da companhia, independentemente de qual empresa de origem ou de quanto tempo de casa cada uma das pessoas tivesse.

Para isso, essa alta liderança envolvida era representada por pessoas oriundas de todas as companhias e muitas delas, inclusive, com muito tempo de empresa. Gente que tinha participado da construção das histórias de sucesso de cada uma delas e defensores de seus valores. Esse grupo era composto de diretores, vice-presidentes e o presidente. Em três dias isolados e sem tempo para pensar em outro assunto que não fosse esse, a alta liderança foi convidada a refletir qual era o seu propósito e papéis individuais nesta nova empresa, para, assim, rascunhar aquilo que seria o propósito comum de todos.

E, definido este propósito, se identificaram os atributos: "dedicação", "valorizando nossa gente", "prático e simples" e "resultados sustentáveis". E, além desses atributos, foram convidados a identificar aquilo que seriam os imperativos restritivos e impulsionadores desses atributos e, consequentemente, deste propósito.

Isolamento finalizado, propósito e imperativos definidos, alta liderança muito comprometida com aquilo que ela mesma tinha construído. Tinha escrito aquilo que direcionaria todos os próximos passos da nova companhia, tinha escrito a "Nossa Causa" (veja na página a seguir).

A próxima fase era validar aquelas percepções com toda a companhia. E, com propósito construído, era hora de a comunicação com empregados começar a atuar.

Da frente de trabalho de cultura organizacional, *workshops* com todos os demais níveis de liderança, de todo o Brasil, começaram a acontecer, incluindo também todos os cargos que eram considerados formadores de opinião. Nos encontros, que reuniram cerca de 3 mil pessoas, a "Nossa Causa" era colocada em xeque e então validada, a partir da reflexão do



quanto tudo aquilo cabia no dia a dia da Via Varejo e quanto era possível que ela fosse praticada, revendo processos, modelo de gestão, comportamentos de lideranças e liderados. A "Nossa Causa" mudaria o jeito de ser da companhia e sustentaria o seu futuro.



REALIZAR SONHOS dos clientes e colaboradores, respeitando valores humanos e empresariais



Paralelamente a esses *workshops*, a comunicação começou seus trabalhos. Ainda não era possível divulgar para toda a companhia tal propósito, visto que ainda estava sendo validado. Mas já era hora de lidar diretamente com a liderança, alinhando todos os processos que vinham sendo feitos, as fases do projeto e ajudando a estabilizar as expectativas, visto que era um período de muitas reflexões, de projeções para o futuro e de perspectivas de grandes mudanças.

A estratégia de comunicação com empregados para a liderança foi a de manter um fluxo constante sobre o projeto, por meio de um canal eletrônico exclusivo e já existente para o público. As comunicações tinham como principal objetivo manter a liderança engajada por meio da prestação de contas, uma vez que munir este público de informações garantia, além de alinhamento, a clareza do caminho que a companhia estava tomando, dando segurança em um período de mudança. E por esse grupo é que a segurança foi transmitida para o restante da companhia.

Após o alinhamento e a validação do propósito, a próxima fase com a liderança foi a de construção do compromisso. Os objetivos eram alcançar a mobilização coletiva entre os mais diferentes níveis de liderança, realizar



95

um balanço da transformação cultural até o momento, sobre a percepção dos colaboradores da nova companhia e, também, de criar recomendações para mudanças em processos e sistemas que dessem suporte aos atributos que a "Nossa Causa" perpetuava e garantissem, assim, a sustentabilidade e o crescimento do negócio. O compromisso era parte fundamental do processo de transformação, mas com ele também viria para a área de comunicação outra responsabilidade: garantir que informações sobre o andamento das recomendações fossem levadas àqueles que as construíram, a fim de gerenciar expectativas e possíveis perdas de confiança no processo de mudança.

A campanha de comunicação com empregados

Para qualquer área de comunicação de uma empresa, o plano de comunicação parece ser fácil quando depara com o desafio de trabalhar algo aspiracional e que muito facilmente traz conexão com seu público. Porém, havia alguns pormenores para que a campanha de comunicação para a divulgação da "Nossa Causa" não fosse algo simples.

A alta liderança, muito comprometida com o que havia construído, tinha grande expectativa que tudo chegasse a todos de forma clara, eficaz e bastante rápida. Os demais níveis de lideranças também estavam comprometidos, porém não tão seguros com a nova responsabilidade que receberam nos workshops dos quais participaram: eles eram responsáveis por levar o que era esse propósito a suas equipes e engajá-las, uma vez que não era possível trabalhar em workshops toda a população da empresa, algo totalmente novo. Além disso, a comunicação ainda tinha o desafio da capilaridade da empresa, de chegar, com a velocidade adequada, a todas as regiões do Brasil. E os diferentes níveis e perfis dos públicos que receberiam esta comunicação: dos operadores das centrais de distribuições, dos montadores de móveis, aos vendedores, ao público corporativo. Eram 2.500 pessoas no ambiente corporativo, 35 mil em lojas Casas Bahia, 10 mil em lojas Pontofrio, 10 mil nas centrais de distribuição, 10,2 mil na equipe de montagem e mais 2,3 mil na área de contact center. Além também da expectativa que os gestores tinham com as comunicações, de que as ajudassem a engajar, a contornar possíveis crises no processo de mudança, a valorizar as pessoas - atributo da própria "Nossa Causa", e ajudar a manter ou, inclusive, fazer crescer o orgulho de pertencer à empresa.

Para conseguir alcançar todos esses objetivos, a campanha de comunicação da "Nossa Causa" partiu da premissa de que a cultura da empresa

(



é aquela que é vivenciada e experimentada pelos seus empregados. Sendo assim, a campanha de comunicação precisaria gerar o engajamento do público interno. A estratégia, então, foi dividir a campanha em dois momentos. Inicialmente, um informativo apresentava e explicava aos colaboradores qual o propósito da companhia e quais eram os atributos que o sustentavam. E outro momento de engajamento, que corresponsabilizou os gestores da companhia em detalhar cada atributo. Neste momento, a "Nossa Causa" também já tinha ganhado uma identidade visual própria e cada atributo também tinha ganhado símbolos que remetiam às mensagens que a companhia queria transmitir.

Na primeira fase da campanha, todos os gestores da companhia foram informados de seu início pelo veículo destinado aos gestores. Neste momento, a "Nossa Causa" já havia sido escrita, os *workshops* de validação haviam acontecido e os gestores estavam capacitados para dar suporte ao processo de comunicação com suas gestões.

A primeira etapa desta fase começou com a pergunta-teaser, "Você sabe o que é uma causa?", todos os canais internos de comunicação ganharam peças que levavam à reflexão sobre o tema por meio de exemplos do que não era uma causa. Um dos exemplos foi a afirmação: "Construir um foguete não era uma causa".

Na segunda etapa, vieram as complementações para a explicação das afirmativas sobre o que não era uma causa, com o contraponto de dizer o que era uma causa. Ou seja, a comunicação da semana anterior, que falava que construir um foguete não era uma causa, nesta etapa veio complementada com a frase: "Mas levar o homem à lua é uma causa". E em todas as peças foi colocado um rodapé com a mensagem: "Toda empresa tem uma causa. Você sabe qual é a causa da Via Varejo?".

Após estas duas etapas de introdução ao assunto, finalmente a "Nossa Causa", juntamente de seus atributos, foi apresentada a todos os colaboradores, e permeou todos os veículos de comunicação já existentes na empresa, além de novas peças criadas especialmente para essa campanha. Tudo para que a companhia fosse realmente "vestida" com o novo propósito e o sentimento de pertencimento e unidade permeasse a empresa inteira, independentemente da sua bandeira de atuação ou unidade de negócio. Nestas etapas, que aconteceram semanalmente, foram usadas ilustrações como complemento, para que a mensagem também fosse transmitida de forma lúdica.





Na quarta etapa, depois de apresentado o texto da causa, foram divulgados os atributos com mais profundidade, explicando aos empregados o que cada um representava para a empresa. Na última etapa da fase informativa, foi relançada a revista interna, que anteriormente chamava-se *Gente da Casa*, trazendo muitas referências à Casas Bahia. A nova revista, intitulada *Viva*, tinha como principal proposta ser o veículo em que o colaborador se veria, independentemente da bandeira de que fizesse parte, se reconheceria, trazendo histórias reais do universo Via Varejo. Como matéria de capa da primeira edição, uma entrevista com o então presidente da companhia explicava a importância da "Nossa Causa" para a empresa e para a perpetuidade dos negócios.

Na fase de informação, os objetivos estavam cumpridos. Todos os colaboradores tiveram conhecimento do novo propósito da companhia, perceberam as mudanças na linguagem com que as questões da empresa eram tratadas – tudo passou a ser Via Varejo – e também havia ficado claro que o novo propósito pertencia a todos, incluindo o presidente.

Para a fase de engajamento dos colaboradores, houve o envolvimento total dos gestores nos processos de comunicação. Deram início às comunicações sobre o que era cada atributo que sustentava a causa. E, com isso, vieram as informações sobre quais comportamentos eram esperados dos colaboradores em relação a cada atributo, para que a "Nossa Causa" virasse a realidade em todos os processos, sistemas e relações na companhia, internas e externas. Para não ficar apenas no papel, cada atributo da "Nossa Causa" foi trabalhado durante uma semana por meio de dinâmicas e atividades dos gestores com suas respectivas equipes.

Neste processo, começou-se a falar sobre aquilo que havia sido definido nos *workshops* com as lideranças sobre o que era admitido ou não para cada atributo, sobre aquilo que impulsionaria ou restringiria a colocação em prática desses atributos. O fato de toda liderança ter participado de *workshops* de construção antes do processo de comunicação ter sido iniciado garantiu o total envolvimento deste público, uma vez que tinham propriedade para falar sobre aquilo que eles mesmos haviam construído.

Também para esta fase, o apoio da área de comunicação passou a ser personalizado para cada negócio da empresa. Os materiais precisaram ser feitos de acordo com o público, para que ficassem o mais próximo possível da realidade de cada um deles.

Após a etapa de disseminação dos atributos e comportamentos que



eram validados ou não, com o apoio fundamental da liderança, se partiu para a etapa de fechamento da campanha de lançamento da "Nossa Causa". Para marcar o compromisso com as equipes, todas as lojas, centrais de distribuição e áreas corporativas receberam uma placa de acrílico com a "Causa", para que ficasse exposta em locais visíveis, tanto para o público interno quanto externo. Para a colocação dessa placa, os gestores realizaram um ritual de pacto com suas equipes, para que todas estivessem alinhadas e comprometidas com aquilo que tinha saído nos materiais de comunicação e ido para todas as paredes, de modo que todos pudessem ter contato com aquele propósito todos os dias.

Além disso, foi apresentado um novo código de conduta para todos os colaboradores, juntamente com o novo canal de ouvidoria. Esta ação serviria de estímulo a que todos os empregados se tornassem guardiões da "Nossa Causa" e tivessem todo o apoio necessário para apontar as situações que não estivessem de acordo com esse novo direcionamento.

E, para fechar a campanha, foi realizada uma homenagem àqueles colaboradores que foram entendidos como os maiores exemplos da "Nossa Causa" para a companhia. Intitulada de "Brilho nos olhos" – característica que descreve alguém que tem dedicação pelo trabalho, atributo da "Nossa Causa", a homenagem colocou, em todos os canais de comunicação, fotos de colaboradores que foram indicados por ser exemplos para suas equipes. A ação fez com que os colaboradores que tinham sido impactados apenas pelas comunicações anteriores e pelas ações dos gerentes também fizessem parte do processo de entendimento e compromisso com o novo propósito, se vendo nos canais e sendo reconhecidos por suas atitudes no processo de mudança cultural.

Resultados

Quando se trabalha a mudança cultural, muitos dos resultados conquistados são intangíveis. E com a "Nossa Causa" não podia ser diferente, ainda mais por se tratar de um propósito.

Mas mesmo que os ganhos sejam difíceis de medir, há a possibilidade de percepção, quando se avalia de forma mais qualitativa. Nesse aspecto, um dos grandes ganhos da construção deste propósito foi a consolidação, para o público interno, da marca Via Varejo. Atualmente, ainda há o sentimento de pertencer às marcas das bandeiras Casas Bahia e Pontofrio, principalmente para o público que trabalha diretamente nas lojas e lida





com o posicionamento de marca para os clientes. Mas mesmo para esse público, que é fortemente impactado pelas marcas, já há muito claramente o entendimento de grupo e de marcas "irmãs" e não mais concorrentes. E com uma marca que une seus públicos e com um propósito comum a todos ficou claro também o quanto se conseguiu ir além deste sentimento, por meio do fortalecimento do relacionamento entre as duas bandeiras. Exemplo disso foi o alto índice de engajamento dos colaboradores no ano posterior ao lançamento da "Nossa Causa".

Outro ganho percebido, a partir do lançamento da "Nossa Causa", foi a possibilidade da revisão das mensagens utilizadas nas comunicações para os empregados, que começaram a carregar os símbolos da nova cultura e ser e trazer os exemplos que demonstravam o propósito na prática. Esse novo posicionamento dos canais garantiu a legitimidade, a credibilidade e, principalmente, a continuidade da mensagem a ser levada para cada público, depois do término da campanha de comunicação.

O trabalho de cultura organizacional também gerou diretrizes para que esta cultura começasse a se tornar realidade. E depois dos *workshops* de alinhamento e da campanha de comunicação, a companhia ganhou força para propor mudanças em seus processos, sistemas e comportamentos. Depois do término da campanha, iniciou-se uma onda de novas ferramentas, processos e do próprio modelo de gestão da empresa, apoiados pela "Nossa Causa". E muitas das ações, frutos dos próprios *workshops* realizados na construção do propósito, em que se foi identificado o que precisaria mudar na empresa para a causa virar prática. Um dos exemplos foi a criação do processo de avaliação de desempenho, que é um dos grandes símbolos do atributo "valorizando nossa gente" e vem ganhando cada vez mais força e credibilidade na companhia.

No ano seguinte da campanha de lançamento da "Causa", também se iniciou um forte trabalho de desenvolvimento de toda a liderança, com o objetivo de capacitá-la a ser mais facilmente a agente da "Causa" e da nova cultura. Isso garantiu que muitas das ações das companhias fossem revistas e orientadas por todo o time de gestores. As boas práticas resultantes desse novo jeito de ser que vinha sendo implementado na empresa também foram retratadas nos veículos de comunicação, o que fez com que o assunto permanecesse presente. Além disso, a mensagem mostrava, na realidade, o quanto o propósito se encaixava à nova realidade.

Outro resultado que pode ser destacado para o período pós-"Nossa



Causa", indiretamente ligado a ela, mas completamente ligado ao novo jeito de ser da companhia, ao novo modelo de gestão e às novas diretrizes culturais, foi o financeiro da Via Varejo. De 2011, ano da construção da "Nossa Causa", para 2012, ano do lançamento, já se relatou uma melhoria de 210,2% no lucro líquido. Para 2012, quando se falou sobre o novo propósito e 2013, em que as novas diretrizes culturais começaram a ser a realidade, o lucro líquido foi de R\$ 1,175 bilhão, mostrando um crescimento de 267,9% no período analisado.

Os resultados, dos qualitativos e intangíveis ao lucro líquido da companhia, comprovaram quanto o trabalho de cultura organizacional é importante para o sucesso e para a sustentabilidade de uma organização, tanto para um momento de transformação cultural, quanto para um de fortalecimento da cultura já instaurada. Das três frentes que podemos destacar para o sucesso de um trabalho em cultura estão: i) fortalecimento da liderança como agente de mudança; ii) revisão de processos e, iii) coerência nas mensagens transmitidas. Para tal, o suporte da área de comunicação é fundamental para que as mensagens, sejam elas implícitas ou explícitas, garantam que a organização permaneça alinhada às diretrizes do negócio e tenha o seu direcionamento para o futuro claramente informado e alinhado com seu público. Essa atuação reduz sensivelmente o sentimento de insegurança frente à mudança e auxilia no alinhamento de expectativas entre gestão, equipes e companhia.

Hoje, na Via Varejo, pode-se afirmar que a "Nossa Causa" é um dos ativos da companhia. Há uma preocupação dos colaboradores na sua manutenção e muitos deles, inclusive, já utilizam o texto do propósito em seu discurso, atuando como guardiões. Ainda há um grande trabalho de reforço constante da mensagem, haja vista a rotatividade do público interno e também as grandes mudanças pelas quais a companhia vem passando, por ter se tornado uma empresa de capital aberto durante a consolidação deste propósito. Mas, por ter sido construída coletivamente, mesmo num período de muitas mudanças, é possível se afirmar que este propósito está consolidado e é um dos motivos de orgulho para os colaboradores. Basta ir a uma loja das Casas Bahia e Pontofrio, ver a placa da "Nossa Causa" pendurada na parede e ser atendido por um de seus empregados. E ver o quanto de exemplo dela terá nessa interação.



A importância do reconhecimento como prática cultural na manutenção do engajamento na Takeda

Thatiana de Abreu Faria

As práticas e políticas de Recursos Humanos são fatores essenciais para o engajamento e a retenção de empregados. Mas, o que dá vida a tais inciativas corporativas é a comunicação, desde que haja constância neste processo, com a construção de sentido ao final. Assim, manter fluxo formal e informal a respeito das práticas de retenção é um caminho seguro para consolidação da Cultura Organizacional como lugar de valorização e pertencimento. Este é o contexto abordado pela autora, que exemplifica tudo isso em um case da indústria farmacêutica Takeda.

O que as melhores empresas para se trabalhar têm em comum? Empregados comprometidos, com disposição de sobra para dar o algo a mais pela empresa. Porém, conseguir o tão falado nível de engajamento não é tarefa fácil. Entre as mais diversas ações tomadas pelas corporações para construir confiança e um bom ambiente de trabalho, destacamos algo que para nós é bem efetivo: reconhecimento. Porém, antes de entrarmos no tema, é necessário fazer a distinção entre o reconhecimento e a recompensa. Ambos estão inseridos no contexto das companhias, sendo a recompensa considerada o reconhecimento financeiro ao profissional,

102



por meio de bônus ou aumento salarial, e o reconhecimento é qualquer ação tomada para que o empregado se sinta prestigiado por seu esforço no trabalho, seja uma prática formal ou informal da empresa, que descreverei com mais detalhes.

Segundo estudo global da consultoria Aon Hewitt¹, oportunidades de carreira, reconhecimento e reputação corporativa são direcionadores de engajamento, e por isso devem ser foco do trabalho das organizações. A consultoria define como reconhecimento toda a percepção dos empregados sobre ações e/ou fatos favoráveis que recebem de outros colegas por suas contribuições e realizações em seu trabalho. Além disso, de acordo com os dados da *Globoforce*, 86% dos empregados são motivados por reconhecimento². Ter um reconhecimento especial pelo trabalho faz com que o empregado esteja disposto a fazer mais para ajudar a companhia a entregar o resultado solicitado.

Ser uma empresa "Best in Class" aos olhos de seus empregados é um dos direcionadores estratégicos da Takeda no mundo, por isso, reconhecer para engajar faz parte da cultura da companhia tanto formal quanto informalmente.

Com mais de 230 anos de história e 60 anos de Brasil, a Takeda é a maior indústria farmacêutica no Japão e alcançou a 15ª posição entre as maiores do mundo, após adquirir no ano de 2011 a então Nycomed. Com presença consolidada no mercado brasileiro, a Takeda fabrica e comercializa cerca de 40 produtos, distribuídos entre as linhas de prescrição médica, uso hospitalar e medicamentos isentos de prescrição (OTC), como Neosaldina® (analgésico), Eparema® (digestivo), Nebacetin® (antibactericida), entre outros, e está preparando sua entrada em novas áreas terapêuticas, como oncologia e cardiometabólica. Em julho de 2012, a empresa comprou no Brasil o laboratório Multilab, aumentando o portfólio de produtos, com medicamentos genéricos e de genéricos de marca.

Atualmente, a Takeda conta com cerca de 2000 empregados no Brasil, que a reconhecem como uma excelente empresa para se trabalhar³. Desde o início da nossa Pesquisa de Clima, que atualmente é aplicada pelo instituto *Great Place to Work*, mantemos altos índices de engajamento, de





¹Aon Hewitt 2012 Global Trends in Employee Engagement

²SHRM/Globoforce Fall 2012 Report: The Business Impact of Employee Recognition

³Pesquisa interna aplicada pelo instituto Great Place to Work em março de 2015

90% em 2015, e um índice de confiança de 87%. A média desse índice nas 70 melhores companhias que aparecem no ranking da GPTW, produzido em parceria com a revista Época, é de 80% de acordo com a instituição. Ou seja, o resultado da nossa pesquisa interna e um trabalho focado em ações que sejam percebidas como de valor para nosso público interno tem impactado diretamente o resultado, uma vez que aumentamos esse índice em quatro pontos percentuais quando comparamos com 2014.

Na Takeda, enxergamos a carreira do empregado como uma via de mão dupla, na qual de um lado a empresa provê possibilidades/recursos e de outro o empregado direciona a sua carreira ao buscar o desenvolvimento constante e a superação. O ciclo de gestão de pessoas da companhia é representado pela imagem de um moinho, sendo a ligação entre o vento e as hélices que gera energias, com a seguinte analogia:



- O centro do moinho representa a carreira de cada empregado;
- As hélices representam os programas que a área de Recursos Humanos pode oferecer e ganham movimento com o ciclo de gestão de pessoas e o protagonismo do colaborador;
- A base do moinho são os valores da companhia e as competências corporativas;
- O tronco (estrutura) é o bom ambiente organizacional.





Reconhecimento é um tema importante para nós e por isso é uma das hélices que compõe o moinho. As outras são: Aquisição de Talentos, Gestão da Performance, Ações de Treinamento e Ações de Desenvolvimento.

Além disso, inspirar nossas pessoas diariamente por meio dos nossos valores, fazê-las se sentirem parte dos objetivos alcançados e reconhecê-las pelos seus resultados são pontos importantes da cultura da nossa empresa. Celebrar é uma palavra vital dentro da Takeda e está no nosso dia-a-dia. Aqui tudo é comemorado. Contamos com um ambiente informal que impulsiona que o reconhecimento aconteça de maneira natural no cotidiano dos nossos empregados. Entendemos por reconhecimento qualquer ação que demonstre ao empregado que ele está no caminho certo, tanto do seu desenvolvimento profissional quanto da sua contribuição para a companhia. Embora o reconhecimento não precise ser sempre monetário, contamos com um programa formal de Reconhecimento e Recompensa, que é dividido em quatro pilares, que estão descritos abaixo e que serão abordados ao longo deste artigo.

- 1. Jubileu: comemora os anos de casa completados pelo empregado.
- Expressão de Valores: reconhecimento aos empregados que tenham comportamentos que expressem em seu cotidiano os valores da Takeda
- **3. Resultados**: dividido em três subcategorias (Notável Contribuição, Programa de Participação nos Resultados e Top Stars focado na Força de Vendas), é o pilar que recompensa financeiramente o empregado pela performance e alcance das metas estabelecidas.
- **4. Projetos e Ideias:** destinado a destacar projetos que trazem ganhos importantes para a companhia e recompensar as ideias implementadas vindas do programa Click! (CIP Continuous Improvement Program) existente nas fábricas de Jaguariúna e São Jerônimo.

O processo de reconhecimento começa desde a entrada do empregado na empresa, uma vez que se estimula que as equipes façam recepções simples, porém que marquem o momento para o recém-chegado. Além de facilitar a inserção do novo componente na equipe, receber bem o novo empregado ajuda marcar o início de um novo período em sua vida profissional. Além disso, as ações de integração, sejam elas formais ou não, consolidam o que chamamos de ritos, que ajudam a reforçar a cultura organizacional da empresa.





Café da manhã, entrega de flores, cartões assinados por todos com desejos de sucesso e boas-vindas, compõem o mix de ações informais para a chegada do novo empregado. Formalmente, em paralelo à integração, contamos com o Programa de Buddy, no qual um padrinho é escolhido para ser o responsável por acompanhar o novato no período de sua adaptação. O resultado desse tipo de ação pode ser visto na nossa Pesquisa de Clima, na qual 93% dos respondentes afirmam que se sentiram bem recebidos ao ingressarem na Takeda⁴.

A rotina de reconhecimento é importante para o recém-contratado. De acordo com dados da Globoforce⁵, uma certa desilusão sempre acompanha o primeiro aniversário do empregado em empresas onde não há reconhecimento. Dos entrevistados, 71% afirmam que amam seu trabalho e 90% dizem se sentir reconhecidos durante seu primeiro ano de empresa. Já no segundo ano, esse número cai para 55% quanto a amar o trabalho e 71% sobre ser reconhecido. Já em empresas onde ações de reconhecimento acontecem, essa queda de um ano para outro desaparece. Nestas companhias, 80% dos entrevistados afirmam amar o trabalho e 93% se dizem reconhecidos durante seu primeiro ano, e, no segundo ano, 94% amam seu trabalho e 94% se sentem reconhecidos.

Entendemos que para manter a satisfação em fazer parte do time e o orgulho em trabalhar na Takeda, não precisamos de grandes investimentos, pequenas ações já geram bons resultados quando se analisa o todo. Comemoramos anualmente a data de entrada do empregado na Takeda. O tempo de casa é coberto pelo pilar Jubileu, no qual, formalmente, a Takeda reconhece o tempo de contribuição do empregado na companhia. Os gestores são informados por e-mail, pela área de Recursos Humanos, sobre o tempo de casa que o empregado completará. Nesse momento, ele pode parabenizar o aniversariante da forma que achar melhor - seja em uma reunião com a equipe, em um almoço informal, com alguma lembrança. O que não pode é a data passar em branco. Pelo programa formal, comemoramos desde o primeiro ano do empregado na companhia, que ao alcançar esse ponto recebe um cartão virtual. A partir disso, até cinco anos de casa, além dos e-mails há a divulgação dos jubileus nos canais formais de comunicação. A partir de 10 anos de trabalho, o empregado recebe um voucher para reembolso para jantar ou viagem com acompanhante e uma



⁴A média deste tipo de avaliação é de 90%, segundo a pesquisa da GPTW.

⁵SHRM/Globoforce Fall 2012 Report: The Business Impact of Employee Recognition

matéria especial na revista interna. De acordo com os quinquênios completados, os valores mudam e agregam novos prêmios, como porcentagem de salário nominal. Além disso, todos os jubileus com mais de 10 anos, recebem o troféu de tempo de casa da mão dos nossos diretores e presidente, no evento Ponto de Encontro⁶, com a presença de todos os empregados da empresa.

Nós acreditamos que a felicidade no trabalho está intimamente ligada à forma como nossos empregados são tratados no ambiente e o alinhamento que eles têm com os valores da organização. Por isso, desde a aquisição da Nycomed em 2011, a Takeda vem trabalhado fortemente na disseminação e reforço da sua filosofia corporativa, que chamamos de Takedaísmo, que tem em seu cerne os princípios de integridade, justiça, honestidade e perseverança. O Takedaísmo evoluiu com as mudanças e conquistas da empresa, passando a englobar outros valores importantes para nós: Diversidade, Trabalho em Equipe, Compromisso, Transparência, Inovação e Paixão.

Os valores compõem a base do nosso moinho e, por isso, valorizamos e reconhecemos os empregados que tenham comportamentos que os expressem em seu cotidiano por meio de um dos pilares do Programa de Reconhecimento. Em Expressão de Valores, o gestor recebe vouchers com valor simbólico para distribuir entre sua equipe quando observar o Takedaísmo acontecendo na prática. O ritual de entrega é importante, pois é realizado perante a equipe para reforçar o comportamento. A premiação pode ser também para o grupo inteiro dependendo da situação, já que contamos também com o valor 'Trabalho em Equipe', que é muito estimulado internamente. O resultado disso, de acordo com dados da nossa Pesquisa de Clima, aplicada pela Great Place to Work, é que 77% dos nossos empregados enxergam alinhamento entre seus valores com os da empresa.

Além disso, os outros dados da *Globoforce*⁷ reforçam a importância da prática: 54% dos entrevistados concordam que o reconhecimento deve ser feito para reforçar comportamentos que beneficiam a companhia, e 75% afirmam que o reconhecimento deve acontecer para fazer um colega se sentir bem ou valorizado. O mesmo instituto ainda indica que 74% dos en-









⁶Evento da área de comunicação corporativa que acontece semestralmente com a presença de todos os empregados da Takeda Brasil

⁷SHRM/Globoforce Fall 2012 Report: The Business Impact of Employee Recognition

trevistados acreditam que a empresa deve agradecer a um colega por fazer mais do que o esperado ou dar mais de si em sua atividade diária. O "muito obrigado" é importante, porém a parte financeira também tem papel fundamental para a satisfação no trabalho. Os empregados são cobrados diariamente por alta performance e alcance das metas estabelecidas e por isso devem ser reconhecidos por seus resultados diferenciados. Como engajamento e resultado estão intimamente ligados, compartilhamos nossas conquistas financeiras com nossos empregados. Para isso, no nosso Programa de Reconhecimento também contamos com o pilar de Resultados, que é dividido em três grandes categorias:

Notável Contribuição: reconhece os melhores resultados do ano por diretoria, com base na gestão de desempenho da companhia. No evento Ponto de Encontro, o empregado recebe o troféu e voucher de reconhecimento das mãos dos diretores e do presidente da empresa com a presença de todos os seus colegas de área e demais funcionários da empresa.

PPR (Programa de Participação nos Resultados): atrelado ao alcance de metas individuais contratadas na gestão de desempenho. O reconhecimento é feito pelo gestor imediato que entrega a carta com o valor a ser recebido naquele ano.

Top Stars: programa de reconhecimento da Força de Vendas que busca identificar e premiar os representantes, consultores e gerentes da Força de Vendas da Takeda de acordo com a cobertura dos objetivos de venda e demanda. O programa abrange todas as unidades de negócios da empresa (produtos prescritos, isentos de prescrição e hospitalares) e a diretoria de Vendas. A entrega é realizada na convenção internacional, no qual todo o time de vendas está reunido juntamente com a alta gestão da companhia.

Além disso, com base no atingimento de metas e competências, o empregado ainda pode ser reconhecido por mecanismos de remuneração, que inclui o aumento salarial que acontece uma vez ao ano.

O papel do líder

O líder tem um papel fundamental no ciclo de vida de um empregado dentro da empresa, principalmente no reconhecimento, e consequentemente na retenção. Em um estudo recente da consultoria norte-americana





Leadership IQ, publicado pelo portal Exame no Brasil⁸, o segredo para ter empregados satisfeitos e dedicados pode ser a quantidade de tempo que os líderes ficam em contato com seus liderados. Segundo a pesquisa, empregados que passam uma média de seis horas semanais junto de seus gestores diretos têm um desempenho muito melhor do que aqueles que mantêm o vínculo por apenas uma hora por semana. Eles são 29% mais inspirados, 30% mais engajados, 16% mais inovadores e 15% mais motivados do que os colegas. Ou seja, quanto mais próxima a liderança, melhores os resultados. Por isso, fazemos questão de que o líder assuma o seu papel de comunicador e mantenha aberto o diálogo com a equipe. Para ajudá-lo, criamos o canal "Cascateamento Orquestrado - Por Dentro da Takeda", no qual o gestor recebe uma apresentação e um roteiro sobre os principais temas estratégicos da companhia. A ideia principal do canal é que o gestor, começando nos diretores, se reúna com seus diretos e apresente as informações que constam no material enviado. Assim, com o espaço de diálogo estabelecido, é possível trazer outros temas para a pauta garantindo desta forma o alinhamento das expectativas, sanando dúvidas e enriquecendo o conhecimento do time quanto a assuntos relevantes ao negócio. Ao finalizar a reunião, o material é encaminhado para os participantes da reunião, que devem se reunir com seus diretos, e assim até que todos da companhia recebam a informação de seus gestores diretos.

Acreditamos que os líderes devem ser fontes de inspiração para seus empregados. Os gestores são estimulados a conversar e dialogar com seus liderados não apenas nos momentos formais da gestão de desempenho, que acontece duas vezes por ano. A nossa Pesquisa de Clima mostra que 83% dos nossos empregados tiveram a oportunidade de debater com seu líder a respeito de seu desempenho e traçar suas trajetórias de carreira por mais de três vezes, num ano. Essas conversas também são espaços para reconhecer os trabalhos do cotidiano. Segundo a GPTW, quanto mais feedback o empregado recebe, mais engajado ele é. Além disso, nosso Programa de Mentoring é uma oportunidade para o empregado estreitar relações com um líder mais sênior de outra área para orientar seus passos de carreira, auxiliando seu o desenvolvimento profissional.

O quarto pilar de reconhecimento na Takeda é o de Projetos e Ideias. É destinado a destacar projetos que trazem ganhos importantes para a com-







⁸Pesquisa da consultoria norte-americana Leadership IQ em 2014. O estudo ouviu mais de 32.000 executivos, gerentes e empregados nos Estados Unidos e Canadá.

panhia e recompensar as ideias implementadas vindas do programa *Click!* (CIP Continuous Improvement Program) existente na fábrica de Jaguariúna e de São Jerônimo (Multilab). Durante determinada época do ano, são abertas inscrições para os projetos, que são analisados pelo ComEx (Comitê Executivo) com base nos critérios estabelecidos. Os ganhadores também são reconhecidos no Ponto de Encontro, com todo o grupo subindo ao palco para receber das mãos do presidente e diretores o reconhecimento. Na parte de projetos, reconhecemos também o trabalho em equipe realizado dentro da Takeda. Esta etapa maior e formal do reconhecimento acontece uma vez ao ano. Mas é comum dentro no dia a dia da empresa, os próprios times dos projetos se reunirem para comemorar a entrega ou a finalização de uma etapa importante. Os diretores também costumam reconhecer suas equipes com frequência por causa de projetos que demandam muito da equipe, seja com um café da manhã ou com um almoço especial. Esse reconhecimento diário e mais informal é muito importante para que os componentes do grupo se sintam parte do todo, o que reflete diretamente no engajamento do empregado em buscar o resultado e se empenhar mais na hora das adversidades. Já em Ideias, o empregado pode dar sugestões de melhoria contínua para os mais diversos processos fabris durante todo o ano. As ideias são reconhecidas no momento de sua implementação. No Ponto de Encontro, as ideias mais efetivas também são reconhecidas perante todos.

Prova de que o reconhecimento faz a diferença é que, conforme indicado em nossa Pesquisa de Clima, 74% das pessoas na Takeda estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho. Além disso, 77% afirma existir um sentimento de equipe na empresa e 76% diz que pode-se contar com a colaboração das pessoas. Reflexo do envolvimento dos nossos líderes nos projetos e no cotidiano da organização.

Como se pode perceber, a maior parte dos nossos reconhecimentos formais acontece anualmente no evento de comunicação Ponto de Encontro, momento que reunimos todos os empregados para alinhar a estratégia e os passos futuros da companhia. Consideramos o evento o momento ideal para reconhecer quem faz a empresa acontecer diariamente. É um momento especial para o empregado ser reconhecido pela liderança sênior da empresa com seus colegas prestigiando. É o que mostra a pesquisa da Globoforce, em que 73% dos empregados preferem a presença de outros líderes e pares no momento do reconhecimento.



Ao longo da nossa experiência, percebemos que apenas a existência do programa formal de Reconhecimento por si só não é garantia de sucesso do mesmo na valorização e na retenção dos empregados. O ato de reconhecer precisa permear o dia-a-dia da corporação para que realmente seja percebido como algo de valor pelo empregado.

A Takeda é uma empresa que gosta de comemorar conquistas, simples ou as mais complexas. Por isso, além do programa formal de reconhecimento, contamos com um calendário de celebrações, no qual estão definidos os momentos em que reunimos todos os nossos empregados como objetivo de celebrar. A empresa costuma comemorar e compartilhar marcos importantes junto aos seus empregados, como por exemplo, as comemorações de prêmios como As Melhores Empresas para se Trabalhar (da Exame e da *Great Place to Work*), a certificação *Top Employer*, e até mesmo os 60 anos da companhia no Brasil, completados em 2014. Nesses momentos, sempre contamos com a presença do presidente da empresa e, nas fábricas, com o diretor da planta para agradecer a todos pela conquista. Acreditamos que momentos assim fortalecem os laços dos empregados com a empresa, aumentando o orgulho de pertencer.

Para nossas fábricas, é comum que os diretores promovam churrascos de confraternização para comemorar resultados obtidos, como atingimento e superação de metas de produção. O evento normalmente acontece em uma sexta-feira, quando o expediente é encerrado mais cedo para que todos estejam juntos na comemoração.

Levar diariamente nossos medicamentos até nossos clientes é uma tarefa desafiadora. Por isso, para também contamos com comemorações para os resultados obtidos pela Força de Vendas, contamos com programas específicos que são promovidos pelas marcas, como concursos culturais, cujos prêmios são desde jantares a viagens. Além disso, anualmente, ao atingirem o objetivo de vendas da companhia, todos os empregados da força de vendas e das áreas que suportam às suas atividades, vão comemorar na convenção internacional, que acontece a cada ano em um local diferente, como Nova Iorque, Miami, Cancun, entre outros.

E, ao final de cada ano, as comemorações se espalham pelo país, uma vez que temos presença em praticamente todos os estados brasileiros. Em Santo Amaro, a festa é realizada em nosso prédio no espaço Eparema. Nas fábricas, a festa acontece em um hotel fazenda na região com todos os empregados da unidade. Já a Força de Vendas, se reúne em equipes por gerentes e realizam





a comemoração em churrascarias, restaurantes, entre outros.

Trabalhamos para oferecer ao nosso colaborador um pacote de programas que atenda sua expectativa de carreira e que promova um bom clima organizacional. O reconhecimento é a consequência do resultado das ações propostas por recursos humanos para garantir alta performance e engajamento. Além disso, as ações para reconhecer os empregados reforçam a cultura organizacional e o comportamento esperado no dia a dia na manifestação dos valores corporativos. O resultado são os excelentes índices registrados em nossas pesquisas de clima interno, que mostram que os empregados identificam e valorizam os esforços da companhia.

Apesar de apresentarmos bons índices em nossa pesquisa de clima, sabemos que sempre há espaço para melhoria. Do ponto de vista de reconhecimento, percebemos que ele acontece muito bem partindo da liderança para os empregados, porém vemos a necessidade de estimular para que ele aconteça também entre os pares de diferentes áreas de forma mais natural e frequente. Para os próximos meses, a ideia é estimular as equipes a darem suas sugestões e executarem as ações que elas entendam como eficientes para reconhecer os membros do time. Desta forma, reforçamos o que acreditamos: que as práticas de gestão de pessoas devem ser construídas por todos, não apenas pela área de recursos humanos. A corresponsabilidade é essencial para garantir a aderência das práticas às prioridades das pessoas e da empresa.

No entanto, temos dois principais desafios quanto à manutenção e atualização de nossas práticas: alinhamento de expectativas com os profissionais mais novos, e a excelência destas práticas na indústria em que estamos inseridos.

Contamos com uma população jovem, cerca de 60% dos empregados têm até 35 anos, que às vezes espera movimentações frequentes e imediatas. Neste quesito, o diálogo aberto é fundamental para alinhar as expectativas entre o desejo do empregado, estar apto para ocupar uma nova posição, e a viabilidade na estrutura da empresa.

Na indústria farmacêutica, que valoriza a excelência em tudo o que faz, nossa régua é alta. As ações com empregados já são bem aprimoradas, fazendo com que o nível de exigência do nosso público interno seja sempre alto. Em um cenário de controles de custo e busca por rentabilidade, usar a criatividade para criar programas que surpreendam e causem impacto é um trabalho diário. Afinal de contas, é nossa responsabilidade conduzir



ações que atendam as expectativas das pessoas e que também sejam aderentes ao negócio.

Mas são exatamente os desafios constantes de aprimorar as nossas práticas de gestão de pessoas para que nossos talentos se sintam reconhecidos e prestigiados por seu esforço no trabalho, que nos move a sempre procurar fazer algo mais impactante e aderente às expectativas, tanto de nossas pessoas quanto de nosso negócio. Em suma, sentir que fazemos a diferença.





Comunicação da liderança através da abordagem apreciativa em uma cultura participativa: Caso Nutrimental¹

William Antonio Cerantola

No texto a seguir, o autor explora a experiência da Nutrimental com o uso da investigação apreciativa para orientar e definir suas estratégias, assim como para consolidar o processo de comunicação das lideranças com suas equipes. A experiência demonstra o papel-chave da comunicação na abordagem apreciativa, maior representatividade e participação pelo diálogo nas decisões, melhoria do clima organizacional pela interação direta e aberta e, ainda, a valorização de uma cultura participativa para a comunicação e diálogo. Os aspectos de cultura organizacional bem estabelecidos, nesse contexto, foram fundamentais para que a experiência do uso da abordagem apreciativa tenha sido bem-sucedida.

O que pode ser lido a seguir é o resultado de um estudo de caso exploratório sobre o uso da abordagem ou investigação apreciativa no contexto de uma empresa brasileira da área de alimentos.



¹Este texto foi apresentado inicialmente na Divisão Temática Ibercom de Estudos de Comunicação Organizacional do XIV Congresso Internacional IBERCOM, na Universidade de São Paulo, em 2015, e foi revisitado para compor este livro.

A escolha da investigação apreciativa parte do pressuposto de que a participação do maior número de envolvidos no processo de identificação de problemas e busca de soluções traz, a um só tempo, resultados efetivos para a gestão dos negócios, assim como uma melhor integração e comunicação, tornando a empresa mais efetiva e eficaz.

Outro aspecto a destacar é o impacto que essa abordagem apreciativa tem sobre o papel e a forma de atuação das lideranças, isto é, no processo de influenciar um grupo e estabelecer relacionamentos de poder na organização, bem como na maneira como a comunicação organizacional vertical, horizontal e transversal acontecem para além do uso de seus tradicionais veículos e formatos.

A cultura organizacional é outra dimensão que precisa ser observada com atenção no contexto de uma investigação apreciativa. A cultura, como um conjunto de crenças, valores, práticas, ritos, signos e significados, é o lugar, o espaço onde as abordagens baseadas no diálogo acontecem. A cultura organizacional contextualiza o tecido de relações em que as políticas organizacionais e a postura das lideranças encontrarão terreno fértil para semear uma filosofia, uma teoria, ou ainda uma metodologia na qual o diálogo norteia as relações humanas e o processo de tomada de decisão.

A abordagem apreciativa, como será visto adiante, carrega em si elementos que favorecem a cultura organizacional sob o ponto de vista de troca de informações, comunicação, convivência, diversidade de opiniões, riqueza de experiências e reforço de identidades, num contexto que pode fazer referência à multiculturalidade ou ainda à interculturalidade.

Este estudo de caso caracteriza-se por ser um esforço exploratório, pois não detém uma amostra de entrevistas estatisticamente significativa, pretendendo explorar e compreender alguns aspectos fundamentais de uma organização que pratica a abordagem apreciativa em seus negócios e com claros impactos em sua comunicação organizacional.

A escolha do caso recaiu sobre a Nutrimental S/A, que representa um dos exemplos mais bem-acabados no Brasil de uma aplicação consistente, contínua e propositiva de longo prazo da investigação apreciativa.

A Nutrimental foi a primeira empresa brasileira a fazer uso extensivo da abordagem apreciativa desde 1997, e é a primeira empresa no mundo a envolver toda a organização e convidados (fornecedores, familiares de funcionários, investidores, distribuidores) em processos de planejamento apreciativo anual. Nessa perspectiva, a investigação apreciativa para a organização se constituiu de um método de desenvolvimento organizacional

Miolo.indd 115



baseado na valorização dos colaboradores, aplicação de diálogo e no desenvolvimento de um planejamento estratégico participativo e calcado na experiência e vivência de suas equipes.

Atualmente a Nutrimental S/A posiciona-se no mercado consumidor, institucional público, food ingredients e food services. A empresa comercializa matérias-primas para a indústria de alimentos, como vegetais e frutas desidratadas e *mixes* elaborados que contribuem no odor, sabor e frescor de outros alimentos, como pães, biscoitos, massas, queijos, embutidos, sopas e molhos.

A empresa já é caso de referência em investigação apreciativa, que é apresentado e discutido em fóruns e *blogs* relacionados à metodologia e já teve sua aplicação sob a supervisão dos criadores da metodologia, David Coperrider e Diana Withney. Em sua implementação, contou com a supervisão em edições anuais de planejamento na forma de *Summits* de *Appreciative Inquiry* da Nutrimental S/A.

Comunicação organizacional integrada

O desenvolvimento de modelos de comunicação organizacional vem no sentido de propor uma compreensão abrangente, que caminha na direção de um entendimento de que a comunicação organizacional trata da comunicação humana e responde por um campo disciplinar em construção (FREIRE, 2009, p. 71).

A capacidade explicativa dos modelos de comunicação organizacional merece uma leitura no contexto histórico, social e cultural em que foi formulada. Sabemos que a área de comunicação vem se estruturando e ganhando compreensão sobre seu objeto, especialmente porque ela se preocupa com a construção de significados que possam dar sentido e gerar vínculos, inclusive afetivos, entre a empresa e seus interlocutores (LOPES FILHO, 2014, p. 78).

Por outro lado, para o presente estudo de caso, tomou-se por referência os estudos de comunicação organizacional sob a perspectiva da integração, interdisciplinaridade e de espaços que promovam o diálogo.

Um dos marcos teóricos de relevo é aquele da abordagem sistêmica e sinérgica da comunicação organizacional integrada, desenvolvida por Margarida Kunsch (2003), que nos convida a tratá-la como uma filosofia que, em uma organização, congrega as diversas áreas, concretamente a comunicação interna, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa.

116



Esse sistema facilita a visualização das diversas dimensões da comunicação numa organização, sem perder de vista que sempre estamos considerando relacionamentos e interações com diversos públicos e com uso diferenciado de estratégias, canais e ferramentas.

A partir dessa concepção integrada, a autora também assinala a possibilidade de abordagens apreciativas que podem ser adotadas no desenvolvimento do planejamento estratégico da comunicação.

A busca de práticas que ao mesmo tempo preservem as estruturas de poder, mas as modifiquem na medida em que criam ciclos positivos de integração interna, parece apontar numa direção, e uma possível saída para as lideranças, que já se cercam de preocupações quanto às mudanças dos perfis de seus funcionários e o ambiente real, virtual e reticular que transborda para dentro dos muros organizacionais. As práticas apreciativas e dialógicas levantam boas expectativas nessa direção.

Do mesmo modo, ao voltarmos os olhos para os desafios e oportunidades que se apresentam para a comunicação interna nas organizações, identificamos sua importância no desenvolvimento da cultura organizacional e na construção de identidade corporativa.

Uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização. Como menciona Marlene Marchiori no texto "Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios" (2014, p. 110-111), a comunicação interna pode atuar como formadora de embaixadores da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços. Ressalta a autora que "a base dos valores – confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação que será vivenciado por todos".

Comunicação da liderança e liderança apreciativa

Seja na perspectiva da comunicação integrada, seja na perspectiva da comunicação interna, vários autores convergem para a importância do papel da comunicação da liderança no contexto da organização. Isto porque cabe às lideranças estabelecer a direção, o objetivo comum e estimular o relacionamento entre suas várias equipes e áreas funcionais. Liderança, nessa perspectiva, é o grau de influência e relacionamento de poder com os demais indivíduos numa organização (BERGAMINI, 2009, p. 3).

Além disso, o exercício da liderança também é função da quantidade de





orientação e da necessidade de apoio socioemocional de suas respectivas equipes. De fato, a liderança poderia estabelecer-se ponderando maneiras diferentes por meio de atitudes de determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

O papel da liderança, portanto, não é apenas função de uma capacidade individual e carismática de comunicação, nem somente das escolhas adequadas de veículos e mensagens, mas vincula-se essencialmente aos públicos envolvidos, considerando sua maturidade, necessidade de apoio socioemocional e orientação para execução das tarefas.

Um dos grandes desafios é o de consolidar o papel de comunicador das lideranças no âmbito das organizações, não somente como práticas de orientação das equipes de trabalho, mas principalmente como agentes de transformação e adaptação organizacional.

A função de comunicação da liderança tem papel fundamental no alinhamento estratégico e na construção do clima organizacional ao estimular o fluxo de comunicação e preparar ambientes e situações de convívio mais aberto, flexível e dinâmico, em que as trocas permitam avanços para a solução de problemas organizacionais.

Portanto, caberá à liderança estimular a criação de um ambiente organizacional que incentive a adoção de estratégias e práticas que fortaleçam as trocas, o diálogo e uma postura positiva, face às realizações individuais e coletivas, entendidas como um repositório de conhecimentos que favoreçam os negócios, os relacionamentos e a comunicação.

Uma das maneiras de tornar concreto esse propósito é o exercício da liderança apreciativa, que reflete uma filosofia, uma forma de ser e pensar e considera o potencial das pessoas como princípio para uma visão positiva da realidade e, finalmente, uma forma de ação. "Liderança apreciativa é a capacidade relacional de mobilizar potencial criativo e transformá-lo em poder positivo – pôr em movimento ondas positivas de confiança, energia, entusiasmo e desempenho – para fazer uma diferença positiva no mundo" (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM; RADER, 2011, p. 3).

Um dos primeiros aspectos da liderança apreciativa é que ela é relacional, uma vez que compreende que os relacionamentos existem e se esforça para ser consciente e entender os seus padrões de relacionamento e colaboração. Na prática, muito esforço de ver, ouvir, sentir, perguntar e observar. Outro aspecto da liderança apreciativa é aquele que a considera como positiva por valorizar, respeitar e assegurar dignidade aos indivíduos.



Praticamente trata-se de uma visão de mundo, das pessoas e das situações. (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM; RADER, 2011, p. 8).

Esse tipo de liderança tende a ser transformadora a partir de seu potencial de poder positivo e de mobilizar pessoas e recursos no sentido de uma realização. A liderança apreciativa detém a habilidade de ver o potencial de cada pessoa e envolvê-la num conjunto de ações em que ela possa aplicar sua melhor capacidade.

Investigação apreciativa

A literatura tem apontado a emergência de modelos de gestão cada vez mais participativos nos quais o diálogo e as experiências individuais e coletivas dos integrantes das organizações têm um papel ainda mais significativo na identificação de situações e no desenvolvimento de soluções.

A investigação apreciativa, desenvolvida por David Cooperrider e aplicada por Diana Whitney no início dos anos de 1980, parte de quatro etapas descritas a seguir, em que a construção de um pensamento apreciativo é o referencial teórico que se aplica às situações concretas como novo modelo de planejamento, gestão e também de comunicação organizacional.

Trata-se de uma abordagem propositiva e afirmativa tendo por base a experiência vivenciada por indivíduos e grupos no âmbito da organização e que procura valorizar o conhecimento tácito, consolidado pelos anos de experiência vivida por cada integrante da organização. A fonte de soluções é interna e próxima à realidade da empresa.

De certa forma, pode-se afirmar que se trata de uma filosofia, uma teoria e uma metodologia. Uma filosofia como forma de pensar e conceber; uma teoria como modelo explicativo de uma dada realidade; e uma metodologia que reúne práticas e ferramentas aplicáveis a determinadas situações.

A teoria apreciativa busca histórias individuais e coletivas bemsucedidas, que, somadas e comparadas, evidenciam padrões e abordagens que deveriam ser perseguidos e multiplicados.

Sua metodologia trabalha em quatro etapas, conhecidas como discovery, dream, draw e destiny, e se funda em um processo conversacional de relatos individuais, consensos coletivos e negociação de alternativas para modificar a realidade.

A etapa de descoberta (*discovery*) trata da troca espontânea de experiências individuais positivas, buscando a vitalidade e o que modulou aquela realização.

\$



O sonho (dream) é a segunda etapa, em que os envolvidos são encorajados a ver os pontos altos das descobertas e projetar para o futuro tudo o que poderia ser a partir das boas realizações do passado.

A terceira etapa de planejamento (draw) circunscreve o momento em que se definem propostas que têm potencial de realização.

A última etapa de execução (destiny) trata da implementação das mudanças de acordo com o planejamento.

A abordagem apreciativa faz parte de um rol de metodologias que pretende superar o modelo mental, que se focaliza no problema ou erro, para então identificar as possíveis soluções, tendo em vista o conhecimento disponível na organização.

Evidentemente o método propõe uma mudança de postura interna nas organizações e detém um poder transformador ao revitalizar relacionamentos, estabelecer um novo enquadramento da realidade e uma nova leitura das alternativas possíveis.

Por outro lado, o diálogo, e sua aplicação em processos comunicacionais, é entendido como uma ferramenta estratégica na comunicação organizacional e crítica no processo de mudança e tomada de decisão (SENGE, 2005, p. 62).

Também é possível explorar os diferentes significados do diálogo, ora como troca de ideias e opiniões entre pessoas, ora como expresso no radical grego, que vai no sentido de comunicar ao fazer alguma coisa juntos.

De todo modo, o diálogo, fio condutor dentro das abordagens apreciativas, sempre pressupõe a capacidade de ouvir, falar e a liberdade de expor ideias e convicções. Para alguns autores, essa prática tratava de uma construção coletiva, para outros, o confronto de pontos de vista diferentes.

Metodologia do estudo de caso

O estudo de caso pautou-se por uma pesquisa bibliográfica voltada aos temas de investigação apreciativa, liderança e comunicação organizacional.

Um roteiro estruturado para entrevistas em profundidade foi elaborado e aplicado com o objetivo de identificar práticas, padrões e impactos do uso da abordagem apreciativa na comunicação organizacional.

Foram realizadas oito entrevistas, entre lideranças, gestores e colaboradores envolvidos diretamente no uso da abordagem apreciativa e de diferentes áreas funcionais, como P&D, controladoria, tecnologia da informação, recursos humanos, comunicação, produto, jurídico e trade marketing.

120



A análise final permitiu identificar alguns padrões e práticas estabelecidas que poderão servir de referência para estudos futuros.

De início, vale mencionar que, desde os seus primórdios, a Nutrimental S/A tem dedicado especial atenção à formulação de uma cultura voltada à valorização humana, quer seja de seus funcionários, quer seja dos públicos e clientes que atende direta ou indiretamente.

Assim, cuidou atentamente de seus aspectos intangíveis, como a definição de missão, valores e princípios que norteiam as práticas de negócios e conformam sua cultura organizacional.

A missão da Nutrimental S/A é a de "ofertar alimentos saudáveis e práticos, respeitando e valorizando a vida e os seres humanos" e seus valores circunscrevem-se em quatro elementos:

- **Aprendizado Contínuo**, que permita a realização, o desenvolvimento humano e a capacitação contínua para mudança;
- **Integridade**, que estabeleça coerência e ética para que todos os demais valores se desenvolvam;
- **Inovação**, como resposta à evolução com criatividade dentro de um clima de confiança, liberdade para manifestações individuais e grupais;
- **Horizontalidade**, que permita abertura de ideias e para que as pessoas da organização sejam partes relevantes do processo de decisão.

O estabelecimento de onze princípios na Nutrimental S/A tem como função orientar a vida organizacional e moldar a cultura da organização.

Princípios da Ação Organizacional:

- Somos uma organização onde há espaço e abertura para a descoberta do conhecimento e desenvolvimento de habilidades notáveis.
 Queremos aprender e ensinar e assumimos responsabilidade por nosso crescimento pessoal e organizacional.
- 2. Promovemos a criatividade e a iniciativa e aceitamos assumir riscos provenientes de atitudes inovadoras.
- 3. Trabalhamos em equipe e nos comprometemos com os resultados previamente acordados.
- 4. Ouvimos atentamente as pessoas e as valorizamos, respeitando a sua individualidade e liberdade de expressão. Atuamos responsavelmente, reconhecemos os esforços e comemoramos os sucessos. Mantemos um ambiente informal e prazeroso.

Miolo.indd 121





- 5. Fazemos com que a tomada de decisões ocorra no nível mais próximo do local onde as tarefas são realizadas e as pessoas desenvolvem habilidades apropriadas para terem autoridade para agir.
- 6. Fazemos com que os processos de mudança aconteçam de forma participativa, ouvindo-se as pessoas envolvidas.
- 7. Resolvemos os conflitos com diálogo, transparência, "apreciatividade" e respeito.
- 8. Tratamos as informações com responsabilidade no que se refere ao acesso, uso, divulgação e proteção, disponibilizando-as de forma clara e compreensível e em tempo hábil.
- 9. Promovemos a satisfação e o bem comum através do bom relacionamento entre colaboradores, e com clientes, parceiros e a comunidade.
- 10. Todas as nossas ações levam em conta a preservação do meio ambiente, a saúde e o bem-estar das pessoas e gerações futuras.
- 11. Praticamos liderança positiva e assim construímos uma organização forte. Obtemos o melhor de cada ser humano, desenvolvemos a capacidade de gerar resultados em equipe e atuamos com propósito e direção orientados pela missão, valores e princípios de ação.

(Fonte: www.nutrimental.com.br/empresa)

Do ponto de vista de resultados alcançados, todos apontaram na direção de que as práticas apreciativas adotadas contribuíram positivamente para a organização.

Resumidamente, foramapontadas emconjunto pelos líderes e integrantes das equipes os seguintes aspectos como resultados diferenciadores entre liderança e comunicação: representatividade; melhora no clima organizacional; motivação; comprometimento; prontidão para a mudança; comunicação clara e direta; participação e impacto na vida pessoal com uma postura mais aberta.

O primeiro destaque foi a maior e melhor representatividade na tomada de decisões, seja pela participação através do diálogo, seja pelo envolvimento das diferentes áreas em decisões relevantes para os negócios ou para o funcionamento da organização.

Outro destaque foi dado para a melhoria do clima organizacional, uma

(



vez que a interação direta e aberta entre equipes e liderança permite uma sintonia mais fina entre expectativas, recursos e resultados esperados.

O clima organizacional, que mescla cultura, valores, políticas, práticas e comportamentos, tem sua melhoria à medida que fortalece os laços de confiança e respeito, aprimora a comunicação, cria satisfação no ambiente de trabalho, melhora os relacionamentos e favorece um equilíbrio psicossocial entre os funcionários e a organização.

Outro ponto identificado como resultado das práticas apreciativas foi a motivação, como impulso ou disposição para se envolver e realizar ações no âmbito da organização. Ou seja, a adoção de práticas que permitem a troca de experiências e franca participação pelo diálogo cria condições favoráveis à motivação, porque respeita cada indivíduo e permite que habilidades e interesses se alinhem às necessidades da organização veiculadas através de ações e projetos.

O comprometimento também foi apontado pelos entrevistados como uma decorrência da adoção de práticas apreciativas. Está claramente alinhada com a motivação, diálogo e melhoria do clima organizacional. Se as pessoas se sentem ouvidas e participantes, o grau de comprometimento é ascendente, e necessita-se menor esforço para tê-las como parte de todo o processo na organização.

A prontidão para a mudança foi indicada como outra característica da organização. Se no início da adoção de práticas apreciativas numa cultura participativa há um investimento maior de tempo para ouvir, debater e consolidar opiniões, uma vez tomada a decisão, o comprometimento e a disposição para a ação são imediatos.

Como era de esperar, a comunicação clara e direta também é um resultado que diferencia a empresa que adota práticas apreciativas. Esse resultado observado no âmbito da comunicação permitiu observar uma maior integração entre áreas, e apesar de não ter sido comentada diretamente, há uma tendência à prática de uma comunicação integrada, mais pelo processo de participação e consulta do que por uma definição metodológica.

A comunicação manifestadamente foi identificada como elementochave em todo processo apreciativo, indo muito além da definição de veículos ou políticas de comunicação, estando presente como via necessária e indispensável à forma de funcionamento interno da organização.

Como já comentado, o processo de participação, que consolida uma cultura participativa, assim denominada pelos entrevistados, é de fato o





cerne de onde se construiu a contínua abordagem apreciativa.

Segundo as lideranças, a cultura participativa precedeu a adoção das práticas apreciativas, e uma fortalece a outra no dia a dia. De todo modo, o principal decisor da organização desde os primórdios teve envolvimento pessoal nessas definições e, até os dias de hoje, inspira e exercita, tanto a cultura participativa como as práticas apreciativas.

Na perspectiva da cultura organizacional havia um contexto e uma história em que a participação coletiva tinha seu lugar, e em que a abordagem apreciativa encontrou condições favoráveis para vicejar e consolidar-se.

O tecido de relações interpessoais se alinhou à adoção de políticas e práticas que favoreceriam o diálogo, sempre reforçado e praticado pelas lideranças em seu processo de comunicação e tomada de decisão.

A cultura participativa também favorece um processo de troca de informações, diálogo, compartilhamento de experiências e maior aceitação num contexto de diversidade, reconhecimento e aceitação de grupos numa perspectiva multicultural.

Finalmente, quando observamos esse conjunto de resultados alcançados à luz do potencial impacto sobre o papel da liderança, processos comunicacionais e valor da comunicação, de imediato pode-se antecipar uma contribuição positiva.

Do ponto de vista do papel da liderança, se há um esforço inicial de propor o diálogo e estar aberto às contribuições individuais, tornando-se mais um facilitador, mediador e negociador, ao final, facilita-se esse papel da liderança à medida que há mais motivação, comprometimento, participação, comunicação clara e direta, prontidão para a mudança e melhoria do clima organizacional.

Sob a perspectiva dos processos comunicacionais, percebe-se que os veículos têm um papel acessório no fazer da comunicação, ganhando destaque as interações interpessoais diretas e subjetivas, entre líderes e equipes, dando maior vigor e vivacidade ao processo comunicacional. Trata-se de dar destaque à dimensão humana no processo da comunicação.

De fato, a área de comunicação está integrada à de recursos humanos, e as atividades de comunicação são realizadas por uma equipe multidepartamental. Aqui importa mais como o fluxo de comunicação acontece entre as pessoas do que propriamente os instrumentos e veículos que são utilizados.



Por fim, o valor da comunicação também pode ser percebido, uma vez que, entre os resultados alcançados, está a comunicação clara e direta. Isto é, a comunicação ganha valor na proporção em que fortalece os relacionamentos, traz a dimensão humana para o centro das decisões e mobiliza a organização pelo fluxo contínuo e dinâmico entre seus integrantes, independentemente de sua posição hierárquica.







BERGAMINI, Cecilia, W. **Liderança – administração do sentido**. 2ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2009. p. 3-10.

FREIRE, Otávio B. de Lamônica. Comunicação, cultura e organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. São Paulo. 236 p. 2009. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, 2009. p. 70-75.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003, p. 150-164.

LOPES FILHO, Boanerges B. A comunicação nas organizações em uma realidade de ruptura: os ambientes empresariais sob a ótica do pensar e fazer renovadores. *In*: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE RELA-ÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO, XIV**, Alarp, Salvador, 2014. *Anais...* Vol. I, cap. 1, 2014, p. 73-90.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In:* MARCHIORI, Marlene (org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2014, p.107-125.

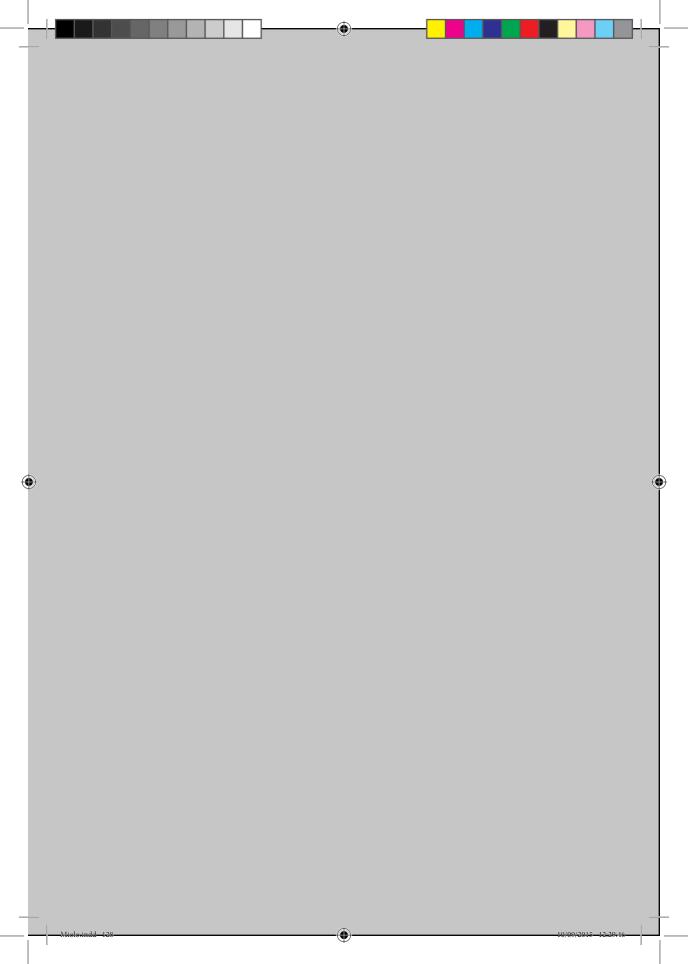
SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005, p 60-65.

WHITNEY, Diana, TROSTEN-BLOOM, Amanda, RADER, Kae. Liderança apreciativa: concentre-se no que funciona para impulsionar um desempenho vencedor e construir uma empresa próspera. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011, p. 3-24.





Parte II LIDERANÇA E ENGAJAMENTO



O florescimento da comunicação com empregados: a crescente importância da liderança no engajamento

Gail S. Thornton

Gail Thornton traz, no artigo a seguir, uma reflexão sobre o amadurecimento da comunicação com empregados e a contribuição possível dos líderes nos processos de engajamento. A autora fala da importância de um propósito compartilhado e, ainda, da necessidade de esse assunto estar permanentemente na pauta da comunicação. Apresenta também três casos que ilustram, na prática, a importância de construir conteúdo relevante, a necessidade da continuidade das ações e o espaço do diálogo.

A proposta central da comunicação nas organizações continua sendo servir como uma força que estabeleça conexão entre o desenvolvimento dos próprios empregados e o alcance dos objetivos da companhia, ao mesmo tempo em que impulsiona o sucesso nos resultados dos negócios. 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 de negócio da organização.

Por muito tempo negligenciada, ou ao menos encarada com menor prioridade em diversas companhias, a comunicação com empregados tem

129





visto seu valor percebido aumentar nos últimos anos. Independentemente do nome com o qual a área é referenciada – "comunicação interna", "engajamento de empregados", "comunicação com empregados" –, está claro que há duas medidas significativas e desejadas a ser adotadas: desenvolver um senso de propósito compartilhado e acompanhar veementemente este propósito a cada dia. As pessoas que têm uma atitude vencedora criam energia positiva, e este espírito as torna incansáveis na busca pelo sucesso. Além disso, as organizações estão reconhecendo que precisam dos seus empregados como facilitadores da "boa vontade" dentro da empresa, dando suporte à cultura organizacional, à gestão da mudança e à integração, além de contar uma boa história sobre o que a empresa faz.

Quanto mais informados e engajados, melhor

Pesquisadores conduziram longas observações sobre organizações do setor privado e público, e identificaram uma correlação clara entre o engajamento de empregados e seu desempenho, e principalmente entre *aumentar* o engajamento e *melhorar* o desempenho. Isto está em linha com uma filosofia de negócios articulada por Fred Hassan, o líder transformador da indústria farmacêutica, que é observada cada vez mais em práticas de negócio: atitudes direcionam comportamento, comportamento direciona cultura, e cultura, então, fomenta a excelência na execução e sustentabilidade do alto desempenho. Hassan acredita que, além da perspicácia e orientação para os negócios, atitudes, comportamentos e cultura também são vantagens competitivas de produtividade. Sua filosofia está baseada no papel crítico que empregados desempenham no potencial organizacional.

Instintivamente, isso faz sentido. O engajamento efetivo de empregados aumenta seu desempenho, ajudando a alinhar seus objetivos com os da companhia. Empregados que têm maior entendimento do cenário corporativo conseguem entender melhor como suas funções se encaixam nos objetivos de negócio da companhia. Igualmente importante, quanto mais a companhia ouve seus empregados, mais ela consegue adequar suas mensagens à sua audiência. Uma comunicação benfeita também ajuda a alcançar uma consistência de discurso que constrói confiança e credibilidade, as quais ajudam a instigar nos empregados o sentimento de "donos" dos objetivos da organização.

Hoje, companhias com visão de futuro cada vez mais veem seu investimento no engajamento como uma forma de oferecer retorno substancial

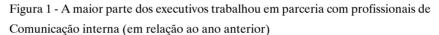
(



em termos de comprometimento, bem como oferecer à direção da empresa uma fonte inestimável de informação das reais opiniões do campo, fábrica e matriz. Quando 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. Segundo o estudo *IBM 2012 Global CEO Study*, companhias que têm desempenho acima da média são 30% mais propensas a considerar a "abertura" (por meio da comunicação) como uma influência-chave dentro da organização.

A tendência em direção ao aumento do engajamento de empregados tem sido particularmente visível desde a recessão econômica no fim dos anos 2000, quando companhias globais tentaram se tornar mais eficientes e efetivas em suas operações. Resultados da segunda *Pesquisa de Engajamento de Empregados de 2010*, da Associação Internacional de Comunicadores (IABC), que contou com quase 900 líderes, diretores, gerentes e empregados de todo o mundo, reforçam esta ideia claramente.

Esta pesquisa mostrou que líderes sêniores estavam utilizando seus profissionais de Comunicação interna 50% mais frequentemente (Figura 1) do que no ano anterior, mas 42% delas estavam utilizando mais técnicas de comunicação para engajar empregados após a recessão econômica (Figura 2).



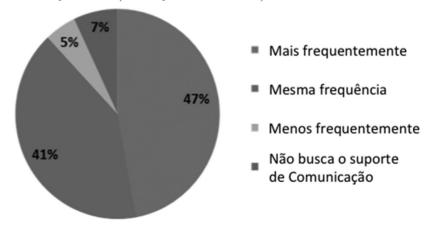
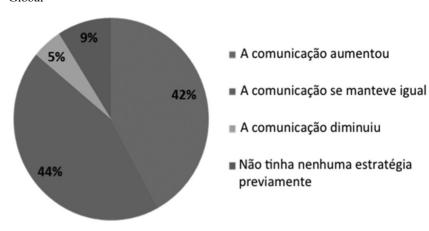




Figura 2 - Mudança na Estratégia de Engajamento após a Recessão Econômico Global



Embora as evidências mostrem um aumento no valor percebido do engajamento nos anos recentes, ainda há desafios na condução de programas de comunicação bem-sucedidos. Consideremos, por exemplo, a globalização. Mesmo quando mensagens consistentes são desenvolvidas pelo nível executivo corporativo, este é apenas o ponto inicial. O empregado em si é a audiência final, porque é seu trabalho que entrega o sucesso de forma geral em seu país, região e da companhia globalmente. O discurso deve criar conexão com eles de forma a permitir que internalizem o que a estratégia corporativa significa, e produzir resultados que impactem positivamente o negócio. Para fazer isso, o discurso deve ser bem-sucedido em diversas geografias, culturas, línguas, e acomodar as diferenças na forma como os empregados mecanicamente recebem as mensagens. Os principais embaixadores de uma companhia são seus empregados. Para serem grandes embaixadores de suas organizações, devem entender qual causa estão defendendo e querer propagar o valor que sua companhia entrega aos consumidores.

Um outro desafio é garantir a efetividade no engajamento de empregados. Para a mudança acontecer, os empregados devem participar de um movimento contínuo de conhecimento, compreensão, aceitação e comprometimento. A comunicação formal – como comunicados escritos – pode ser eficaz em promover o conhecimento e entendimento. A comunicação informal – incluindo exemplos da liderança, regras não escritas, decisões de gestão, abertura, tolerância ao erro e elementos similares



da comunicação diária – é crucial para criar a conexão entre aceitação e comprometimento.

Comunicação global: encarando os desafios do engajamento de empregados

Frequentemente, muitas pessoas buscam uma "fórmula mágica" – uma única técnica milagrosa – para superar desafios de comunicação. Como normalmente acontece, no entanto, um *mix* de estratégias e táticas é necessário para comunicar-se com audiências específicas. O engajamento de empregados não é uma exceção a isso, apesar de haver três elementos preponderantes que são críticos ao sucesso: Conteúdo, Continuidade e Diálogo.

I. Conteúdo (apropriado) é chave

Uma frase atribuída ao líder de um departamento da IBM caracteriza genericamente a situação da comunicação: "Os empregados estão se afogando em informação, mas famintos por entendimento". O trabalho da comunicação é tornar informação relevante em informação de interesse para os empregados, que os ajude a criar conexões; é necessário liderá-los a trazer algo de valor tanto para eles mesmos quanto para a companhia. Então conteúdo é chave no engajamento de empregados.

Um ponto inicial no desenvolvimento de conteúdo é manter o objetivo final em mente, tendo como foco o "Por quê?". Uma organização deve ser capaz de clara e resumidamente articular a proposta e valor de suas atividades – sejam elas iniciar um novo programa ou comunicar uma mudança – para seu sucesso futuro e, em última instância, para conseguir o comprometimento de seus empregados. Eles devem descrever os benefícios do negócio, e também mudanças potenciais na cultura corporativa, nas práticas de negócio e em como seu novo ambiente será.

Do mesmo modo, para desenvolver conteúdo apropriado, uma boa prática é adotar o esforço planejado de construir um mapa detalhado de *stakeholders* internos; cada grupo de empregados tem uma preocupação e um papel diferentes no suporte à mudança.

A comunicação de sucesso pode integrar mercados locais e matrizes, fazendo *stakeholders* compartilharem uma visão comum, ao passo que comunicações mal concebidas podem levar a ruídos e conflitos culturais. Além disso, atualmente o engajamento de empregados literalmente pode

Miolo.indd 133





abraçar o mundo; conteúdo não é apenas o que você diz, mas como você diz. Por exemplo, programas de comunicação interna bem-sucedidos vão além do envio de *e-mails* para todos os empregados em inglês; pode ser que nem todos sejam fluentes na língua e isso pode gerar um sentimento de exclusão. Companhias que seguem boas práticas têm mais sucesso em sua comunicação porque investem tempo na tradução para idiomas locais. Bons programas de engajamento estão cientes das sensibilidades culturais, e excluem exemplos, gírias ou piadas que podem ser mal interpretadas ou até mesmo soarem ofensivas. Muitas comunicações fazem uso de imagens (gráficos) para transmitir o significado desejado entre culturas distintas sem precisar usar palavras. No mínimo, programas de sucesso provêm às equipes locais mensagens-chave e *kits* com comunicados para audiências diversas, permitindo aos times de comunicação locais a flexibilidade de customizar essas mensagens e ferramentas às suas necessidades, mantendo-se alinhados com a estratégia global.

A liderança normalmente sabe a estratégia que quer dividir com os empregados, mas frequentemente precisa aprender a escutar as necessidades e preocupações do público interno sobre mudanças e novidades. Deve fornecer aos empregados o contexto das decisões: o que vai acontecer e por que está acontecendo. A comunicação deve explicar o que vai mudar para o indivíduo; isto é, no fim das contas, o que a maioria das pessoas está interessada em saber.

A comunicação precisa evitar o "discurso corporativo" e em vez disso falar com os empregados da base, dando exemplos do dia a dia, e não apresentações de *PowerPoint* carregadas de jargões de negócios.

As empresas se beneficiam ao adotar uma voz autêntica em sua comunicação com empregados. Esta autenticidade – que significa demonstrar integridade, ser consistente com o que é dito e feito, interna e externamente, e agir de uma forma honesta e confiável – é mais visível nos conteúdos que não fogem do compromisso de dizer aos empregados a verdade, mesmo que sejam más notícias.

Em sua essência, no entanto, o conteúdo da comunicação de sucesso deve significar algo para cada empregado. Seja quando conecta uma estratégia/mensagem global a exemplos locais, quando explica o que uma estratégia global significa para o negócio como um todo e em um mercado local, ou quando aborda um "ponto de vista" – comunicar para empregados apenas as partes de uma estratégia que realmente são relevantes para



eles – é essencial para comunicar de uma forma que será marcante para cada empregado.

Pesquisa do Centro de Liderança Criativa aponta que no desenvolvimento de líderes aproximadamente 70% do conhecimento vêm de experiências pessoais, 20% de mentores ou outros supervisores e 10% de aprendizado formal (estilo sala de aula). Na comunicação interna, isso direcionou o desenvolvimento da amplamente utilizada "regra dos 70:20:10", na qual as mensagens usadas na comunicação interna devem trazer 70% de conteúdo relevante para o próprio empregado, 20% de conteúdo relevante para o time imediato e 10% de informação relevante para a companhia como um todo (Figura 3).



Figura 3 - A regra dos 70:20:10

ESTUDO DE CASO

Construindo uma Comunicação Interna Global para Mercados Emergentes

POR QUE era preciso agir?

Uma companhia farmacêutica global bem estabelecida criou uma nova posição, de presidente para Mercados Emergentes, reunindo mais de 90 países sob esta nova liderança. Dada a importância dos Mercados Emergentes para esta companhia, considerou-se a aproximação destes países uma significativa prioridade de negócios.

A comunicação para os Mercados Emergentes demandou que fosse





desenhada uma nova estrutura que atendesse não apenas o escritório do novo presidente, mas também cada uma das regiões (sendo elas: América Latina, Brasil, Ásia-Pacífico, China, Leste Europeu, Oriente Médio e África) e dos países dentro dessas regiões, de forma a integrar as atividades de comunicação regionais e locais, visando demonstrar a importância no desenvolvimento dos negócios com o foco correto, no engajamento de empregados, nas relações com a imprensa, e entrada em novos mercados.

O QUE era buscado?

O objetivo do programa de comunicação foi criar uma estrutura global que concedesse autonomia aos Mercados Emergentes, reforçando tanto a estratégia global quanto a local, de forma que os empregados pudessem entender e entender estas estratégias e como eles iriam individualmente contribuir para o seu sucesso.

Isso significava construir e fortalecer as capacidades de comunicação e execução locais, de forma que uma comunicação sustentável pudesse ser alcançada. Simultaneamente a este esforço com a "base", o programa deveria construir conhecimento para a liderança sênior no nível regional e local.

COMO fazer isso?

Ao reconhecer a importância das comunicações adaptadas localmente – dada a necessidade crucial de construir conexão com os empregados para os objetivos de negócio, assim como sustentar os esforços de comunicação –, a companhia criou um time de 60 comunicadores (algo inédito, diga-se) em seus países dos Mercados Emergentes para estabelecer, fortalecer e unificar as comunicações. Além disso, apoiou a contínua melhoria da qualidade e capacidades nos países, iniciando um projeto Sigma para mapear as habilidades e competências dos novos contratados para as funções de comunicação, visando atingir um nível profissional e identificar oportunidades de melhoria na comunicação nos Mercados Emergentes.

A comunicação voltada aos Mercados Emergentes (que se reportava tanto para o time de comunicação global quanto para o presidente de Mercados Emergentes) se integrou aos times de comunicação regional e local para criar uma plataforma de canais de comunicação para esses mercados e também locais para cada país.

Webcasts, bate-papos abertos, reuniões de pequenos grupos globais, regionais e locais, vídeos, notícias internas e a criação de uma página de



intranet dedicada a Mercados Emergentes e regiões levavam o conteúdo aos empregados. A quantidade de conteúdos nas unidades aumentou para compartilhar melhores práticas como uma fonte confiável de materiais de referência.

Para complementar as comunicações locais "de cima para baixo" e "de baixo para cima", a companhia fez uso da força e autoridade reconhecida de uma "Plataforma Executiva" especialmente desenvolvida para países de Mercados Emergentes. A "Plataforma Executiva" ofereceu uma chance de falar sobre a estratégia geral e específica da região tanto com o presidente da empresa, o presidente de Mercados Emergentes e os presidentes regionais, de forma que os empregados pudessem entender como a estratégia se adequava à estratégia local.

QUANDO saber se foi bem-sucedido?

A empresa conduziu pesquisas quantitativas com os empregados para identificar uma série de elementos importantes, incluindo suas impressões e a relevância da informação entregue a eles, o valor das mensagens passadas, prioridades de negócio de cada país e entendimento sobre expectativas/papéis. As pesquisas confirmaram consistentemente – em níveis significativos – que o conteúdo entregue foi informativo, apropriado à audiência e bem compreendido.

A empresa também realizou pesquisa sobre as práticas dos colegas comunicadores (que foram discutidas durante reuniões presenciais em cada região, por meio de conferências frequentes por telefone, e troca de conteúdos pela intranet), avaliando e modificando essas práticas. Em paralelo, foi recebido *feedback* qualitativo dos países (por meio dos profissionais de comunicação) para garantir que as comunicações estivessem continuamente atualizadas e relevantes para os empregados. Com base nas pesquisas, novas comunicações adicionais foram desenvolvidas para garantir que as necessidades dos empregados fossem atendidas.

Continuidade: o trabalho nunca está realmente "finalizado"

Pesquisas mostram que o consumidor começa a identificar uma marca com determinado atributo apenas após ter ouvido a mensagem comercial sete vezes; isto é, com toda a informação que uma pessoa recebe todos os dias, ela precisa escutar algo sete vezes antes de reconhecer e lembrar do que ouviu. No engajamento do público interno não é só uma questão de





repetir; é também de continuidade no longo prazo. Subsidiar os empregados com informações claras é essencial não apenas para que eles as entendam e as processem, mas também para que acreditem que a companhia está comprometida com seu engajamento. Existem alguns custos associados à comunicação com empregados, mas há também custos associados à falta de comunicação.

Os empregados precisam ver um claro comprometimento da liderança com o engajamento – um programa estruturado que se mantenha mesmo depois de lançamento estrondoso. A aceitação precisa superar histórias negativas. De acordo com a *Pesquisa de Gestão de Cultura e de Mudança* de 2013 (com mais de 2.200 executivos, gerentes e empregados do mundo todo), conduzida pela Katzenbach Center at Booz & Company, o ceticismo dos empregados devido a programas malsucedidos do passado era a razão número um para a resistência aos novos programas de engajamento.

Muitas empresas comprometem recursos – de tempo e financeiros – para programas de longo prazo, mas também reforçam a noção de que será um programa consistente com métricas anuais de *performance* de forma que os executivos e empregados sintam-se ambos responsáveis pela participação nos resultados (o que vai além de uma simples aceitação passiva).

ESTUDO DE CASO:

Engajamento de empregados localmente

POR QUE era preciso agir?

Duas grandes indústrias farmacêuticas passaram por uma fusão, apresentando oportunidades de avançar passos significativos em determinados mercados. No entanto, o momento era de criar uma cultura integrada para então seguir agressiva e eficientemente em frente nestes mercados com a direção estratégica da matriz.

O QUE era buscado?

Desde o início, buscava-se alinhamento à gestão na Suécia, oferecendo uma direção clara aos empregados, com foco nos valores centrais e na cultura. Além disso, acreditava-se que para o engajamento de empregados resultar em uma cultura corporativa unificada seria necessário um processo de implementação "de baixo para cima", e seria necessário treinar os ges-

(



tores para promoverem essa mudança na comunicação. Buscava-se o reconhecimento como uma das dez maiores companhias farmacêuticas do país.

COMO fazer isso?

O processo começou com diversos estudos de *focus group* com os empregados para desenvolver uma análise ambiental apurada dos sentimentos e entendimento deles. A liderança local foi amplamente envolvida no processo para desenvolver um consenso das atividades adequadas aos países.

Todos os gestores foram treinados nas mudanças de comunicação, de modo a se certificar de sua habilidade de trabalhar próximo aos empregados para manter uma comunicação clara de e para os empregados e facilitar a implementação do novo programa em um processo "de baixo para cima". Os canais de comunicação já existentes foram usados durante todo o processo a fim de manter os colaboradores continuamente atualizados. Esses canais foram complementados por novos que foram desenvolvidos, uma reunião de *kick-off* com todos do país com foco na visão, valores e cultura, bem como um *blog* do CEO, *webcasts*, almoços com o CEO para os empregados, além de fins de semana abertos a visitas para as famílias. Tudo para garantir que todos os aspectos da mudança estivessem totalmente entendidos.

QUANDO se soube que a proposta funcionou?

Eles souberam que tinham sido bem-sucedidos quando sentiram que uma nova cultura interna tinha surgido, com um senso comum de propósito dos empregados, independentemente de qual parte da fusão eles tinham vindo. Quantitativamente, eles souberam o sucesso do plano porque retiveram virtualmente todos os empregados durante o processo. Além disso, um ano após a fusão, no mercado da empresa na Suécia, a companhia foi reconhecida como a terceira maior farmacêutica, algo que só poderia ser alcançado por meio de um esforço coeso dos funcionários de abraçarem esta nova cultura e estarem focados no trabalho que precisava ser feito.

Diálogo: precisa ser uma via de mão dupla

A noção de que a comunicação com empregados precisa ser uma conversa em vez de uma fala de mão única despertou em muitas companhias a necessidade de unir países, funções e departamentos, e unificar a organização culturalmente.



Comunicar-se com os empregados é um processo de dois sentidos, e os profissionais de comunicação se veem tanto como distribuidores quanto receptores das mensagens. Quando pensamos em comunicação e o que a torna efetiva, é fácil pensar no formato, na mensagem e no meio. No entanto, tão importante quanto entregar as mensagens é ouvir, por isso a maior parte das novas iniciativas nas organizações é desenhada para permitir que o público interno fale e a liderança escute, ou ao menos para promover algum tipo de *feedback* entre estas partes. Ouvir não apenas serve como informação útil, mas também como uma base para determinar a efetividade das comunicações e tornar mudanças possíveis, além de adotar táticas e mensagens mais eficazes para o engajamento dos empregados.

Quanto mais informação de qualidade for oferecida, melhores serão as decisões de negócios tomadas. Os empregados precisam entender os "o quês" e os "porquês" para terem completo engajamento. Pesquisas sobre trabalho indicam que os empregados mais bem informados são os mais satisfeitos, mais criativos, mais produtivos e mais comprometidos.

Para ter sucesso, os empregados precisam "comprar" a ideia desde o início do processo a fim de que demonstrem comprometimento em um ambiente de trabalho mais colaborativo. Isso começa mostrando-se aos empregados que eles são a preocupação central da empresa. Pesquisas ou *focus groups* sobre assuntos-chave, como o acesso à informação, áreas de colaboração e quais as ferramentas que considerariam úteis caso tempo e dinheiro não fossem um impeditivo, podem ser meios úteis para coletar pontos de vista antes de desenhar o programa de engajamento. Esta também é uma boa oportunidade de mostrar que as sugestões ou informações dos empregados estão ajudando a modelar o programa que é voltado justamente para eles.

ESTUDO DE CASO:

Reforçando a cultura corporativa por meio de engajamento "de cima para baixo" e "de baixo para cima"

POR QUE era preciso agir?

Fusões e aquisições são inerentemente desafiadoras para as companhias. Ao mesmo tempo em que as empresas tentam unificar culturas, fazer os empregados se sentirem parte da mesma organização, elas também devem manter as operações de negócios prosperando. Após a fusão de

(



duas farmacêuticas, a liderança executiva acreditava que construir uma cultura comum na companhia seria um elemento essencial para integrar com sucesso as operações das duas companhias e direcionar o crescimento do negócio no futuro.

O QUE era buscado?

A recente companhia oriunda da fusão tinha o desejo de uma cultura integrada, especialmente no Leste Europeu, Oriente Médio e região da África, já que eles pretendiam revitalizar seu negócio central para alcançar aumento no crescimento daquela região. O objetivo do programa de comunicação com empregados era criar senso de urgência e entusiasmo sobre a revitalização deste negócio central.

COMO fazer isso?

Então, lançaram um programa chamado "DNA" (Direcione Novas Aspirações) para construir uma cultura de alta *performance*, dividir valores comuns e comunicar comportamentos de liderança.

O DNA determinava cinco comportamentos – Colaboração, Proatividade, Prontidão, Inovação e Sinceridade – que foram identificados como essenciais para a companhia em pesquisas com os empregados e *workshops* de acompanhamento. A gestão executiva endossou a iniciativa, e ao mesmo tempo 400 empregados foram treinados como agentes de mudança – "embaixadores" – para engajar empregados da base e promover a cultura DNA.

Eles usaram todas as ferramentas de comunicação disponíveis – bate-papos abertos, *webcasts*, reuniões presenciais nos países, *blog* dedicado, um *hotsite* do DNA dentro da intranet da região África, para citar alguns exemplos – de modo a compartilhar a iniciativa e o trabalho que estavam sendo feitos na região. O time de comunicação sabia que, para ser bem-sucedido em influenciar a cultura, o programa deveria focalizar diretamente os empregados, e ser uma via de mão dupla. No nível local, os times, conduzidos pelos agentes de mudança, encontravam-se regularmente para discutir projetos ligados à melhoria das atitudes e comportamentos desejados, bem como endereçar questões e preocupações locais (e alimentar a liderança com estes *feedbacks* para fazer os ajustes necessários ao programa). Eles criaram um prêmio para reconhecer melhores práticas dos times de trabalho bimestralmente, dividir esse conteúdo com toda a região e encorajar sua divulgação para outros países.





QUANDO se soube que a proposta funcionou?

A companhia mediu o impacto, aceitação e mudança de comportamento por meio de pesquisas regulares, bem como usando o *feedback* das interações entre os agentes de mudança e os empregados. Importante mencionar que, quando as mudanças foram feitas no programa como resultado dos *inputs* dos empregados, isso foi comunicado para que entendessem que suas visões estavam sendo incorporadas ao programa continuamente.

Um aprendizado-chave foi que os embaixadores locais e profissionais de comunicação foram essenciais para fazer do programa um sucesso. Uma companhia não pode ser bem-sucedida ditando um programa "de cima para baixo"; ele precisa estar firmemente enraizado na organização e ser facilitado pelos agentes de mudança locais. Não pode ser visto como apenas "outro" projeto; deve ser dirigido "de baixo para cima". Os colegas da região conhecem melhor as sensibilidades culturais e possíveis barreiras. O DNA tornou-se uma iniciativa dos empregados para os empregados.

Além disso, outro fator crítico de sucesso foi conectar diretamente todos os programas com o negócio local. Eles não focalizaram apenas os comportamentos de liderança, mas também – crucialmente – a expansão do negócio.

Superando os desafios do engajamento de empregados

Por um lado, temos a sólida certeza de que o apoio aos programas de engajamento de empregados cresceu nos últimos anos. Por outro, sabemos que há desafios a ser encarados na execução efetiva destes programas, inclusive por meio de melhor conteúdo, atualizações constantes e criação de uma via de mão dupla de diálogo para garantir a mudança de comportamento dos empregados.

O ponto de encontro de todos estes elementos, com base nas pesquisas de ambiente de trabalho que foram feitas, mostra a importância da crescente tendência de gestores da linha de frente tornarem-se mais e mais contribuintes-chave para o sucesso das ações de comunicação. Os gestores diretos – apoiados pelo presidente da companhia – são a fonte mais confiável e relevante para os empregados receberem informação.

O olhar voltado para um maior uso dos gestores nos programas de comunicação interna está alinhado com um ponto apontado por pesquisas, de que os empregados preferem seguramente receber notícias relacionadas à companhia por meio de reuniões presenciais, em vez de por formas menos pessoais de comunicação, como *e-mails*. O poder dos gestores face a face





como comunicadores é evidente. Apesar da esmagadora oferta de canais e eventos de comunicação nas organizações, para a maioria dos empregados, os gestores permanecem sendo a fonte mais confiável de informação.

A importância da linha de frente de gestores da companhia é uma certeza na inconstante dinâmica do ambiente de trabalho. Conforme o ambiente de trabalho migra de experientes e confiáveis *Baby Boomers* para sagazes e exigentes profissionais das gerações X, Y e *Millenials*, que se tornam menos hierárquicos (e mais colaborativos) por meio da explosão de mídias sociais, comunidades *online* e grupos de afinidade entre empregados dentro das companhias, há uma necessidade ainda maior de desafiar essas novas gerações.

A importância de envolver gestores na comunicação interna se traduz em algumas conclusões óbvias. A primeira é que quanto mais a comunicação entregue é próxima ao empregado, mais digna de credibilidade é. Em segundo lugar, torna mais fácil traduzir a percepção do empregado de seus próprios interesses (porque os gestores passam a ter um relacionamento mais próximo com os empregados e podem avaliar o conteúdo por sua relevância). Finalmente, o gestor pode entregar informação "face a face", o que é visto como o melhor canal de comunicação interna.

O verdadeiro sucesso de qualquer programa de comunicação depende de gestores "liderando" o assunto. Se retirar o visível suporte e liderança dos gestores, estes programas de comunicação podem ser vistos com baixa – ou nenhuma – prioridade. Os programas de comunicação com a linha de frente da empresa são, portanto, uma parte-chave na criação de um diálogo sustentável de duas vias, bem como na avaliação se o esforço de engajamento está realmente influenciando ou mudando comportamento ou sendo bem-sucedido em outra métrica relevante.

A autora gostaria de agradecer os seguintes colegas de Comunicação por suas contribuições neste capítulo. Cathy Dunn, Marianne Rudolfson e Antonia Lang estabeleceram uma função transformadora de comunicação como resultado de suas visões, comprometimento e paixão. Agradece, ainda, a Viviane Mansi, que tem sido uma inspiração ao longo dos anos, com estratégias inovadoras em suporte à comunicação interna.





Trabalho, motivação e bem-estar: a busca de um modelo mais sustentável

André Caldeira

Este ensaio procura rediscutir as dimensões do sentido do trabalho, da motivação e de questões que, mesmo sendo tão críticas, encontram menos espaço nas nossas reflexões por causa do dia a dia corrido, movido por metas e resultados. O autor convida os leitores a (re)pensarem uma relação sadia, produtiva e satisfatória com o trabalho, que nos permita fazer mais e melhor, ter mais bem-estar e criar um legado que nos pareça significativo. Motivação, propósito, protagonismo e autoconhecimento são elementos fundamentais nessa trajetória.

Vivemos na era do conhecimento, das novas tecnologias, do acesso a quase todo tipo de informação na ponta dos dedos. Isso significa conexão, produtividade e portabilidade. O trabalho é portável, nossas identidades viraram nossos celulares e fazemos tudo (ou quase tudo) pela tela do celular e seus aplicativos: estudamos, navegamos, trabalhamos, vamos ao banco, jogamos, assistimos a filmes e vídeos, namoramos, compramos, vendemos... Com isso, somos (supostamente) cada vez mais multifuncionais, mas sofremos com a falta de tempo e com o *burnout* do excesso de informações, muitas vezes em um autêntico *tilt* causado pela hiperconectividade. Com isso, nunca desligamos do trabalho, e, quando percebemos,



estamos checando compulsivamente (a cada cinco minutos ou menos) se há novas mensagens em nossas caixas de *e-mail* ou se alguém curtiu, comentou ou compartilhou nosso *post* mais recente nas redes sociais.

O quadro é ainda mais grave para quem trabalha com o que não gosta. Afinal, o escape pela tecnologia é uma tentação muito mais forte, as pausas para o cafezinho, mais longas e frequentes, e o "presenteísmo", uma realidade crescente e assustadora nas empresas (estudos recentes patrocinados pelo BankOne indicam que o custo do "presenteísmo" para as empresas é estimado em 11 vezes maior que o absenteísmo).

Afinal, que tipo de resultados podemos esperar de profissionais desmotivados, que fazem de forma automatizada o *check-in/check-out* diário no trabalho, vivendo uma sequência interminável de segundas-feiras?

Qual o grau de criatividade e inovação que se pode esperar de profissionais que já se demitiram emocionalmente, mas que permanecem em seus empregos atuais somente pela necessidade do holerite no começo do mês, em um autêntico quadro de piedade patrocinada?

Não tenho nenhuma intenção de refutar algumas premissas absolutamente reais: (1) todo mundo tem contas para pagar e quer construir um padrão de vida melhor; (2) a economia atual impõe medo e insegurança sobre o futuro, muitas vezes colocando a satisfação no trabalho em segundo plano; e (3) os profissionais, principalmente a partir de uma certa idade, tendem a se preocupar com a segurança no trabalho, no sentido de estabilidade e maiores garantias de um futuro próximo sem surpresas.

Mas muitos, muitos dos profissionais com quem converso se perguntam sobre uma possível vida melhor, com um tipo de trabalho mais estimulante, em um ambiente que proporcione mais engajamento e orgulho. A seguir, apresento alguns aspectos que julgo fundamentais para a construção de uma relação mais sadia, produtiva e satisfatória com o trabalho.

Motivação

Grandes pesquisas internacionais (Towers Watson, Gallup, Aon, entre outras), com bases estatísticas muito representativas e realizadas em diversos países, apontam para índices alarmantes de baixo engajamento ou mesmo falta de engajamento: entre 50% e 85% de profissionais apresentando baixo grau de satisfação com seu trabalho atual.

Vale lembrar que a falta de engajamento pode ser vista sob duas perspectivas: a do trabalho desinteressante e a da vida pessoal quase inexisten-





te. Pois se não gosto do que faço no trabalho, me sinto desengajado. Por outro lado, se gosto do que faço, mas trabalho muito e quase não tenho tempo para minha vida pessoal (família, tempo para mim mesmo etc.), também posso me sentir desengajado, pois, mais cedo ou mais tarde, a conta chega na vida pessoal, e se reflete na produtividade, nos resultados e no envolvimento com o trabalho.

Um levantamento internacional de 2011 apontou os executivos brasileiros entre os mais insatisfeitos do mundo com o equilíbrio entre vida familiar e dedicação profissional. A média global é de 27% para os homens e de 29% para as mulheres que se dizem totalmente satisfeitos; no Brasil, apenas 12% e 13%, respectivamente.

Pesquisas do Instituto Gallup comprovam a ligação entre engajamento e desempenho financeiro das empresas, por conta, entre outros fatores, do menor absenteísmo, menor incidência de acidentes de trabalho e melhores condições de saúde dos empregados. O Gallup estima, inclusive, que a crise atual de desengajamento nos Estados Unidos gira em torno de U\$ 300 bilhões anuais em perda de produtividade. Este número é colossal, e pode ser mais bem entendido quando pensamos nas consequências do desengajamento: baixa produtividade, baixa inovação, absenteísmo maior, maior incidência de doenças (especialmente aquelas relacionados à saúde mental, como depressão e ansiedade, que hoje sustentam a crescente onda de uso de remédios tarja preta entre executivos), "presenteísmo", turnover e perda de talentos, entre outros fatores.

Alexandre Teixeira (2012), em seu livro *Felicidade S/A*, advoga que devemos gostar tanto do que fazemos a ponto de que o tempo livre chegue a parecer um conceito equivocado. Um cenário no qual as pessoas possam dizer "graças a Deus, é segunda-feira". Ou seja, a busca de uma vida plena, em que trabalhar seja tão bom quanto ter tempo livre. Uma espécie de equilíbrio ideal entre ócio e trabalho. Dois lados que se complementam, e se retroalimentam.

De um lado, temos o conceito do vazio interior do budismo tibetano, em que o ócio e a mente em meditação criam paz de espírito e conexão. Tempo livre com qualidade e sem tédio. Pausas preciosas de descanso mental, de *reset* intelectual, de respiração no meio da transpiração.

Do outro lado, o conceito de *flow*, de acordo com o autor Mihaly Csikszentmihalyi (1991). Neste estado, quando gostamos do que fazemos e estamos verdadeiramente engajados e envolvidos com o trabalho, entra-



mos em uma espécie de transe, o chamado estado de fluxo, no qual não sentimos o tempo passar, e nos conectamos com o que fazemos de forma quase sagrada.

Isso só é possível se vivemos uma rotina de trabalho que proporcione o equilíbrio entre nossas habilidades e competências (o que sabemos fazer e ser) com o desafio de nosso potencial para aprendermos mais e termos melhor desempenho. Isso é motivador, de fato.

Veja que não me refiro à simples conquista de um novo cliente ou a um aumento. Estes são prazeres passageiros. O que cria motivação (interna) e engajamento (externo) é o <u>envolvimento</u>. Gosto do que faço, pois entendo por que faço e percebo o resultado para quem faço. Ou seja, meu trabalho adquire significado. Nas palavras da pesquisadora e professora norte-americana Tammy Erickson, *meaning is the new money*: "Significado é a nova remuneração".

Quando um profissional encontra significado para o que faz, ele começa a desenvolver melhor suas competências, pode até trabalhar mais por causa de sua dedicação espontânea, para aumentar sua produtividade, dado o grau de comprometimento. Como regra, esse tipo de profissional gera produtos e experiências melhores para os clientes, que se tornam mais leais. Por causa disso, os resultados financeiros das empresas preocupadas com o engajamento de seus talentos são melhores, na perspectiva de longo prazo. Ciclo virtuoso. Mas que pode ser vicioso, se for o contrário.

Evidente que todos somos humanos, portanto impactados por dinheiro, poder e prestígio. Mas é importante se dar conta da relevância real e do peso verdadeiro destes fatores em relação ao que nos move para levantar da cama todos os dias, na perspectiva do aprendizado, do desafio do crescimento, da construção de um legado que faça diferença não só em nossas vidas, mas também na vida de nossas famílias e da sociedade em que vivemos. Ariana Huffington (2014), criadora e diretora do *Huffington Post* e autora do livro *Thrive*, advoga que sucesso sustentável é com uma cadeira ou banco com três pernas: dinheiro, poder e bem-estar. Normalmente nos fixamos demais nos dois primeiros: dinheiro e poder. Mas uma cadeira não se equilibra ou permite que fiquemos sentados por muito tempo e apoiada somente em duas pernas. Precisamos da terceira perna: o bem-estar, que diz respeito a hábitos saudáveis, a autoconhecimento, silêncio interior, tempo de qualidade com a família, horas adequadas de sono, consciência



sobre quando se desligar da tecnologia, entre outros fatores. Sem o bemestar, dinheiro e poder não se sustentam. Quem já perdeu a saúde por excesso de trabalho mas conseguiu recuperá-la pode entender muito bem este conceito.

O fato é que não podemos nos fixar somente na questão financeira, para não minar a motivação intrínseca, aquela que vem de dentro. Diversos estudos mostram que ambientes corporativos nos quais as recompensas extrínsecas ditam as regras (as famosas cenouras) geram comportamentos em que os profissionais só trabalham o suficiente para garantir seu bônus. Nem uma hora a mais, nenhum esforço adicional, zero de ligação com os resultados do trabalho no médio prazo. Isso acontece quando a motivação está ligada somente à recompensa. Neste ponto, vale enfatizar inclusive que metas de desempenho podem criar resultados piores. As razões? Comportamentos antiéticos, visões estreitadas, tomadas de risco aumentadas, cooperação reduzida e motivação intrínseca diminuída. Para tarefas de rotina, os estudos evidenciam que recompensas podem ter um efeito motivacional. Mas, para as tarefas que envolvem criatividade, o efeito pode ser contrário. Por conta disso, a motivação extrínseca deve ser inesperada e oferecida somente depois que a tarefa estiver terminada. Ou seja, devo me esforçar porque quero fazer melhor o meu trabalho, porque sou pago para isso e porque me importo com o resultado do meu ofício: os impactos para minha carreira, minha empresa e meus clientes. Se eu ganhar mais com isso, que seja um reconhecimento pelo meu esforço, mas não a causa para que eu me esforce.

De acordo com Gretchen Spreitzer (Universidade de Michigan, EUA) e Christine Porath (Universidade de Georgetown, EUA), o trabalhador feliz produz mais que o infeliz no longo prazo porque raramente falta ao trabalho, tem menos chances de deixar a empresa, não se limita a cumprir o seu dever e atrai gente igualmente comprometida. Além disso, não é um velocista. Está mais para um maratonista, alguém comprometido com o longo prazo.

Precisamos, portanto, desenvolver autoconhecimento para entender o que nos motiva. E buscar um tipo de trabalho que nos remunere de maneira justa, que permita o nosso crescimento e desenvolvimento, e que ofereça a experiência do significado. Isso vale para os profissionais das novas gerações, que todo mundo já sabe que são movidos por causas (embora eu sempre me pergunte até que ponto em suas carreiras, pois sempre estarão



sujeitos às armadilhas das algemas de ouro do mundo corporativo). Mas a mesma busca de significado vale também para os profissionais não tão jovens, que somente constroem carreiras sustentáveis se trabalharem com equilíbrio, motivação e engajamento.

A era de comando e controle, da cenoura e do porrete, da ordem e obediência surda e muda está em declínio. Porque vivemos em uma nova era de pleno emprego, em que faltam talentos e sobram posições nas empresas. E porque a internet e as redes sociais proporcionam acesso e troca de informações muito maiores sobre o trabalho, as empresas, suas mazelas e bastidores.

Propósito

Daniel H. Pink (2011), em seu livro *Drive*, aborda algumas questões muito importantes sobre motivação, tanto para a vida como para o trabalho, com excelentes provocações sobre o desafio do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre o foco na mera recompensa ou na realização de nossos propósitos, entre o ter e o ser.

Pink defende que o trabalho pode ser mais algorítmico ou mais heurístico, e que cada um de nós pode ter mais ou menos afinidade com qualquer um dos dois tipos. Algorítmico é o trabalho de causa e efeito, mais repetitivo e previsível, mais analítico e processual. Heurístico é outra coisa: é o lado direito do cérebro, a intuição, o engajamento pela causa, pelo aprendizado. Em outras palavras, os dois tipos e trabalho representam o contraste entre o destino e o caminho de uma viagem.

Motivação, para Daniel Pink, está baseada em um tripé fundamental: autonomia, maestria e propósito. Acho que vale aprofundar cada um deles.

Autonomia é condição-chave para ter motivação e, por consequência, satisfação no trabalho. A coisa já começa errada quando a administração moderna utiliza termos, como gerenciamento ou *empowerment*. Além de paternalista, este tipo de expressão traz a ideia de que o externo guia o profissional, que precisaria ser gerido por alguém "de fora" para fazer seu trabalho de forma adequada. E a responsabilidade do profissional, onde fica? E o comprometimento com a entrega? E a maturidade para ocupar determinada posição? Tudo isso é menor do que a necessidade de gerenciamento ou empoderamento externos?

A equação pode ser simplificada: controle gera obediência, autonomia traz engajamento. Motivação deve, portanto, ser interna, individual, au-





tônoma, para poder levar ao engajamento e à satisfação com o trabalho. O sentimento correto é: "Faço bem meu trabalho porque gosto do que produzo, porque gosto da área, porque me interesso e aprendo, porque me realizo. E por isso sou recompensado". E não o que vemos em muitos casos: "Porque ganho para isso, ou porque as pessoas me respeitam pela posição que ocupo ou empresa na qual atuo".

O cenário se complica ainda mais com o *turnover* crescente de talentos nas organizações, a cultura das gerações pós *baby-boomers* (menos fiéis, com períodos mais curtos nas empresas).

Mas promover a autonomia não significa desencorajar a responsabilidade. Pelo contrário. Significa aliar a chance de aumento de satisfação no trabalho, com a responsabilidade pela entrega e pelas escolhas. Significa maturidade aliada à busca de bons resultados.

W.H. Auden fala que "gostar do que se faz é esquecer de si mesmo no ofício". São as chamadas experiências autotélicas, nas quais a atividade é a recompensa, a jornada é o aprendizado.

Difícil colocar isso em prática na sociedade em que vivemos hoje, em que tanto escolas como empresas estão baseadas em um sistema que preconiza uma dieta de pequenos sucessos. Tiramos nota alta? Parabéns. Entregamos as lições de casa? Hoje não tem anotação na agenda. Atingimos a cota do mês? Muito bom, seu variável está aqui. Seus clientes estão fidelizados? Ótimo, seu emprego não está em risco (por ora).

Tudo isso funciona como um conjunto de artifícios que gera suborno para a obediência, mas que não necessariamente cria engajamento, busca de satisfação e lealdade. E com custos muito altos decorrentes do não engajamento nas empresas: produtividade baixa, estresse profissional e aumento dos custos de saúde corporativa pela maior incidência de sinistralidades (insatisfação gera estresse, que por sua vez abre as portas para diversos tipos de problemas de saúde física e psicológica).

O desafio, segundo Daniel Pink, é caminhar na direção do alinhamento entre competência e desafio, entre capacidade e responsabilidade. Como disse Fritz Scholder, "andar na corda bamba entre a disciplina e a chance ao novo".

Junto da autonomia para criar satisfação no trabalho, vem a maestria. Maestria no sentido de dominância, de saber fazer e entregar, de querer crescer e aprender. A maestria, na visão de Pink, poderia ser vista como um cubo, com três dimensões. A primeira é a do estado mental, da cons-

(



ciência de saber que sempre temos que buscar a melhoria, a evolução. A segunda dimensão é a da dor. Crescer dói. Aprender, evoluir, tentar dominar um ofício e melhorar, também. A terceira dimensão é a do horizonte: a verdadeira maestria é como o horizonte do mar, inalcançável, mas absolutamente presente como objetivo. Como na frase de Julius Erving: "Ser profissional é fazer as coisas que você ama nos dias em que você não está a fim de fazê-las". Ou seja, maestria é consciência, disciplina e entrega. Isso só é possível se temos autonomia.

Tudo isso nos leva ao propósito, o terceiro elemento da motivação. Propósito é a direção maior que queremos dar para nossas vidas, seja no campo pessoal ou no profissional. Ter autonomia e maestria só se justifica se estivermos conscientes de para qual direção queremos ir, do tipo de legado que queremos construir. Propósito vem do latim *proponere*, e significa declarar, por à frente, estabelecer como meta. O que tem tudo a ver com motivação, satisfação e caminho. Preciso saber para onde quero ir, preciso me conhecer, saber o que me motiva, o que quero aprender. Preciso ter consciência de minhas escolhas e agir em defesa destas escolhas. Tanto na vida pessoal como no trabalho.

Afinal, se eu conseguir perseguir meu propósito com autonomia e maestria, certamente meu caminho estará na direção certa. Certamente estarei no caminho do sol.

Protagonismo

Brené Brown (2012), pesquisadora da Universidade de Houston sobre vergonha e vulnerabilidade, e autora de *Daring Greatly*, fala sobre a polarização do comportamento humano nas relações pessoais e profissionais, fruto de seus mais de quinze anos de estudos sobre temas relevantes para o universo do trabalho, como vergonha X culpa, omissão X engajamento, silêncio X conexão, falta de diálogo X vulnerabilidade.

O título do livro vem do trecho de um discurso de Theodore Roosevelt, cuja tradução me arrisco a seguir (*):

Não é o crítico que conta; nem aquele que aponta como o forte tropeça, ou onde o autor do feito poderia ter sido melhor.

O crédito pertence ao homem que, de fato, está na arena; cuja face é marcada por poeira, suor e sangue; aquele que luta com coragem, que erra, que vacila e cambaleia, de novo e de novo, porque não há esforço sem erro e hesitação; Aquele que realmente se esforça para as proezas, que conhece o grande en-

(



tusiasmo e as grandes devoções, que se entrega e consome por uma causa valorosa. Aquele que, no melhor, conhece o triunfo da realização ao final; e que, no pior, se ele falha, ao menos falha na ousadia grandiosa...

Numerosas pesquisas apontam o protagonismo e a iniciativa dos profissionais como características muito valorizadas pelas empresas. Estudo recente, conduzido por Betania Tanure com 250 altos executivos de grandes empresas no Brasil, revela dados alarmantes: 61% dos entrevistados dizem que as metas estabelecidas para diferentes áreas competem entre si (conflitos sobre qual a estratégia e direcionamento da empresa); 68% admitem que seus colaboradores não conhecem a estratégia da companhia (falta de compreensão que gera falta de engajamento); 70% dos executivos consideram seus funcionários acomodados (zona de conforto que significa inércia). Ou seja: quem faz parte das equipes destas empresas está vendado, prostrado e com o tapete sendo puxado por outras equipes da própria organização.

Como é possível alguém ter iniciativa ou ser protagonista se não sabe a direção a ser seguida, se não tem energia e se as armadilhas internas na empresa são uma certeza? Como ousar de forma grandiosa sem disposição, direcionamento ou segurança?

As empresas querem pessoas que pensem fora da caixa, que façam mais com menos, que inovem, criem e realizem com maestria. **Mas precisam de líderes que criem ambientes propícios para isso**. Líderes que equilibrem a visão de curto prazo do bônus do final de ano com um projeto sustentável e de valor. E que busquem (mesmo que, para isso, tenham que trocar) os melhores talentos para realizar sua estratégia.

É difícil encontrar este tipo de profissional – tanto líder como liderado. Um profissional que ouse, mexa, lute e se entregue de corpo e alma para sua luta na tal arena descrita por Roosevelt.

E, quando estes profissionais são encontrados, tão ou mais difícil é engajá-los e mantê-los motivados, sintonizados e a bordo do rumo escolhido pelas empresas.

De novo, a importância do propósito, da direção. Ter clareza no rumo da vida pessoal, estratégia profissional ou da organização, para dedicar esforços que estejam alinhados com este norte, que coloquem toda a energia e iniciativa na direção estabelecida.

Conhecer, avaliar, aprofundar e trabalhar. É o que os profissionais e as empresas precisam fazer. Seja para um projeto, uma carreira ou estratégia



empresarial. E fazer tudo de novo, dali a algum tempo, para um novo ciclo, revalidando as premissas que sustentaram os primeiros passos, para ter certeza de que a trajetória não mudou, ou que não mudaram os protagonistas no meio do trajeto.

Mensagem similar pode ser encontrada no poema *Canção do Tamoio*, de Gonçalves Dias, que acabei por decorar quando tinha uns 12 anos de idade, porque um colega de sala praticava todos os dias nas aulas de Português para um concurso da escola, declamando para a sala:

Não chores, meu filho; Não chores, que a vida É luta renhida: Viver é lutar. A vida é combate, Que os fracos abate, Que os fortes, os bravos Só pode exaltar.

...

As armas ensaia,
Penetra na vida:
Pesada ou querida,
Viver é lutar.
Se o duro combate
Os fracos abate,
Aos fortes, aos bravos,
Só pode exaltar.

O significado é similar ao discurso de Roosevelt. **Temos de ser protagonistas da arena de nossas carreiras e vidas**. Como seres humanos, como líderes, como profissionais. Devemos ser os tamoios de nossas conquistas e nos responsabilizar por elas. Para isso, precisamos ter a direção muito clara. Lembrando que a chance de sucesso é sempre de 50%. Assim como a de todos os que tiveram sucesso um dia, e que começaram com a decisão de tentar.

(*) It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better.

The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is mar-





red by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again, because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly...

Theodore Roosevelt

Autoconhecimento

Mais do que nunca, os tempos atuais pedem que procuremos trabalhar com o que gostamos. Pode ser porque ali vamos passar a maior parte dos nossos dias, ou porque vamos conviver mais com os colegas do trabalho do que com nossas famílias, ou ainda porque se continuarmos a fazer o que fazemos sem realmente nos importarmos, o epílogo desta história pode não ser o esperado (você pode largar tudo antes do que imagina, pode querer mudar de trabalho amanhã cedo ou pode até adoecer por falta de interesse e alma pelo que faz).

É fundamental encontrar sentido no trabalho. Gostar do que faz e produz, sentir satisfação e orgulho pelo seu ofício e resultados. Não sentir o tempo passar. Querer fazer mais e melhor. Isso é se encontrar em seu trabalho. É o chamado engajamento, que surge quando você realmente se motiva e se realiza com o que faz.

Engajamento de talentos é uma evolução do termo "retenção". Talentos não podem ser retidos, somente engajados. Afinal, a autonomia está em quem possui o talento, e não no chefe ou na empresa. Mais do que nunca, os tempos atuais apresentam o engajamento no trabalho como uma condição-chave para o sucesso sustentável das organizações.

A seguir, apresento uma metáfora simples, mas muito real, de como acredito que profissionais e empresas devam tratar a temática do engajamento. Como elemento visual, proponho algo muito simples e comum a todos nós: uma árvore.

Pense em uma árvore como a estrutura central de sua motivação no trabalho. Uma árvore com três partes, sendo que cada uma das partes representa um aspecto fundamental da identificação com o trabalho: raízes, tronco e copa.

Nas raízes estão os fatores de base, fundamentais para a árvore existir e se sustentar. Sem isso, não existe nem sequer permanência de curto prazo



dos profissionais nas empresas. Os fatores-raiz da motivação no trabalho são:

- a. Condições de trabalho são os aspectos físicos, de limpeza, higiene, iluminação e bem-estar mínimo. Quase como itens de salubridade, que representam as condições mínimas para que você possa render e produzir.
- b. Relações interpessoais e pertencimento grau de integração que você tem com seus colegas, time de trabalho, chefe e ambiente corporativo como um todo. Se você não se sente parte, muito em breve não vai estar ali.
- c. Segurança no sentido da garantia ou intenção da empresa em manter a posição que você ocupa, a sensação de que não vai ser desligado daqui a cinco minutos. Afinal, não há quem consiga produzir com a ameaça de ser abduzido em seguida.
- d. Hierarquia e justiça a empresa é justa com você e seus colegas? As regras são claras e valem para todos? Você sabe a quem deve responder e quais suas atribuições e responsabilidades básicas? Com quem você deve falar no caso de um problema ou dúvida?
- e. *Status* não adianta: se você, por exemplo, tem todas as atribuições de um gerente, mas só é de fato e não de direito, sem o devido *status*, muito em breve você vai ficar desmotivado. E reclamar. Ou se calar. Para, em seguida, sair.
- d. Remuneração por fim, uma condição básica: o dinheiro. Mas perceba que dinheiro é fator da raiz, e não da copa da árvore. É fator de base, sem isso não há permanência. Mas a verdadeira motivação não mora na raiz. Ou no dinheiro. Não entendeu? Vamos adiante na metáfora.

Depois das raízes da árvore, vem o tronco, que cria estrutura e estatura em relação ao engajamento no trabalho. Condições que auxiliam na permanência de médio prazo dos talentos nas empesas. Os fatores-tronco para a motivação são os seguintes:

a. Feedback – você acha que está indo bem, mas precisa ouvir, saber, de fato, a opinião dos outros, de seu chefe, de seus pares. Feedback é fundamental para a correção de ruídos de comportamento ou performance. Feedback frequente, e baseado em fatos e comportamentos reais, para você entender, absorver e tentar melhorar. Idem para acertar o prumo e manter sua motivação.





- b. Reconhecimento pode ser um mero "tapinha" nas costas, um elogio por escrito ou verbal, ou mesmo um endosso na frente dos colegas. Somos humanos e, por consequência, gostamos (e precisamos) de reconhecimento. Seja para nos sentirmos melhor, seja para confirmar que estamos no caminho certo.
- c. Equilíbrio e bem-estar se gostamos do que fazemos, mas vivemos somente para trabalhar, sem nenhum tempo para a vida pessoal, o engajamento começa a definhar, a enferrujar. Precisamos ter um mínimo de tempo para as relações pessoais, para nós mesmos, para desligar um pouco do trabalho e equilibrar as demais dimensões da vida. Sem isso, depois de algum tempo, mesmo o trabalho mais especial do mundo começa a ser percebido de outra forma.
- d. Por que e para quem quando entendemos qual o objetivo de nosso trabalho, qual a contribuição de nosso esforço para um espectro maior, compreendemos e justificamos melhor nosso empenho e dedicação. Se com isso nos sentimos orgulhosos, queremos fazer mais, e por mais tempo.

Por fim, vem a copa da árvore. Os fatores da copa são vitais para o engajamento e senso de propósito, de missão e entrega. Representam as condições de permanência de longo prazo dos talentos. São os que referendam a dedicação e empenho com o trabalho, como uma vocação ou até mesmo um chamado. Na copa da árvore encontramos os seguintes fatores de engajamento:

- a. Ofício Madre Tereza dizia: "O milagre não é fazer este trabalho, mas ser feliz por fazê-lo". Esta frase representa bem o significado de ofício: o prazer e a satisfação de fazer um trabalho, a recompensa intelectual, emocional e espiritual de fazer o que se gosta.
- b. Responsabilidade e autonomia todos nós precisamos de autonomia para poder escolher a forma de realizar uma tarefa. É o chamado "fazer benfeito e do seu jeito". Precisamos, também, da certeza de que somos responsáveis pelo resultado de uma tarefa. Quando temos responsabilidade e autonomia no trabalho, nos sentimos *empoderados*.
- c. Aprendizado, horizontes e crescimento todos nós queremos aprender e crescer profissionalmente. Para isso, precisamos sentir



- que estamos nos desenvolvendo, e que temos espaço para crescer e conquistar mais.
- d. Realização e conquistas entra aqui a adrenalina do sucesso, a satisfação da entrega, a euforia da conquista, a recompensa da entrega.
 O que retroalimenta a certeza do caminho trilhado, fortalecendo a vontade de seguirmos em frente.

A palavra trabalho tem sua etimologia ou origem ligada a dois conceitos diferentes: *laborum* e *tripalium*. *Laborum* é o lado do ofício, do engajamento. *Tripalium*, o do sofrimento (era um instrumento de tortura dos tempos medievais). No francês, encontramos *oeuvre* (obra) e *travail* (trabalho). O conceito é o mesmo: construir uma obra ou realizar uma tarefa repetitiva.

A verdade é que a motivação verdadeira está no intrínseco do trabalho, no que ele representa para nós. Por isso, a copa da arvore. Motivação nunca está no extrínseco (raiz), que é aquilo que nos é dado ou oferecido pela empresa. Precisamos equilibrar os fatores extrínsecos com os intrínsecos. É de cada um de nós o desafio de encontrar significado no que fazemos de forma rotineira.

Idem para os líderes: se tentam motivar os profissionais das equipes com uma mera lista de itens desejados por elas, estão mais para garçons do que para líderes. Até que um novo restaurante surja, com garçons e itens mais atrativos.

De novo, motivação é algo que encontramos na copa da árvore, ou dentro de cada um de nós. Somos nós os responsáveis por nossa motivação, e não as empresas para as quais trabalhamos. Para os motivados e engajados, trabalho é fonte de prazer e realização. Para quem não é feliz com o que faz, a angústia e o peso da semana começam no domingo à noite, com a música de abertura do *Fantástico*.





Referências

BROWN, Brené. Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead. Penguin, 2012.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; Flow: The psychology of optimal experience. New York: HarperPerennial, 1991.

HUFFINGTON, Arianna. Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Happier Life. Random House, 2014.

PINK, Daniel H. **Drive: The surprising truth about what motivates us**. Penguin, 2011.

TEIXEIRA, Alexandre. Felicidade SA. Arquipelago Editorial Ltda, 2012.





Comunicação de liderança numa perspectiva multidimensional

Fábio Betti

Neste capítulo, pretendemos trazer uma série de conceitos, teorias e experiências que ajudem o profissional de comunicação e qualquer pessoa que exerça algum tipo de liderança em uma organização a praticar uma comunicação de maneira multidimensional e eficaz – uma comunicação que seja boa e produtiva tanto para seus interlocutores quanto para os sistemas que eles representam. Nessa jornada, abordaremos as organizações sem chefes e o impacto para as relações entre as pessoas e para o surgimento de uma nova comunicação organizacional. Trataremos também sobre como o estudo do sistema nervoso e de como percebemos o mundo influencia diretamente na qualidade da comunicação praticada entre líderes e liderados, e destacamos um dos processos mais críticos – a avaliação ou o feedback de desempenho –, impactando os índices de engajamento nas organizações. E mais: psicologia positiva, complexidade, ações por acupuntura, Teoria U e um caso real de transformação por meio da prática do diálogo.

Antes de mais nada, porém, precisamos combinar o jogo, isto é, de qual líder estamos falando quando escrevemos "comunicação para líderes". Aqui não nos referimos à liderança como um cargo ou uma função, mas da liderança como uma dinâmica relacional. O líder, portanto, não

159



10/09/2015 12:29:47



é uma propriedade inerente a uma pessoa, mas um estado conferido por uma outra pessoa numa determinada dinâmica em que a primeira pessoa é reconhecida como alguém com capacidade para orientar, educar, inspirar, reconhecer, valorizar, enfim, essas coisas que fazem uma pessoa ser identificada pela palavra líder. Nesse aspecto, qualquer um na hierarquia pode ser um líder, e nem todo líder é líder o tempo todo, porque toda dinâmica relacional se transforma ao longo do tempo e da circunstância.

Na Vagas, maior empresa de e-recruitment do Brasil, não existem gestores. São 160 pessoas e nenhum chefe. Como fica a liderança nesse caso? Mário Kaphan, fundador da empresa, diz que muitas pessoas chegam até a Vagas pensandoem que ali vale o ditado "eu faço o que eu quero e ninguém tem nada com isso". Ele explica que a primeira parte da frase está correta. "No Vagas, cada um faz realmente o que quer, mas o certo é 'eu faço o que eu quero e todo mundo tem tudo com isso'." Isso quer dizer que você pode fazer o seu horário, escolher trabalhar em casa, parar a hora que quiser para jogar um videogame ou dar uma cochilada, mas deve seguir uma liderança, a liderança do time ao qual você pertence e com o qual estabelece seus compromissos. É o time que contrata, avalia e demite – e não é ninguém especificamente que faz isso, mas o consenso. A faixa etária média é de 28 anos, algo incomum para uma empresa de tecnologia, e isso tem uma razão. "Procuramos sempre pessoas que tenham algo a ensinar, de maneira que elas possam ser líderes em algum contexto", acrescenta Kaphan. "Mesmo assim, qualquer um pode abrir uma controvérsia, colocar um outro ponto de vista e, mesmo que seja o maior especialista no assunto, vai ter que se abrir para o diálogo e ouvir a perspectiva do outro".

A Morning Star, maior processadora de tomates do mundo, localizada na Califórnia (EUA), vive uma situação parecida. Sem chefes, quem lidera? "Os processos!", argumenta Chris Rufer, fundador e CEO. "As pessoas são lideradas pelos processos e pelas CLOUs (*Colleague Letter Of Understanding*), acordos bilaterais que todos na Morning Star assinam e pelos quais se guiam para poder realizar o trabalho. Na Gore Tex, empresa especializada em tecidos especiais para equipamentos esportivos, são 10 mil associados – é assim que os funcionários são chamados – e, mais uma vez, nenhum chefe ou líder formal que não seja o time. A diferença com relação às outras duas empresas é que, depois de alguns meses na Gore, você é convidado a escolher uma pessoa a quem admira para ser seu "sponsor", alguém que vai funcionar como uma espécie de tutor, um inter-



locutor para conversar sobre suas inquietações, suas dúvidas, seus sonhos, enfim, um "coach" escolhido por você para ajudá-lo em sua jornada de desenvolvimento na organização. Morning Star, Gore Tex e outras dezenas de empresas são esmiuçadas por Maurício Goldstein e Vicente Gomes (2014), sócios da Corall Consultoria, em seus livros Novas organizações para uma nova economia e Uma nova liderança para uma nova economia, respectivamente. De qualquer forma, estes são apenas alguns exemplos para explicar o que queremos dizer quando falamos em liderança. Não se trata, portanto, da propriedade atribuída, da forma que for, a uma pessoa, mas de uma dinâmica relacional.

Bem, mas a maior parte das empresas tem chefes de carne e osso. Não há como não reconhecer essa realidade. O estudo *How Report*, realizado em 2012 pela consultoria LRN com mais de 36 mil empregados de 18 países trabalhando tanto para organizações locais quanto globais, identificou apenas 3% de empresas trabalhando em moldes semelhantes ao adotado pela Vagas, Morning Star e Gore Tex. Mesmo que esta pequena parcela apresente os melhores resultados em todos os indicadores utilizados para medir o sucesso de um empreendimento com fins lucrativos, as organizações ainda se orientam por modelos em que as pessoas trabalham exclusivamente seguindo regras (54%) ou na base mesmo da obediência cega (43%).

Outro dia, meu filho mais novo descobriu que, em meu início de carreira, não existiam computadores pessoais. E ele, incrédulo: "Mas, pai, como você fazia para trabalhar sem um computador?". Nem adiantou eu tentar explicar como funcionava uma máquina de escrever para quem nasceu na era do "touch". Minha aposta é que meus netos demonstrem o mesmo espanto quando eu disser que, em minha época, havia chefes. "Como assim, chefes, vô? Para que alguém iria precisar de um chefe se sabia o que tinha que fazer?". De qualquer forma, no presente em que vivemos, muito provavelmente, é uma empresa com chefes com que você tem que lidar. E os chefes, por força do cargo, estão imersos na dinâmica do liderar. O liderar, por sua vez, é o mesmo que comunicar, conforme revelou o pesquisador Henry Mintzberg (1973), da McGill University de Quebec, Canadá, em The Nature of Managerial Work, clássico da administração cuja primeira edição data de 1973. Segundo Mintzberg, os líderes passam 78% de seu tempo em algum tipo de conversa, do que se pode concluir que a natureza da liderança é mesmo o comunicar.



Comunicação e comunicação

Aqui, precisamos fazer mais um adendo. Quando dizemos comunicação, de que comunicação queremos falar? Para começar, tem a Comunicação de caixa-alta e a comunicação de caixa-baixa. Comunicação de caixa--alta é o nome de um departamento ou função dentro de uma organização e uma área de conhecimento que reúne vários domínios diferentes, como Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Comunicação Visual. A comunicação de caixa-baixa é uma competência humana, parte inseparável de nossa origem e de nossa história como seres humanos - portanto, não está restrita a nenhuma função e é inerente a todas as pessoas que trabalham na organização. Aceitar essa distinção nos permite dizer que existem experts tanto em Comunicação quanto em comunicação. Por exemplo, um gestor que não seja formado em Comunicação, mas que, como líder de equipe, pratique a comunicação em seu dia-a-dia, pode ser um expert em comunicação, na medida em que bons comunicadores são formados na prática da comunicação e não necessariamente no estudo da Comunicação.

Enquanto a Comunicação, como qualquer departamento, tem atribuições e responsabilidades específicas, como coordenar canais e produção de conteúdos comunicacionais oficiais, e pode, assim, estar circunscrita a uma função na estrutura da organização, nenhuma área pode pleitear a responsabilidade pela comunicação. Essa condição é o que, possivelmente, tem levado à ignorância sobre os problemas de comunicação e os caminhos possíveis para desenvolver as habilidades naturais de comunicação existentes nas pessoas, porém inexistentes como função estruturada.

Nas tentativas para preencher esse hiato, vemos muito mais esforços por parte de Recursos Humanos do que da área de Comunicação. Tanto é que, como parte dos Programas de Desenvolvimento de Líderes, surgem os Programas de Comunicação de Liderança com seu enfoque previsível em capacitação e treinamento. O risco dessa abordagem é posicionar a comunicação olhando para o próprio umbigo. Isso porque iniciativas baseadas no objetivo de aprimorar as habilidades de comunicação do líder desfocam o valor central e propósito essencial da comunicação, que não é transformar ninguém em comunicador, mas construir uma ponte suficientemente sólida entre as pessoas, para que elas se escutem, se entendam e visualizem juntas um mundo que seria impossível de imaginar se elas estivessem sozinhas. Isso significa dizer que, para funcionar, um programa

de Comunicação de Liderança não deveria ter como objetivo melhorar a comunicação de liderança – e este é apenas um subproduto. É preciso entender e usar a comunicação como meio para que os líderes consigam ouvir e ser ouvidos por eles mesmos e por suas equipes e, a partir da criação e sustentação desse espaço de diálogo, enderecem as grandes questões que afligem a organização e os próprios líderes, que são parte inseparável desse sistema. Aliás, costumo citar uma das leis sistêmicas mais esclarecedoras quando o assunto é mudança organizacional: se você não faz parte do problema, não tem como fazer parte da solução.

Todos somos comunicadores

Agora, vamos esclarecer de qual comunicação não estamos falando: daquela que aprendemos na escola e pressupõe um processo entre um emissor e um receptor. O esquema é bem simples: tem uma bolinha do lado esquerdo chamada emissor, de onde sai uma flechinha com a legenda "mensagem" em direção a outra bolinha chamada receptor. Deste, por sua vez, sai outra flechinha com a legenda *feedback* em direção ao emissor. Descrito dessa forma, parece bem infantil. E é! Já está mais do que provado que esse fluxo binário e linear pode até funcionar com computadores, mas, definitivamente, não serve para pessoas, que não operam de acordo com os princípios do pensamento linear. Mesmo quando dizemos que vamos transmitir uma mensagem e, mesmo que não ofereçamos qualquer possibilidade concreta de o outro dar seu *feedback*, a comunicação vai acontecer entre dois comunicadores, não entre um emissor e um receptor.

A comunicação é sempre uma coordenação entre duas pessoas que conversam, ora falando, ora escutando e, não raras vezes, fazendo essas duas operações simultaneamente. Humberto Mariotti (2000), médico e professor da Business School de São Paulo, em seu livro *As Paixões do Ego*, explica que somos reféns do mecanismo concordo-discordo, que é acionado, na maior parte das vezes, sem percebermos. Funciona assim: tão logo o outro começa a falar, paramos de escutar o que ele ou ela está dizendo para escutar a nós mesmos – nossas crenças e valores, que nos dizem se vamos ou não concordar com o que o outro está dizendo e, na maior parte das vezes, tudo isso ocorre antes que o outro finalize o seu raciocínio. Nosso interlocutor ainda pode estar na introdução, mas nós já fomos à conclusão duas vezes e voltamos. Os biólogos Humberto Maturana e Francisco Varela (2004) chamam esse mecanismo de sistema de



validação, na medida em que o utilizamos para validar o que é e o que não é verdade para nós, ou seja, construir nossa visão de mundo. A palavra comunicação aqui empregada tem a ver com essa dinâmica, em que duas ou mais pessoas constroem seus mundos a partir das perturbações causadas pelo outro, que aí são avaliadas por nosso sistema de validação. A pessoa esperta vai mudando seu sistema de validação conforme vai vivendo e convivendo com outras pessoas.

Percepção e ilusão

"Todo ponto de vista é a vista de um ponto", já dizia Leonardo Boff. E Maturana, considerado o maior cientista vivo em cognição, explica que, condicionados por um sistema nervoso fechado em si mesmo, e cujo operar é sempre determinado por sua estrutura, todos deveriam ter o direito de se equivocar e mudar de opinião. O que ele quer dizer com esse biologiquês? Quer dizer basicamente que, quando o telefone toca às 3h da madrugada, antes que possamos pensar que, em 99% dos casos, não será uma situação real de vida ou morte, nosso coração já está aos pulos como se algo terrível tivesse ocorrido. Acionado por uma perturbação do meio, a qual ele não tem como checar se é real ou não no instante em que a percebe, porque opera de modo fechado, o sistema nervoso vive essa ameaça como verdade e reage a ela como determina sua estrutura: acionando o sistema nervoso simpático, que imediatamente despeja uma poderosa descarga de adrenalina, provocando o rápido aumento de nosso batimento cardíaco, para que o sangue possa irrigar mais rapidamente os músculos, reação que vai se repetir tantas forem as vezes nas quais nos sentirmos ameaçados, pois, para o sistema nervoso, "sentir-se ameaçado" ou "ser ameaçado" é exatamente a mesma coisa.

Outro dia, fui dar uma aula a estudantes de Comunicação e, quando cheguei à escola, estavam todos comentando sobre a maravilhosa lua cheia que havia despontado naquela noite. Corri para a janela, mas não pude ver a lua escondida entre os prédios. Nessa hora, um aluno se aproximou e mostrou uma foto em seu celular. Ao deparar com aquela lua enorme e brilhante, imediatamente, recordei-me de uma noite em que eu e minha esposa – na época, ainda namorada – passamos numa praia deserta. A lua estava espetacular e eu, metido a poeta, emendei um poema de bate-pronto. Já recitava o tal poema em plena sala de aula, quando o dono do celular me interrompeu, alertando-me para o equívoco: "Professor, essa aqui não



é a lua, é um refletor. A lua é isso aqui", apontou para um pequeno foco brilhante no canto direito da foto. Eu ainda não sabia, mas o problema era esse tal sistema nervoso fechado em si mesmo, cujo operar é sempre determinado por sua estrutura, ou seja, o sistema nervoso não é dotado, como muitos ainda imaginam, de um mecanismo capaz de representar *ipsis litteris* tudo o que nos acontece, sendo a percepção consequência de uma comparação entre experiências: 1. "Olha lá a lua!"; 2. "Ah! Não é a lua!".

Entre o emburrecimento e o embrutecimento

Esse preâmbulo todo é essencial na medida em que, numa dinâmica relacional entre um que lidera e outro que é liderado e em que existe um processo de comunicação em curso, quando se tem consciência de que a comunicação não é um processo cujo resultado possa ser controlado, uma vez que somos seres biológicos e, portanto, condicionados a esse operar do sistema nervoso que vive como verdade tudo o que vive no momento em que vive, precisamos repensar como nos comunicamos sob o risco de nos emburrecermos e/ou nos embrutecermos. Emburrecemos quando aceitamos o mecanismo concordo-discordo, sem nos darmos conta do quanto nossas crenças e valores estão nos condicionando a não escutar, perdendo a oportunidade de ampliar nossa limitada visão de mundo, ao incluir a perspectiva do outro e, assim, aprender algo novo. Embrutecemos, pois não escutar genuinamente o outro, com curiosidade, com atenção dedicada, com abertura é o mesmo que não aceitar o outro como um legítimo outro. Quem não se sente aceito como legítimo outro não se sente amado e, portanto, se tiver escolha – e, mesmo que digamos o contrário, sempre temos escolha -, não irá mais querer conviver com esse que não o aceita nem o escuta. Não é à toa que os índices de engajamento têm caído em muitas empresas. De acordo com um estudo recente do Gallup (2013 State of the Global Workplace), apenas 13% da força de trabalho no mundo está totalmente engajada. Em outro estudo, citado no livro O Oitavo Hábito, Stephen Covey (2005) ouviu 23 mil empregados de uma variedade de organizações e chegou a algumas conclusões alarmantes: 37% afirmaram saber o que sua organização almeja alcançar; apenas 20% confiam na liderança; e insignificantes 15% se sentem com poder para realizar metas-chave. O reflexo de um operar com níveis de engajamento tão baixos pode ser mais bem exemplificado quando observamos que apenas 58% dos consumidores brasileiros se sentem satisfeitos com suas marcas, segundo o índice nacio-





nal de satisfação do consumidor divulgado pela ESPM (janeiro de 2015).

Comunicação frequente

Uma comunicação que não passa por uma reflexão mais profunda pode, de fato, causar um estrago danado para as relações entre as pessoas. E se, de vez em quando, encaramos uma DR (sigla para Discussão de Relação) em casa, na empresa também deveríamos encará-la e, de preferência, sem que estivesse circunscrita à discussão de relação oficial, a tal avaliação anual ou semestral determinada pelo RH. Isso me faz pensar em algumas DRs que costumavam acontecer – graças a Deus, não acontecem mais – entre eu e minha esposa. "Lembra em janeiro do ano passado, quando fomos àquele restaurante nos Jardins e você pediu filé malpassado..." A partir deste ponto, já não consigo mais ouvir, pois não lembro de absolutamente nada, só sei que tenho culpa no cartório, fiz algo que a incomodou muito para que ainda estivesse doendo depois de tanto tempo.

Feedback ou avaliação de desempenho costuma ser um dos processos de comunicação mais difíceis na dinâmica líder-liderado. Primeiro, justamente porque não é frequente. Desempenho precisa ser melhorado na hora. Combinados precisam ser lembrados sempre. Metas distantes acabam se tornando utópicas. Lembrando um texto do escritor e jornalista Eduardo Galeano (2011) que circula pela internet: "A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar". Utopias servem para caminhar, mas são inalcançáveis. Toda meta de longo prazo pode ser acompanhada por metas de curto prazo. Se ela não puder ser transformada em metas alcançáveis ao longo do percurso, mude a meta de longo prazo.

Ética da inspiração

Certa vez, como bom aprendiz de feiticeiro, escutava o, na época, publicitário – atualmente, é especialista em *branding* – Ricardo Guimarães contando como havia ajudado a construir a reputação da Natura. Ricardo dizia que as empresas de cosméticos que usavam atrizes belíssimas como garotas-propaganda baseavam-se na ética da limitação. A promessa veiculada pela propaganda era tão inalcançável, que as consumidoras não se sentiam impulsionadas a comprar o produto. O mundo perfeito funcionava como um inibidor de consumo. As propagandas mostrando "mulheres





de verdade", ao abdicarem do mundo ideal em nome do mundo possível, traziam para a publicidade a ética da inspiração. Metas de desempenho devem ser construídas a partir da ética da inspiração, apontando na direção de mundos melhores e não ideais, mas mundos possíveis, alcançáveis.

Outra pedra no sapato de quem participa de processos de avaliação de desempenho é que, invariavelmente, a avaliação escorrega do fazer para o ser. O líder começa a falar dos combinados e, de repente, já está dizendo que a pessoa é isso ou aquilo. Diversas ferramentas de "diagnóstico de estilos" contribuem para essa cristalização dos rótulos sobre as pessoas. E quando o líder deixa de lado aquilo que deveria ser uma avaliação de desempenho, olhando para o que ele observou sobre o que a pessoa fez ou deixou de fazer, e parte para uma avaliação pessoal, o resultado costuma ser desastroso. A pessoa se sente invadida, injustiçada – "quem é ele para dizer o que eu sou ou que não sou?" E um dedo apontado para a nossa cara costuma ser um dos gatilhos mais fortes para o sistema nervoso responder como se o organismo estivesse sob algum tipo de ataque. E, aí, você já sabe: adrenalina, coração dispara, sangue sendo drenado para os músculos... peraí! Quer dizer que o cérebro fica menos oxigenado? Batata! Menos sangue circulante no cérebro é um dos efeitos colaterais do processo comandado pelo sistema nervoso simpático, que é acionado quando somos submetidos a uma situação de grande estresse. Sob ameaça iminente de morte, o pior que pode acontecer é, em vez de agir, você parar para pensar. Portanto, a regra é: "Run, Forrest, run!" Isso mesmo, uma avaliação de desempenho pode ser vivida como uma ameaça iminente de morte. Assim como uma conversa dura. E, nos momentos em que experimentamos situações dessa natureza, não tem jeito: o sangue se concentra nas extremidades, perdemos a cabeça, retrocedemos a nosso modo de operar mais primitivo. Simples assim.

Psicologia positiva

Já foram escritos tantos livros sobre psicologia positiva que basta surgir com a expressão para já criarmos a imagem da autoajuda fácil. Então, peço-lhe gentil e delicadamente que suspenda seu julgamento neste momento, desligue seu mecanismo concordo-discordo agora, até que possamos discorrer – e será rápido, fique tranquilo – sobre os motivos que nos levaram a trazer o tema da psicologia positiva para a comunicação de liderança. Não se trata de prescrever as lentes de Pollyanna, que só conse-





gue ver o mundo na cor rosa, mas de reconhecer, entre todos os matizes, aquele que é capaz de ativar as ações desejadas. Nossa observação *in loco* de centenas de jornadas de transformação pessoal e organizacional aponta que seres humanos mudam atitudes e comportamentos mais facilmente quando acionam suas forças e não suas fraquezas. Basta olhar para nós mesmos, para perceber que, quando estamos nos sentindo bem, felizes, realizados, produzimos mais e melhor. Sim, é absolutamente óbvio! Então, por que é que ainda criamos planos de ação baseados em "gaps", ou seja, no que falta (fraquezas) e não no que já está funcionando (forças) e pode ser aprimorado ainda mais?

Quer que alguém mude um determinado comportamento que você, como líder, considera disfuncional? Ajude a pessoa a identificar em que ela opera de forma funcional, convide-a a conectar-se com a experiência em que o comportamento indesejável não se manifesta, ou seja, reforce o positivo, pois onde você colocar atenção lá estará sua energia.

Quando relembramos experiências em que nossas forças se manifestaram, nosso sistema nervoso produz endorfina e outros hormônios relacionados à sensação de prazer e tranquilidade. Sem nos sentirmos ameaçados, são nestes momentos em que operamos com nosso melhor, biologicamente falando. Um exemplo clássico: uma criança apresenta dificuldades em língua portuguesa e é um gênio em matemática. O que normalmente se faz para "ajudar" essa criança? Contrata-se uma professora de português! E lá se vai menos um Einstein... A melhor forma de ajudar verdadeiramente a criança seria, de fato, contratando um professor de matemática - e não apenas para ajudar no emergir de um novo Einstein. Cada vez mais entusiasmada com o fortalecimento de suas habilidades, a criança estará muito mais preparada para lidar com suas fraquezas. Essa mesma técnica é usada, por exemplo, no tratamento de transtornos pós-traumáticos. A pessoa chega ao consultório dizendo que quer morrer. Não há tempo para fazer qualquer diagnóstico mais profundo. É preciso tirar logo a pessoa desse "transe de morte". O que fazer? "Essa vida realmente tem que morrer", fala o terapeuta. "Vamos matar essa vida, para podermos criar uma outra vida em que o seu melhor possa se manifestar." A história, verídica, é contada por Stephen Gilligan, discípulo de Milton Erickson, o pai da hipnoterapia moderna. O que Gilligan faz é ajudar o outro a se conectar com suas forças e, a partir delas, ajudar o sistema nervoso a trabalhar com todas as suas potencialidades, de maneira a achar um caminho novo em meio à escuridão.



Transporte isso para uma organização. Como você pode ajudar a organização a operar com força total, aproveitando ao máximo suas potencialidades? O quadro abaixo o ajudará a praticar a migração do modelo mental baseado no problema, na fraqueza, para o modelo mental baseado na solução, ou seja, na força. A propósito, força aí! Não é fácil, são milhares de anos praticando a cultura da culpa, do medo, da falta, o que nos fez "Masters of the Gap". Por isso é necessária muita disciplina e perseverança. Mas, como os exercícios físicos, depois que a endorfina começa a predominar sobre a adrenalina, você não vai querer voltar atrás.

Ação por acupuntura

Foco no Problema	Foco na solução
Por que você não atingiu o combinado?	O que precisamos fazer da próxima vez para atingir o combinado?
Por que isso aconteceu?	O que você quer atingir aqui?
Onde as coisas começaram a dar errado?	O que você precisa para continuar avançando?
O que está errado com seu time?	O que seu time precisa para vencer? O que pode ser feito de diferente?
Por que você fez isso?	O que você acha que é bom fazer como próximo passo?
Quem é responsável por isso?	Quem pode ajudar a alcançar o que propomos?
Por que você acha que não é bom nisso?	Como você pode continuar a se fortalecer nessa área?
Por que isso não está funcionando?	O que precisamos fazer para isso funcionar?

Quadro 1: Diferenças de modelos mentais: foco no problema \boldsymbol{X} foco na solução

Enquanto escrevia este texto, resolvi me distrair por alguns instantes no *Facebook* e deparei com um *post* de uma das autoras presentes neste livro falando sobre uma reunião que teria resultado em 37 pendências.

\$



Imediatamente, comentei que deveria ensiná-la a "ação por acupuntura". E é sobre isso que vamos falar agora.

A acupuntura vem do latim *acus*, que significa agulha, e *punctura*, colocação. Um dos ramos mais conhecidos da medicina tradicional e milenar chinesa, a acupuntura entende o corpo como um sistema todo interligado por fluxos de energia. Por isso algumas agulhadas nos pontos certos podem ajudar a reequilibrar o organismo de uma pessoa, sem necessariamente atacar diretamente o ponto onde o sintoma se manifesta.

Quando entendemos uma organização como um organismo vivo, formado por coletivos de indivíduos, ela também se torna suscetível a terapias funcionais no nível do indivíduo. Os tratamentos mais clássicos para os males organizacionais são sintomáticos - acabamos de falar sobre o foco no problema –, levando a soluções do tipo causa-efeito, ou seja, caminhos lineares. Em diversas ocasiões, a medicação sintomática funciona bem. Quebrou a máquina? Conserte a máquina. Mas quando o problema não é a máquina e sim o humano? Já vimos que nosso sistema nervoso nos prega peças, se é que podemos simplificar dessa maneira. Cada um constrói seu próprio mundo a partir de uma história marcada por equívocos e descobertas e pelos filtros do sistema de validação, que vai se transformando junto com o meio, sendo a comunicação um processo que permite a coordenação entre as pessoas e seus diferentes mundos. Tendo em vista que operamos melhor quando acionamos nossas forças e nos orientamos pelo caminho da solução, a acupuntura organizacional surge como uma alternativa mais sistêmica para lidar com as questões do complexo mundo humano. Ao invés das quilométricas planilhas em *Excel* com planos de ação sem fim, escolhe-se uma ou duas ações com potencial de impactar o sistema em direção à retomada ou criação da funcionalidade desejada. Mas como chegar a uma ação dessa natureza?

Albert Einstein uma vez disse que nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo estado que o criou. Outro físico, Otto Scharmer, do MIT, investigando como as pessoas e organizações mudam e aprendem, estruturou o processo conhecido como "Teoria U", um caminho pelo qual se vai abrindo mão das certezas em direção a algo novo que, segundo Scharmer, quer emergir. Em cada etapa dessa jornada, um bloqueio é deixado para trás, de maneira a que se possa acessar o que o pesquisador denominou de *blind spot*, o ponto cego que só pode ser tocado quando se está com a escuta totalmente aberta e disponível para acessar o novo conhecimento.





Einstein também dizia que se, a princípio, a ideia não é um absurdo, não há esperança para ela. A ação por acupuntura é essa ideia, acessada por meio de um processo dialógico contínuo, que, à primeira vista, soa como um absurdo ou é tão óbvia que parece ser incapaz de surtir qualquer efeito para endereçar o problema.

Para não corrermos o risco de deixarmos esse tema na teoria, apresentamos esse mesmo processo aplicado em um projeto de transformação na Votorantim Siderurgia, que foi conduzido pelo autor desse capítulo e pelo consultor Maurício Goldstein (2014) e resumido num estudo de caso publicado originalmente pela *Harvard Business Review*.

Liderando mudança em rede, uma história real

Toda história tem um protagonista — normalmente, um herói —, um antagonista — o vilão — e uma série de personagens secundárias, também chamadas de coadjuvantes. Na maior parte dos enredos, a história termina com o herói sagrando-se vencedor, numa alusão clara ao individualismo com o qual aprendemos a sobreviver e poucos ousam questionar. No entanto, ao observarmos atentamente o mundo das organizações, a cada dia



fica mais evidente que o desempenho é sempre coletivo e não há herói no mundo capaz de liderar uma mudança sozinho. Quando os líderes encontram espaço para atuar como uma rede distribuída, em que cada um contribui tanto para mapear o cenário quanto para criar a visão de mudança e as ações para concretizá-la, obtém-se um enorme superávit de protagonistas, sonho de qualquer organização.

Esta não é apenas uma ideia ou uma história de ficção. Trata-se, na verdade, da essência por trás de um recente caso de sucesso envolvendo uma empresa inconformada com seus indicadores de clima e 160 líderes que aceitaram o convite para trabalhar juntos e iniciar uma mudança, ao mesmo tempo, rápida e sustentável.

A Votorantim Siderurgia (VS) foi criada em julho de 2008 para alavancar o posicionamento do negócio de aço do grupo Votorantim. Com 4,7 mil funcionários, possui operações no Brasil, Argentina e Colômbia. No Brasil, a Votorantim opera com duas unidades produtivas no Sul Fluminense (Barra Mansa e Resende) e uma em Três Lagoas (MS), além de florestas plantadas, carregamento e produção de ferro-gusa em Minas Gerais.

No final de 2011, a pesquisa de clima realizada com as empresas do grupo colocou a Votorantim Siderurgia entre as que apresentaram os piores resultados, com destaque para a diretoria industrial, área com o maior contingente de colaboradores (cerca de 1.900), cujo índice geral de favorabilidade ficou em 54%, sendo que o índice de engajamento não superou os 45%.

O desafio era, então, desenvolver a liderança da diretoria industrial e suas interfaces para criar um ambiente de engajamento e protagonismo entre os empregados, obtendo uma melhoria significativa nos indicadores de clima num curto espaço de tempo (intervenção de seis meses).

A pesquisa de clima é uma ferramenta de gestão organizacional, que fornece informações sobre a percepção dos empregados em relação aos diversos fatores que afetam seus níveis de motivação, desempenho e engajamento. É uma ferramenta estratégica para a organização, na medida em que numerosos estudos comprovam a relação entre clima e resultados econômico-financeiros. Veja alguns exemplos: um recente estudo do Instituto Gallup revela que empresas com funcionários altamente engajados tiveram um aumento de 342% no lucro por ações em relação às demais companhias (revista *Você RH*, edição 25, março/abril 2013); as 150 companhias listadas em 2012 entre as melhores onde trabalhar pelo guia *Você S.A.* apresentaram uma rentabilidade sobre o patrimônio líquido quatro



pontos percentuais acima da média das 500 empresas do anuário *Maiores & Melhores*, da revista *Exame*; em outra pesquisa, o Instituto Great Place to Work mostra que as 100 melhores empresas onde trabalhar nos Estados Unidos tiveram um crescimento de valor de mercado de 10,32% ao ano de 1997 a 2011, enquanto o mercado (500 maiores empresas) cresceu apenas 3,71% ao ano (John Mackey e Rajendra Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, 2013).

Para avaliar os resultados do projeto de transformação da Votorantim Siderurgia, adotou-se um método de pesquisa conhecido como "pulse check", baseado em poucas questões — foram escolhidas apenas 11 —, que foram repetidas no início, no meio e ao término do projeto. A seleção das questões mais críticas para o engajamento dos colaboradores e a frequência de aplicação da pesquisa permitiram acompanhar de perto a evolução do projeto e ajustar eventuais desvios de rota.

Os resultados foram mensuráveis: aumento em 11 pontos percentuais do índice de favorabilidade (indicadores de comunicação e engajamento): de 54% (julho/2012) para 65% (janeiro/2013). Para ter uma ideia do que este crescimento significa, os principais institutos de pesquisa de clima consideram como benchmark uma evolução anual de 3 a 5 pontos percentuais. Outro dado que merece ser celebrado é a atuação efetiva da liderança no projeto, na medida em que o crescimento de 11 pontos percentuais veio, em mais de 90%, das percepções dos não gestores, ou seja, de um público que não participou de nenhuma interação com a consultoria externa a não ser a própria pesquisa "pulse check" e que foi, portanto, impactado fundamentalmente pelas ações praticadas pelos próprios líderes.

Vale destacar os pontos-chave para o sucesso do projeto de mudança: **Patrocínio efetivo da alta liderança:** o apoio explícito e irrestrito do diretor-superintendente e dos diretores industrial e de recursos humanos se deu ao longo de todo o projeto, manifestando-se sobretudo pelo exemplo

de la longo de todo o projeto, mannestando-se sobretudo pelo exemplo do líder servidor, o que acabou por criar um espaço seguro para a atuação da rede de líderes em direção à visão desejada.

Construção de time como rede distribuída: o desenvolvimento da liderança aconteceu por meio de seu fortalecimento como uma rede distribuída, criando e promovendo conexões entre todos os níveis, geografias e áreas e convidando a uma atuação mais horizontal, tanto do ponto de vista político quanto operacional, de maneira a criar a experiência coletiva de coautoria e corresponsabilidade pela visão de mudança e pelas ações para concretizá-la.



Ação por acupuntura e piloto: a identificação das ações para a sustentação da rede de líderes e para as mudanças culturais desejadas seguiu o método de acupuntura (escolha de apenas um ou dois pontos com alto potencial de impacto sobre o sistema) que, somado ao modelo de piloto, permitiu que os líderes experimentassem, imediatamente e em grupos menores, as ideias antes de se definirem ações para toda a rede de líderes.

Escreva sua própria história

1. Comece obtendo o apoio político e executivo da alta liderança

Na VS, o diretor-superintendente e os diretores industrial e de RH atuaram desde o princípio como patrocinadores efetivos do projeto, provendo a rede de líderes dos direcionadores, da inspiração e dos recursos necessários para a realização da mudança desejada, bem como removendo obstáculos.

2. Confie na capacidade dos líderes de encarar os desafios de um projeto de mudança

Procure criar um espaço seguro para os líderes experimentarem a forma de operar em rede distribuída e convide-os a testar suas próprias ideias de solução antes de institucionalizá-las.

3. Comece simples para andar mais rápido

Pilotar ações permite que as pessoas experimentem e reflitam sobre o que deu certo e o que aprenderam, além de diminuir a pressão e a resistência à mudança. Por isso, oriente a rede para identificar uma ação do tipo acupuntura, isto é, simples, de alto impacto e que possa ser implementada imediatamente em modo piloto.

4. Dialogue antes, durante e depois

Antes de começar o projeto, apresente-o num encontro face a face ao primeiro nível de *staff* e oriente-o a promover a difusão para os demais níveis. Durante o projeto, estimule diálogos entre líderes e liderados, além de encaminhar à rede de líderes cartas assinadas pelo diretor compartilhando sua visão sobre as aspirações, as preocupações, os avanços do projeto e as respostas às indagações levantadas nos *workshops*.





5. Meça a evolução do projeto

Use ferramentas do tipo "pulse check" (pesquisas com poucas perguntas e alta frequência) para acompanhar a evolução do projeto. Prefira, no entanto, adaptá-la para medir indicadores já existentes em vez de criar novos indicadores, o que facilita correlacionar o projeto às dinâmicas organizacionais.

6. Celebre os avanços

Estabeleça marcos de medição e comemore os progressos obtidos, se possível, convidando os familiares, o que fortalece os laços emocionais dos líderes com a organização e reforça a ideia de que todos fazem parte de uma rede única e acolhedora.

7. Cuide da transição

Combine o processo de saída da consultoria externa e monitore a transição. Uma boa dica é adotar um sistema de governança que inclua um líder rotativo para o projeto e reuniões mensais para acompanhar a evolução das ações e refletir sobre eventuais ajustes de percurso.

Junte-se aos líderes

Os empregados são claramente influenciados por suas lideranças. É o líder direto que dará o exemplo de perfil profissional a ser seguido e é com base nesse entendimento que os comunicadores devem atuar em parceria com a liderança para a mudança de comportamentos e percepções que deseja para o público interno. Além disso, o protagonismo dos líderes da companhia como um todo é muito importante para que as principais mensagens sejam realmente absorvidas pelas equipes. Para isso, a Comunicação tem o papel de apoiar esses líderes com materiais, informações e orientações de como conduzir a comunicação com as equipes. É preciso mostrar que a Comunicação trabalha para os gestores, e não o contrário. A área de Comunicação precisa estar bem perto deles, trabalhar em conjunto, ouvir suas necessidades e propor ações que realmente os atendam. Também é importante que a área se aproxime daqueles que não necessariamente estão em cargos de liderança, mas são formadores de opinião em suas áreas. Essas pessoas são estratégicas para ajudar a Comunicação a elaborar ações mais efetivas e a disseminar as principais mensagens da empresa.



Capacitando os incapazes: Estão na moda programas de capacitação da liderança em comunicação face a face. Na verdade, fala-se sobre comunicação face a face há uns 30 anos. Só que, com a história de que hoje as coisas mudam mais rapidamente do que antes e o líder é a peça-chave para mudanças organizacionais bem-sucedidas, nunca se falou tanto em comunicação face a face. Eu mesmo já usei a expressão três vezes e ainda estou no início deste parágrafo. Já se falou tanto sobre comunicação face a face que o risco de me repetir, portanto, é enorme. O que ainda não foi dito? Que não há canal melhor em uma mudança do que a velha e boa conversa entre o chefe e sua equipe? Que notícias com maior potencial de impacto sobre as pessoas precisam ser ditas olho no olho, para dar--lhes uma chance de conversar sobre seus anseios e angústias? Que não há forma mais eficaz de medir o feedback sobre mensagens estratégicas do que escutando as pessoas? Como costuma dizer uma amiga gaúcha: "Bá, é chover no molhado!". Mas sobre o que talvez nem todas as pessoas tenham clareza é que, apesar de muitos líderes não possuírem nenhuma formação em comunicação, eles têm muitas oportunidades para se comunicar, e não só na empresa, com suas equipes, com seus pares e chefes. Líderes, como, aliás, qualquer pessoa, participam de um sem-número de rodas de conversa – com suas famílias, com seus amigos, com os vizinhos, com os colegas do clube, com prestadores de serviços, com tanta gente que seria ingenuidade tentar identificar aqui todo mundo com quem um líder se comunica. Talvez eles jamais cheguem ao nível de um Sílvio Santos, mas, de tanto praticarem, podem se tornar exímios comunicadores. E mesmo aqueles cujo perfil aparenta ser mais tímido, mais fechado, até mesmo esses têm lá seus momentos de comunicação face a face. Com o devido esclarecimento do fato de que líderes não são incapazes de se comunicar, qual seria, portanto, o sentido de criar programas de "capacitação" em comunicação face a face? Você quer mesmo ajudar a liderança a se comunicar melhor? Mostre o quanto eles já são capazes e, a partir do que já sabem por experiência, ajude-os a aprimorar essas habilidades. Forneça-lhes novas teorias, ferramentas e, especialmente, oportunidades para praticarem a comunicação face a face e, por meio dela, atingirem melhores resultados para suas vidas, seja profissional ou pessoal. Qualquer que seja o caso, no entanto, por favor, não os chame mais de incapazes.

Exercite o ouvir: Não basta saber falar bem, ser bem instruído, estudado, especializado, se a pessoa não permite que o ciclo da mensagem se complete



ao excluir um órgão do corpo essencial para isso: o ouvido. Saber ouvir é respeitar a opinião dos outros. O que adianta saber cantar, se não há ouvintes? Ou do que adianta saber cantar, se a música não está adequada aos ouvintes? Aproveitando o gancho do papel de cantor, podemos fazer um paralelo da indústria da música com a comunicação estratégica. A semelhança está no que se produz e para quem se produz. O produto final não é o mesmo, mas o processo da música pode nos ensinar muitas coisas. Se na Comunicação soubermos ouvir o que clamam os ouvintes, produziremos "músicas" que atendam estrategicamente a essa demanda. Saber ouvir ajuda a desenvolver a habilidade para saber negociar. Uma coisa leva a outra. Ouvir é uma das melhores "ferramentas" de comunicação com qualquer público. As pessoas querem ser ouvidas, questionar regras, opiniões, contribuir. A comunicação pode, portanto, ser a ponte entre as pessoas, para que elas se escutem, se entendam, troquem experiências, agreguem conhecimento e criem algo novo e poderoso juntas.

Alargando as fronteiras do desconhecido: Conversando com outra autora, que se dizia preocupada com essa sua primeira incursão em um livro, dei algumas dicas simples que costumo aplicar em meus textos: escrever imaginando que está numa conversa, explorar o tema por meio de histórias reais e ir incluindo teorias ao longo da narrativa, quando e se estritamente necessário. Minha colega disse que era bom ouvir alguém mais experiente como eu. Fiquei alguns instantes em silêncio quando escutei essa frase, porque, na realidade, ter mais experiência costuma ser uma tremenda armadilha. De repente, passamos a acreditar que sabemos e acabamos por deixar de saber que não sabemos. E quando isso acontece, estagnamos, imobilizados pelos saberes que acreditamos saber, cada vez mais distantes dos saberes que ainda não sabemos. Prefiro me orientar pela metáfora que o físico Marcelo Gleiser (2011) apresentou em sua entrevista no documentário Eu Maior e que mergulha nesse paradoxo da experiência como um caminho para a ignorância e não para o saber: "Tudo o que a gente conhece está numa ilha. E essa ilha é cercada pelo desconhecido. À medida que o conhecimento vai avançando, essa ilha vai crescendo e crescem também as fronteiras do desconhecido. Quer dizer que, quanto mais a gente conhece sobre as coisas, mais a gente desconhece também". Finalizo, então, minha contribuição para esse livro na esperança de ter ajudado a ampliar as dúvidas sobre o assunto. E que as fronteiras do desconhecido continuem se ampliando, para o bem de todos nós.



Referências

GOLDSTEIN, Maurício. **Novas organizações para uma nova economia**. São Paulo: Elsevier, 2014.

GOMES, Vicente. **Uma nova liderança para uma nova economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2014. *E-book* Kindle.

LRN Inspire Principled Performance, *The HOW Report*. Disponível em: http://pages.lrn.com/how-report/>

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work.** New York: Harpercollins College Div., 1973.

MARIOTTI, Humberto. **As Paixões do Ego.** São Paulo: Palas Athena, 2000.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. A Árvore do conhecimento – as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2004.

GALLUP INSTITUTE, **2013 State of the Global Workplace**. Disponível em http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx

COVEY, Stephen. O Oitavo Hábito. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ESPM. **Índice Nacional de Satisfação do Consumidor**. Disponível em http://www.insc.com.br/

GALEANO, Eduardo. **O direito ao delírio**. Trecho de entrevista ao programa Singular de la Televisión de Cataluñia, 2011. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=QZ7Szy0sg6M

GLEISER, Marcelo. Entrevista concedida para o documentário **Eu Maior**, 2011. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=nslq6a-8JvjQ&feature=kp

178





Construindo confiança de dentro para fora: o poder de influência dos empregados

Daniela Bittencourt Ferreira

A autora fala neste artigo sobre o fim das fronteiras entre o que antes era considerado comunicação interna e comunicação externa. Este aspecto só reforça a necessidade de construir confiança de dentro para fora da empresa. Para demonstrar a importância do tema e o impacto dele no dia a dia dos negócios e das estratégias de comunicação, apresenta os resultados do estudo anual *Edelman Trust Barometer*, que teve sua 15ª edição em 2015, com a amostra de 33 mil pessoas em 27 países, incluindo o Brasil.

O público interno nunca foi tão externo. Antes, o que permanecia dentro das quatro paredes da empresa é hoje divulgado aos quatro ventos. O empregado tornou-se um comunicador com grande poder de alcance e um dos porta-vozes mais confiáveis ao falar da empresa.

Para a organização, a confiança de seus empregados e demais públicos é o ativo mais valioso. É o que regula qualquer relacionamento e o que mostra a capacidade da empresa de gerar valor futuro. A base para a construção da confiança não está no resultado operacional ou nos lucros que a empresa entrega a acionistas, mas, sim, na forma como ela se comporta, em aspectos como integridade, ética e transparência. E os empregados são os principais porta-vozes justamente para falar de temas específicos, como





engajamento e integridade. Eles são os principais agentes da cultura de uma marca. Portanto, nunca foi tão clara a necessidade de construir confiança de dentro para fora, tendo na comunicação para e pelos empregados uma das principais bases de negócio.

O que é confiança?

A confiança pode ser entendida como um sentimento ou indicador. Na vida pessoal, as relações amorosas e mesmo de amizade são pautadas pela confiança como sentimento creditado ao outro. Sabemos o quanto uma quebra de confiança coloca em xeque a estabilidade do relacionamento. Uma vez quebrada, dificilmente conseguimos unir os fragmentos para compor um todo coeso novamente. Como indicador, a importância de monitorar o nível de confiança na economia talvez seja o melhor exemplo. É muito comum vermos, na mídia, pesquisas que mostram o nível de confiança de investidores, empresários e outros grupos importantes. A incerteza gera diminuição dos investimentos, do consumo e, consequentemente, do crescimento do próprio país. As crises econômicas são crises de confiança. Em síntese, é a confiança que torna possível todas as relações. Ela está relacionada à existência da fé e da crença, à segurança, esperança, convicção, boa fama e familiaridade.

Para uma empresa, a confiança advém não somente do que foi construído ao longo dos anos e do que é entregue no presente, mas, principalmente, da sua capacidade de gerar valor futuro. Para os públicos de relacionamento, a confiança na empresa é a crença de que ela continuará cumprindo seu propósito e suas promessas – uma relação segura. Portanto, a confiança é um indicador complementar à reputação, conceito mais relacionado à herança e ao passado de uma empresa, à sua fama a partir dos eventos ocorridos. Embora aferir o acúmulo de percepções seja relevante, os fatores de sucesso determinantes da reputação não necessariamente endereçam os desafios e anseios da sociedade quando o assunto é o futuro.

Esse aspecto tem afetado dramaticamente a dinâmica de valor das marcas. Antes, em um cenário com pouca concorrência e tempo mais extenso entre os fatos e as respectivas comunicações, não havia a atual urgência de levar em consideração o julgamento dos públicos. Contudo, diante da intensificação dos cenários competitivos em muitas indústrias e a redução do ciclo de vida dos produtos e a crescente entrada do tempo real como determinante dos relacionamentos, o panorama transformou-se para as



marcas – e, com isso, novas demandas emergiram. Mais do que entregar produtos e serviços com qualidade, é necessário ir além. As marcas são cobradas por mudanças que podem desempenhar em uma sociedade cada vez mais crítica e horizontal quando se trata de influenciar e formar opinião. Portanto, percepções valem muito mais do que antes – e elas fluem na velocidade do agora. Por essa razão, as crises econômicas dos últimos 15 anos não podem ser vistas como pontuais, tampouco a dissolução de empresas, como a Enron. Por essa razão, em que apenas a reputação não resolve mais todos os desafios de negócio e comunicacionais, a Edelman começou a investigar a relação desse indicador com a confiança, de modo a iluminar as vias por onde as demandas futuras da sociedade se moldam.

Para tanto, em 2001, foi criado o estudo anual *Edelman Trust Barometer* (ou *Barômetro da Confiança*), que teve a 15ª edição em 2015, com um alcance amostral superior a



33 mil pessoas em 27 países – entre eles, o Brasil. Pelas informações deste ano, a conclusão central é que a confiança é primordial para a inovação nos negócios. Em 2014, o principal achado foi de que as pessoas depositavam nas empresas a expectativa de que elas liderassem as mudanças para o bem da sociedade, sendo o público interno o agente central nesse processo, com ênfase nos empregados que não ocupam cargos de liderança.

A percepção positiva em torno de uma organização, de acordo com o estudo, não está vinculada à sua *performance* operacional ou aos dividendos que entrega aos acionistas. A base para a conquista da confiança está na maneira como a marca se comporta, ou seja, aspectos como integridade, transparência, ética e causas emergem como decisivos na preferência pelos produtos e serviços de uma empresa. E, como os empregados são os principais reverberadores da cultura de uma marca, nunca foi tão clara a necessidade de construir confiança de dentro para fora, tendo na comunicação para e pelos empregados uma das principais bases em termos comunicacionais e de negócio.

Confiança como elemento-chave da comunicação

Nos últimos anos, temos assistido a diversas mudanças nos padrões das sociedades. Em comunicação, costumávamos estudar conceitos, como o *agenda setting*, os assuntos definidos pela elite midiática. Todo o processo

Miolo.indd 181



181

10/09/2015 12:29:48

era hierárquico, de cima para baixo, baseado na concentração do poder nas mãos de poucos. Hoje, há uma inversão da lógica, em que os indivíduos representantes do obsoleto conceito de "massa" tornam-se agentes produtores de mensagens e negociadores ativos de conteúdos entre si e com as instituições – fenômeno devido em grande parte à profusão das mídias sociais. São numerosos e já conhecidos os exemplos de consumidores desrespeitados por empresas e que divulgam aos quatro ventos a má experiência, colocando em xeque a confiança na marca. De fato, não apenas as mídias são sociais. Tudo é social, inclusive os negócios.

Por essa razão, a única fórmula possível para pautar o relacionamento entre marcas e públicos é o diálogo. Esse movimento demanda das empresas a capacidade de ouvir antes de falar e, também, de ter imenso cuidado com aquilo que comunicam. Nessa dinâmica, mensagens de mão única cedem lugar ao diálogo próximo e direto com cada indivíduo. Todas as vozes falam e querem ser ouvidas. Mais do que comprar, as pessoas desejam se relacionar. Por isso, inspirar (não apenas informar) e criar vínculos (não apenas vender) são as chaves para qualquer negócio.

Mas antes de falar, é necessário agir. Manter relações vivas requer compartilhar propósitos, valores e atitudes. É o comportamento da marca que torna sua comunicação relevante. Por isso, é fundamental ter uma narrativa única em todos os meios, desde o *site* da empresa, nas mídias sociais, na imprensa, no SAC e monitorar para ver se o próprio público está compartilhando essa mesma história em suas redes. As pessoas estão mais atentas, quase mais céticas, e buscam informações em todos os meios antes de formar sua opinião e mesmo tomar uma decisão de compra. A marca precisa contar uma história única. Consistência é a palavra-chave para conquistar a confiança dos públicos.

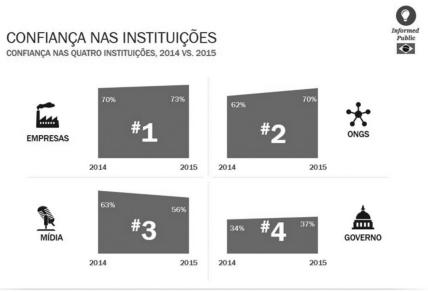
Como mencionado, a pesquisa *Edelman Trust Barometer* mostra que não basta apenas entregar um produto de boa qualidade. Em todo o mundo, as pessoas esperam que as empresas liderem mudanças no mercado, dado o descrédito no governo. O relacionamento com coletividades do entorno da empresa, projetos ambientais e assim por diante já aparecem na pauta dos altos executivos. Ao lado dessa preocupação, a ética e a transparência também são questões crescentes nas organizações – principalmente depois da crise econômica iniciada em 2008.

No Brasil, as empresas lideram a confiança nacional com 73% (alta de 3 pontos percentuais em relação a 2014); as ONGs recuperaram a confian-

(



ça e estão em segundo lugar, com 70% (8 pontos percentuais a mais do que no ano anterior); a mídia caiu para o terceiro lugar, com 56% (baixa de 7 pontos percentuais); e o governo mantém-se em um patamar muito baixo: 37%, apesar de ter melhorado 3 pontos percentuais.



Q11-14. [TRACKING] Abaixo está uma lista com quatro tipo de instituições. Para cada uma, indique seu grau de confiança usando uma escala de nove ponto, na qual um indica que "você não confia naquela instituição" e nove significa que "você confia totalmente". Público informado Brasil.



Diante do maior nível de confiança nas empresas, é importante entender quais são os porta-vozes mais críveis para formar a opinião sobre essas organizações. A "pessoa comum" ocupa o topo da lista, sendo que, desde 2009, esse porta-voz teve um crescimento de 15 pontos, mantendo-se estável de 2014 para 2015. Quando queremos ter a opinião sobre um determinado produto ou serviço, por exemplo, não é ao site da empresa que costumamos recorrer, mas a alguém próximo, como um amigo ou parente, ou mesmo alguém semelhante, como as pessoas que postam reclamações ou elogios sobre as empresas na internet. São nessas pessoas comuns em que mais confiamos.

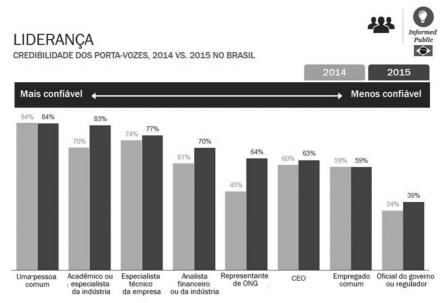
Mas, desde 2009, é o empregado comum (sem cargo de liderança) que teve o maior crescimento do nível da confiança, 20 pontos. Apenas de 2013 para 2014, foram 11 pontos de crescimento. De 2014 para 2015, manteve--se estável. Todavia, no mundo, ele já é mais confiável do que o próprio CEO há alguns anos.

Miolo.indd 183



10/09/2015 12:29:48





Q130-143. [TRACKING] Abaixo há uma lista de pessoas. Em geral, quando você está formando sua opinião acerca de uma empresa, se for ouvir uma informação de cada uma dessas pessoas, quão crível elas são: extremamente confiáveis; muito confiáveis; um pouco confiáveis; ou nada confiáveis? (Top 2 Box, Público informado no Brasil)



Outro aspecto que reforça a importância do empregado como porta-voz de confiança é que ele, sem o crachá, com a família ou no bar com os amigos, passa a ser aquela "pessoa comum". Portanto, ele tem um duplo e importante papel. Além disso, o gráfico também mostra o especialista/técnico da empresa como o terceiro mais confiável, além do CEO, empatado tecnicamente com o empregado comum. Dessa forma, dos oito públicos identificados como os mais confiáveis, três estão dentro da empresa. Portanto, pode-se dizer que grande parte da confiança em uma empresa é construída de dentro para fora. Teoricamente, seria o caminho mais fácil: alinhar a comunicação e os comportamentos para obter a confiança primeiro internamente – já que, externamente, as empresas não têm esse relacionamento diário. Mas sabemos que geralmente o processo não é tão simples e fácil – e geralmente nem mesmo os recursos destinados à comunicação com esses públicos internos são priorizados.

O poder do empregado

Antes das mídias sociais, a forma como a empresa agia dentro das quatro paredes importava apenas para as pessoas que trabalhavam lá. O res-



tante dos públicos se interessava apenas pelos resultados do negócio e não necessariamente pela forma como ela atingia seus objetivos. Obviamente a história não é mais essa. Nesse momento de transparência radical, os valores, a integridade e a ética das empresas interessam a todos, investidores, consumidores e reguladores.

Notícias de fraude, ambientes de trabalho ruins e falta de transparência alimentam uma crise de liderança, colocando em xeque a credibilidade nas empresas e nos executivos, tanto é que o CEO aparece bem mais abaixo na lista dos porta-vozes críveis. Portanto, nas empresas, o necessário é resgatar essa confiança nos altos executivos, o comportamento ético e engajar os empregados nas decisões empresariais para que sejam embaixadores delas.

Atualmente, como vimos pela pesquisa, o empregado é uma das fontes mais confiáveis para falar da empresa. Além disso, ele é o principal porta-voz para alguns dos principais atributos que constroem confiança das empresas: o engajamento, a integridade, a *performance* operacional e a qualidade. Ao CEO cabe a reformulação de seu papel para retomar a confiança e somar esforços com o poder dos empregados.

Mundialmente, funcionários são os mais críveis para abordar ambiente de trabalho, inovação e práticas de negócios são 3X MAIS CONFIÁVEIS QUE O CEO AO ABORDAR CONDIÇÕES DE TRABALHO

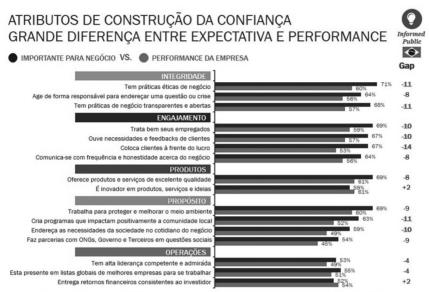
	Quem é o MAIS confiável para prover informação crível e sincera sobre:	CEO da empresa	Funcionário da empresa	Consumidor- ativista	Acadêmico	Porta-voz de imprensa
ENGAJAMENTO L	Condições de trabalho, programas para funcionários e beneficios	22%	66%	16%	13%	10%
	Como uma companhia atende seus clientes e prioriza demandas do consumidor antes do lucro	27%	22%	43%	22%	24%
INTEGRIDADE	A situação de uma empresa em um período de crise	32%	37%	17%	21%	21%
PRODUTOS	Esforços para inovação e desenvolvimento de novo produto	31%	32%	27%	25%	13%
PROPÓSITO	Como uma empresa usa seus recursos e influência para apoiar o meio ambiente	20%	29%	33%	28%	12%
	Como uma empresa apoia programas que impactam de forma positive no meio ambiente	24%	28%	35%	20%	22%
	Faz parceria com ONGs para endereçar demandas da sociedade	27%	22%	25%	22%	24%
OPERAÇÕES	Resultados e operação financeira	31%	28%	23%	24%	10%
	Práticas de negócios da empresa, tanto positivas quanto negativas	23%	39%	28%	23%	14%
	Conquistas da liderança sênior da empresa	35%	36%	17%	19%	19%

Paradoxalmente, os atributos mais relevantes para a construção de confiança e menos endereçados pelas marcas são os relativos a engajamento e integridade. Na questão do engajamento, percebe-se que as pessoas valorizam as empresas que cuidam bem de seus empregados, é o segundo

Miolo.indd 185



atributo mais importante na construção da confiança, empatado com produtos e serviços de qualidade e proteção do meio ambiente, como mostra o gráfico seguinte. A diferença entre o quanto é valorizado pelos entrevistados e o quanto eles acham que as empresas cuidam bem dos empregados é de incríveis dez pontos. É um cenário preocupante para as empresas, mas também uma oportunidade de diferenciação no mercado, se a decisão estratégica for investir no empregado.



Q80-95. [TRACKING] Quanto cada uma destas ações é importante para construir confiança em uma empresa? Use uma escala de nove pontos, na qual um significa que a ação "não é nada importante para construir confiança" e nove significa que "é extremamente importante". Público informado no Brasil Q111-129. Avalie o quanto as empresas no geral entegam cada um dos atributos. Use a mesma escala de nove pontos.

Executivos e empregados culpam diferentes fatores para justificar a dificuldade de construir confiança nas empresas, mas a cultura é o coração do problema. Os líderes apontam a falta de transparência na comunicação, enquanto empregados acusam as empresas de gerir a cultura com base em incentivos equivocados. Um exemplo claro é a atribuição de remuneração variável apenas atrelada à lucratividade, sem levar em conta a questão ética na tomada de decisão, na forma de alcançar o tão esperado lucro. Tanto executivos quanto empregados citam a fraude e a corrupção nas empresas como problemas principais, ilustrando a necessidade de reforçar uma cultura organizacional moldada por ética e integridade.

Quanto ao CEO, o Trust de 2014 aponta ações e comportamentos es-

Miolo.indd 186



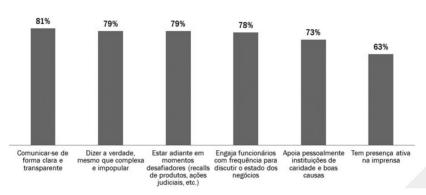


perados para construir confiança com os públicos. O primeiro ponto é comunicar-se de forma clara, o que nos mostra que a comunicação é uma competência fundamental da liderança em relação às equipes e aos demais públicos e não pode apenas ser terceirizada a um departamento de comunicação institucional. O segundo é falar a verdade, mais uma evidência do quanto a transparência e ética são decisivas atualmente.

O que CEOs devem fazer para construir confiança







Q254A-261A. [SPLIT SAMPLE] Thinking about the followin actions a CEO can take, how important is each of the following to building your TRUST in tha CEO? (Top 4 Box, Total Important) Informed Publics.

Dessa forma, o papel do CEO precisa ser reformulado: de um "gerador de EBITDA" ou prestador de contas para um comunicador, mobilizador, que zele pela transparência, esteja na mídia e assuma a responsabilidade pelo comportamento organizacional. O *Chief Executive Officer* torna-se o *Chief Engagement Officer*.

E o que fazer agora?

Como vimos, a confiança importa não apenas para os empregados, mas também para os consumidores, investidores e demais públicos. Os padrões de ética e integridade de uma empresa vêm principalmente de seus líderes, pois eles estabelecem quais são os comportamentos aceitáveis por meio de seus discursos e, principalmente, das suas ações – servindo de exemplos. Os executivos moldam a integridade e fortalecem as relações com os em-

Miolo.indd 187 10/09/2015 12:29:49



pregados inclusive incorporando *feedbacks* dessas pessoas às suas decisões. Os líderes ainda podem reforçar o comportamento ético ao ilustrá-lo com exemplos de suas vidas, o famoso *storytelling*. Os empregados são os autênticos contadores de histórias das empresas, incluindo sua cultura, seus padrões éticos e demais atributos importantes para o estabelecimento da confiança nas organizações.

Mencionamos essa questão central da confiança, do quanto ela é importante para as empresas e seus públicos, de quais são os principais portavozes e do que é esperado da liderança, mas construir esses atributos que todos valorizam nas empresas não é tarefa simples nem de curto prazo. Não há uma receita pronta, mas podemos indicar três caminhos de gestão e comunicação que podem facilitar esse processo.

1. Encorajar uma cultura de gestão inclusiva

A queda no nível de confiança que os públicos depositam no CEO significa que uma única pessoa não é capaz de gerir o desempenho dos negócios de forma efetiva. Uma forma de abraçar essa nova realidade é convidar mais vozes à mesa de decisões, ouvindo-as com atenção. Isso pode acontecer de muitas formas, desde permitir que empregados votem nas decisões que os afetam (por exemplo, quais benefícios devem ser mantidos na empresa) até monitorar regularmente plataformas de discussão interna, por exemplo as mídias sociais internas, como um tipo de grupo de foco permanente. Mas, lógico, a chave é ter líderes dispostos a mudar as decisões (quando possível) mediante os *feedbacks* recebidos. Só assim essa cultura inclusiva é reforçada e perpetuada. Mudar da posição "ditatorial" para a de cocriação tem o potencial de melhorar os negócios e as relações com os empregados, tornando-os corresponsáveis pelos caminhos da empresa.

2. Usar o storytelling para ilustrar o que é uma ação íntegra

Há uma razão para que o *storytelling* seja um tópico perene de discussão e importância para a lista das 500 maiores empresas eleitas pela revista *Fortune*. Os líderes são muito mais convincentes e críveis quando eles ilustram as mensagens-chave da empresa com suas próprias experiências de vida. Essa é uma oportunidade para que o próprio departamento de comunicação atue com a liderança, auxiliando-a a desenvolver essa capacidade humana de contar histórias, mostrando como os executivos podem transformar suas experiências em histórias que demonstrem os valores da



corporação, o que ética e integridade significam para eles, tudo com o suporte de uma forte narrativa organizacional. As histórias reforçam comportamentos éticos muito mais do que uma palestra a respeito de regras e comportamentos organizacionais esperados. A história pode surgir de uma importante decisão que eles tiveram que enfrentar na vida e como os valores os ajudaram a fazer a melhor escolha. O autêntico *storytelling* é importante diante da atual crise de confiança na liderança. Obviamente, estimular que os empregados também compartilhem suas experiências alinhadas à narrativa da empresa é essencial para essa cultura de partilha de valores e construção de confiança de dentro para fora.

3. Ter empregados como embaixadores em áreas nas quais eles têm mais credibilidade.

Vai lançar mais um produto? Precisa melhorar a reputação corporativa? Quer que as pessoas participem de uma iniciativa interna? Programas de embaixadores têm se tornado uma técnica difundida na comunicação. Uma vez que os empregados podem ser advogados da marca, faz sentido têlos como porta-vozes nos tópicos em que eles são mais críveis: benefícios, cultura, condições de trabalho, entre outros. Muitas organizações têm usado os próprios empregados para comunicar vagas de trabalho e interagir com candidatos pelos canais digitais e sociais da empresa. Da mesma forma, CEOs e especialistas/técnicos têm credibilidade quando o assunto é inovação na empresa; é uma boa estratégia mostrar essas pessoas por trás dos produtos que as empresas desejam lançar – era o típico caso do lançamento dos produtos Apple por meio das apresentações e histórias de Steve Jobs.



A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: novos arranjos da comunicação com empregados

Viviane Regina Mansi

Este ensaio se propõe a ver a comunicação com empregados pelas lentes da complexidade e retoma as noções de diálogo como um caminho possível para entendimento de sentido do trabalho, engajamento e produtividade. O convite, aqui, é voltado especialmente ao papel do líder nas organizações.

A contemporaneidade nos convida, cada vez mais, a olhar a nossa realidade com as lentes da complexidade. Em outras palavras, nos convida a somar, agregar, pensar na interligação de um mundo que normalmente vemos fragmentado.

Sim, é apenas de uma escolha: juntar, em vez de separar. Como herdeiros do pensamento de Descartes, não se trata necessariamente de uma tarefa fácil. Quando pensamos nas organizações, as separações sempre nos distraem. Dividimos as pessoas em cargos, em departamentos, em idades, em grupos geracionais... e olhamos para apenas uma dessas partes.

Quebrar esse paradigma nos ajuda a fazer uma comunicação de mais qualidade. Vejamos um primeiro exemplo: os empregados não se comportam apenas como integrantes de um determinado grupo. Muitas vezes eles

e

190

Miolo.indd 190 10/09/2015 12:29:49



criam interfaces com diversos grupos com os quais se identificam. Logicamente, entendê-los por essa perspectiva dá mais trabalho, pois sobram perguntas e faltam respostas. Não precisamos mais fazer comunicação pensando unicamente no empregado que pertence à área de marketing. Ele também faz parte do grupo de empregados que gosta de fotografia, do grupo que gosta de inovação, do time que gerenciará um novo projeto de produtividade, ou do grupo que junta os amigos no fim de semana para cozinhar. Em outras palavras, ele tem diversos interesses. Não existe uma fórmula mágica capaz de entender qual é a comunicação na justa medida para a necessidade dessa pessoa. Além de ser uma proposta exaustiva para líderes e para a área de Comunicação, dificilmente dará conta de necessidades que, no fim das contas, são individuais.

Podemos ainda olhar o empregado no contexto pessoal, além do contexto do trabalho. Se ele está vivendo algum estresse no casamento, ele se comporta de uma maneira específica. Se ele está comprando o imóvel dos seus sonhos, talvez haja muito interesse e ansiedade voltados para esse campo. Se ele acabou de mudar de cidade, provavelmente quer investir seu tempo, junto com sua família, para se entrosar com os vizinhos do novo bairro. São tantas as variáveis que podem estar contidas nesse cenário, que tornam a comunicação ideal algo viável somente no campo das ideias. Na prática, a comunicação da organização disputa espaço com outras dezenas de interesses e preocupações dos empregados.

Na verdade, podemos ponderar que essa sempre foi a realidade. Porém, mais recentemente, nas últimas décadas, trouxemos esses elementos para a consciência, e agora entendemos melhor como eles agem sobre nós.

Criar comunicação pertinente para esses indivíduos é desafiador especialmente para as áreas de Comunicação, que tradicionalmente pensaram em iniciativas que atendiam a diversos "grandes grupos", como os empregados administrativos, os empregados de fábrica, ou a força de vendas. Normalmente não nos ocupamos dos "nichos", até porque eles foram um tanto invisíveis a nós.

O gestor, por sua vez, tem uma visão privilegiada dos interesses dos empregados. Esse fato é da mais alta importância. O líder formal, aqui entendido como aquele que tem pessoas se reportando funcionalmente a ele, tem mais chance de tornar a sua comunicação pertinente para aquele grupo de pessoas que interage com ele mais de perto. Aliás, nesse sentido, é impossível separar as noções de gestão e de comunicação, pois uma se alimenta da outra.





Essa já é uma realidade para líderes de diversas empresas, que estão somando, construindo comunicação a partir de diversas perspectivas e interlocutores. São líderes que têm aprendido na prática que há um espaço para a comunicação tradicionalmente feita por meio dos veículos voltados aos empregados, que se soma à necessidade e interesse dos empregados de conversarem diretamente com seus líderes, que por sua vez também se soma à comunicação informal que acontece porque é do humano se relacionar.

Nesse artigo, darei ênfase à comunicação da liderança. Outros capítulos do livro tratarão especificamente da comunicação formal e informal.

Faz sentido envolver a liderança?

T. J. Larkin diz que o empregado lembra-se nove vezes mais da informação que ele ouve do chefe se comparada à informação que ele vê ou ouve nos veículos formais de comunicação. Kotler também demonstra em suas pesquisas que aquilo que faz o empregado mudar de fato de opinião ou comportamento está muito mais ligado ao que a liderança fala e faz do que, necessariamente, ao que o empregado lê nos veículos internos. Estas não são as únicas referências sobre o assunto.

Diversas outras pesquisas, incluindo aquelas oferecidas pelas consultorias Globoforce, Mercer e Towers Watson, dão conta de que o chefe é a fonte preferida de informação dos empregados.

Embora elas não explorem profundamente as razões dessa preferência, buscamos inspiração no modelo de Roger D'Aprix para fazer algumas inferências.

O Modelo D'Aprix aborda seis grandes questões que estão ligadas às motivações dos empregados dentro das empresas. As três primeiras – "O que se espera do meu trabalho?", "Como estou me saindo?" e "Quem se importa?" – são da natureza da gestão e olham para o empregado e suas necessidades.

Um líder precisa conversar com seu time, nesse momento individualmente, para esclarecer essas questões e dar *feedback* constante. São matérias do campo da comunicação, assim como da gestão. São questões que auxiliam o empregado a entender o que se espera dele, e ajudam a estabelecer uma zona de conforto que permite a eles trabalhar mais e melhor. O *feedback* ajusta a conduta, dá segurança, evita o medo organizacional e ajuda o empregado a entender e a trafegar na cultura da empresa.

Saber quem se importa com o trabalho também dá ao empregado um



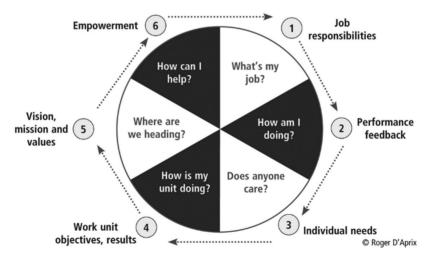
senso de importância na organização e pode promover outras conversas a respeito do sentido do trabalho.

A partir dessas três primeiras questões, ganham espaços outras três, mais orientadas ao plano coletivo. Estamos falando sobre: "Como minha área está se saindo?", "Para onde estamos indo?" e "Como eu posso ajudar?".

Vejamos cada uma delas. "Como minha área está se saindo?" nos dá chance de articular os resultados das áreas e como eles conversam com o resultado de toda a organização. Para abordar a questão "Para onde estamos indo?", podemos conectar a experiência do dia a dia com a missão, visão e os valores da empresa. Por fim, "Como eu posso ajudar?" retroalimenta esse processo, pois nos dá chance de conectar o sucesso individual ao sucesso coletivo. São pautas que encontramos nos meios de comunicação interna, mas que também podem ser utilizadas pelo líder na comunicação direta com seu time.

Em outras palavras, o líder pode concentrar sua narrativa em responder às questões "o quê" e "por quê". Mas como fazer isso? É o que veremos a seguir.

Modelo D'Aprix



Fonte: Melcrum

193

Uma questão de diálogo

Pensar nesse enorme campo de oportunidade que é a comunicação de liderança também nos convida a pensar sobre diálogo.

Miolo.indd 193 10/09/2015 12:29:49





A palavra, já com seu uso desgastado, não é somente a troca de informações entre pessoas. Mais do que isso: trata-se de um encontro, em que todos estão abertos a sair dele transformados. Significa deixar de lado muitas das muletas corporativas, como posição hierárquica, controle e poder. Significa estar por inteiro, num período de tempo não necessariamente vinculado ao tempo do relógio, num exercício sincero de escuta e de interação.

Ainda que chefes e empregados tenham que se encontrar e trocar informações constantemente, não são tantos os momentos em que estão verdadeiramente abertos ao diálogo. O bom diálogo nem sempre tem fins utilitários ou produzem um resultado (ou uma decisão) para aplicarmos de imediato. O diálogo também oferece mudança no estado do nosso pensamento, nos tornando mais atentos e preparados para entender as pessoas e a realidade que nos rodeia.

Felizmente, ele é democrático. Não há estilo ou tamanho de empresa que não possa aplicá-lo. O diálogo exige poucos aparatos, pouco recurso tecnológico, pouca infraestrutura. Ele pode acontecer formal ou informalmente, no intervalo de tempo que for conveniente para a empresa e para as pessoas.

O resultado compensa o estímulo. O diálogo pode ser um meio eficaz de os empregados encontrarem sentido no trabalho – e com isso serem mais produtivos e felizes –, ao mesmo tempo em que pode ser um meio para as empresas superarem seus desafios de inovação e de como lidar com problemas inesperados. Uma vez que conversam e exploram os elementos da realidade, encontram soluções que os processos tradicionais não dão conta, pois são desenhados para entender e solucionar padrões. Os problemas mais importantes que gerenciamos são justamente aqueles de que não conseguimos identificar um padrão, para que passem a ser tratados como os demais.

Uma organização que tenha líderes preparados para trafegar numa organização que é viva e se auto-organiza provavelmente está mais preparada do que outras em que os líderes são preparados unicamente para os processos tradicionais de gestão, mais voltados para o comando e o controle das situações-padrão que já existem.

Nesse momento, parece válido recordar o modelo proposto Boris Groysberg e Michael Slind (2012), que apontam quatro atributos essenciais para o diálogo: intimidade, interatividade, inclusão e intencionalidade.



Ainda que escrito há mais de dez anos, continua atual, pois coloca a relação entre as pessoas no centro da estratégia de comunicação, como se pode ver no quadro abaixo.

Comunicação centralizada x Diálogo organizacional

Intimidade	Interatividade	Inclusão	Intencionalidade							
Como se dá o contato	Como o líder usa canais	Como o líder desenvolve	Como o líder difunde a							
entre líder e empregado	de comunicação	o conteúdo	estratégia							
		organizacional								
Modelo antigo: Comunicação centralizada										
Informação flui	Mensagens são	Altos executivos criam e	Comunicação é							
basicamente de cima para baixo	difundidas a empregados	controlam mensagens	fragmentada, reativa e aleatória							
Tom é formal e	Predominam boletins	Empregado é consumidor	Líderes usam asserção							
corporativo	impressos, comunicados	passivo da informação	para conseguir							
	e discursos		alinhamento estratégico							
Novo Modelo: Diálogo organizacional										
		Líderes cedem algum								
Comunicação é pessoal e	Líderes falam <i>com</i> e não	controle sobre o	Agenda clara fundamenta							
direta	<i>para</i> empregados	conteúdo	toda a comunicação							
Líderes priorizam	Cultura organizacional	Empregados participam	Líderes explicam							
confiança e autenticidade	promove troca e interação em pessoa	da difusão de mensagens organizacionais	cuidadosamente a agenda para empregados							
	interação em pessoa	organizacionais	para empregados							
			Estratégia surge do							
			diálogo pela organização							
			toda							
O que isso significa para empresas e empregados										
Ênfase de líderes é ouvir	Líderes usam	Líderes envolvem	Líderes criam suas							
empregados em vez de	ferramentas de vídeo e	empregados na hora de	mensagens em torno da							
apenas ditar ordens	mídias sociais para	contar a história da	estratégia da empresa							
	promover comunicação bidirecional	empresa								
	bidirecional									
Empregados participam	Empregados integram	Empregados atuam como	Empregados participam							
de troca de ideias de	com colegas em <i>blogs</i> e	embaixadores da marca e	da criação da estratégia							
baixo para cima	fóruns de discussão	formadores de opinião	por meio de veículos de							
			comunicação							
			especialmente							
			concebidos							

Fonte: Harvard Business Review - junho, 2012 - p. 51



No artigo publicado pela *Harvard Business Review*, intitulado *Leadership Is a Conversation*, os autores defendem que a globalização, as novas tecnologias e as mudanças pelas quais as empresas passaram tornaram inviável o antigo modelo de controle organizacional, também baseado numa comunicação diretiva, de cima para baixo e centralizada. Eles propõem uma nova forma de gerenciar o fluxo de comunicação, muito mais conversacional, em que haja mais espaço para a comunicação direta, olhos nos olhos, construção conjunta, interação, menos controle e diálogo.

É uma abordagem mais coerente com o princípio de complexidade que abordei logo no início desse artigo, que soma em vez de dividir. Esse modelo também encontra respaldo nas novas noções de liderança que estão atraindo a atenção das empresas desde o final da década de 1970, que deixam de lado o olhar focado no líder para considerar o liderado na equação de liderança. Assim, o *outro* ganha espaço e abre o caminho para toda uma pesquisa que se dispõe a estudar o que é necessário para que esta relação seja produtiva (para pessoas e para empresas).

Este momento é oportuno para recuperarmos as dimensões do diálogo na cena organizacional. Criar espaços de diálogo tem a ver com diminuir as distâncias, sejam elas institucionais, atitudinais ou espaciais. Embora essa postura não seja necessariamente fácil para alguns líderes, especialmente porque é cada vez mais comum que tenham times virtuais, em que as pessoas não se sentam perto uma das outras e muitas vezes nem sequer têm a mesma língua nativa, é perfeitamente possível. Sobre esse aspecto, Groysberg e Slind (2012) não atribuem muita relevância. Segundo eles, estar perto fisicamente não é essencial. O essencial é proximidade mental e emocional, o que está ao alcance de qualquer líder que queira genuinamente se aproximar dos seus empregados.

Os autores falam ainda da importância da escuta atenta em todo esse processo. Dialogar tem a ver com o *falar*, mas também está profundamente relacionado com o ouvir, pois se trata de um momento que sinaliza o respeito pelas pessoas, curiosidade pelo que pensam e até mesmo humildade.

Margareth Wheatley (2006), em seu livro *Liderança em Tempos de Incerteza*, também explora o fato de pensarmos de forma muito fragmentada e o estresse pelo qual passamos quando não entendemos o que se passa no nosso entorno. Segundo a autora, as pessoas precisam de convívio para que possam ouvir umas às outras. É nesse processo em que conseguimos entender o caos e inovar a partir dele.



O papel das áreas de comunicação

A esta altura, o leitor deve se perguntar: se é tão simples, por que as organizações já não incluíram o diálogo no centro da sua estratégia de comunicação? Uma das respostas possíveis é que nós, comunicadores, nos deixamos seduzir pela tecnologia, pela forma e pela técnica, e colocamos a carroça na frente dos bois. Centralizamos a comunicação tanto, a ponto de a produção de veículos sugar quase toda a nossa energia. É hora de repensarmos a ênfase que damos ao lugar dos veículos na cena organizacional. Certamente o espaço deles existe, mas provavelmente não seja o mais importante.

A comunicação que acontece entre líder e empregado no dia a dia também tem seu espaço e a sua relevância. Muitas vezes, por fugir do nosso controle e ser invisível a nós, tendemos a achar que o líder falha em não se comunicar bem com seus empregados. Entretanto, deixamos aberto aqui o espaço para perguntar: Será mesmo que este diálogo não acontece? Será que ele acontece tão pouco como imaginamos?

Não há dúvida de que existe espaço de melhoria, e que há líderes com mais competência que outros, mas a comunicação e a necessidade de se relacionar são da natureza humana e sempre estiveram ali, entre as pesso-as. Aliás, é esse um dos aspectos que torna a comunicação complexa por natureza. Ela é multidirecional, acontece no dia a dia – no planejado e no acaso – e sempre conversa com a cultura, com as crenças, além de se transformar a partir da experiência do dia a dia. Ela é construída e continuamente ressignificada a partir da interação. A lógica linear, a que estamos tão acostumados, não dá conta de entender esse processo.

Talvez uma das principais necessidades atuais dos profissionais de comunicação seja a de repensar seu papel à luz da sociologia, psicologia, antropologia, da filosofia. Ciências que têm a preocupação com o todo, com o movimento das pessoas e suas relações.

Não se trata de abandonar os conceitos já estabelecidos e que se provaram válidos em alguma medida, mas incluir um pensamento mais abrangente e pertinente voltado às pessoas. Nós temos domínio sobre os processos, a técnica, os arranjos necessários para a comunicação do dia a dia fluir. No entanto, existe ainda um caminho a percorrer para ajudar os líderes a ter consciência das suas atitudes em comunicação. Não significa *fazer algo no lugar deles*, mas de motivá-los e incentivá-los a *comunicar de forma mais aberta, próxima, conversacional*.





Vemos com bons olhos as empresas que, por exemplo, mantêm *blogs* de presidente e outros líderes, mas os comunicadores não são autorizados a escrever por eles. Esta é uma forma de os líderes desenvolverem a escuta atenta para saber o que interessa aos empregados e realmente refletir sobre o que estão escrevendo.

É válida a orientação aos líderes sobre como proceder em casos de alinhamento de uma informação sobre uma fusão, por exemplo, mas não em um nível de detalhe que o gestor tenha que reproduzir fielmente o que está escrito. É preciso confiar em que esse líder conhece suficientemente seu grupo para ajustar o tom da sua fala de forma que eles tenham liberdade e interesse de conversar mais profundamente sobre isso.

São válidas também as iniciativas de exposição dos altos executivos da empresa em *town halls*, vídeos e encontros ocasionais. Pela quantidade de pessoas que normalmente trabalham com esses líderes, é natural que se conectem com os empregados muito mais por discurso do que por presença, especialmente em empresas grandes, com diversas unidades físicas. Entretanto, o fato de a comunicação incentivar que esses líderes participem da cena organizacional não deve abafar a presença dos gestores imediatos, pois estes têm sempre a oportunidade de traduzir a macronarrativa da organização de forma que seu grupo se identifique e se sinta capaz de participar dela.

É o momento de deixar de ser centralizador, produtor de conteúdo, para adotar uma postura de articulação da narrativa organizacional, oferecendo *insights* para liderança sobre seus espaços de atuação, mas fundamentalmente deixando que ela exerça seu papel, sem necessariamente fazer isso por ela. O mesmo vale para os conteúdos do dia a dia, que podem ser gerenciados pelas demais áreas, dando chance à área de Comunicação elaborar mais sobre aqueles poucos assuntos que mais importam à organização e exigem mais cuidado justamente por causa de sua complexidade.

É possível imaginar que as comunicações produzidas pelas áreas não sejam publicadas com o zelo ortográfico e gramatical a que nos acostumamos, mas provavelmente ganhem autenticidade. Perderemos de um lado para ganhar – mais – de outro. Assim, outras pessoas também podem se sentir encorajadas a compartilhar assuntos que são do seu interesse e atrair a atenção de outros colegas que se sintam sensibilizados.

Seja como for, é preciso exercitar o desapego para que as práticas obsoletas deem lugar a novas, mais relevantes. Estamos diante de um momento

(



mais que oportuno de fazermos essa transição. A sociedade está mudando, assim como a empresa e os empregados. A comunicação, para ser cada vez mais pertinente, precisa estar aberta a evoluir também.

Referências

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

GROYSBERG, Boris; SLIND, Michael. Leadership is a conversation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 6, p. 76-84, 2012.

KÜNSCH, Dimas A. Aquém, em e além do conceito: comunicação, epistemologia e compreensão. *In:* **Encontros da Compós**, XVIII, Belo Horizonte, junho de 2009. Anais... Belo Horizonte: Compós, 2009.

WHEATLEY, Margareth J. Liderança em Tempos de Incerteza: A descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006

Engajamento como prática de valores corporativos: uso do *team building* social

Silvana Nader

Este ensaio pretende trazer ao debate a importância do pensamento sistêmico nas organizações. São muitas as formas de fazê-lo e aqui optou-se por apresentar o conceito de *Team Building* Social, como uma das formas bem-sucedidas de exercitar as nossas habilidades sociais, a interação, o fortalecimento das equipes e um olhar sempre inter-relacionado, que repensa as "verdades absolutas" e se coloca aberto ao diálogo e a uma nova consciência da nossa relação com nosso trabalho e com a sociedade. Lembra, ao longo do texto, as palavras de Rosa Alegria, do Projeto Millennium, que diz: "É preciso ampliar o alcance da visão, mudar as lentes, em vez de olhar pelo retrovisor, acender o farol de milha e olhar lá na frente, fazendo suas equipes viajarem para o futuro e voltando com eles ao presente, com um novo repertório de possibilidades".

"Quem exagera o argumento prejudica a causa." A frase, atribuída ao filósofo alemão Friedrich Hegel, traduz bem a grande panaceia em que se transformaram determinados conceitos, como Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Engajamento.

Sustentabilidade é uma questão ética. Há vários tipos de conduta que



podemos assumir e é preciso fazer escolhas segundo os nossos valores, crenças, cultura, como indivíduos e sociedade.

A complexidade dos problemas sociais e ambientais sinaliza a importância de potencializar oportunidades em conjunto. Cidadãos, organizações da sociedade civil, empresas e governo precisam pensar juntos em soluções que possam contribuir e dar mais efetividade à busca pelo desenvolvimento social sustentável.

Longe de ser uma utopia, 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.

Ao longo de sua história a humanidade provou que é possível evoluir, desenvolver a ciência, novas formas de produção econômica, conhecimento e convivência social. Mas não podemos esquecer de que também fomos e somos capazes de destruir. Infelizmente essa dissonância também é parte da nossa essência de seres (in)evoluídos.

Peter Senge (2011), um dos pensadores sobre liderança e administração mais influentes na atualidade, considera que a humanidade, talvez pela primeira vez na história, tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar.

Nesse contexto de evolução ao longo do século XX e início do XXI, as organizações assumiram papéis que demandam rapidez de adaptação e mudança num ambiente volátil, que exige maior agilidade nas decisões e na comunicação interna, externa e ainda em rede e global.

As organizações estão cada vez mais pressionadas, atuando em mercados exigentes, dinâmicos e incertos. Os desafios na gestão organizacional envolvem metas nem sempre factíveis para obter resultados operacionais, competitividade e inovação, nem sempre possíveis.

As premissas do modelo taylorista-fordista de trabalho não fazem mais sentido porque os gestores precisam ir além do conhecimento de ativos tangíveis, controláveis e até previsíveis. Hoje, o mais importante é entender de gente, e essa não é uma tarefa fácil. Muitos dizem que, na verdade, essa seria a essência da complexidade no ambiente organizacional.

Lembrar que as organizações são formadas por pessoas pode parecer





201



Miolo.indd 201

óbvio. Mas talvez não seja tão óbvio para muitos gestores que ainda acreditam que máquinas, equipamentos e estrutura são os fatores que de fato importam em um negócio.

Identificar esse perfil de empresas é relativamente fácil. Basta analisar a importância dada à comunicação com seus empregados, normalmente em um nível instrumental básico, quando não puramente administrativo.

Mas quem são essas pessoas que constituem as empresas em sua essência? Indivíduos com perfis e expectativas únicos que passam boa parte de suas vidas no local de trabalho e, portanto, almejam que esse ambiente – além de prover salários – seja acolhedor, gratificante e enriquecedor.

As mudanças que vivenciamos na sociedade também impactam o modo como as pessoas encaram o trabalho. Há uma busca por autodesenvolvimento, por meio de ações cooperativas e prazerosas, uma busca por um objetivo maior, além da realização na carreira, que envolve também a realização pessoal.

É nesse contexto que surge o termo "engajamento no trabalho" para descrever, nas palavras de Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013, p. 8), "pessoas que sentem prazer nas atividades profissionais que realizam e que buscam equilibrar seu trabalho positivamente em termos de saúde física e psicológica". Os mesmos autores ainda lembram que, do ponto de vista organizacional, os benefícios do engajamento no trabalho vão além da produtividade, e estão relacionados à vitalidade, dedicação e concentração.

Mas o engajamento é um processo e precisa ser construído. Migueles e Zanini (2009) afirmam que essa construção cooperativa depende do próprio significado do trabalho hoje, que não tem mais o peso do passado. Lembram que há muitas formas de não cooperar, mesmo estando empregado, o que pode se configurar um risco à sustentabilidade organizacional. Essa cooperação implica considerar a "construção da natureza do laço social que liga o indivíduo à organização (ou às pessoas dentro dela) e da percepção do valor que aquela organização produz para os clientes ou para a sociedade de maneira geral" (MIGUELES; ZANINI, 2009, p. 2).

Complexidade "nas" e "das" relações

Cada de um de nós traz consigo para o ambiente de trabalho seu modo de encarar a vida, opiniões, percepções individuais, expectativas e visões de mundo próprias. Elementos que são parte de nossa identidade justificam comportamentos e definem a maneira como nos comunicamos e interagimos em grupo.





Somos muitos e diferentes (felizmente). E, portanto, é natural que esse seja um cenário de relações complexas, às vezes conflituosas, outras vezes convergentes e, por que não dizer, até dialógicas, em alguns casos.

De acordo com Morin (2011, p. 87), "os indivíduos em suas interações produzem a sociedade, que produz os indivíduos que a produzem. Isso se faz num circuito espiral, através da evolução histórica".

Ao analisarmos nossos valores, cultura e saberes adquiridos, percebemos que estão introjetados em nossa mente por meio da formação familiar, educação formal na escola e universidade e pelas interações que realizamos com outras pessoas em todos os momentos. É o circuito espiral, citado por Morin, decorrente da nossa própria evolução de vida.

E as empresas? Mais que ativos fixos e muitas vezes valiosos ativos intangíveis, cada organização tem suas próprias regras internas de funcionamento, políticas, cultura e conhecimento que coexistem com as leis, normas e valores da sociedade e de seus empregados.

Sim, somos todos interdependentes. Compreender e nos situar nesse contexto envolve uma mudança em nosso modelo mental linear e cartesiano, insuficiente quando se trata de buscar soluções para os desafios das relações humanas.

Por isso, é fundamental a busca por um olhar mais sistêmico sobre o ambiente organizacional, que permita identificar todas as interfaces desses relacionamentos, diálogos e vivências pessoais e profissionais, enfim, um olhar sobre a totalidade da experiência humana no trabalho.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) traz o termo ecossistema para o ambiente de negócios ao definir em seu modelo de gestão que a "empresa é um sistema vivo, integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende". Essa visão inspiradora nos instiga a ampliar a compreensão do novo papel da empresa, inserida num ambiente complexo, dinâmico e de forte interdependência, assim como um organismo vivo.

São tantas as mudanças e novidades, que a instabilidade torna-se um estado permanente, o que dificulta a interpretação do que ocorre ao nosso redor.

Esse é o desafio: estar preparado para o inesperado e aprimorar nossas habilidades sociais para compreender o ambiente interno e externo e conviver com a ampla diversidade dos atores envolvidos.

Miolo.indd 203



Comunicação, liderança e engajamento nas organizações

Conviver, fomentar relacionamentos, interagir, dialogar, ouvir, esclarecer, divulgar, mobilizar: alguns desafios de uma comunicação organizacional que almeja ser cada vez mais estratégica e menos instrumental.

Kunsch (2010, p. 54) acrescenta que para isso é preciso considerar "os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo".

Assim, a área de comunicação deve se assumir como agente catalisador de mobilização e engajamento. Comunicar bem não é só transmitir ou receber informações. É tornar uma ideia comum, é troca, é entendimento.

Estamos falando essencialmente de uma comunicação organizacional voltada ao diálogo, em que há a quebra do paradigma clássico de emissor e receptor, que agora passam a sujeitos em processos comunicacionais mais circulares.

O diálogo amplia a percepção cooperativa do real e permite que as pessoas pensem juntas, compartilhem conhecimento e experiência sem prejulgamentos.

Essa nova arquitetura organizacional propicia o surgimento de novas formas de liderança. Agora não mais definidas somente por suas características pessoais, competências técnicas e comportamentais ou pelo conhecimento que dispõem, mas principalmente por sua capacidade de interação, de ouvir e dialogar.

Sabemos que é o(a) líder quem gerencia a dinâmica dos negócios em vários níveis. Se ele(a) defende uma causa, isto é, se aquilo tem um significado, se faz sentido (seja social ou uma nova meta nos negócios), a liderança assume o protagonismo, sensibiliza, envolve, compromete e engaja os demais nessa causa, todos, lado a lado, seja ela qual for.

Movido(a) por valores pessoais e profissionais, o(a) líder, dentro dessa coerência, dá legitimidade e credibilidade ao processo e faz a diferença. Compreende e aceita que a conquista não é só dele(a), mas de todos.

E quem seria esse(a) líder? Não estamos falando de pessoas extraordinárias, excepcionais ou garimpadas pelos melhores *headhunters* como seres únicos, resultantes de um processo seletivo primoroso.

São indivíduos que buscam um pacto pela ética, mobilizam meios e recursos para atrair o maior número possível de pessoas ao seu redor que possam atuar de forma coletiva e cooperativa, dar o seu melhor na construção de projetos humanos sustentáveis. Acreditam nisso.

E onde estão essas lideranças? Na realidade, estão por toda a parte. Nas comunidades, no governo, nas ONGs e também nas empresas. Felizmente são muitos e incansáveis em seu propósito de alcançar objetivos do bem, de transformar, de cuidar.

Retomando a relação entre empresa, trabalho, pessoas, sustentabilidade e ética mencionada no início desse texto, cabe aqui perfeitamente a reflexão do teólogo e filósofo Leonardo Boff (1999) ao defender que o grande desafio da humanidade é combinar trabalho com cuidado. Cuidado, no sentido de desvelo, solicitude, diligência, zelo, atenção, bom trato.

Para Boff (1999), trabalho e cuidado não se opõem, muito pelo contrário: "Limitam-se mutuamente e ao mesmo tempo se complementam. Juntos constituem a integralidade da experiência humana, por um lado ligada à materialidade e, por outro, à espiritualidade" (BOFF, 1999, p. 97). E complementa lembrando que "o equívoco consiste em opor uma dimensão à outra e não vê-las como modos-de-ser do único e mesmo ser humano".

Para ilustrar o papel do(a) líder capaz de mobilizar e engajar a todos numa visão inspiradora e numa causa que até pode ser considerada utópica por muitos, há uma história que ouvi certa vez. Trata-se do encontro de um sábio com uma menina que jogava insistentemente pedras para o alto. Intrigado, ele perguntou:

- Por que você está fazendo isto? Por que joga pedras para o alto? Isso não tem sentido! Pode se machucar!
- Estou querendo acertar a lua –, respondeu a garota, sem dar muita atenção.
- Você não percebe que não vai conseguir, que é impossível? A lua está muito longe, cerca de 400 mil quilômetros distante da Terra... Não dá...
- Pode até ser, não importa. Mas eu sou a menina que joga pedras mais alto que todo mundo aqui na minha aldeia, ninguém joga pedras mais alto do que eu...

Humanização nas organizações

O sucesso das estratégias do negócio depende de pessoas comprometidas e alinhadas com a missão, cultura, valores e objetivos organizacionais. Gestores de RH buscam identificar oportunidades de desenvolvimento para suas equipes como forma de potencializar produtividade, habilidades, motivação e compromisso com a empresa, almejando um clima interno mais equilibrado.

A gestão de pessoas numa empresa humanizada é o processo pelo







qual se valorizam as habilidades e competências individuais e em equipe, o comprometimento, e assim a informação e o conhecimento fluem livremente. Nela, o crescimento profissional contribui para o organizacional, na busca, quem sabe, pelo equilíbrio entre ambos.

Esse ambiente mudou e muito nas últimas décadas. Destaca-se a gestão por processos cada vez mais alinhados a macro-objetivos estratégicos, tomadas de decisão mais descentralizadas, trabalho organizado em times, com equipes multidisciplinares, menos focado nas competências individuais. Também os empregos já não são mais para a vida toda e a jornada de trabalho é flexível, muito facilitada pelas novas tecnologias.

João Alberto Ianhez (2006, p. 108), no artigo "Missão, visão, políticas e valores", considera que o maior desafio enfrentado pelas organizações é a unidade de pensamento, isto é, "os esforços de todas as pessoas que nela atuam voltados para os mesmos objetivos, as ações de todos os seus colaboradores realizadas de acordo com os valores que ela defende".

Pela nossa experiência e convívio com processos de gestão de pessoas, percebemos que um time reconhecido na empresa e no mercado pela excelência não surge do nada. Mas aprendeu coletivamente a produzir resultados excelentes.

Dessa forma, muitos gestores de RH recorrem à metodologia do *Team Building*¹. É uma das várias estratégias possíveis para ampliar o conhecimento, relacionamento interno e fortalecer os elos sociais. Conforme a efetividade na condução do processo, pode haver impacto na produtividade, comportamento e atitudes no trabalho individual e em equipe.

Team Building Social, interação e fortalecimento de equipes por meio de uma ação social

O *Team Building* Social no formato que pretendemos apresentar foi concebido como uma experiência de aprendizagem tanto da consultoria quanto dos clientes. Os objetivos são o desenvolvimento, engajamento de equipes e prática de valores corporativos a partir da participação dos empregados em uma atividade socioambiental promovida pela empresa.

Acreditamos que realizar uma ação social com foco em desenvolvi-





¹Metodologia que busca alinhar as competências, habilidades e diversidade de equipes aos objetivos da empresa de forma sinérgica, por meio de workshops de gestão, dinâmicas de grupo e também atividades esportivas, lúdicas em ambientes informais.

mento e fortalecimento de equipes contribui para o aprimoramento da capacidade de trabalhar em grupo, de lidar com a diversidade, além de ser um exercício de flexibilidade. Estimula a comunicação, relacionamento interpessoal e o diálogo na equipe, diante de um dia a dia em que a tecnologia nos afasta das conversas e das relações de proximidade.

Na proposta, muitas vezes também é exigido da equipe o cumprimento de objetivos e metas com baixo aporte de recursos, em curto prazo e em condições nem sempre ideais. Ter sucesso em um desafio social, realizado de forma cooperativa, motiva, provoca reflexões, gera orgulho pessoal e em relação à empresa.

A primeira experiência que tivemos na realização de um *Team Building* Social foi em 2004 em uma multinacional automotiva alemã, como parte das atividades de sensibilização dos empregados para atuação voluntária em um projeto social do bairro Campo Grande, em Campinas (SP). A definição da região e do escopo do projeto ocorreu após um ano de diagnóstico social realizado por meio de metodologias diversas.

Ao mesmo tempo em que divulgava internamente sua política de responsabilidade social, a diretoria e gerência de RH buscaram alinhar as estratégias gerais do projeto ao desenvolvimento de competências e habilidades do time, previsto na política de gestão de pessoas. Outra demanda apresentada, nesse caso pelo presidente da planta, foi envolver a equipe voluntária no planejamento e execução da ação usando ferramentas de gestão da empresa, como mapeamento de processos e PDCA (planejar, desenvolver, checar e avaliar). Dessa forma se estabeleceu a coerência entre missão e valores corporativos com a prática no projeto social: se a empresa acredita em sua cultura de gestão, pode perfeitamente inovar em situações fora do escopo diário e vivenciar novas aprendizagens em uma vivência social.

Presidente, diretores, equipe administrativa e empregados da produção, totalizando 50 voluntários, trabalharam juntos para vencer o desafio estabelecido para um fim de semana: transformar um núcleo municipal, por meio de reforma, decoração e doação de equipamentos diversos, para que crianças e adolescentes pudessem ter um ambiente mais propício para as atividades socioeducativas realizadas no local.

A partir dessa primeira experiência, pudemos aprimorar a metodologia do *Team Building* Social para que pudesse se consolidar como uma efetiva contribuição para o desenvolvimento de equipes tanto em termos





sociais, comportamentais e de comunicação, quanto interpessoal.

Aos participantes é oferecida a oportunidade de exercitarem uma visão mais sistêmica e integral sobre a sociedade, causa defendida pelas entidades em que o projeto é realizado e o contexto geral em que estão inseridas as crianças, adolescentes e famílias atendidas. Compreendem, por exemplo, que exclusão social e violência podem ser problemas relacionados ao acesso à educação, à falta de estrutura familiar, alcoolismo ou drogas. Uma relação não tão clara para muitos, por estar distante de suas realidades.

Ampliar o olhar sobre a empresa e o indivíduo (a pessoa e o profissional) nesse contexto, em que tudo está inter-relacionado sistemicamente, é outro benefício. Desse modo, é importante que os voluntários, além da atuação solidária, sejam estimulados a desenvolver uma postura mais crítica e mais ampla sobre as questões sociais como um todo e sobre o papel de cada um e da empresa nesse contexto. Trata-se também de um momento para conhecer melhor a relevante contribuição do trabalho realizado por organizações da sociedade civil em nosso país. O terceiro setor enfrenta grandes desafios, em especial relacionados à regulamentação, formas de financiamento, fiscalização e até de credibilidade em alguns casos (uso político indevido, por exemplo), mas é inegável que a maior parte do trabalho é muito consistente e digno das entidades sociais e ambientais que lutam pela garantia de direitos essenciais de populações excluídas ou pela preservação da vida em nosso planeta.

Para essas organizações não governamentais (ONGs), enfrentar os desafios diários da causa é o mais fácil. O que as motiva e encoraja é a vocação. Difícil mesmo é assumir essa responsabilidade e ainda ter que lutar, e muito, por recursos financeiros que possam sustentar o desenvolvimento do trabalho.

Os voluntários, por sua vez, "descobrem" como as entidades sobrevivem, já que os recursos públicos são insuficientes. E assim descobrem a importância de outras formas de captação de recursos, como o apoio dos sócios contribuintes, eventos beneficentes e outras formas de doação e envolvimento que colaborem com a sustentabilidade da organização, essencial para o cumprimento de sua missão social. E mais uma vez amplia-se a visão. Todos podem se engajar de alguma forma, mesmo que indiretamente, por meio de doações materiais ou financeiras.

Acreditamos que, do ponto de vista organizacional, uma ação social voluntária, dentro de um processo de desenvolvimento de equipes, permite a vivência prática dos valores corporativos que devem ser compreendidos e praticados em sua essência, pois são parte da identidade da empresa.

(



Alguns "efeitos colaterais" são relatados pelos participantes. Para eles, "a ação social pode provocar uma autorreflexão em relação aos problemas do cotidiano porque nem sempre damos a eles sua real dimensão". Outros afirmam que "confrontar realidades mais graves ou mais complexas ajuda a entender que muitas vezes perde-se tempo com coisas irrelevantes, que roubam a energia desnecessariamente e então deixamos de nos dedicar para o que de fato importa". Invariavelmente demonstram orgulho por fazer parte de uma empresa que lhes proporciona essa oportunidade de atuação social.

Percebemos que a experiência permite ainda repensar verdades absolutas, prejulgamentos e os modelos mentais arraigados que nos impedem de identificar oportunidades e novas formas de encarar a vida pessoal e profissional.

O *Team Building* Social, no entanto, difere de uma ação tradicional de voluntariado, pois, além da ação social voluntária propriamente dita, seu objetivo é também a realização de atividades que contribuam com o desenvolvimento da equipe em termos comportamentais, de competências e habilidades.

Por isso, é estratégico – e essencial – o envolvimento direto dos gestores de RH da empresa. O processo envolve o mapeamento do perfil da equipe, suas expectativas e desafios para o fortalecimento do grupo que são definidos e traduzidos em propostas de atividades pela Consultoria.

Os resultados são avaliados considerando tanto a dinâmica do grupo como também o desempenho individual de cada participante por meio de indicadores relacionados a:

- Facilidade de adaptação ao ambiente onde foi realizada à ação;
- Engajamento e motivação
- Comunicação, diálogo e relacionamento interpessoal
- Busca por soluções de problemas ou conflitos durante a ação
- Flexibilidade em relação às atividades propostas ou situações vivenciadas
- Capacidade de trabalhar em grupo com objetivos comuns
- Liderança e capacidade de mobilizar e envolver os demais integrantes
- Cumprimento dos objetivos propostos
- Criatividade e proatividade para desenvolver novas atividades na ação ou aprimorar as existentes
- Aprendizagem pessoal (o que agregou)
- Vivência prática dos valores corporativos



10/09/2015 12:29:50



O *Team Building* Social e o Voluntariado têm em comum o fato de serem oportunidades de vivenciar de forma prática os valores pessoais e corporativos, de melhorar o relacionamento interpessoal e também ampliar o conhecimento e entendimento pelo grupo sobre a Responsabilidade Social da empresa. Mas diferem na estratégia de comunicar.

A comunicação de um programa de voluntariado envolve a mobilização para a ação e tem uma ampla divulgação dos resultados, inclusive como forma de estimular outras participações.

O *Team Building* Social é um convite direto a um grupo fechado de determinada área. Nesse caso, a comunicação tem como objetivo sensibilizar sobre o papel de cada um no projeto, ampliar o conhecimento sobre a causa e a entidade que receberá o grupo e detalhar a execução para que possam se envolver no planejamento sempre que for possível.

Normalmente são realizados dois relatórios de resultados. Um mais focado no desempenho da equipe, que é apresentado em conjunto com gestores de RH aos participantes. Outro, com fotos, depoimentos da entidade e beneficiados, como uma forma de valorizar a ação e deixar um residual importante em relação ao projeto realizado e experiências vivenciadas.

Uma experiência de engajamento de liderança

O cenário envolve uma indústria farmacêutica presente em 70 países, posicionada entre as dez maiores no Brasil e com 2000 empregados. A diretoria de Recursos Humanos e a gerência de Comunicação tinham o desafio de fortalecer e ampliar as ações de Responsabilidade Social alinhadas ao seu *core business* (saúde) de forma a refletir em toda sua cadeia de valor.

A estratégia assumida pela liderança (diretoria executiva) foi investir na disseminação dos valores corporativos, estimular sua prática e ampliar a visão do negócio e seu impacto na sociedade, para que esses elementos fossem entendidos pelos empregados de forma mais integral e sistêmica.

Com esse propósito definido, em 2011 a empresa deu início a uma profunda revisão de sua política de responsabilidade social. Como autodiagnóstico, recorreu aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social para avaliar o nível de incorporação de suas práticas gerais em responsabilidade social e dar direcionamentos ao planejamento. A avaliação interna demonstrou que especialmente o quesito "comunidade" precisava de mais atenção.

Foi criado um novo posicionamento, consolidado em uma "Vocação Social", que sintetiza o compromisso com a promoção do bem-estar e qua-



lidade de vida e começou a ser o fio condutor de toda a atuação em Responsabilidade Social na empresa. Uma vez definida e validada, o passo seguinte foi buscar o comprometimento e apoio das lideranças a fim de trazer a vocação para a prática, nas comunidades onde atua.

As diretorias se tornaram catalisadoras da iniciativa, o que acelerou significativamente o planejamento inicialmente previsto, inserindo de forma definitiva a responsabilidade social e o engajamento dos *stakeholders* no foco estratégico da companhia.

Como mostrar o compromisso da liderança com a vocação social? Como promover o engajamento da equipe? Como traduzir a vocação em ações práticas alinhadas aos valores corporativos de forma que todos pudessem se comprometer?

Era preciso dar o exemplo: o Comitê Executivo, formado pelo presidente e dez diretores, optou por inovar radicalmente a forma de realização do *Team Building* do grupo.

Ao invés dos usuais desafios esportivos (subir montanhas, velejar, rali), o comitê executivo aceitou a sugestão de assumir um desafio social. Foi uma escolha da equipe em relação a outras possibilidades mais fáceis, mais comuns e talvez mais lúdicas, que gerou grande repercussão interna em função do ineditismo da proposta para a empresa.

A iniciativa envolveu uma atividade de dois dias na comunidade do entorno da fábrica no interior de São Paulo. O grupo reformou, decorou e equipou um abrigo de crianças e adolescentes.

As atividades foram planejadas e executadas em time, com o objetivo único de melhorar o espaço onde vivem 60 crianças e adolescentes que tiveram seus direitos básicos violados ou ameaçados, muitos pela própria família. Uma nova casa melhorou a autoestima e a qualidade de vida deles.

Os participantes puderam conhecer de forma mais aprofundada o perfil e contexto social dos beneficiados, o que foi decisivo no comprometimento, na condução do projeto e nos resultados alcançados.

A partir dessa experiência piloto, os gestores da empresa começaram a ver esse modelo como mais uma forma de inspirar suas equipes. Mobilizar e assegurar a cooperação necessária para que todos assumam diferentes papéis num projeto pontual, mas intenso. Uma forma coletiva de alcance de objetivos comuns e de exercício de cidadania, em que se tornam agentes de valorização e disseminação da Vocação Social da empresa.

A ideia do Team Building Social se disseminou e se consolidou in-





ternamente desde 2012 com forte engajamento das áreas de Finanças, Jurídica, *Compliance*, Regulatória, Farmacovigilância, além da diretoria das fábricas. Assim, também como forma de ampliar o impacto de sua atuação social, foi estruturado um Programa de Voluntariado Corporativo para fortalecer sua presença nas comunidades de forma mais sistematizada. Vale ressaltar que o *Team Building* Social é parte de um programa mais amplo e contínuo de treinamento e desenvolvimento de pessoas realizado pela empresa.

Mas havia ainda outro desafio: fazer com que a Vocação Social tivesse ações práticas, capazes de mobilizar e engajar a força de vendas presente em todo o país.

Esse grupo de profissionais, os chamados Representantes, tem uma dinâmica de trabalho que envolve muitas viagens, visitas médicas, convenções de vendas regionais e nacionais, o que dificulta a mobilização pela falta de tempo livre na agenda.

Apesar da dispersão geográfica e limitações de tempo, foram realizadas 65 ações de 2012 a 2015, beneficiando cerca de 3600 crianças e adolescentes com o engajamento direto de 670 voluntários. Assim, a vocação social chegou até as equipes de força de vendas em quase todo o país.

Uma equipe técnica especializada em projetos socioeducativos planejou as atividades de forma que pudessem refletir a vocação social, para que fossem um reforço claro e efetivo da prática dos valores corporativos e, ao mesmo tempo, lúdicas, divertidas e prazerosas para os envolvidos.

Essas ações envolveram esporte, lazer e cultura, orientações em saúde, brincadeiras, jogos, artesanato, reforma de espaços, passeios, entre outras propostas personalizadas em função do perfil de cada grupo. Ao final há sempre uma festa para comemorar o encontro com as crianças, jovens, idosos e funcionários da entidade.

A experiência demonstra que o projeto se configura como forma de sensibilização e motivação para que o grupo realize outras ações, independentemente do apoio da empresa, na própria entidade visitada ou em outras de sua comunidade.

Engajar, compartilhar valores e propósitos

Os depoimentos dos voluntários, espontâneos ou via pesquisa, além do *feedback* das entidades beneficiadas, são essenciais para o aprimoramento contínuo dos projetos realizados, tanto em termos de Voluntariado como

(



em relação ao *Team Building* Social, além de ser um forte indicador de que a estratégia de engajamento foi acertada.

O engajamento social beneficia a comunidade local e estreita vínculos. Estimula o desenvolvimento de competências e habilidades, espírito de grupo, resiliência, capacidade de ouvir e de entender novos cenários. E, finalmente, contribui para que todos se desenvolvam como profissionais e como cidadãos.

Nessa indústria farmacêutica, o caminho para esse desafio tem sido estimular e promover a prática dos valores corporativos no dia a dia com o engajamento dos empregados em uma visão mais ampla, integral e sistêmica do negócio e da sociedade. Mas não existe um modelo certo e único, pois é preciso entender e respeitar a cultura e a diversidade em cada organização.

O relato aqui apresentado é parte de uma vivência de mais de 20 anos em comunicação corporativa e responsabilidade social e, principalmente, de propósitos. Um processo contínuo de aprendizagem, evolução pessoal e profissional ainda em curso.

Benjamim Franklin (1706-1790), um homem forte no iluminismo, jornalista, inventor, cientista, ministro, líder da Revolução Americana, enfim, uma pessoa movida por causas, dizia: "Tu me dizes, eu esqueço. Tu me ensinas, eu lembro. Tu me envolves, eu prendo".

Da mesma forma, fica a convicção de que, sim, é possível envolver, engajar e aprender; desde que seja pelo coração, pela causa, com o desejo de cuidar e acreditando sempre no legítimo e verdadeiro propósito da prática do discurso





Referências

BOFF, Leonardo. Saber Cuidar: ética do humano, compaixão pela terra. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão, políticas e valores. *In:* Faces da cultura e da comunicação organizacional. Marlene Marchiori (org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. *In:* A comunicação como fator de humanização nas organizações. Margarida M. Krohling Kunsch (org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio (org.). Liderança baseada em valores. Caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução Eliane Lisboa. 4ª Edição. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieternel; VASQUEZ, Ana Cláudia. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SENGE, Peter M. A. **Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução Gabriel Zide Neto e OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

(



A comunicação com empregados humanizada: as possíveis contribuições das relações públicas na experiência do Grupo BIOFAST

Solange Moura

Este ensaio, inspirado nos resultados do trabalho de mestrado da autora, trata das mudanças a que assistimos na sociedade e das relações das pessoas no trabalho. A partir daí se pergunta como as relações públicas podem contribuir na busca de caminhos capazes de valorizar os empregados e humanizar a empresa. O olhar profundo para a comunicação do Grupo BIOFAST ajuda a construir um referencial sobre o tema, que é apresentado a seguir.

As organizações vêm mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais tendo em vista a rapidez das transformações econômicas, políticas, sociais e culturais que estão ocorrendo no mundo. Elas estão percebendo que é importante valorizar o empregado, pois é seu ativo mais importante, e também porque as pessoas em suas atividades laborais devem ser vistas como parceiros e não como recursos econômicos.

Nos últimos anos, muitos estudiosos, como Antunes (2009), Chiavenato (2010), Silva (2008) e Vergara (2007), têm afirmado que o que vale hoje é o capital humano e intelectual e não somente o conhecimento técnico. Outros, como Drucker (1993), mostram que o conhecimento não é mais





um recurso, mas o recurso, demonstrando a supremacia do elemento humano em relação aos demais. Drucker já preconizava que no século XXI a sociedade passaria por uma transição – da era do conhecimento para a era da sabedoria – e as lideranças transformadoras seriam responsáveis por manter vivos e atualizados não só a missão, visão e valores da organização, mas também a valorização e o aprimoramento contínuo dos relacionamentos internos e externos associados a maiores níveis de integridade, cooperação, compromisso e respeito mútuo.

No século XXI, muitas empresas insistem em ter nos resultados financeiros o centro de seus objetivos e para isso submetem seus empregados a uma obsessão sem fim, mostrando como o sistema capitalista é ainda o mentor da sociedade. Nessa situação, os empregados começam a sentir medo, como consequência da perda do prazer de trabalhar, e, em seguida, surge a desconfiança nos colegas. Segundo Dejours (1994), o medo dá lugar à agressividade, ao ódio e ao rancor. O medo faz sofrer. É preciso se defender. E as estratégias de defesa são difíceis de construir e manter, mas quando são solidamente constituídas transformam profundamente a personalidade. É o que certos autores chamam polidamente de a corrosão do caráter. Um exemplo do resultado da pressão e estresse por que passam os trabalhadores é o suicídio. Segundo este mesmo autor, os suicidas nos locais de trabalho traduzem, sobretudo, o desmoronamento da ajuda mútua, da solidariedade e da cooperação. Os suicidas são a manifestação mais terrível da solidão e do "cada um por si" que se estende sobre o mundo do trabalho com o desenvolvimento das novas formas de organização do trabalho, de gestão e de gerenciamento.

Passadas as abordagens da administração científica de Frederick Taylor em 1903 e as teorias clássicas de Henri Fayol em 1976, é chegado o momento de ver o empregado como capital intelectual dotado de capacidade para influenciar nas decisões da empresa e engajado aos objetivos organizacionais. Esta é a visão que todas as organizações deveriam ter. As empresas precisam aprender a motivar e valorizar seus clientes internos para posteriormente atingir os clientes externos.

As relações públicas como função estratégica podem ajudar a empresa a melhorar seus relacionamentos com seus empregados mediante um processo de humanização, capitalizando as pessoas como parceiras.

Se os relacionamentos são uma forma de aproximar os públicos da organização, é preciso em primeiro lugar conquistar a confiança do empre-



gado para que ele se comprometa e se engaje nos objetivos da organização, aumentando e melhorando os níveis de produtividade e ajudando a construir o sucesso da organização.

Desta forma, a questão da humanização nas organizações nunca foi tão relevante como no mundo atual. A valorização das pessoas como ativos é um grande desafio para o mundo dos negócios, pois elas ainda são medidas como custos e recursos. Porém, as pessoas não se encaixam na definição estritamente financeira de um ativo, pois não podem ser negociadas à vontade. A contribuição de cada uma também não pode ser avaliada segundo os princípios financeiros tradicionais.

As relações públicas, ao contribuírem para harmonizar os relacionamentos entre os públicos, também colaboram para a humanização especialmente dos trabalhadores, o foco do presente estudo. As relações públicas, como função estratégica de gestão dos relacionamentos, analisam cenários, classificam públicos e elaboram planos de ações com o objetivo de atender aos objetivos organizacionais. Ao fazerem isso, as empresas se humanizam, pois colocam o discurso na prática e garantem às pessoas o desenvolvimento humano e suas competências profissionais.

Os profissionais de relações públicas estão cada vez mais conscientes sobre as questões da humanização nas organizações como emergentes e prioritárias e não podem mais permanecer passivos e enclausurados na comunicação técnica e instrumental. Eles devem considerar o fator humano como preponderante; e ainda as interações sociais, as relações humanas, as necessidades, desejos, expectativas das pessoas que vivenciam o cotidiano nas e das organizações.

O processo de comunicação é mediado por numerosos fatores, tendo como preponderante o fator humano, e o profissional de relações públicas pode contribuir, por meio da prática do diálogo, na humanização dos relacionamentos entre as pessoas nas organizações.

A importância do capital humano e intelectual para a vida das organizações no século XXI

Na segunda metade do século XX, grandes mudanças e transformações começaram a influenciar o cenário mundial, principalmente nos modelos de gestão e na forma das organizações comportarem-se interna e externamente junto aos seus públicos. Para tanto, as organizações tiveram de se adaptar às mudanças impostas pelo fenômeno da globalização e pela tecnologia, prin-





cipalmente no uso das telecomunicações e da informática, promovendo alterações radicais na forma de relacionamento entre as pessoas.

Dessa forma, as organizações precisaram buscar agilidade, mobilidade, inovação em seus processos, além de mudar os modelos de gestão para enfrentar uma nova realidade.

Hoje as organizações estão buscando um novo tipo de liderança corporativa ao mesmo tempo em que buscam pessoas que tenham seus objetivos individuais alinhados aos objetivos organizacionais. Liderança baseada em valores que "encontrem um equilíbrio dinâmico entre os interesses da corporação, dos trabalhadores, da comunidade local e da sociedade", como defende Barrett (1998), e pessoas que, além das qualificações profissionais exigidas, como formação profissional e conhecimento acumulado, sejam empreendedoras, reajam bem e rapidamente às mudanças, sejam competentes e tenham capacidade de negociar e foco nos resultados.

As mudanças que aconteceram nas empresas no século XX não foram somente estruturais, mas, sobretudo, culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que as compõem.

O capital humano ou intelectual tornou-se um dos mais importantes ativos de uma organização. Quem detém o conhecimento são as pessoas que as constituem e são, segundo nos lembra Chiavenato (2010), uma vantagem fundamental, cabendo todo o investimento no desenvolvimento de talentos.

Na visão de Barrett (1998), a única alternativa atual realmente eficiente e eficaz para conquistar a desejada competitividade e assegurar a perenidade das organizações é entender que empresas não existem apenas para produzir bens e serviços. São comunidades de pessoas, entidades vivas. Para liberar seu potencial máximo, seria preciso, portanto, "liberar sua alma". Ou seja, construir uma cultura corporativa baseada na participação e em valores compartilhados, em que as pessoas encontrem não apenas recompensas materiais, mas também realização pessoal.

Barrett alega que seria possível alcançar, em vez de mudanças pontuais, o patamar da transformação profunda, da evolução e inovação permanentes sem as quais qualquer empresa no ambiente competitivo de hoje está fadada ao insucesso. Desse modo, o lucro deixaria de ser o foco imediato e prioritário. Na empresa regida por valores éticos, voltada para a excelência dos processos e das relações com empregados, clientes, fornecedores e comunidade, o lucro será decorrência.



Diante do que foi discutido até aqui, a conclusão é que hoje se deve valorizar, nas organizações, o capital humano entendido como o recurso do saber, do conhecimento, da criação, proporcionando a diferença nas organizações, tornando-as mais competitivas e lucrativas, mas também permitindo que o homem consiga se realizar e alcançar seus objetivos.

Portanto, na medida em que as organizações começam a valorizar e reconhecer o ser humano como prioridade estratégica, haverá espaço para que as pessoas convivam em um clima de liberdade, afeto, criatividade, solidariedade e expressem, por meio do diálogo, sua espiritualidade, melhorando a convivência, o desempenho pessoal, a produtividade e consequentemente o desempenho das empresas.

Compreender a importância do diálogo nas relações humanas, procurando exercer o social da comunicação, institucionalizando a humanização nas interações sociais e na valorização do ser humano é o ponto primordial para que as relações públicas possam contribuir com o processo de humanizar as relações interpessoais dentro das organizações brasileiras. Gosto de lembrar, aqui, as palavras de Terciotti (2008), no artigo "O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional", para quem diálogo é um meio que nos permite compartilhar significado e exercer a liderança participativa.

A comunicação, por meio do uso da palavra e de uma linguagem adequada, pode ser um meio para resgatar e humanizar as relações interpessoais. E que isso só depende dos líderes das organizações, que devem estar abertos a transformar seus discursos, ditados com racionalidade, em diálogos, reconhecendo e respeitando as significações sociais, a diversidade cultural e os diferentes níveis de complexidade e profundidade nas interações subjetivas e dialógicas.

A realidade é que, se não fossem as pessoas, as empresas não existiriam, e hoje o grande desafio dos líderes é utilizar uma comunicação adequada para engajar seus empregados. O líder precisa perceber que não é utilizando poder, e a autoridade que lhe é intrínseca e concedida pelo cargo, que ele conseguirá engajar seus liderados; ser líder hoje é conduzir, compartilhar, respeitar e conquistar a confiança do empregado e conseguir engajá-lo na missão da empresa.





Case: Grupo BIOFAST

Para ilustrar o que estamos propondo, vamos abordar o contexto diário do Grupo BIOFAST, por meio de um conjunto de diferentes técnicas de pesquisa, que, juntas, contribuem para o entendimento da questão proposta.

Procurou-se verificar detalhadamente o ambiente organizacional, o comportamento das pessoas e as ações desenvolvidas pela área de comunicação.

Num primeiro momento, uma pesquisa quantitativa buscou identificar como as relações públicas podem contribuir com o processo de humanização nas relações interpessoais na organização estudada e entender como se dá a prática dialógica entre empregados e gestores da organização estudada. Vinte e três por centro dos empregados (133 pessoas) da área administrativa, localizada no bairro do Jaguaré, Zona Oeste de São Paulo, e do núcleo técnico operacional (unidade central, instalada no bairro da Chácara Santo Antônio, na Zona Sul da capital paulista), responderam ao questionário.

Uma pesquisa qualitativa teve como objetivo identificar o discurso dos executivos da alta administração sobre a prática da humanização na empresa e também verificar como eles definem e valorizam ou não o processo de comunicação na companhia. A técnica utilizada foi a entrevista em profundidade com os gestores da empresa e todas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora. Vinte e cinco executivos, incluindo o presidente, foram entrevistados.

A pesquisa de observação participante tratou de verificar o cotidiano dos gestores e empregados da organização mediante a presença da pesquisadora nos locais de trabalho. Foi possível manter um diálogo com os empregados para conhecer como as pessoas se sentiam vivenciando o dia a dia da organização.

Para complementar o olhar sobre o contexto da empresa, ainda foram identificados e descritos todos os materiais institucionais e mercadológicos produzidos por ela com o objetivo de verificar se a dimensão da humanização, que faz parte do discurso da empresa, está presente nos referidos documentos.

Este conjunto de pesquisas nos ajudou a entender que a organização tem passado por várias mudanças para conseguir alinhar os objetivos organizacionais mediante a contratação de executivos qualificados, como foi o caso da profissional de relações públicas.

A gestora contratada em 2011, formada em Relações Públicas pela Facul-

(



dade Cásper Líbero, assumiu o Departamento de Marketing e, entre as funções desempenhadas, incorporou a comunicação interna e externa com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os diferentes públicos da empresa.

Um resultado que se pode aferir é que a maioria dos gestores demonstrou falta de compreensão sobre as atividades de relações públicas. Há o entendimento por parte de todos os líderes entrevistados de que a comunicação é vista como a elaboração de instrumentos, seja o boletim, seja o mural ou outras peças comunicacionais. Falta o entendimento de que comunicação é processo permanente, dinâmico e contínuo e está presente no cotidiano da vida organizacional. Se, como afirma Ferrari (2011), entendemos que o processo da comunicação se dá à medida que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados – tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforçam seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas –, existe um caminho a ser construído.

Dessa forma, se não há a compreensão do conceito de comunicação por parte dos gestores, as relações públicas, como atividade de relacionamento, nem existem como estratégia de aproximação dos públicos estratégicos.

Desde 2011 o Departamento de Marketing desenvolve funções ligadas às relações públicas, apesar de essas funções não terem sido reconhecidas pelos executivos durante a entrevista. Na percepção deles, relações públicas são a atividade que promove os instrumentos de comunicação. Poucos gestores da área administrativa e também do núcleo técnico central destacaram acreditar que, a partir da contratação da nova gerente de marketing, vem ocorrendo melhor integração entre as áreas e que os relacionamentos interpessoais melhoraram.

Um segundo ponto a destacar na análise, segundo os gestores, é a existência da disputa de egos e politicagem entre os executivos dos níveis estratégicos. Verificou-se, nas entrevistas, que a maioria dos gestores tem pouco tempo de empresa, o que pode ter causado desavenças com os demais, com mais tempo de casa. Todas as transformações ocorridas na organização nos últimos três anos demonstram que as lideranças estão alterando os elementos da cultura organizacional. Como consequência, os gestores afirmam que nas relações interpessoais há certa imaturidade e a justificativa é que as pessoas tratam os problemas organizacionais como pessoais e não agem profissionalmente.

Em contrapartida, as respostas dos empregados mostram que existe





221

um nível razoável de respeito entre as pessoas, reforçando que as disputas estão no nível estratégico da empresa e não no operacional e administrativo. Trata-se de um tema de cultura organizacional e, portanto, a liderança deve rever sua missão, visão e valores com o objetivo de diminuir os focos de resistência ou desavenças entre os líderes.

Se as disputas ocorrem entre os executivos, observou-se que, nos níveis inferiores, o respeito mútuo e o diálogo ocorrem entre o gestor e seus empregados. Os gestores comunicam-se bem com seus liderados e isso é confirmado pelos empregados ao se posicionarem de maneira razoável. Outro ponto de destaque são algumas diferenças entre empregados da área administrativa e o núcleo técnico central, sendo que no primeiro as respostas são mais positivas. Talvez isso esteja ocorrendo porque esse grupo está alojado num edifício novo e com boas condições físicas.

Nos resultados obtidos com os empregados da área administrativa e do núcleo técnico central, uma diferença chamou a atenção: quando questionados se a organização respeita os direitos humanos, na área administrativa 83% afirmaram que sim, enquanto no Núcleo Técnico Central somente 37% se posicionaram de forma favorável, e 20% responderam negativamente. Isso confirma o que verificamos nos estudos realizados pelo Instituto Bobbio (2009/2010), que constataram que há evidências importantes de tratamento discriminatório ou desigual no ambiente de trabalho e que são percebidas discriminações contra grupos sociais específicos dentro das empresas. Dentro do núcleo técnico central, isso pode estar acontecendo para que os empregados tenham essa percepção demonstrada nos resultados da pesquisa.

Outra discrepância nos resultados entre a área administrativa e o núcleo técnico central é se a comunicação interna é baseada na verdade: 46% dos entrevistados da área administrativa sinalizaram positivamente, enquanto somente 18% dos respondentes do núcleo técnico veem dessa forma. Como a comunicação predominante é verbal entre o líder e seus empregados, verificou-se que esta vai depender da forma como cada gestor repassa as informações para seu grupo. Na percepção dos empregados do núcleo técnico, não é totalmente satisfatória a forma com que cada gestor transmite a comunicação porque talvez não reflita credibilidade. Segundo Marchesi (2005, p. 45), os gestores da organização, "se quiserem obter sucesso, devem em primeiro lugar dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores".

Por último, observou-se que os gestores percebem que seus emprega-



dos encontram-se satisfeitos com o desempenho no trabalho e que procuram respeitá-los e reconhecer seus esforços. As insatisfações presentes estão relacionadas com assuntos intrínsecos a qualquer organização, que são: salários, benefícios, infraestrutura, entre outros.

O Grupo BIOFAST deve incrementar a atividade a partir do agir comunicativo, expondo à alta administração os pontos de vista diferentes dos diversos públicos de interesse da organização, as críticas e o quanto é necessário construir relacionamentos humanizados. Esta postura está muito próxima do negócio do Grupo BIOFAST, uma vez que a visão crítica de relações públicas está relacionada com a definição do espaço de entendimento dos empregados e de uma maior integração entre os gestores e os níveis inferiores da hierarquia organizacional.

Partindo dessa premissa, constatou-se que, no Grupo BIOFAST, o Departamento de Marketing vem, desde 2011, ampliando seu leque de ações, que têm como objetivo humanizar as relações dos empregados por meio de uma maior integração e não somente com veículos de comunicação.

Verificou-se que a maioria dos gestores procura ouvir seus subordinados, suas sugestões e críticas e as levam ao conhecimento da alta administração. Nota-se também que há por parte da organização boa vontade em melhorar e humanizar as relações interpessoais.

No Quadro 1, uma comparação entre os conceitos de vários autores – Antunes (2009), Barrett (1998), Chiavenato (2010), Costa (2004), Ferrari (2011), Grunig (2011) L'Etang (2005), Vergara e Branco (2001) – trabalhados no referencial teórico e os resultados apurados nas pesquisas.

Um dos grandes desafios da organização hoje é ter uma liderança que seja capaz de repensar a empresa, analisando sua missão, visão e valores para estabelecer políticas que sejam claras e possam ser praticadas por todos.

Outro desafio que a organização tem é atrair bons profissionais e conseguir retê-los procurando encantar as pessoas que dela fazem parte e alinhá-las aos seus valores e objetivos organizacionais. A alta administração tem uma visão clara sobre a importância de reter os talentos e engajar esses profissionais para que se sintam fundamentais à organização e se tornem o grande diferencial competitivo da empresa.

É possível concluir que a organização tem como objetivo tornar-se uma empresa humanizada, que respeita e valoriza seus empregados e procura satisfazer suas necessidades, mas ainda tem alguns pontos relevantes que precisam ser melhorados.





Entre esses aspectos a melhorar, podemos citar o entendimento por parte de seus colaboradores sobre sua cultura organizacional, ter uma liderança transformadora que encante, incentive entusiasticamente seus empregados por meio de comunicação dialógica e uma comunicação interna pautada na verdade, na transparência, que contribua para diminuir as disputas, as vaidades e principalmente os ruídos que geram conflitos entre as pessoas.

Conceitos do referencial teórico	Resultados obtidos nas pesquisas
Declaração Universal dos Direitos Humanos – Respeito à dignidade da vida	Segundo a percepção de 55% dos empregados do núcleo técnico, a empresa ainda não respeita plenamente os direitos humanos nem lhes assegura totalmente.
	Entre os empregados da área administrativa, 83% acreditam que a empresa já está cumprindo seus deveres.
Humanização – o trabalho se humaniza por meio de relacionamentos contínuos e permanentes, por práticas éticas e por uma comunicação eficiente e transparente.	Na organização verifica-se que a comunicação é baseada na verdade e no respeito mútuo, traço confirmado pelos resultados obtidos na área administrativa, 92%; no núcleo técnico, 45% dos empregados posicionaram-se positivamente. Os relacionamentos interpessoais dos empregados são considerados bons, tanto com seu superior direto quanto com seus colegas de trabalho. Percebe-se que os empregados demonstram que a organização dá indícios de uma empresa humanizada.
Gestores devem ter um comportamento direto e objetivo com seus liderados. A humanização está presente em todas as formas de comunicação com o empregado e também nas políticas e diretrizes organizacionais.	Verifica-se que 76% dos empregados da área administrativa e 66% do núcleo técnico afirmaram que seus gestores têm comportamento respeitoso e demonstram consideração na forma de tratá-los. Mais uma vez constata-se que a organização está no caminho da humanização.
Modelo de gestão é a base para uma organização sobreviver na era da vulnerabilidade. A gestão é responsável pelo espaço de comunicação e pela rapidez com que a organização se protege e reage contra as ameaças, sejam internas ou externas.	Nos últimos anos, a organização tem se esforçado para alcançar melhores resultados, porém a estratégia de contratação de executivos renomados do mercado não é suficiente. É preciso que, antes disso, a empresa mude seu modelo de gestão e tenha políticas e diretrizes claras para atuar de forma transparente e ética com todos os seus públicos.
Relações públicas como função estratégica que administra relacionamentos é responsável por melhorar o processo de comunicação com os diversos públicos da organização, e como resultado é possível conseguir maior comprometimento de todos na organização.	Verificamos falta de clareza e entendimento sobre a função de relações públicas como gestão estratégica e como esta atividade pode contribuir para que a organização tenha sucesso alcançando sua missão e objetivos. A alta administração não percebe que as relações públicas podem influenciar os públicos de interesse e efetivamente conseguir o comprometimento e o engajamento dos empregados aos objetivos organizacionais, garantindo o sucesso dos negócios.

Quadro 1 – Conceitos do referencial teórico X resultados obtidos nas pesquisas

224





Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. Tradução Roberto Argus. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Wellington Soares da. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. *In*: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, jan./mar. 2004.

DEJOURS, Christopher. Psicodinâmica do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DOMENEGHETTI, Daniel & MEIR, Roberto. Ativos Intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter. Inovação e Empreendedorismo. São Paulo: Pioneira, 1993.

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.** 2ª. Edição revisada e ampliada. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações** – ABRAPCORP – São Paulo: Difusão Editora, 2010.

L'ETANG, Jacquie. **Relaciones Públicas: conceptos, práctica y crítica.** Barcelona: UOC Press, 2005.

 \bigoplus



MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. *In*: Comunicação Interna: a força das empresas. Vol. 2. São Paulo: Aberje, 2005.

PESQUISA DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS. Instituto Norberto Bobbio. São Paulo, 2010. Portal http://norbertobobbio.files.word-press.com/2010/10/pesquisa-dh-e-empresas-bobbio-e-bmf.pdf acesso em 02/11/2011 as 15hs

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAMAYO, Álvaro. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. CODO, Wanderley. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editora Cooperativa de autores associados, 1996.

TERCIOTTI, Sandra Helena. O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. *In*: **Revista Organicom**, ano 5, número 9, 2º semestre de 2008.

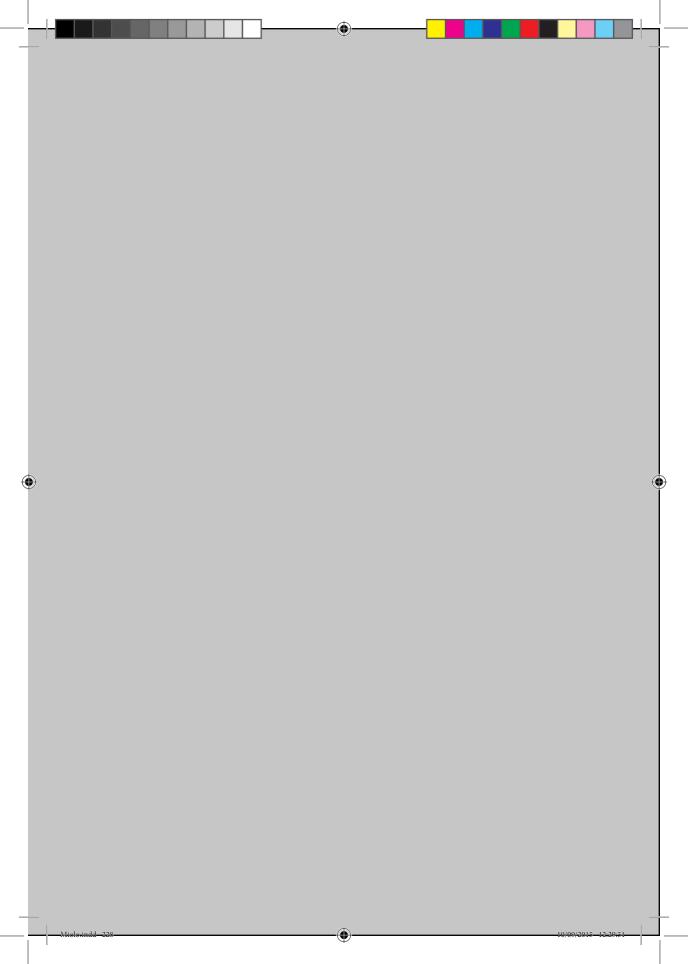
VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant & BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *In*: **RAE**, **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, nº2, p.20-30, São Paulo, abr./jun. 2001.





Parte III PLANEJAMENTO E MENSURAÇÃO



Gestão da comunicação com empregados: o papel do planejamento e dos veículos organizacionais

Bruno Carramenha

O autor fala sobre a importância do planejamento da comunicação nas organizações, focalizando o papel dos veículos. É um convite para tirar os veículos de uma condição administrativa e operacional e colocá-los como parte fundamental da construção de uma proposta de valor, condizente com os objetivos da organização e as aspirações dos empregados.

Os nomes que compõem o título deste ensaio não deveriam andar separados jamais quando se trata da gestão da comunicação com empregados. Todos têm uma função fundamental nos processos de comunicação nas empresas, no entanto, a efetividade dos papéis que desempenham depende, primordialmente, do grau de maturidade da área que os gere.

Nos últimos anos, é notável uma mudança significativa na abordagem dos conceitos – planejamento, veículos e campanhas –, tendo em vista a primazia que a prática da comunicação com empregados vem ganhando. Não necessariamente, mas indiretamente, o aumento do grau de maturidade está relacionado a uma seniorização da função.

Nos cenários em que a gestão da área responsável pela comunicação com empregados está relegada aos níveis operacionais das organizações,

229





muitas vezes sem acesso às discussões estratégicas da liderança sênior, é natural que se limite à cobertura de eventos e à reprodução de informação factual, o que acarreta na produção de veículos e campanhas como atividade-fim da área. A tendência, neste caso, é que seja percebida apenas como despesa para as organizações, visto que é praticamente impossível justificar que a geração de conteúdo, por si só, contribua com os negócios da empresa. Estabelece-se, então, um círculo vicioso, conforme demonstra a figura a seguir.

Círculo vicioso da área responsável pela comunicação com empregados



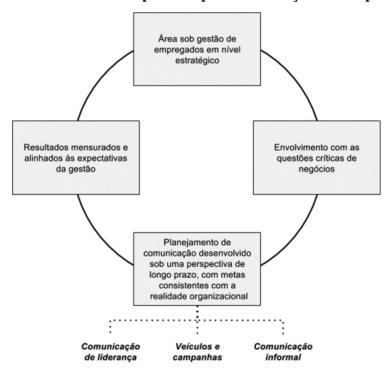
Sob a responsabilidade de empregados em níveis muito operacionais, a área tem dificuldade de acesso às questões estratégicas de gestão. Distante daquilo que realmente importa para a companhia, a área se restringe à função de informar à base da companhia o que acontece na própria base, por meio de veículos. A produção de conteúdo, então, sem propósito claro,



não demostra resultado para a organização. A área, portanto, não justifica o investimento que recebe e, muitas vezes, se mantém apenas no cumprimento de questões meramente administrativas pontuais ou até mesmo para satisfazer a vaidade de alguns executivos.

Quanto mais próxima da liderança sênior das organizações, a função se torna mais estratégica e redefine seu escopo de trabalho, com base no (e com vistas ao) planejamento de negócios, assim, portanto, utilizando veículos e campanhas não mais como o objetivo da área, mas, sim, como ferramenta de suporte para atingir os objetivos. Estes, bem traçados, claros, concisos e mensuráveis, integrantes de um planejamento de longo prazo. Forma-se, nesse segundo caso, um círculo virtuoso, conforme figura a seguir.

Círculo virtuoso da área responsável pela comunicação com empregados



Neste espaço, a produção dos veículos e das campanhas divide o tempo do profissional também com a gestão da comunicação informal e com as estratégias de parceria com a liderança, ajudando-a a reconhecer e assumir seu papel de comunicador. Este formato abre espaço para obtenção de resultados que beneficiam tanto a área de comunicação como a organização em termos de negócio.

profissio de parce

Miolo.indd 231



Graus de maturidade

Estágio	Maturidade
1	A comunicação não faz parte do Processo Estratégico do Negócio. As ações têm pouca consistência com a estratégia. As atividades são principalmente pontuais, sem conexão entre elas. O foco da comunicação é fundamentalmente o desenvolvimento de veículos de comunicação. Há pouco espaço para o planejamento.
2	A comunicação tem poucas metas estabelecidas, normalmente ligadas a parâmetros quantitativos. Os veículos não têm pauta ou periodicidade bem definidas. A área chega a ser surpreendida por comunicações feitas por outras áreas, sem alinhamento.
3	A área de comunicação interna já é sentida como importante pela organização, mas ainda não cria demanda. Ela é orientada pela demanda da empresa, que nem sempre é equilibrada em termos do que é mais importante para o negócio.
4	A área de comunicação considera as implicações de seu trabalho nos planos de negócio e os traduz em ações bem estabelecidas, com estratégias, indicadores de sucesso e metas claras, acordadas com as áreas de negócio. Há políticas e regras claras que regem o trabalho. O planejamento está sendo desenvolvido, porém ainda é fragmentado e a comunicação de liderança pouco relevante.
5	A prática da comunicação relaciona-se claramente aos requerimentos do negócio. O foco é onde e como a comunicação pode adicionar valor. As funções de cada veículo são claras e a comunicação de liderança é relevante em alguns momentos.
6	A comunicação faz contribuições de forma proativa sobre como pode dar suporte às estratégias de negócio, não só por meio de veículos, mas também por meio da gestão e acompanhamento da comunicação informal e da parceria com a liderança. Planos regulares de melhoria são realizados com base no <i>feedback</i> das áreas e do amadurecimento da própria equipe.
7	A área de comunicação é requisitada regularmente pelas diferentes áreas da empresa e contribui com o processo de aprendizagem organizacional, pois comunicação já é vista como uma competência.
8	A área de comunicação tem uma leitura fina dos processos estratégicos e das prioridades empresariais. Os resultados de um ano – quantitativos e qualitativos – são usados como aprendizado para o ano seguinte e se tornam referências do próximo passo de maturidade exigido.
9	O planejamento da comunicação é revisado regularmente e melhorias são continuamente implementadas. A comunicação atrai mais talentos e é vista como um espaço de amplo aprendizado.
10	A estratégia de comunicação é realizada em termos de médio e longo prazos e o ciclo é retroalimentado continuamente. A estratégia de comunicação é vista como referência no setor e eventualmente até fora dele e contribui para um olhar ainda mais moderno sobre os limites da eficiência da comunicação interna.

Fonte: Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 96)

Como pode ser visto na tabela de Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), a maturidade da comunicação leva à construção de uma área cujo objetivo central é contribuir para o alcance dos objetivos de negócio. Dessa forma, trabalhar a identidade corporativa e estimular a formação de uma imagem positiva com o público interno, por meio de um alinha-





mento entre discurso e prática, deve ter, em última instância, o foco na construção de engajamento¹.

Planejamento

Diretamente relacionado ao processo de gestão estratégica, o planejamento é função básica da administração de qualquer empresa. Pode ser desenvolvido a partir de uma série de metodologias ou formatos, que, em geral, dependem mais da preferência da organização do que exatamente da efetividade de um ou outro modelo.

O planejamento tem a função principal de preparar a empresa para as situações futuras. Ao estabelecer os anseios organizacionais de curto, médio e longo prazos e, portanto, as métricas de sucesso acerca daquilo que se deseja alcançar, o planejamento compreende as estratégias e ações para contribuir com a tomada de decisão antecipada.

Premissa principal de um planejamento de comunicação é que ele esteja completamente alinhado com o planejamento de negócios da organização. As entregas de comunicação devem ser 100% vinculadas aos objetivos organizacionais e, portanto, são mais valorizadas quando estabelecem claramente seu vínculo com as prioridades de negócios. Nem sempre os problemas tradicionalmente aparentes em um diagnóstico de comunicação serão os primeiros a ser vinculados às necessidades corporativas, mas, ainda assim, recomenda-se que, na tomada de decisão e classificação por prioridades de atuação, o profissional prefira as estratégias e ações que o ajudarão a demonstrar o valor da comunicação àquilo que a organização entende como prioritário.

É importante que a construção de um planejamento de comunicação considere que sua entrega deverá prezar pela eficiência, eficácia e efetividade, conceitos que, segundo Kunsch (2002), possibilitam maximizar os resultados e minimizar as deficiências.





¹Este formato, proposto por Carramenha, Cappellano e Mansi em 2013, serviu de base para a construção da Matriz de Maturidade, apresentada por Cynthia Sganzerla Provedel no capítulo seguinte desta obra.

Eficiência	Fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico.		
Eficácia	Liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade a fim de fazer o que é mais viável e certo.		
Efetividade	Relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais.		

Fonte: Adaptado de Kunsch, 2003

O planejamento, em uma área de comunicação, pode – e deve – ser tratado sob duas perspectivas: como processo e como produto. No primeiro caso, assume uma função gerencial essencial para o bom andamento da área, assegurando coerência e antecipação na tomada de decisão. Deve ser um processo de avaliação contínua e englobar, em sua gestão, todas as entregas da área de que gere a comunicação com empregados. Garantirá, portanto, alinhamento entre toda ação que é realizada – da produção de veículos ao envolvimento direto na estratégia da companhia.

Deverá sempre ser iniciado por um levantamento de informações e análise de cenários, resultando em um diagnóstico que aponte a realidade organizacional, as oportunidades de atuação, potencialidades e fragilidades do ambiente comunicacional. Será seguido por uma identificação de públicos – aqui vale a ressalva de que, mesmo em um planejamento voltado para um público aparentemente único (o de empregados), é preciso considerar suas diferenças. Nem todo mundo precisa saber sobre tudo com a mesma profundidade, necessitando, portanto, de segmentação. As etapas que se seguem na construção de um planejamento são definição de objetivos, estratégias, estabelecimento de ações, identificação dos recursos a serem alocados e definição das formas de mensuração dos resultados.

Como produto, o planejamento se apresenta em forma tangível de plano de ação. Demonstra visualmente a relação que se dá a cada ação específica da área de comunicação com o plano estratégico de negócios. É ferramenta fundamental para alinhamento com a liderança da companhia, mostrando, com lógica de começo, meio e fim, o que a área se propõe a fazer, quais são as entregas combinadas e como atingir os resultados esperados. Existem diversos formatos para apresentar o planejamento como



produto e o mais recomendável é que a área de comunicação utilize o modelo em uso pelas demais áreas de negócio da companhia em que atua. Em caráter ilustrativo, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) apresentam uma sugestão de modelo de planejamento para a área de comunicação com empregados:

Objetivo do negócio	Objetivo da comunicação	Atividade / Ação	Prioridade	Período	Mensagens	Meios utilizados	Indicadores	Metas

Fonte: Adaptado de Carramenha, Cappellano e Mansi (2013)

A primeira etapa consiste de identificar os **objetivos do negócio**, portanto, nesse caso, sua redação não é – necessariamente – uma responsabilidade da área de comunicação, mas, sim, a identificação das prioridades organizacionais com as quais a área se encarregará de contribuir diretamente. É possível, no entanto, que profissionais de comunicação de algumas organizações não tenham acesso facilmente a essa informação, por motivos que usualmente se apoiam no argumento de "confidencialidade", ou até que a alta gestão da empresa tenha dificuldades reais de descrever em dois ou três tópicos seus objetivos prioritários de negócios. Nesse caso, recomenda-se que, com base nas fases anteriores de levantamento de informações e diagnóstico, o profissional de comunicação recomende e valide a determinação desses objetivos (que balizarão o plano de comunicação) com a liderança sênior da organização.

Definidos os objetivos do negócio, será possível estabelecer de forma tangível como a comunicação contribuirá com eles, a partir da definição dos **objetivos da comunicação**. Deverão ser redigidos de forma a demonstrar com clareza com o que a área se compromete, devendo, em sua redação, minimizar a margem para questionamentos sobre a validade, relação com o negócio ou mesmo de entendimento da entrega comprometida.

Cada objetivo de comunicação deverá ser desmembrado em pelo menos uma **ação** de comunicação, que, em conjunto, comporá o plano de





ações de comunicação para a companhia. Recomenda-se classificar essas ações em **prioridades**, pois se reconhece aqui que a volatilidade dos nossos tempos nem sempre permite que consigamos aplicar tudo aquilo que está planejado – cortes de orçamento, reduções de equipe e mudanças de prioridades organizacionais fazem parte da realidade da gestão contemporânea. Ao se estabelecer prioridades, ficará mais fácil tomar decisões sobre eventuais cortes de ações que precisem ser feitos ao longo da implementação do plano. A definição do **período** de ação também pode, igualmente, ser modificada por fatores externos à gestão da comunicação, mas é importante que se estabeleça no momento da criação do planejamento, para ajudar tanto os profissionais de comunicação quanto a liderança da empresa a ter uma visão temporal sobre e execução das ações e a coleta de resultados.

A criação de **mensagens** que serão trabalhadas dentro de cada uma das ações preestabelecidas funciona como elemento norteador na construção do conteúdo, independentemente das formas de veiculação. Elas auxiliam na construção de sentido da comunicação produzida e têm a função de manter unidade e coerência sobre aquilo que é produzido. Em sequência se estabelecem os **meios** de divulgação – que serão tratados com detalhes mais adiante.

Por fim, o modelo considera também as formas de mensuração de resultados sobre as ações propostas. A partir da identificação de **indicadores**, a área de comunicação estabelece um compromisso com sua entrega efetiva a partir da realização de determinada ação descrita. São os indicadores que demonstram o que, efetivamente, se observará para assegurar que os objetivos de comunicação propostos foram atingidos ou não. Assim, aqueles devem sempre manter estreita relação com estes. As **metas**, por sua vez, estabelecem, numericamente, os parâmetros de sucesso e a forma de medir os indicadores determinados.

Assim, como processo, o planejamento precisa fazer parte do ponto inicial de tudo aquilo que se desenvolve na comunicação com empregados - veículos, campanhas, eventos, programas de face a face e todos os outros. Já como produto, é base para tornar estratégica a gestão de uma área e, no caso da comunicação com empregados, veículos e campanhas, quando bem utilizados, contribuem com isso, como ferramentas necessárias e eficientes.



Veículos

Ao observar a literatura contemporânea de Relações Públicas, percebe-se o uso dos termos "veículos", "canais" e "meios de comunicação" – entre outros – como sinônimos, em referência ao meio de veiculação de conteúdo corporativo interno. Os conceitos estão relacionados aos de mídias corporativas voltadas aos empregados. Mídia, por sua vez, tem sua etimologia ligada ao termo latino *medium*, cujo plural é *media*, e designa "meio".

Assim, a referência aos conceitos de "veículos", "canais" e "meios de comunicação" se dá tanto sobre os meios físicos por onde se propaga determinada informação quanto o uso de técnicas e ferramentas para transmissão de conteúdo.

Podemos afirmar, então, que grande parte da atuação dos profissionais de comunicação nas organizações está vinculada à gestão dos processos midiáticos. Importante mencionar que não se trata apenas do que é produzido em veículos formais, mas também o que circula nos fluxos informais, no universo simbólico, ou na cultura organizacional como um todo. Em outras palavras, o conceito de processos midiáticos, no contexto organizacional, se relaciona à produção e reprodução do discurso da organização, em todas as formas em que ele se apresenta.

Mais importante do que o nome que se usa para denominar os meios de comunicação organizacionais, a discussão deve recair, de fato, sobre o seu papel.

Veículos são fortes instrumentos de trabalho da comunicação com empregados, e os profissionais da área têm de se valer deles no dia a dia de trabalho para contribuir com a consecução de seus objetivos. Devem observar, no entanto, que a produção dessas ferramentas não pode ser tratada como o objetivo em si de uma área, mas, sim, efetivamente, como um *medium*, uma ferramenta que dê suporte para uma gestão estratégica da área. Dessa forma, é necessário assegurar um processo de avaliação constante dos veículos mantidos por uma organização para que justifiquem o cumprimento de seu papel estratégico.

Os veículos de comunicação têm uma função relevante na disseminação da comunicação entre empregados, representando a materialização e unificação do discurso organizacional. São, portanto, parte relevante da gestão dos processos midiáticos organizacionais, pois caracterizam a intencionalidade na elaboração deste, passando pela correta segmenta-





ção dos públicos estratégicos, definição das mensagens e dos meios de transmissão, a partir do uso ordenado da linguagem institucional.

Veículos organizacionais podem ser classificados em quatro categorias, conforme demonstra tabela na página 240.

É recomendável que uma empresa tenha um portfólio de veículos que seja adequado à sua realidade, mas que, sempre que possível, garanta mais de uma categoria, para que eles se sustentem mutuamente e ofereçam um conteúdo capaz de despertar a atenção. Dessa forma, os veículos podem cumprir seus papéis principais de institucionalizar a mensagem corporativa e contribuir com a construção e documentação da memória organizacional.

Muito mais importante que o formato dos veículos, no entanto, é a gestão de conteúdo. Fator crítico de sucesso na criação e manutenção de veículos, a gestão de conteúdo precisa ser cautelosa e considerar a melhor maneira de conciliar os interesses da empresa e dos empregados. De nada adianta conhecer os meios adequados para transmitir informações ou gerar interatividade e engajamento dos empregados se o conteúdo não é apropriado.

A correta gestão de conteúdo cria diálogo e, consequentemente, relacionamento entre a empresa e os empregados. O conteúdo deve ser coerente e estar alinhado entre a comunicação de liderança, a comunicação informal e a dos veículos e campanhas. Deve, portanto, ser entendido e trabalhado à luz da Cultura e dos objetivos organizacionais.





Categoria	Características gerais	Exemplos
Impressos	Apresentam alto custo de produção, pois requerem impressão e distribuição. Além disso, a produção de conteúdo costuma ser mais cara para veículos impressos por, em geral, exigirem maior tempo de apuração e entrevistas. Igualmente, veículos impressos requerem cuidado extra com captação de imagens e diagramação, visto que sua perenidade é maior.	Jornal Revista Boletim impresso Mural
Digitais	Requerem atualização rápida e constante, pois a notícia fica velha a partir do momento em que sua leitura é concluída. Em gera têm conteúdo mais focado em coberturas de acontecimentos rotineiros da empresa, galerias de fotos de eventos e outros temas que demandam menor tempo da equipe de comunicação. Permitem com mais facilidade a interação, colaboração e participação ativa dos empregados no compartilhamento de informações.	Intranet TV corporativa Rede social corporativa Mural eletrônico
Presenciais	Apresentam enorme potencial de envolvimento do empregado e retenção de mensagem. Funcionam bem para divulgação de assuntos de alta complexidade e para momentos de crise e alinhamento da cultura organizacional.	Reuniões Cafés da manhã Cerimônias e comemorações
Esporádicos	Utilizados sob demanda específica, normalmente para chamar a atenção do empregado para um assunto pontual. É importante determinar a dinâmica de quando e como cada um deles deve ser utilizado, para que cumpram de fato seu papel.	

Referências

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

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ª edição revista. São Paulo, SP: Summus editorial, 2003.

KUNSCH,

Miolo.indd 239



10/09/2015 12:29:52



Matriz de maturidade em comunicação com empregados: pavimentando a trilha para uma nova comunicação nas organizações

Cynthia Sganzerla Provedel

Uma experiência profissional em uma organização de alta complexidade levou a autora a uma inquietação: como comparar o estágio de uma área de comunicação com outra área de comunicação (seja de uma mesma empresa de um grupo, seja de outra empresa). Dessa experiência empírica, nasceu a proposta de uma matriz de maturidade para avaliar a comunicação com empregados. De forma didática, o texto apresenta três itens norteadores, que se desdobram, cada um deles, em cinco graus de maturidade, proporcionando a quem queira aplicar essa teoria um amplo entendimento de como galgar espaços estratégicos para a gestão da área.

Diversos são os motivos que desencadearam a iniciativa de desenvolver uma matriz de maturidade para a função de comunicação com empregados nas organizações. Estimulada por experiências práticas e inspirada pela aplicação desta metodologia em outros segmentos, a matriz de maturidade em comunicação com empregados que será aqui apresentada foi também fundamentada visando a necessidade de compreender mais a fundo quais são os fatores que norteiam o desenvolvimento, evolução e amadureci-

240

mento da função de comunicação dentro das empresas ao longo do tempo.

A matriz em questão foi concebida com base em vivência empírica, mas também teve seus alicerces construídos sobre alguns referenciais teóricos brevemente explorados. Tem seu surgimento num contexto contemporâneo que desafia a função de comunicação a repensar seu papel nas organizações. Dessa forma, a matriz também poderá contribuir para diagnosticar até que ponto as funções de comunicação com empregados nas organizações estão, de fato, preparadas para dar um próximo passo rumo a uma comunicação mais relacional, considerando os desafios da atualidade.

Desafios da comunicação com empregados na contemporaneidade

Parece haver hoje nas organizações uma disposição de transformação, em que se busca abandonar uma atuação mecanicista e padronizada na forma de comunicar, e se caminha para um modelo de comunicação interna híbrido, que dá lugar à preocupação com as relações e com o diálogo entre empregados e organizações, mas, também, tem seu enfoque dirigido aos fluxos, processos e produtos de comunicação.

Talvez possamos interpretar que as organizações hoje buscam uma gestão da comunicação com empregados que equilibre as formas mecanicista e orgânica. Mas se, por um lado, parece que já existe um olhar comunicacional relacional, por outro, este olhar ainda não se reflete na prática da atividade de comunicação com empregados nas organizações, que ainda priorizam um enfoque instrumental, baseado nos velhos paradigmas comunicacionais.

Em um processo de ressignificação de si mesma, a função de comunicação é desafiada a repensar seu papel na atualidade, impulsionando a ampliação de seu olhar e seu agir comunicacional, num contexto que apresenta novos elementos, influenciando e impactando a gestão da comunicação nas organizações.

Mas, para trilhar com consistência e maturidade o caminho rumo ao seu próximo passo, é preciso analisar com cautela o caminho evolutivo da função de comunicação com empregados nas organizações. Assim, a matriz de maturidade contribui como metodologia empírica que ajuda a avaliar até que ponto as funções de comunicação nas organizações estão, de fato, preparadas e suficientemente amadurecidas para dar um próximo passo rumo à comunicação interna mais relacional.





Motivações, aspirações e objetivos

A matriz de maturidade aqui proposta surgiu em um contexto organizacional específico em que a autora, estimulada por necessidades práticas em sua atuação no GPA (Grupo Pão de Açúcar), precisava de uma compreensão fundamentada a respeito dos diferentes graus de maturidade da função de comunicação existentes na organização em questão, tendo como um dos seus principais desafios assegurar a governança e alinhamento entre a área de Comunicação Interna corporativa e as demais áreas de comunicação com empregados no contexto dos diversos negócios do grupo. Assim, foi desenvolvida a matriz de maturidade baseada nos propósitos a seguir:

- Classificar o nível de maturidade da função de Comunicação Interna situada em cada um dos negócios do grupo;
- Direcionar o processo de desenvolvimento, evolução e amadurecimento das áreas a partir da análise dos norteadores da matriz;
- Demonstrar a complexidade da função de comunicação a partir da sua importância tática, estratégica e política – aos *stakeholders* direta ou indiretamente envolvidos nos processos de comunicação com empregados.

Norteadores da matriz de maturidade

Os norteadores da matriz foram desenvolvidos buscando abranger toda a complexidade operacional, prática, tática, estratégica e política da comunicação com empregados. Baseando-se nisso, os norteadores foram concebidos a partir da descrição abaixo:

- Tático: este norteador abrange aspectos da comunicação interna formal, de que maneira se dá o diálogo e a comunicação entre as lideranças e seus times, qual a infraestrutura da área, bem como as competências técnicas disponíveis. O norteador ainda tem como finalidade avaliar como se dá a governança dentro da área de comunicação.
- Estratégico: o norteador estratégico avalia a contribuição da comunicação com empregados para geração de resultados corporativos, bem como para a construção de sentido, diálogo e relacionamento nas organizações.
- Político: avalia a representatividade da área com a alta gestão, o entendimento e relação com stakeholders. O norteador ainda busca avaliar de que maneira as linhas de reporte estabelecidas con-

Ψ



tribuem para o amadurecimento da função e ainda analisa de que maneira a agenda de temas da comunicação está respaldada e fundamentada.

Norteador tático

Abrange os aspectos operacionais e táticos da função de comunicação com empregados.

Comunicação formal: avalia o nível de maturidade dos canais, campanhas, ferramentas de comunicação em termos de segmentação, periodicidade, formatos, gestão de conteúdo, mecanismos de comunicação via de mão dupla etc.

Diálogo e comunicação da liderança: compreende e avalia o nível de maturidade dos canais face a face, bem como a preparação, envolvimento e capacitação das lideranças como agentes de comunicação.

Infraestrutura e competências: avalia a maturidade da função em relação ao equilíbrio entre demanda existente e recursos disponíveis (ferramentas de trabalho, competências técnicas disponíveis por parte do time, fornecedores, terceiros, indiretos etc.)

Governança: compreende a maturidade da função em relação ao conjunto de processos, regulamentos, formas de trabalhar que mostram a maneira pela qual a área é dirigida ou administrada. Desse modo, avalia os seguintes atributos de governança: eficiência operacional da área (gerenciamento do trabalho, gestão de processos, fluxos de aprovação), gestão do conhecimento (clareza e registro dos processos de comunicação em forma de normas, regulamentos, políticas), mecanismos de mensuração (realização de pesquisas periódicas, indicadores, bem como planos de ação em função do que foi mensurado), modelo de atendimento à demanda existente (como a área se organiza para gerenciar e atender a demanda).

Norteador estratégico

Abrange os aspectos estratégicos e robustos da função de comunicação com empregados.

Contribuição para geração de resultados: avalia de que maneira a função de comunicação possui planos e metas atrelados à estratégia do negócio, se a área revisita estes planos constantemente, assegurando

Miolo.indd 243 10/09/2015 12:29:52





243

sua retroalimentação/atualização em função do contexto do negócio. Também considera de que maneira a função é reconhecida pelo negócio como uma área que gera ou contribui para resultados tangíveis.

Contribuição para a construção de sentido para o negócio: avalia de que maneira a área apoia, orienta e favorece a gestão da mudança na organização, constrói, influencia e reposiciona a cultura organizacional, impulsiona engajamento/retenção de empregados, contribui para a aprendizagem organizacional, para a construção da marca ou reputação com os colaboradores. Também avalia o nível de comunicação dialógica, relacional colaborativa, bem como o tratamento da comunicação informal e das redes de influência/comunicação entre pares.

Norteador político

Abrange os aspectos políticos e relacionais da função de comunicação com empregados.

Representatividade com a alta gestão: avalia de que maneira a função está representada na alta gestão, tendo um representante envolvido no processo estratégico de tomada de decisão da empresa.

Apoio dos *stakeholders*: avalia de que maneira a área tem clareza quanto aos seus principais *stakeholders* e estabelece relacionamento político com estes indivíduos.

Tipo de reporte: avalia de que maneira a função tem seus reportes estabelecidos e, em função disso, o nível de apoio e autonomia que possui na tomada de decisão tática do dia a dia.

Agenda: avalia de que maneira a área possui uma agenda própria, ou seja, pautada em suas próprias causas, prioridades, bem como avalia se tem clareza, prioriza e endereça temas de comunicação atrelados ao foco estratégico do negócio. Avalia em que nível a comunicação é praticada com alinhamento entre o que é divulgado interna e externamente.

Premissas

Uma das principais premissas deste modelo de maturidade é que se trata de um modelo experimental, resultado de análise de boas práticas, referenciais teóricos e baseado, principalmente, na vivência prática.

Algumas análises e aplicações preliminares da matriz foram realizadas e uma das premissas identificadas é que a possibilidade de que a função de comunicação possua um grau híbrido deve ser considerada. Ou seja, a

\$





função de comunicação está configurada num determinado grau para o norteador tático e em outro grau no norteador político, por exemplo.

Outro aspecto que pode ser considerado como premissa: pode existir uma relação entre a velocidade de evolução de um grau de maturidade e cultura organizacional da empresa, bem como pelo modelo de gestão do negócio. Importante ainda reforçar que este modelo de matriz de maturidade não é verdade absoluta. É apenas uma linha de raciocínio.

Graus de maturidade

O modelo foi construído com base em cinco graus de maturidade. Cada norteador existente terá sua descrição específica e detalhada de acordo com cada um dos graus definidos.

Na figura abaixo, é possível visualizar uma versão resumida da matriz na qual cada norteador possui uma descrição simplificada e suas respectivas correlações com os graus existentes.

GRAUS	TÁTICO	ESTRATÉGICO	POLÍTICO
GRAU 1 Tático: Demanda Represada	Canais pasteurizados, sem pautas e periodicidade definidas. Comunicação com Liderança é tímida. Infraestrutura insuficiente. Governança praticamente não existe. Demanda represada que começa a ter vazão.	Contribuição estratégica indireta: em torno da entrega de produtos de Comunicação ao negocio. Não faz parte do processo estratégico do negócio. Há pouco espaço para planejamento e definição de metas.	Não possui representatividade junto à alta gestão, que priorize e enderece a agenda de comunicação junto ao corpo diretivo. O reporte nem sempre contribui ativamente com direcionamento estratégico.
GRAU 2 Tático: Orientado pela Demanda	Cana is segmentados por audiência e com pautas/frequéncia definidos Area a inda não cria a demanda, é orientada por ela. A liderança a inda não compreende o impacto de sua Comunicação. Os processos começam a ser estruturados e área ganha mais infra.	Começa a demonstrar sua capacidade de contribuir estrategicamente para o Negócio e precisa quebrar o paradigma de atender x gerar demanda. Começa a ser envolvida nos temas de culturae gestão da mudança	Ainda não possui representatividade junto à alta gestão, mas eventualmente tem seus temas tratados nos fóruns de alto escalão. O reporte contribui ativamente do ponto de vista tático. A área já conhece Seus stakeholders mas não conseguiu ativá-los
GRAU 3 Consultivo	Canais estão em processo de Evolução e via de mão dupla. Percebida como uma área que adiciona valor. Aliderança entende seu papel na comunicação. Processos mais robustos. Começa a explorar mensuração	Faz recomendações técnicas que contribuem para a estratégia do negócio. Ainda tem dificuldade em estabelecer correspondência entre sua área e o negócio. Cultura organizacional e Cl informal já são temas de atenção	Tem representatividade junto à alta gestão. Tem aliados interáreas. Apoio, confiança e autonomia por parte do reporte que já endereça as prioridades de comunicação e também busca interlocutores para facilitar a atuação política da área
GRAU 4 Estrategista	Canais evoluem. Aárea prioriza demandas. Valorizada por sua atuação estratégica. Acomunicação da liderança é medida e se tornou uma competência.	Faz contribuições próativas às estratégias do negócio e tem leitura fina das prioridades empresariais. É acionada para contribuir com o processo de tomada de decisão da gestão. Monitora a Cl informal e avalia a comunicação colaborativa.	Tem representatividade e agenda próprias junto à alta gestão com temas que alavancam e que são prioritários para o negócio. Essa agenda é compartilhada e priorizada pela liderança apoiadora da área de comunicação.
GRAU 5 Conselheiro	Questiona-se a relevância e a quantidade de canais que possui, fortalecendo cada vez mais a comunicação com a liderança entre pares e colaborativa. Líder protagoniza sua própria Comunicação.	Leitura fina das prioridades empresariais. A área é acionada e tem credibilidade para contribuir com o processo de tomada de decisão da gestão. Valoriza a comunicação informal, lateral e as conversações organizacionais	Tem papel-chave no processo de tomada de decisão, com um nível de habilidade que o torna um profundo conhecedor do Negócio. Os temas e propósitos da área são apoiados pela liderança e fazem parte da agenda do Head da organização.

A seguir cada um dos graus de maturidade é detalhado para cada um dos norteadores existentes.



Miolo.indd 245





10/09/2015 12:29:53



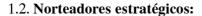
1. Grau de maturidade 1: Tático – Demanda represada

1.1. Norteadores táticos:

- Comunicação formal: basicamente, neste grau, a produção de produtos de comunicação ocorre em formatos pasteurizados. Não há segmentação de audiências, pautas e periodicidade definidas, nem tampouco canais de mão dupla. A gestão de conteúdo é muito apoiada fora da função, ou seja, a função não tem autonomia e poder para falar sobre o negócio e necessita de suporte de outras áreas. Atividades ainda ocorrem sob demanda e sem ainda muita conexão entre si. A área ainda chega a ser surpreendida por comunicações feitas por outras áreas, sem alinhamento prévio.
- Diálogo e comunicação da liderança: a função não comunica face a face e não tem suas lideranças envolvidas e capacitadas no processo de comunicação. A função não estabelece com clareza oportunidades para diálogo entre colaborador e organização.
- Infraestrutura e competências: time reduzido e que não consegue ainda mapear com clareza qual a demanda e dar vazão a ela. A área ainda não possui fornecedores fixos. Possui verba reduzida, não mapeada ou inexistente. As competências técnicas e de gestão necessárias para desempenhar as responsabilidades que o time tem ainda não estão adequadamente disponíveis e não existe uma preocupação ou plano para desenvolvimento das equipes nas competências de comunicação. O comunicador neste grau ainda assume um papel de "tirador" de pedidos.
- Governança: gerenciamento do trabalho, acompanhamento e processos/fluxos de aprovação não são claros neste estágio. Não há registro dos processos, nem gestão do conhecimento de forma estruturada. Mensuração de desempenho da comunicação ainda muito focada em grau de leitura, presença e satisfação da alta liderança. Não há indicadores de desempenho, nem processos de pesquisa estruturados neste grau.







- Contribuição para geração de resultados para o negócio: ainda muito indireta, a contribuição gira em torno da entrega de produtos de comunicação às audiências, de forma eficiente e confiável. A função de comunicação neste estágio não faz parte do processo estratégico do negócio. Há pouco espaço para planejamento, que nem é revisado/retroalimentado em função do contexto organizacional. Não há ou há poucas metas claras, normalmente ligadas a parâmetros quantitativos. As demais áreas da companhia não têm clareza da sua função e dos seus objetivos.
- Contribuição para construção de sentido para o negócio: consegue oferecer poucas contribuições com este fim, pois ainda está muito focada em se estruturar em termos táticos e políticos.

1.3. Norteadores políticos:

- Representatividade com a alta gestão: não possui representatividade forte, preparada e que priorize e encaminhe a agenda de comunicação com o corpo diretivo.
- Apoio dos stakeholders: não tem mapeado quem são seus principais stakeholders e não estabelece relacionamento estruturado com estes indivíduos.
- Tipo de reporte: as linhas de reporte existentes oferecem apoio, confiança e autonomia relativamente limitados. O reporte não contribui ativamente com direcionamento estratégico e tende a priorizar outros temas em detrimento da comunicação.
- Agenda: não tem agenda de comunicação própria, ou ela ainda é
 muito frágil e moldada por terceiros. É muito comum que o público
 interno conheça as informações através da imprensa, ou seja, há
 um desalinhamento entre comunicação interna e externa.





2. Grau de maturidade 2: Tático – Orientado pela demanda

2.1. Norteadores táticos:

- Comunicação formal: canais começam a ser desenvolvidos em formatos e linguagens mais segmentadas e dirigidas, com pautas e frequências definidas. A gestão do conteúdo ainda precisa de apoio fora da função, mas começa a ter mais propriedade, consistência e conhecimento do negócio. Timidamente, a área começa a capitanear algumas iniciativas para estabelecer canais de via de mão dupla. A função de comunicação com empregados neste grau ainda não cria a demanda, é orientada por ela. Por outro lado, a área começa a ser percebida como função e a ser acionada, ainda que apenas taticamente, como área que fornece comunicados e atende demandas.
- Diálogo e comunicação da liderança: a liderança recebe comunicações dirigidas a ela, ainda que de forma pontual, sem periodicidade exata e ainda não compreende seu papel e impacto em relação à comunicação. Existem oportunidades esporádicas e sem frequência exata para diálogo entre colaborador e organização. Nestas ocasiões, a pauta reflete temas priorizados pela organização, ainda sem espaço pleno para que o colaborador possa esclarecer dúvidas ou fazer contribuições.
- Infraestrutura e competências: time já começa a se estruturar por papéis e responsabilidades, bem como a ter clareza quanto à demanda e como dar vazão a ela. A área já possui alguns fornecedores que participam reativamente do processo de comunicação. Possui verba reduzida e começa a trabalhar com um sistema de provisionamento de orçamento. Gradativamente e sem muito planejamento, a área começa a participar de treinamentos externos para buscar desenvolvimento, novas competências e reciclagem de conhecimentos. O comunicador ainda é um "tirador" de pedidos, mas a área já começa a ter especialistas focados em desempenhar as atividades de comunicação.
- Governança: processos de trabalho e fluxos de aprovação começam a ficar mais claros e tangíveis. Os processos são estruturados em função

(



dos resultados, que também fornecem uma base para a medição. Assim, a mensuração ainda é muito focada em grau de leitura, presença e satisfação da alta liderança. Não há indicadores de desempenho, nem processos de pesquisa estruturados. Existem iniciativas ainda que superficiais para assegurar a gestão do conhecimento.

2.2. Norteadores estratégicos:

- Contribuição para geração de resultados para o negócio: ainda faz uma contribuição muito indireta que gira em torno da entrega de produtos de comunicação às audiências, de forma eficiente e confiável. Já existem iniciativas de planejamento de médio prazo para a área, de forma fragmentada, e, ainda, sem a preocupação em revisar/retroalimentar o plano em função do contexto organizacional. Há poucas metas claras, normalmente ainda ligadas a parâmetros quantitativos e coletivos. As demais áreas da companhia já têm clareza da função da Comunicação e dos seus objetivos e começam a acioná-la para demandas, mas seu principal desafio passa a ser quebrar o paradigma de atender a demanda e começar a focar no que é prioridade para o negócio.
- Contribuição para a construção de sentido para o negócio: consegue oferecer poucas contribuições para este fim, pois ainda está muito focada em se estruturar em termos táticos, mas já avalia de que maneira pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional e, eventualmente, ainda que de forma reativa, dá suporte a processos de gestão da mudança.

2.3. Norteadores políticos:

- Representatividade com a alta gestão: começa a ter alguma representatividade com a alta gestão, mas encontra dificuldades para priorizar os temas de comunicação e contribuir efetivamente para o processo estratégico de tomada de decisão.
- **Apoio dos** *stakeholders:* já tem mapeado quem são seus principais *stakeholders* e começa a ativá-los gradativamente.

• Apoio

Miolo.indd 249





- Tipo de reporte: neste grau, a função já possui apoio, confiança e autonomia por parte do reporte. O reporte contribui ativamente apenas do ponto de vista tático e tende a priorizar outros temas em detrimento da comunicação.
- Agenda: aos poucos a função vai criando sua agenda própria, mas sem clareza de qual é o foco estratégico do negócio. Ainda ocorre de o público interno receber as informações sobre a empresa através da imprensa, mas a área de comunicação já busca que alinhamentos entre comunicação interna e externa ocorram de forma mais estruturada.

3. Grau de maturidade 3: Consultivo

3.1. Norteadores táticos:

- Comunicação formal: canais estão em processo de evolução quanto à sua clareza de posicionamento e já sofrem pequenas melhorias, ainda que pontuais. A área já tem mais propriedade da gestão do conteúdo e do conhecimento do negócio. Os canais de via de mão dupla começam a funcionar e a gerar contribuições efetivas. A área começa a criar demandas para a organização, atuando de forma mais consultiva. Já é percebida como função e como área que adiciona valor à organização.
- Diálogo e comunicação da liderança: a liderança começa a ser envolvida pela área de comunicação de forma mais estruturada e já compreende seu papel e impacto em relação à comunicação. A comunicação da liderança passa a ser relevante em alguns momentos. Comunicadores começam a ter a preocupação em gerenciar a credibilidade de líderes, e não apenas a sua comunicação. As oportunidades de diálogo entre colaborador e organização são mais frequentes, a pauta reflete temas priorizados pela organização, mas começa a haver espaço para que o empregado possa esclarecer suas dúvidas e/ou fazer suas contribuições de forma tímida, por pura falta de hábito.
- Infraestrutura e competências: time já tem clareza quanto aos seus

•



papéis e responsabilidades e começa a atuar no modelo de "parceiro do negócio". A área já possui alguns fornecedores de confiança e com atuação mais consultiva. Já existe um processo estabelecido para provisionamento e começa-se a pensar em mapear o retorno sobre o que é investido. A área já tem maior clareza quanto aos seus "gaps" de competência e começa a ter suas prioridades em termos de desenvolvimento. O comunicador assume um papel consultivo e cada vez mais estratégico dentro da organização.

• Governança: neste grau, processos de trabalho e fluxos de aprovação são mais robustos e já demonstram eficiência operacional e contribuem para excelência da área. A área já busca maneiras de definir indicadores de desempenho e começa a explorar alternativas para avaliar sua atuação, como pesquisa de satisfação em comunicação interna. A área já se preocupa em gerir e registrar seu conhecimento, bem como formalizar suas políticas, normas e processos.

3.2. Norteadores estratégicos:

- Contribuição para geração de resultados para o negócio: a área já tem clareza sobre como pode adicionar valor ao negócio e, aos poucos, conquista seu espaço, fazendo recomendações técnicas que visam contribuir para a estratégia do negócio. Já possui clareza quanto aos seus objetivos táticos, mas ainda tem dificuldade em estabelecer correspondência entre sua área e o negócio, se colocando como meio para execução da estratégia. O planejamento da área é feito com base no *feedback* das áreas de interface e no amadurecimento da própria equipe. As demais áreas da companhia já têm clareza da sua função e dos seus objetivos e buscam suas recomendações e perfil consultivo para tomar decisões de comunicação que tangenciam suas áreas de origem.
- Contribuição para a construção de sentido para o negócio: como a área já apresenta maior estrutura e robustez em termos táticos, já consegue atuar de forma mais efetiva para contribuir com o fortalecimento da cultura organizacional. A área já é acionada





para temas que envolvem gestão de mudança com antecedência. A área já entende a importância de monitorar a comunicação interna informal e o faz ainda que de forma reativa.

3.3. Norteadores políticos:

- Representatividade com a alta gestão: Já tem representatividade com a alta gestão e encontra meios de pautar os temas de comunicação e de participar, ainda que esporádica e pontualmente, do processo estratégico de tomada de decisão.
- **Apoio dos** *stakeholders*: claramente a área já tem aliados e investe nos relacionamentos com eles, sempre que necessário.
- Tipo de reporte: já conquistou total apoio, confiança e autonomia por parte do reporte, que já encaminha as prioridades de comunicação e também busca aliados e interlocutores para facilitar a atuação política da área, bem como impulsionar sua credibilidade estratégica.
- Agenda: tem uma agenda própria com cada vez mais foco estratégico do negócio. São cada vez mais raras as ocasiões em que o público interno recebe as informações sobre a empresa através da imprensa.

4. Grau de maturidade 4: Estrategista

4.1. Norteador tático:

• Comunicação formal: canais estão em processo de amadurecimento e passam por melhorias respaldadas por feedbacks estruturados. A área já domina a gestão do conteúdo sobre o negócio. Os canais de via de mão dupla funcionam e retroalimentam o processo de comunicação. A área prioriza demandas, atuando de forma mais estratégica, focando no que é mais importante para o negócio. Já é reconhecida e valorizada pelas demais áreas, por sua atuação estratégica.





- Diálogo e comunicação da liderança: A liderança compreende com clareza seu papel e impacto em relação à comunicação. A comunicação da liderança já dá resultados e cresce em termos de credibilidade. As oportunidades de diálogo entre colaborador e organização são mais periódicas, ocorrem através da figura do gestor imediato e a pauta reflete temas que priorizam colaborador e organização, possibilitando uma comunicação verdadeiramente dialógica. Cresce o interesse da área em começar a atuar ainda mais na credibilidade do gestor e a medir a comunicação do gestor, seu alcance, relevância e afins, colocando a comunicação interna num patamar de "competência" a ser desenvolvida pela liderança e, assim, passando a priorizar ações para capacitar e treinar a liderança quanto a esta habilidade.
- Infraestrutura e competências: time já tem clareza quanto aos seus papéis e responsabilidades e já está mais amadurecido no modelo de atendimento "parceiro do negócio" com as áreas. A área já possui parceiros consultivos. Os mecanismos para estabelecimento de ROI começam a ganhar relevância e prioridade. A área já tem maior competência técnica acumulada e tem clareza de seus "gaps", encaminhando-os ano após ano. O comunicador assume um papel consultivo/estrategista, muitas vezes atuando como conselheiro de confiança de muitas áreas da organização.
- Governança: processos de trabalho e fluxos de aprovação são mais robustos e já demonstram maior plenitude em termos de eficiência operacional, contribuindo efetivamente para a excelência da área. A área já possui indicadores de desempenho, bem como mecanismos quantitativos e qualitativos, que são usados para tomar o próximo passo rumo à maturidade e elaborar os planos de ação. A área já possui ferramentas para garantir a gestão do conhecimento, e a formalização de processos, normas e políticas está concluída.

4.2. Norteadores estratégicos:

• Contribuição para geração de resultados para o negócio: a área faz contribuições de forma proativa sobre como pode dar suporte





às estratégias do negócio e tem cada vez mais leitura fina das prioridades empresariais. A área é acionada e tem credibilidade para contribuir com o processo de tomada de decisão da alta gestão.

• Contribuição para a construção de sentido para o negócio: a área já é percebida e acionada como fundamental na construção de cultura, na gestão de mudança e como facilitadora da aprendizagem organizacional. A área possui alguns mecanismos para monitorar e tratar comunicação interna informal e busca subsídios, ferramentas e cultura que possam favorecer e impulsionar cada vez mais uma comunicação colaborativa (entre áreas/entre pares), visando melhorias em diversos sentidos para a organização.

4.3. Norteadores políticos:

- Representatividade com a alta gestão: já tem representatividade com a alta gestão e a área pauta e prioriza temas de comunicação de maneira que eles possam contribuir para o processo estratégico e de tomada de decisão.
- **Apoio dos** *stakeholders*: relacionamento consolidado com seus aliados, a área investe de forma estruturada em seus relacionamentos, obtendo bons resultados, que impactam a reputação e credibilidade da área.
- **Tipo de reporte:** já conquistou total apoio, confiança e autonomia por parte do reporte, que prioriza os temas de comunicação e tem uma atuação política exclusivamente voltada ao tema.
- Agenda: tem uma agenda própria com temas que alavancam a estratégia e são prioritários para o negócio. Essa agenda é compartilhada e priorizada pela liderança, apoiadora da área de comunicação. O alinhamento entre comunicação interna e externa é excelente e não há mais situações em que vazam informações para a imprensa antes de ser divulgadas em primeira mão ao público interno.





5. Grau de maturidade 5: Conselheiro

5.1. Norteador tático:

- Comunicação formal: a área já vive um momento de amadurecimento excelente que a leva a começar a questionar cada vez mais a relevância e a quantidade de canais que possui. Esse movimento a leva a fortalecer cada vez mais a comunicação com a liderança, entre pares e colaborativa.
- Diálogo e comunicação da liderança: compreendendo a importância da liderança, a função de comunicação busca, cada vez mais, a oportunidade de dialogar com os empregados, por meio da liderança, de forma mais relacional e compreensiva. O próprio líder entende a importância da competência de Comunicação para sua atuação e protagoniza sua busca por conhecimentos e técnicas a fim de se aprimorar ainda mais na atividade.
- Infraestrutura e competências: time já tem clareza quanto aos seus papéis e responsabilidades e já está mais amadurecido no modelo de atendimento "parceiro do negócio" com as áreas. A área já possui parceiros consultivos. Os mecanismos para estabelecimento de ROI já rodam e conseguem demostrar a eficácia da área X investimento que nela é aplicado. A área já tem maior competência técnica acumulada e tem clareza de seus "gaps", encaminhando-os ano após ano. O comunicador assume um papel de conselheiro de confiança de muitas áreas da organização.
- Governança: processos de trabalho e fluxos de aprovação são mais robustos e já demonstram eficiência operacional, contribuindo para excelência da área. A área já possui indicadores de desempenho e possui mecanismos quantitativos e qualitativos que são usados para tomar o próximo passo de maturidade e elaborar os planos de ação. A área já amadureceu em suas ferramentas de gestão do conhecimento.





5.2. Norteadores estratégicos:

- Contribuição para geração de resultados para o negócio: a área faz contribuições de forma proativa sobre como dar suporte às estratégias do negócio e tem cada vez mais leitura apurada das prioridades empresariais. A área é acionada e tem credibilidade para contribuir com o processo de tomada de decisão da gestão. O planejamento é revisado em termos de médio e longo prazo e retroalimentado regularmente. A comunicação atrai mais talentos e é vista como um espaço de amplo aprendizado.
- Contribuição para a construção de sentido para o negócio: a área já é percebida e acionada como fundamental na construção de cultura, na gestão de mudança e como facilitadora da aprendizagem organizacional. A área valoriza a comunicação informal, lateral e as conversações organizacionais com o objetivo de tirar o melhor proveito disso e, assim, busca subsídios e cultura que possam favorecer a comunicação colaborativa (entre áreas/entre pares), visando melhorias em diversos sentidos para a organização.

5.3. Norteadores políticos:

- Representatividade com a alta gestão: já tem representatividade com a alta gestão e pauta os temas de comunicação de maneira que eles possam contribuir para o processo estratégico e de tomada de decisão do negócio. O comunicador chega à alta gestão desempenhando um papel-chave, com um nível de habilidade e fortes conhecimentos de comunicação e experiência que o tornam um profundo conhecedor do negócio, das estratégias da empresa e da forma como ela opera.
- Apoio dos stakeholders: já tem aliados e investe de forma estruturada em seus relacionamentos, obtendo excelentes resultados que impactam a reputação da área e as decisões, favorecendo e impulsionando a credibilidade da área de comunicação.
- Tipo de reporte/agenda: já conquistou total apoio, confiança e autonomia por parte do reporte, que prioriza os temas de

(



comunicação e tem uma atuação política exclusivamente voltada ao tema. Os temas e propósitos da área são apoiados pela liderança e fazem parte da agenda do Head da organização.

6. Aplicação da matriz de maturidade para definição do grau vigente

O modelo da matriz em questão tem atrelado a si um roteiro de perguntas abertas cujas respostas são parâmetro principal do diagnóstico e, quando consolidadas, enquadram a área avaliada em um respectivo grau que pode, inclusive, ser híbrido. Tal instrumento se encontra em processo de revisão a fim de aumentar sua eficácia em termos de ferramenta.

Considerações

Reforçamos que a origem deste modelo de maturidade é de caráter totalmente empírico, que se trata de um modelo experimental, resultado de análise de boas práticas, referenciais teóricos e baseado, principalmente, na vivência prática da autora.

Dessa maneira, se trata de uma contribuição ao mercado de comunicação e, eventualmente, poderá servir como referência para que colegas da área possam utilizar a ferramenta como norte para entendimento do grau de maturidade da função de comunicação nas organizações, bem como definição de planos de ação para evoluir para um próximo grau.

O material também poderá servir como incentivo para que estudiosos do campo do conhecimento da comunicação possam considerar a abordagem aqui articulada como uma referência a ser aprofundada como metodologia científica.

Fica aqui registrado o desejo da autora deste artigo de investigar os desdobramentos da aplicação da matriz em sua prática a fim de verificar sua eficiência como metodologia e ferramenta de diagnóstico de maturidade. E, ainda, seu compromisso de aprofundar os referenciais teóricos que inspiraram a matriz em questão, bem como outras referências, a fim de evoluir continuamente em relação ao modelo aqui proposto neste artigo.

Finalmente, para concluir, fica a expectativa de que a matriz de maturidade em questão contribua para que profissionais e estudiosos da área possam pavimentar a trilha da Comunicação Interna rumo a um agir comunicacional nas organizações cada vez mais relacional e construtor de sentidos e propósitos.

Miolo.indd 257 10/09/2015 12:29:53





Melcrum's framework for an effective internal communications function (2008). Disponível em: https://www.melcrum.com/research/strategy-planning-tactics/framework-effective-internal-communication-function. Acesso em: Outubro de 2014.





Planejamento e mensuração: proposições para o trabalho estratégico da comunicação com empregados

Andréa Guardabassi e Gisele Lorenzetti

As autoras propõem neste ensaio uma reflexão acerca do trabalho estratégico da comunicação com empregados a partir do desenvolvimento adequado do planejamento. Recorrendo a dados de pesquisa de mercado e revisão bibliográfica, que permitem melhor compreensão e exemplificação, o ensaio é dividido em três partes: a pesquisa (o diagnóstico), o planejamento em si e a avaliação e mensuração de resultados. Com especial atenção para este último tema, no entanto, as autoras oferecem uma série de dicas que pode contribuir para criação de uma metodologia adequada a cada realidade organizacional.

Em julho de 2014 a seleção brasileira de futebol foi derrotada pela seleção alemã nas semifinais da Copa do Mundo, realizada no Brasil. Infelizmente, não foi uma simples derrota. O Brasil perdeu por 7 X 1.

Foi inesquecível. Aos 11 minutos do primeiro tempo, o Brasil tomou o primeiro gol da Alemanha. Aos 23 minutos o segundo e nos seis minutos seguintes, mais três gols. A sensação é que o time estava ausente, em transe, numa espécie de apagão.

O país, chocado, enterrou o sonho de ser hexacampeão em casa. Ver-

gonha e humilhação foram as palavras de ordem. Não houve um único brasileiro capaz de ter uma análise fria e factual: a seleção perdeu, afinal, nesta fase do campeonato, não existe empate e um dos países, necessariamente, será derrotado.

A imprensa enlutada buscava uma resposta. A equipe técnica tentou, inutilmente, explicar o inexplicável. Nas mídias sociais, centenas de comentários. Afinal, no país do futebol, qualquer um, a partir do momento em que aprende a falar, é técnico ou comentarista esportivo.

De tudo o que apareceu naquele momento, um artigo se destacou. O autor, Sidnei Oliveira, um especialista em Geração Y.

O fato é que os jovens jogadores simplesmente paralisaram, pois se prepararam para serem os 'heróis', mas não para suportar as frustrações das batalhas que esse caminho exigiria. Esse cenário, que deixará o Brasil com uma cicatriz enorme, reflete como estamos lidando com os jovens nos últimos 25 anos. Preparamos uma 'geração de cristal', capaz de ser brilhante diante de condições favoráveis, mas frágil diante das adversidades.

Assim como os jogadores se perderam naqueles minutos assombrosos, vemos os jovens de hoje paralisados diante das frustrações por não alcançarem o sucesso que consideram 'merecedores'. Usando de estratégias erráticas, vemos jovens que trocam de empregos e de relacionamentos ao menor sinal de insatisfação, tentando 'escapar' do desconforto, como se não percebessem que o resultado de longo prazo irá ser muito mais difícil de suportar. (OLIVEIRA, 2014)

Como é difícil, diante de uma situação tão complexa e crítica, ter uma constatação tão simples é óbvia.

É isso! Estes meninos, no calor de seus vinte e poucos anos, poderiam estar em nossas organizações, não fossem eles atletas. Se fecharmos os olhos, conseguimos enxergar alguns jovens que estão ao nosso lado, no nosso cotidiano, no rosto de cada um daqueles desesperados em campo.

Teremos, nós, competência maior do que a equipe técnica, liderada pelo experiente Luiz Felipe Scolari, para fazer com que a comunicação faça sentido para eles?





No século XXI, experiência é importante. Porém, essencial é estar preparado.

A Alemanha tem uma escola para capacitar técnicos. Não tenho a menor dúvida, parte essencial desta capacitação diz respeito a entender sua equipe. Como fazer com que representantes da "Geração de Cristal", quando em campo, tornem-se "Geração de Ferro"? Como despertar o comprometimento nos jovens talentos? Como engajá-los para a vitória?

Certamente, a Alemanha entendeu que nada disso seria possível sem:

- Liderança;
- Planejamento; e
- · Métricas.

E são exatamente estes os pontos que este texto se dispõe a trabalhar.

Planejamento e liderança

Luiz Felipe Scolari, o Felipão, perdeu o título de treinador da seleção brasileira por não alcançar os objetivos e metas planejados para o time de nosso país durante a Copa de 2014. Já pensou o que aconteceria se um líder falhasse na gestão de uma empresa? Pois bem, é isso que queremos mostrar durante o processo de elaboração do planejamento de comunicação com empregados. Não existe planejamento sem liderança ou liderança sem planejamento.

Planejar é sempre uma tarefa difícil e, quando falamos em comunicação interna, ou com o empregado, ela se torna ainda mais desafiadora. O primeiro passo para iniciar um planejamento estratégico de comunicação interna é ter em mente que não se trata de um plano estático, afinal, tratase de um planejamento que envolve, necessariamente, relações humanas. Diferentemente de outras áreas da corporação, o plano de comunicação com empregados tem vida, e muita!

Ao recorrer à vasta literatura sobre planejamento, dentro e fora do termo comunicação, observamos que existem numerosas formas de tratar o tema e que não há uma fórmula exata, justamente por se tratar de algo complexo e abrangente. Cada planejamento está intrinsicamente "amarrado" às necessidades e realidades de pessoas e organizações e é, por isso, estratégico.

Sendo assim, planejar a comunicação com empregados não difere de qualquer outro processo de planejamento, mas para ajudar nessa comple-

Miolo.indd 261





xa tarefa utilizaremos três pilares que sustentam o desenvolvimento das fases desse processo:

- a pesquisa (o diagnóstico);
- o planejamento;
- a avaliação.

I. Pesquisa

Mas, afinal, por onde começar?

Lembre-se de que a comunicação com empregados é dinâmica e o modelo de negócios de uma companhia não tem o mesmo ritmo. Por isso, um bom ponto de partida é concentrar a atenção na estratégia de negócios da empresa.

Como já afirmaram os organizadores deste livro: "Não existe mais espaço no mercado para uma comunicação que não esteja alinhada aos objetivos de negócios das empresas. [...] Porém, um novo pensamento deve ser incorporado como prática, pois somente com uma estratégia clara as empresas conseguirão fazer com que as diretrizes organizacionais (de identidade e de negócios) sejam verdadeiramente compreendidas, assimiladas e vivenciadas pelos empregados" (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 32).

A pesquisa e levantamento de informações são essenciais para definir o que a empresa é e aonde ela pretende chegar. Nesse momento, o olhar e a avaliação estratégica farão toda a diferença para entender o momento que a empresa está vivendo e como ela está se preparando para o futuro, definindo a visão organizacional, a realidade do cenário interno e externo e a concorrência.

Para ilustrar o que é uma boa pesquisa, basta recorrermos ao exemplo do campeão da Copa do Mundo 2014, a Alemanha, que fez um trabalho brilhante de pesquisa, fator determinante para um planejamento de sucesso. Por meio de um estudo minucioso realizado durante dois anos por estudantes da Universidade de Colônia, foram organizadas informações e detalhes sobre cada um dos jogadores do Brasil: o histórico e o perfil pessoal e profissional, a forma e estilo de jogar de cada um, estatísticas de jogadas da seleção e individuais, artigos publicados na imprensa e nas redes sociais ao redor do mundo e todo tipo de informação estratégica.

Para direcionar o trabalho de pesquisa, proporcionando uma visão glo-

A



bal, destacamos dois ingredientes que certamente farão a diferença para estruturar o pensamento criativo:

Engajamento da Liderança;

Reputação.

Não existe uma fórmula secreta para um bom planejamento, mas há caminhos para torná-lo mais preciso e precioso para a empresa e isso dependerá de quanta energia você estará disposto a gastar no entendimento do negócio e, principalmente, do papel e perfil da liderança vigente.

Engajamento da liderança

"Executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar" (MARCHIORI, 1995, p. 83).

Não é de hoje que ouvimos falar da importância do engajamento da liderança no mundo corporativo, mas a falta de adesão dos líderes em assuntos que permeiam a comunicação de uma forma mais ampla ainda é uma realidade.

O engajamento com os líderes começa no momento em que são acionados para o levantamento de informações e avaliação dos prováveis multiplicadores e interlocutores que se envolverão de forma responsável com a implementação das estratégicas de comunicação.

Dica preciosa: nunca desista no primeiro não, nem se aborreça com o descaso da priorização do agendamento. Muitos oferecerão um encaixe em prazos vergonhosos, com risco de ser reagendado na véspera da data prevista. Mas não desista e mostre seu empenho no desenvolvimento de um bom planejamento estratégico em comunicação interna.

A liderança não engajada é sinônima de omissão. Pode parecer um pouco forte e assustador, mas essa é uma armadilha recorrente no ambiente corporativo. Eles são influenciadores naturais dentro da empresa e isso os torna tomadores de decisões natos, o que, em alguns casos, os levam a sabotar deliberadamente qualquer iniciativa ou planejamento de comunicação com empregados.

Por isso, é papel do comunicador engajar o empregado, independentemente do seu nível hierárquico, alinhando o que eles fazem com o que o negócio da empresa precisa realizar, desenhando um caminho de onde a empresa está e precisa chegar, e entendendo o quanto eles estão ligados com os valores da companhia, a fim de realizar esses desafios.



Não é por acaso que empresas com empregados engajados têm uma boa *performance* de mercado e crescimento diferenciado entre seus concorrentes.

Segundo o *Report on Engagement 2008*, produzido pela consultoria Blessing White, companhias cujos empregados são altamente engajados tiveram crescimento na taxa de lucro das ações em 28%, contra 11,2% das com baixo engajamento.

Outra pesquisa realizada pela consultoria norte-americana ROI Communication, envolvendo 96 das 500 maiores empresas dos Estados Unidos listadas na *Fortune*, mostra como anda a qualidade da comunicação dos gestores nessas companhias, e é lamentável constatar que gigantes multinacionais ainda deixem a desejar nesse quesito: apenas 26% dos gestores de primeira linha e alta gestão entendem os seus papéis e responsabilidades na comunicação.

Os gestores entendem seus papéis e responsabilidades na comunicação	26%
Competências de comunicação são bem definidas para todos os gestores	24%
Minha empresa fornece aos líderes e gestores formação em comunicação	40%
Os gestores fornecem reconhecimento e apreço por um trabalho benfeito	55%
Os gestores explicam como as questões e eventos da empresa são relevantes para as suas equipes	32%
A eficácia da comunicação entre os gestores é uma parte significativa do processo de gerenciamento de desempenho	18%

Fonte: ROI Communication

Mas por que será que a liderança tende a não colaborar para o papel ativo da comunicação integrada com seus empregados?

Essa é uma pergunta difícil de responder, pois envolve numerosas variáveis que estão muito além dos interesses estratégicos de uma em-





presa, como políticas e ideologias pessoais. Mas é possível afirmar que os modelos de negócios das empresas precisam urgentemente de uma modernização e de um sistema mais colaborativo, que permita uma comunicação organizacional mais efetiva e sem a interferência de variáveis prejudiciais.

Por isso, a inovação está em pauta em quase tudo o que permeia uma corporação. Foi-se o tempo em que oferecer bons produtos e serviços era suficiente para fidelizar o cliente e sobreviver no mercado. Hoje, o que faz um *business* ser competitivo é o quanto ele consegue inovar para melhorar a sua imagem e a relação custo-benefício de seu produto ou serviço.

É comum empresas que, ao depararem com os desafios de ousadas metas financeiras, atropelem seus verdadeiros valores, destruindo gradativamente a identidade construída ao longo de anos, para cumprir seus objetivos. "São necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Se você pensar sobre isso, você vai fazer as coisas de forma diferente", já alertou o bilionário Warren Buffett.

Reputação

"Quando falamos de imagem e identidade estamos nos referindo diretamente à inovação em comunicação. Sabemos que a identidade interfere na imagem e reputação organizacional e, por sua vez, imagem e reputação interferem na construção e manutenção da identidade. Esse é um processo contínuo e cíclico, em que a organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas, de forma a consolidar uma reputação sustentada ao longo dos anos", afirma a presidente do Reputation Institute Brasil, Ana Luisa de Castro Almeida (2006).

Esse é o segundo elemento a ser compreendido para um planejamento de comunicação com os empregados. Não é objetivo deste artigo aprofundar a questão sobre reputação, pois trata-se de um tema amplo e complexo. Mas é importante entender quão inovador é esse conceito para as companhias que estão em busca de novos modelos de negócios.

Quase um ditado popular (entre os comunicadores), "a comunicação começa de dentro da companhia e reflete para fora", ilustra a importância de um trabalho de comunicação interna bem estruturado para que empregados satisfeitos e bem informados reproduzam a imagem da companhia de forma positiva além do ambiente corporativo, ampliando para os círculos pessoais.





Um exemplo prático que ilustra a importância da imagem de uma empresa a partir da visão de um empregado é o conceituado prêmio organizado pela consultoria Great Place to Work, publicado pela revista Época, "As melhores empresas para trabalhar". Entre os critérios definidos pela pesquisa, os empregados avaliam a empresa e a sua relação com ela, endossando valores, satisfação, desenvolvimento e liderança.

Por que acreditar que reputação é inovação no planejamento de comunicação com os empregados?

Porque, apesar de muito se falar do termo reputação no mundo corporativo, ele é pouco infundido como estratégia de negócio. Muitas áreas de comunicação estão começando a assumir um trabalho mais elaborado de reputação dentro de suas estruturas.

Empresas inovadoras e com uma liderança engajada já estão há anos construindo e remodelando seus modelos de negócios a partir de um modelo reputacional.

Se o planejamento de comunicação com os empregados é um desafio enfrentado pelas empresas, com a reputação não é diferente. Durante a 17ª Conferência Anual do Reputation Institute, foram apresentados dados que mostram a dificuldade das empresas de inserir a reputação de forma estratégica no cotidiano:

- 57% das empresas não têm um processo estruturado para a implementação de gestão de reputação no planejamento de negócios;
- 45% não estão aproveitando o conhecimento que têm de ser relevante para cada *stakeholder*;
- 34% formam silos internos que impedem a colaboração de equipes multifuncionais.

II. O planejamento

Paulo Nassar, professor e diretor-presidente da Aberje, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, diz que: "Na empresa, os relacionamentos são cada vez mais complexos, as exigências são muitas e envolvem uma constelação de pessoas no ambiente interno, na sociedade e no mercado. Por isso a comunicação transformou-se em um diferencial gerencial e de gestão de imagem perante a concorrência, vital para o sucesso e a sobrevivência do negócio" (NASSAR, 2006, p. 26).

O processo de planejamento estratégico integra muitas das práticas de

(



gestão que já fazem parte do cotidiano, mas pode ser estruturado com base em quatro passos básicos: missão, cenário, objetivos e estratégias.

1. Missão

Cuidado para que a missão corporativa não seja apenas uma frase bonita e bem elaborada, estampada na parede da companhia! A missão é a razão de existir de uma empresa, pois é ela que definirá o direcionamento das ações cotidianas, projetando-a de dentro para fora.

Já em 1980 Peter Drucker afirmava que "uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa" (DRUCKER, 1980, p. 37).

Para ilustrar a importância da missão, escolhemos duas empresas do topo de uma importante pesquisa global, *As empresas mais notáveis do mundo*, realizada em 2014 pelo Reputation Institute/Forbes:

1º The Walt Disney Company

2º Google

3º BMW

4º Rolex

5º Sony

6º Canon

7º Apple

8º Daimler

9º LEGO

10ª Microsoft

Você sabe qual é a missão dessas empresas?

Para a The Walt Disney Company é ser um dos *principais produtores e* fornecedores de entretenimento e informação do mundo, e para o Google é organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis.

Não é preciso se deslocar até os parques temáticos da Disney para saber que a marca entrega a sua missão: entretenimento e informação. Muito além da *Disneyland* a empresa está direta ou indiretamente inserida em nossos cotidianos: filmes, seriados, canais de TV, rádio, revistas, gibis, licenciamentos etc.





O Google foi fundado em 1998 e qualquer pessoa que tenha nascido após essa data já veio ao mundo sabendo que o nome da companhia é sinônimo de informação. Antes dele, e isso não é mito, as pessoas faziam suas tarefas escolares ou buscavam referências de informações nas bibliotecas, hemerotecas, na *Barsa* e no *Mirador*. Dúvidas sobre quem são esses dois últimos fulanos? Procure no Google!

Pois bem, agora que você já sabe que a missão corporativa é a "alma do negócio" e obrigatoriamente tem de entregar o que propõe, mãos à obra!

2. Cenário da Empresa

Essa é a fase mais difícil do planejamento estratégico. Diagnosticar e entender o momento em que a empresa se encontra, de forma isenta da influência de formadores de opinião, é muito difícil, afinal é a partir desses influenciadores que serão reunidas as informações necessárias. Além disso, é essencial que também seja feita uma criteriosa avaliação da concorrência para entender o que acontece do lado de fora da empresa.

Análise Interna e Externa

É comum a alta liderança "esconder" informações do profissional de comunicação por acreditar ser estratégica para a companhia. É uma contradição. Lembram da citação logo no início desse artigo, "a liderança não engajada é sinônima de omissão"? Ainda que essa realidade tenha gradativamente melhorado e o papel do comunicador venha ganhando um reconhecimento estratégico no mundo corporativo, muitas companhias ainda preferem centralizar as informações estratégicas em um pequeno grupo de líderes absolutos. Por isso, é extremamente importante reunir informações de todos os níveis hierárquicos possíveis, cruzar as informações e traçar um cenário bem determinado.

Após compreender o cenário interno, é hora de saber o que os principais concorrentes estão fazendo e como estão fazendo para se posicionar no mercado. Mas cuidado mais uma vez: não confunda a estratégia de produtos e serviços com a estratégia da empresa. A avaliação de mercado é setorial e institucional.

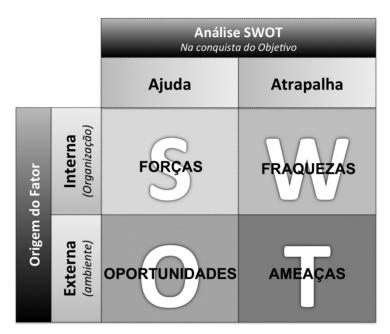
Uma das ferramentas clássicas para analisar os pontos fortes e fracos em um planejamento estratégico, identificando as oportunidades e amea-

(



ças de um negócio, é a análise SWOT.1

Os pontos fortes e fracos geralmente estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maior parte dos casos, têm origem externa.



3. Objetivos

Uma vez definida a missão corporativa da empresa e a análise dos cenários concluída, é hora de traçar os objetivos de comunicação, definindo com clareza os resultados que a organização pretende alcançar.

O objetivo bem definido é importante para que não existam dúvidas por parte de todo o corpo diretivo de onde se quer chegar com o planejamento estratégico de comunicação interna, que, ao contrário do que muitos pensam, está muito além de gerir e organizar os veículos e canais de comunicação.

As ferramentas são sem dúvida importantíssimas na manutenção de uma comunicação efetiva, mas não podem ser confundidas nem com objetivos nem com estratégia, pois elas são táteis.







¹SWOT é uma sigla em inglês para os termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades para o seu negócio) e *Threats* (ameaças para o seu negócio).

4. Estratégias

Com as análises e objetivos claros, as estratégias de comunicação serão definidas com foco no futuro da organização, prevendo ações de sustentação e engajamento dos empregados. A estratégia é definida para alcançar um objetivo e pode sofrer alterações no decorrer da implantação do planejamento. Isso é natural e saudável quando falamos de uma comunicação com o bem mais valioso e dinâmico de uma empresa: os empregados.

É importante saber diferenciar estratégia de tática, pois é muito comum existir essa dúvida na hora de desenvolver o planejamento. A estratégia é **o que** tem de ser feito para alcançar a missão com sucesso, enquanto que tática é **como** fazer.

Uma forma simplista de definir a tática é pensá-la como uma ação ou atividade específica, projetos e programas que serão utilizados na implementação de uma estratégia de sucesso.

O plano de ação ou tático deverá incluir, além das tarefas projetadas para o engajamento e sustentação da comunicação com empregados, um cronograma detalhado com os respectivos responsáveis em cada etapa das atividades e os recursos financeiros e humanos necessários para esse desenvolvimento.

Se a análise do mercado e seus concorrentes foi benfeita, os objetivos são claros e executáveis e as estratégias bem definidas, o planejamento está pronto para ser colocado em prática e o seu time estará pronto para vencer qualquer obstáculo e alcançar o sucesso!

III - Avaliação

Não cabe mais questionamento e muito menos dúvida. Temos de comprovar resultados. Impossível dizer que os ganhos que um bom trabalho de comunicação com empregados traz é intangível e imensurável. As organizações, todas elas, mesmo as que não visam lucro, têm de comprovar resultados, prestar contas a acionistas, comunidade, voluntários ou qualquer outro *stakeholder*.

Certamente o trabalho que fazemos visa mudar percepções e, para isso, impossível prescindir da pesquisa. Aliás, pesquisa é essencial para orientar um planejamento e, depois de um tempo, para medir se o impacto das ações realizadas gerou, mesmo, mudança na percepção.

Ainda assim, é importante ressaltar que nem sempre a mudança de percepção pode ser comprovada rapidamente e, nem sempre, podemos

(



esperar tanto tempo para comprovar nossos resultados a fim de justificar orçamentos e, até mesmo, o desempenho da equipe. Portanto, não podemos ficar nos atendo somente à pesquisa como única medida de resultado.

Definição de indicadores

Antes de falarmos mais explicitamente sobre indicadores, sugiro uma análise da tabela abaixo. Nela tentamos sintetizar o impacto do trabalho de relações com empregados nas organizações:



Fonte: LVBA Comunicação

Importante termos esta abrangência clara ao pensar na definição de indicadores.

Outro ponto importante, que também deve ser motivo de reflexão, é como a disseminação de valores tem se mostrado essencial para os negócios da organização. Até pouco tempo atrás, missão, visão e valores eram somente uma obrigação corporativa. Eles estavam estampados em páginas do site, apresentações institucionais, na recepção e em alguns quadros espalhados pela empresa.

No entanto, como já vimos, missão, visão e valores são essenciais, principalmente para quem faz parte da empresa. Conhecer a missão é saber onde eu trabalho; saber o que a empresa espera para o futuro é

₩



entender a visão; e entender o que é esperado de mim é ter os valores nas veias.

Missão e visão podem até ser feitas por máquinas, mas valores pressupõem a necessidade de gente. Os valores só existem se estiverem correndo nas veias de toda a equipe. Caso contrário, eles são mesmo um quadro na parede.

A nova economia traz ainda um novo termo: propósito. Uma organização só tem futuro e só prosperará se tiver claro um propósito, se entender seu papel no mundo e na sociedade. E este propósito só é real se nascer de uma criação coletiva, se for disseminado e, de verdade, entendido e vivenciado por todos na equipe.

A Invenção de Hugo Cabret, filme de 2012, dirigido por Martin Scorsese, é baseado no livro homônimo de Brian Selznick, sobre o garoto Hugo Cabret, de 12 anos, que vive solitário em uma estação de trem em Paris e tem como passatempo manter o funcionamento dos grandes relógios do local. Sua paixão é desmontar e remontar algumas destes relógios e, em dado momento, Hugo explica o que ele conclui cada vez que remonta um relógio:

"Gosto de imaginar que o mundo é uma grande máquina. Você sabe, máquinas nunca têm partes extras. Elas têm o número e tipo exato das partes que precisam. Então imagino que se o mundo é uma grande máquina, eu também estou nele por algum motivo. E isso significa que você também está aqui por alguma razão".

Esta é a melhor tradução que podemos dar para propósito. Engrenagens têm propósitos, pessoas têm propósitos e empresas têm propósitos.

Certamente, Philip Kotler, não por acaso considerado o "pai do marketing", entendeu muito bem este cenário quando escreveu *Marketing 3.0* (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). O quadro a seguir faz uma síntese do que Kotler acredita ser a história do marketing, lembrando que hoje vivemos o momento 3.0.





	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Centrado no Produto	Orientado no Consumidor	Guiado por Valores
Objetivo	Vender Produtos	Satisfazer e reter clientes	Fazer um mundo melhor
Forças	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Tecnologia de uma nova era
Mercado	Compradores em massa – Necessidades físicas	Consumidor com Coração e Mente	Consumidor com Coração, Mente e Espírito
Conceito chave	Desenvolvimento de Produto	Diferenciação	Valores
Função da área de Marketing	Especificação do Produto	Posicionamento do Produto e empresa	Missão, Visão e Valores
Proposição de Valor	Funcional	Funcional e Emocional	Funcional, Emocional e Espiritual
Interação com	Transações um-para-muitos	Relacionamentos	Colaborações

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)

Medir a estratégia

Crescentes são as empresas que substituíram os quadros de missão, visão e valores por Mapas Estratégicos. A intenção é ótima, pois entende-se que, quanto mais pessoas entenderem as estratégias, mais elas estarão engajadas com a organização. Já vimos que engajamento não acontece de forma contemplativa, admirando-se um quadro na parede. No entanto, atitude louvável da empresa em investir na montagem de seu Mapa Estratégico.

O Mapa Estratégico tem uma história. Ele surge em 1992, quando dois pesquisadores norte-americanos da Universidade de Harvard, Robert Kaplan e David Norton, criam metodologia que surgiu com o objetivo de ser uma evolução dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. Entretanto, com seu uso e evolução, tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Falamos aqui do *Balanced Scorecard* (BSC) que, desde então, vem sendo um importante aliado dos negócios.

Interessante que, para chegar ao modelo do BSC, Kaplan e Norton pesquisaram centenas de organizações e constataram que apenas 10% das empresas executavam suas estratégias. Ou seja, a maior parte das empresas engavetava seus planejamentos estratégicos e deixava-se levar pelo cotidiano.

Se olharmos para a área de comunicação nas empresas, veremos a mesma coisa. Dinheiro é gasto na contratação de pesquisas e consultorias e horas são investidas na montagem de um plano estratégico de comunicação. Deste plano nascem ações, ferramentas que devem ser implantadas com determinadas características a fim de alcançar objetivos previamente definidos.

Por exemplo, do planejamento surgiu a necessidade de criar uma rede





social interna que deve ter como conteúdo *posts* que ilustrem, de forma leve e divertida, os valores da organização na prática, comprovando que não se trata de mero discurso. Para isso, definiu-se que serão feitas cinco postagens semanais, sempre tendo como foco pessoas.

Um profissional fica responsável pela gestão desta ferramenta e começa a fazer postagens exatamente dentro do escopo que foi definido. No terceiro mês, com a intenção de dar uma dinamizada no conteúdo, este profissional começa a postar também mensagens de autoajuda, além de imagens de animais. Percebe que estes *posts* ganham muitos *likes* e daí passa a postar aqueles conteúdos que foram planejados um vez por semana com uma tendência enorme de postá-los, somente, quinzenalmente.

Se formos medir o engajamento desta página a partir dos *likes* recebidos, veremos que é um engajamento crescente. Ou seja, se usarmos como único indicador as ferramentas eletrônicas de avaliação das mídias digitais, chegaremos à conclusão de que a página da empresa é um enorme sucesso. Só que quando vamos analisar o conteúdo, veremos que fugimos completamente da estratégia.

Ou seja, nossa rotina nos distancia da estratégia. Deixamos para trás a estratégia, fazemos as ações e usamos indicadores que não traduzem a estratégia na prática.

Assim, a partir destes *insights*, nossa proposta é que a avaliação dos resultados aconteça a partir de indicadores que nascem da estratégia da organização e do nosso papel de motivar, comunicar, alinhar, envolver para engajar.

A má notícia

Imagino que parte significativa dos leitores deste artigo está certo de que encontrará a fórmula para a mensuração do resultado das ações de comunicação interna. Estão todos buscando ansiosamente a ISO da comunicação com empregados. A má notícia: ela não existe! Infelizmente não existe uma metodologia única, um conjunto de normas aceito internacionalmente que diga: é assim que se mede a eficácia das ações de comunicação interna.

É com tristeza que as autoras dão esta notícia.

No entanto, já demos uma série de dicas que podem contribuir para que você mesmo crie sua metodologia.

1. Conheça a estratégia da organização – para onde ela está se dirigin-



do e a importância que as pessoas têm para o êxito do cumprimento da estratégia;

- 2. Tenha claro: missão, visão, valores e propósitos. Aliás, mais que ter claro estes princípios, analise se eles fazem sentido. Ou seja, se a missão é o que de fato a organização é; se a visão é aspiracional; se valores são coerentes, se podem estar nas veias da equipe e, finalmente, se o propósito explica o papel da empresa na sociedade;
- 3. Faça um diagnóstico e, para isso, pesquise. Verifique se os princípios organizacionais estão claros, se há conhecimento sobre a estratégia, sobre o que a equipe gostaria de estar mais bem informada, que instrumentos que têm sido usados para bem informar, como a liderança tem comunicado;
- A partir da análise do diagnóstico, defina onde está a comunicação hoje e como espera-se que ela esteja em determinado período de tempo;
- Faça um plano de ação para que este objetivo seja alcançado e, para isso, defina mensagens-chave que devem ser usadas para a disseminação dos princípios;
- 6. Para cada ação proposta, deixe claro seu propósito: esta ação deve servir para fortalecer tais princípios, para enfatizar/comprovar tais valores. Isso é essencial para você, futuramente, medir resultados;
- 7. E, para cada ação proposta, crie indicadores. Ou seja, cada propósito definido para a ação deve gerar um ou um conjunto de indicadores. Por exemplo: se a ação visa fortalecer o sentimento de pertencimento à organização, um dos indicadores tem de ser mostrar/reforçar o papel de cada área para o sucesso do negócio. Se for reforçar o valor proatividade, é essencial que um indicador seja mostrar a valorização de profissionais que são proativos e exemplificar. Ou seja, é do objetivo claro da ação que nasce o indicador;
- 8. Transforme seu planejamento numa tabela: para cada ação, um





conjunto de indicadores (e suas respectivas metas) e, mensalmente, meça a presença destes indicadores em cada ação;

9. Em síntese, você estará fazendo a gestão estratégica do seu planejamento. Você e sua equipe agirão sempre ancorados nos indicadores e, com isso, o cotidiano não se descolará da estratégia.

Entendemos que este é um debate que não se encerra. Vamos ainda viver muitos anos discutindo métricas, indicadores, pesos e metas. Mas este é um debate saudável, afinal tudo será sempre fruto de uma criação coletiva. A Universidade de Harvard não deve lançar o *Business Scorecard for Employee Communication*. Ainda bem! Assim, continuaremos sempre discutindo, criando, cocriando. Sem fórmulas, mas com tabelas. Com objetividade, mas sem perder a subjetividade. Afinal, este é o encanto das relações humanas.





Referências

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

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

DRUCKER, Peter F. Administração em tempos turbulentos. São Paulo: Pioneiras, 1980.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes – USP, p. 83.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**, São Paulo, SP: Lazuli Editora, 2006.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Cristal – Os seis minutos que paralisaram os jovens**. Blog do Sidnei Oliveira – Exame.com – 9 de julho de 2014.





A mensuração da comunicação como fator-chave para o sucesso das estratégias empresariais

Lívia Guadaim

Neste artigo, a autora se propõe a decompor o processo de medição de resultados em um passo a passo de fácil aplicação a qualquer tipo de empresa. Para isso, parte do pressuposto de que a medição contribui com o planejamento estratégico e fortalece as equipes de comunicação, já que os resultados, quando identificados e compartilhados com os tomadores de decisão, são instrumentos poderosos de gestão.

A disciplina da comunicação estuda maneiras de influenciar e gerenciar a percepção que temos sobre pessoas, empresas, conceitos, e tudo que nos cerca. Nas organizações, a percepção dos consumidores e demais stakeholders pode impactar diretamente nos resultados e no lucro.

Os empregados também se engajam e se tornam produtivos a partir dos significados que atribuem sobre outras pessoas, entidades, rotinas, escopos de trabalho, mudanças e assim por diante. Dessa forma, trabalhar por uma comunicação que torne a estratégia clara e inteligível – ou seja, que atribua significado indelével ao que importa para a empresa e para os empregados – é essencial para o sucesso corporativo.

Um estudo, conduzido pela *Harvard Business Review* em 2010 com 1.075 executivos, questionou-os sobre como a estratégia se desenvolvia em

①



suas empresas e quais obstáculos impediam a sua implementação, entre outros aspectos. Segundo os respondentes, o maior desafio de execução é tornar a estratégia significativa para os funcionários da linha de frente da companhia. O desafio é grande, já que muitas pessoas nem sequer conseguem contar qual é a estratégia de sua companhia. Para 72% dos entrevistados comunicar a estratégia em termos claros é uma prioridade na execução.

Na mesma pesquisa, quando questionados se eram capazes de dizer qual era a estratégia da empresa, apenas 57% conseguiram dizê-la completamente, 38% parcialmente e 5% não conseguiram dizer nada sobre ela.

Não basta que a estratégia seja bem desenvolvida; é preciso comunicá-la de maneira eficaz aos empregados e garantir que sua compreensão esteja alinhada com as ideias pretendidas, evitando distorção ou ruídos na mensagem.

Como em qualquer outro campo, a comunicação enfrenta o desafio de demonstrar resultados, maximizar valor e mostrar-se uma alocação válida de recursos. Ou seja, planejamento e mensuração são mecanismos básicos para defender e sustentar a existência da área.

Em algumas organizações, criou-se o mito de que a mensuração é difícil de ser realizada, por ser ou muito dispendiosa, ou faltar conhecimento sobre o assunto ou simplesmente não ser uma competência central de relações públicas. De fato, o objeto de trabalho das relações públicas é, intrinsecamente, qualitativo e de longo prazo: reputação, imagem, identidade, relacionamento, comportamento, atitudes, crises, julgamentos, percepções, conflitos, entre outros aspectos políticos. Por serem benefícios intangíveis, são menos passíveis de equações matemáticas.

No entanto, apresentar resultados não é uma opção, e sim uma estratégia para mostrar o impacto e relevância da comunicação àqueles que a financiam.

E não é só isso. A própria área, composta de profissionais que dedicam oito horas de seu dia (no mínimo) às atividades, precisa validar o resultado desse esforço. Precisam saber se esses resultados estão contribuindo, em última instância, para o alcance dos objetivos organizacionais como um todo. É preciso aprender como definir objetivos mais inteligentes, desenvolver estratégias mais assertivas e empregar táticas mais eficientes.

É complexo definir qual parte dos indicadores de sucesso da companhia (como melhoria do clima ou aumento nas vendas) é mérito da comunicação ou não. Seria reducionista, entretanto, dizer que a comunicação





não tem nenhuma contribuição para esses resultados. Daí a importância de a área ter um programa com métricas próprias para identificar quais objetivos de comunicação foram alcançados e, assim, responder – ao menos parcialmente – qual a contribuição emprestada ao sucesso como um todo.

Efetivamente, a comunicação é um processo que permeia os níveis estratégicos da companhia. Isso se deve ao fato de que o sucesso da empresa está intimamente ligado à percepção de seus *stakeholders* – que literalmente compram produtos ou endossam ideias da companhia –, e a gestão destes relacionamentos (empregados, imprensa, clientes, associações, governo, entre outros) é responsabilidade da comunicação.

No cenário de constante aprendizado organizacional, o acompanhamento de objetivos proporcionado pelo plano permite fazer manobras e ajustes no curso da execução. E mais: tornar esse documento vivo, capaz de adaptar sua abordagem à medida que surgem objetivos mutantes, novos competidores, práticas emergentes e mudanças de ambiente.

O planejamento se faz necessário para garantir que a equipe esteja investindo seu tempo em prioridades que fazem a diferença para o negócio, prover o senso de ordem e direcionamento, conseguir o suporte dos decisores da companhia, e até proteger a área contra demandas de última hora que possam atrapalhar a gestão das atividades. No fim do dia, o que a companhia se determina a medir acaba sendo feito. Por isso mesmo, boa parte dos autores afirma que a etapa de mensuração é parte integrante do planejamento, ou um processo paralelo que deve acompanhar toda a execução.

Dados da Melcrum dão conta de que quase 30% dos gestores de comunicação interna consideram a mensuração da efetividade da comunicação uma prioridade.

Em pesquisa de 2009 da BurrellesLuce, 63% dos respondentes expressaram o desejo de demonstrar a efetividade das estratégias de relações públicas. Desses respondentes, 44% aplicam métricas qualitativas (como avaliação de mensagens-chave e presença) de sua cobertura de mídia, enquanto 42% usam primariamente métricas quantitativas. O resultado elucida: um a cada cinco profissionais que acreditam que demonstrar a efetividade de relações públicas é uma prioridade não está fazendo nada para mensurar.

Traz novo ânimo saber que pesquisa realizada em 2013 pela ICCO (Associação Internacional de Consultoria em Comunicação), chamada *Trends*



Barometer, mostrou que 93% dos líderes de agências de relações públicas acreditam que estatísticas de comunicação nunca foram tão importantes. A mesma pesquisa mostra que cerca de 60% dos respondentes acreditam que os clientes estão mostrando mais interesse em avaliação de comunicação do que dois anos antes. Vale mencionar ainda que estamos diante de um campo de oportunidades: 59% dos participantes disseram que mensuração é um tema "muito complexo" – algo que pretendemos desmistificar nesse artigo.

Como planejar e mensurar a comunicação?

Ainda que não exista uma regra única para todas as empresas – uma vez que cada uma tem suas particularidades –, é possível basear-se em alguns conceitos para o planejamento e mensuração efetivos e consistentes. Duas instituições de vanguarda consolidaram práticas de avaliação e mensuração com esse fim: a ICCO e a Amec (Associação Internacional de Mensuração e Avaliação da Comunicação).

Um divisor de águas para a mensuração em relações públicas foi o estabelecimento dos 7 *Princípios de Barcelona*, em junho de 2010, no 2º Summit Anual Europeu de Mensuração em RP da AMEC. Estiveram presentes 150 companhias de 30 países, em um esforço para padronizar técnicas, definindo as considerações listadas abaixo. Embora elas tenham sido escritas à luz dos efeitos de mídia, o modelo é uma inspiração para pensarmos nos seus desdobramentos também na avaliação da comunicação com empregados.

OS 7 PRINCÍPIOS DE BARCELONA

Unificação Mundial dos Conceitos Básicos em Mensuração

- Importância na definição de metas e mensuração
- 2. Medir o efeito sobre os resultados é preferível a medir os resulta dos de mídia
- 3. O efeito sobre o resultado da empresa pode e deve ser medido sempre que possível
- 4. Mensuração de mídia requer quantidade e qualidade
- 5. Os valores equivalentes a publicidade (centimetragem) não são o valor de relações públicas
- 6. As mídias sociais podem e devem ser mensuradas
- 7. Transparência e replicabilidade são primordiais na mensuração

Miolo.indd 281





Muito se evoluiu desde então, e outras iniciativas foram empreendidas com esse objetivo, como o Summit da Amec de 2011, em Lisboa, que resultou na Agenda de Mensuração para 2020, definindo quatro prioridades:

- 1. Determinações para medir melhor o ROI:
- 2. Padronização para medir mídias sociais;
- Solidificação do papel da mensuração como parte do trabalho de RP; e
- 4. Valorização de como mostrar a importância da mensuração para os clientes.

Por fim, o ROI foi apontado como prioridade para a medição da atividade de RP. No Summit da AMEC de 2012, em Dublin, o ponto alto dos debates foi a definição de um modelo padronizado para medir resultados em mídias sociais.

Embora algumas conclusões trazidas sejam um tanto quanto óbvias, os acordos contribuem para a maturidade do assunto e elucidam um aspecto relevante: a importância de migrar de métricas focadas em produto (equivalência publicitária, número de textos produzidos, número de encontros, entre outros) para métricas que conversem com indicadores do negócio e traduzam o impacto em relacionamentos. Afinal, a atividade de relações públicas protagoniza o fomento ao diálogo transparente e planejado com *stakeholders*, fortalecendo a imagem das instituições a fim de reforçar sua credibilidade e, assim, contribuir para melhorar condições de relacionamento com *stakeholders* em longo prazo.

Essa adaptação é necessária para seguirmos acompanhando as necessidades do cliente, e para o profissional de comunicação ter a chance de demonstrar quão longe sua contribuição pode ir na mudança de percepção e engajamento de públicos estratégicos. Parafraseando Warren Buffet, o perigo está em estudar o que é mensurável, em vez de focar no que é significativo.

De acordo com Linda Hon e Grunig (1999), o mais importante para a empresa é mensurar relacionamentos. A maior parte dos departamentos de comunicação está preocupada em mensurar os resultados e efetividade de um programa específico de relações públicas.

Para Dozier *et al.* (1995, p. 18), os objetivos de produção (por exemplo, número de matérias publicadas, panfletos produzidos, anúncios veiculados) constituem um pseudoplanejamento, que levará a uma pseudoava-

(



liação, visto que ter como meta a comunicação por si só – e não objetivos empresariais mais abrangentes – é uma visão reducionista.

Cabe uma ressalva, entretanto, sobre a tarefa de definir objetivos adequados para atingir a mensuração efetiva. Pressupõe-se que o comunicador conheça a fundo o planejamento da organização e transite pelas esferas de tomada de decisão da empresa, em reuniões com a liderança, por exemplo, e tenha voz ativa nas discussões de elaboração da estratégia da empresa. Nem sempre o profissional alcança tal nível de influência, a depender da posição da área no organograma da empresa, entre outras questões políticas. Portanto, a cultura empresarial deve abarcar a gestão participativa e estratégica da comunicação para que a área tenha condições de trabalho e apoio gerencial e, assim, ter acesso a tais informações importantes no momento de definir o planejamento.

A partir disso, sugere-se uma visão menos mecanicista no momento de definir os objetivos de comunicação. Ou seja, que eles sejam capazes de incluir a contribuição da área, mas não restringir-se a isso, e sim contemplar as necessidades do negócio e de relacionamento dos funcionários para uma real mudança de atitude e cenário.

Colocando o plano em prática

O sucesso ou fracasso de um plano só poderá ser considerado a partir dos objetivos definidos. Pode-se dizer, portanto, que essa é a parte mais importante do planejamento – visto que definir objetivos é a única maneira de medir qualquer coisa. A natureza do que se quer medir pode ser diversa: desde retorno monetário até mudança de comportamento. Em nosso julgamento, a escolha mais adequada dependerá das necessidades e do momento da organização.

A seguir, algumas orientações gerais que podem nortear o planejamento e a mensuração:

	A melhor forma de demonstrar a eficácia da medição é por meio de um reporte alinhado com os objetivos corporativos e linguagem do negócio. Ou seja, relacionar diretamente as prioridades da comunicação às prioridades da empresa.
Começar pelo fim	Iniciar o planejamento pela sua finalidade – ou seja, o que se quer atingir – éumaboa forma de estabelecer um plano mais concreto e focado, com mais resultados quantificáveis. Não há problema em começar o plano de forma tradicional – estabelecendo objetivos –, mas vestir as "lentes da mensuração" desde o primeiro passo irá obrigar o profissional a pensar mais concretamente. Como eu mediria o resultado desse objetivo que estou me propondo?





-	T
Senso de realidade	Defina seu plano com base em seu orçamento, escopo, tempo e apoio da liderança. É válido que as metas sejam desafiadoras, mas não ao ponto de virarem um problema desmotivador no momento da execução.
Engajamento da equipe	Invista tempo educando os envolvidos na execução e garantindo sua compreensão e comprometimento com o plano. Os objetivos devem ser claros para todos desde o início.
Abertura e preparação para a mudança	O planejamento não é um processo linear. Você tateia e conhece mais a organização à medida que executa o plano e surge a necessidade de novos dados. Também com isso surge a motivação para encontrar respostas e aprimorar o planejamento.
Comunicação baseada em fatos	É essencial que o comunicador entenda o cenário da organização para definir o plano. Para isso, busque em fontes primárias (pesquisas conduzidas pela organização para situar-se no mercado) as principais oportunidades existentes e os principais desafios que a empresa enfrenta, e em fontes secundárias (pesquisas do mercado que têm proximidade com a situação da empresa). Então incorpore esses aspectos ao seu plano, mostrando o alinhamento da comunicação às necessidades da empresa.
Responsabilidade	Pode ser interessante alocar uma pessoa para reunir os indicadores de toda a área. Importante que se dê o tempo, dentro da complexidade das empresas, para mensurar – caso contrário, não adianta investir energia nesse trabalho sem descobrir sua eficácia.
Escolha do melhor momento	Usualmente, o melhor momento para desenvolver seu plano é juntamente com o planejamento de <i>budget</i> anual. Entenda, no ano fiscal de sua empresa, qual o momento mais adequado.

O planejamento deve contemplar aquilo que a empresa espera que o empregado saiba (valores, estratégias de negócio, posicionamento competitivo, políticas de segurança ou *compliance*). As pessoas acreditam na missão, visão e valores? Confiam na credibilidade e direção da empresa? A medição deve ir até seu grau máximo de sofisticação (caso seja pertinente): mudança de comportamentos e atitudes beneficiando a *performance* da empresa e melhoria de processos. Esse nível não depende só de comunicação, mas principalmente do envolvimento da liderança e cultura corporativa.

Por isso, Walter Lindenmann (1993) definiu uma régua de mensuração para avaliar níveis de efetividade da comunicação:

Básico: Mede a produção de "produtos" – resultados imediatos. É relativamente fácil e simples de fazer. Ex.: audiência de eventos, número de publicações etc.

Intermediário: Avalia se as mensagens utilizadas foram recebidas, compreendidas e retidas pelo público-alvo. Usa dados quantitativos e qualitativos.

(



Avançado: Mensura mudança de atitude e comportamento a partir da compreensão da mensagem. Resultados mais sofisticados, na função final das relações públicas.

A literatura – que inclui o *Guia de Medição*, desenvolvido pela AMEC (International Association for Measurement and Evaluation of Communication), PRCA (Public Relations Consultants Association) e ICCO (International Communications Consultancy Organisation) – e a prática nos mostram que a utilização de canais e ferramentas se configura como contribuição acessória, de suporte. O que realmente faz a diferença para mudança de atitude é o uso de práticas de comunicação face a face, de diálogo com o empregado. A comunicação dos líderes é a mais eficaz porque permite a via de mão dupla, conta com autoridade e credibilidade do nível gerencial, faz o empregado sentir-se realmente envolvido e participante, e demonstra a preocupação que a empresa tem com os assuntos estratégicos.

Feitas as considerações acima, defendemos o desdobramento desse processo de planejamento e estabelecimento dos seguintes passos:

- Identificação dos objetivos organizacionais;
- Identificação dos públicos que se pretende atingir;
- Estabelecimento de indicadores-chave de *performance* para cada objetivo, assim como metas;
- Escolha de ferramentas de controle e benchmark;
- Análise dos resultados;
- Apresentação dos resultados à alta administração;
- Medição contínua para melhorar a *performance*.

A seguir, falaremos mais de cada um deles:

Identificação dos objetivos organizacionais

Defina objetivos que sejam uma ideia ampla, clara e simples do que a empresa gostaria de atingir. Ou seja, comece com o que é importante para o negócio e estratégia da empresa, em vez de iniciar afunilando para conceitos unicamente de comunicação. Podem envolver macroideias, como: aumentar o engajamento dos empregados, diminuir custos, melhorar o clima organizacional e fortalecer a fidelidade à marca.





Identificação dos públicos que se pretende atingir

Quais são os públicos estratégicos mais críticos para o alcance dos objetivos? No momento de alocar tempo e verba, priorize com base no poder de influência dos públicos internos. Empregados não podem ser considerados um "monobloco". Um trabalho cuidadoso aqui permite obter melhores resultados.

O quadro a seguir mostra algumas necessidades genéricas de cada público da empresa. Tente pensar em objetivos específicos por audiência, bem como uma medição esperada que possa indicar êxito no relacionamento com cada perfil. Para atingir os macro-objetivos organizacionais, quais subobjetivos devem ser direcionados a cada público?

Tipo de público	Expectativas dos públicos	Expectativas da empresa
	Ganhar bom salário	Retorno dos investimentos
	Reconhecimento	Cumprimento das metas
Direção	Networking	Ética nos negócios
	Projeção e visibilidade no mercado	Confiança
	Confiança	Lealdade
	Ganhar bom salário	Dedicação
	Ter emprego duradouro	Lealdade
Liderança Intermediária	Bom ambiente de trabalho	Comprometimento
	Plano de carreira	Liderança eficaz
	Reconhecimento	
	Bom ambiente de trabalho	Respaldo operacional
	Respeito das chefias	Ter uma equipe capacitada
Nível Operacional	Permanência no emprego	Harmonia da equipe
Escritório	Reconhecimento e incentivo	Produtividade
	Salários justos	Qualidade
	Oportunidades de crescimento	
	Recebimento do salário em dia	Produtividade
	Não discriminação	Qualidade
Chão de fábrica	Respeito das chefias	Pontualidade
Chao de labrica	Permanência no emprego	Assiduidade
	Boas condições de trabalho	Cumprimento das normas
	Segurança	de segurança

Fonte: Souza, 2010, pág. 44

Estabelecimento de indicadores-chave de performance para cada objetivo

De que forma é possível mensurar o alcance dos objetivos estabelecidos? Por meio de medidas quantificáveis que permitam mostrar progresso mês a mês, mantendo registro inteligente desse conteúdo. Por exemplo: número de sessões de comunicação/cafés da manhã realizados com

pio





o presidente e presença, número de textos/toolkits desenvolvidos para a liderança, número de acessos a determinada página da intranet, número de adesões a determinada campanha, número de sugestões fornecidas ao programa de inovação, até redução de *turnover*, aumento da produtividade etc. Tudo isso deve ser registrado e acompanhado com frequência, para se ter à mão facilmente.

A seguir, construímos um exemplo aplicado usando régua de Lindenmann para campanha de valores em uma empresa que inclui Valores e Competências em seu sistema de avaliação de desempenho. Desejamos exemplificar como o bom resultado de comunicação é também expresso no negócio – com a evolução do desempenho dos funcionários, por exemplo.

Definindo métricas: Algumas métricas já existem, outras, no entanto, precisam ser criadas a partir de pesquisas com empregados, por exemplo. É possível usar pesquisas existentes, de recursos humanos, que fornecem indicadores nos quais a organização já confia.

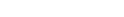
Para mensurar comportamentos, fique atento a possíveis métricas já existentes em sua empresa: número de pessoas que sai da empresa e vai para outras empresas do mesmo setor, qualidade dos produtos, entre outros. Alguns métodos: entrevistas em profundidade, *focus group*, busca de opiniões informais, reuniões de comitês de comunicação e clima. Entenda o que é mensurável (depende de comunicação) ou não. *Surveys* com funcionários são fonte primária de *feedback* quantitativo e um termômetro confiável sobre a efetividade do caminho escolhido para as comunicações. Claro que as estatísticas não refletirão o todo e é importante observar a natureza e qualidade dos diálogos entre os funcionários da empresa.

Escolha de ferramentas de controle e benchmark

Em determinado momento será necessário definir com que sua medição irá se comparar. Talvez seja o progresso da organização em relação a ela mesma (por meio da escolha de uma metodologia de avaliação) ou talvez seja importante comparar-se aos competidores. Propor *benchmark* com outras empresas, do segmento ou não, é uma forma de oxigenar práticas e buscar a excelência.







ENSAIOS SOBRE Comunicação com Empregados

		Régia de Lindenmann	mann		
		Avaliação e Mensuração	nsuração 1		
Ação	Objetivos	Régua	Método de Avaliação	Meta	Periodicidade
	Estimular a prática dos valores	Avançado: Melhoria do desempenho dos colaboradores com relação a valores	Seção sobre expressão dos valores no sistema de avaliação de desempenho	Ter 30% a mais de empregados expressando valores a partir do nível 3 com relação ao ano anterior*	Anual
Plano Valores	Tornar claro o entendimento dos valores na prática	Intermediário: Questões sobre entendimento valores na pesquisa de clima	Perguntas de 10 a 14 da pesquisa de clima, que questionam sobre compreensão valores	Ter 30% a mais de respostas positivas por parte dos respondentes como um todo	Anual
	Tornar os valores da conhecidos para nossos colaboradores	Básico: Produção da maioria das ações estipuladas no plano, no timing adequado	Registro mensal do número de ações realizadas, quantificando impacto na população definida	Realizar 90% das ações propostas por mês no plano de Valores	Mensal
*Na empresa em questão, o sis	stema de desempenho apresen	ita uma escala de 1 a 5 de expre	ssão de valores que o gestor de	*Na empresa em questão, o sistema de desempenho apresenta uma escala de 1 a 5 de expressão de valores que o gestor deverá preencher sobre seus liderados.	idos.

A



Análise dos resultados

A comunicação, por ser uma ciência humana, está sujeita a subjetividades que devem ser respeitadas, e nem sempre permitem o estabelecimento óbvio de causa e efeito.

Além disso, é uma área que usualmente conta com um orçamento inferior à área do marketing, por exemplo – o que torna pouco justa a aplicação de uma métrica de retorno do investimento.

Portanto, a evolução dos indicadores-chave de desempenho da área em si deverá ser usada na avaliação do sucesso do plano. Ou seja, a superação do próprio departamento de comunicação em suas entregas, de um período para o outro, tem se mostrado a melhor métrica para análise de resultados e criação de seu significado dentro do contexto dos objetivos empresariais.

Indicar mudanças de comportamento/ mudança do estado de consciência também é uma forma razoável de apontar o progresso do plano de comunicação em sua tentativa de construir significados e promover mudança de cultura.

Apresentação dos resultados à alta administração

É essencial compartilhar os resultados de comunicação com a liderança da empresa. Neste momento, é importante apresentar dados relevantes, que ajudem a tomada de decisão. Adote uma abordagem que garanta a compreensão nem sempre simples do que a área faz. Em outras palavras, a gestão se importa menos com a quantidade de matérias que foi publicada na intranet ou com quantas campanhas foram realizadas no ano e mais com os resultados práticos que elas trouxeram e podem ser observados no comportamento dos empregados.

Medição contínua para melhorar a performance

A principal dica é manter-se arrojado, medindo resultados e deixando o programa cada vez mais robusto e sólido, aumentando sua credibilidade. Pergunte-se como você pode elevar o padrão do seu programa de mensuração, seja adicionando uma nova dimensão de qualidade ou mudando a percepção de seu público para impactar a *performance* dos negócios.

Para finalizar adequadamente o ciclo de planejamento-mensuração, o ideal é elaborar um plano de ação a partir dos resultados descobertos. Esses *outputs* servirão para identificar quais as lacunas e necessidades, definindo o que precisa ser feito. Claro que a comunicação estratégica não espera até o

Miolo.indd 289



10/09/2015 12:29:56



plano estar finalizado para implementar mudanças necessárias, pois já pode ser tarde demais para realizá-las; apenas aprender com os erros. As descobertas finais serão úteis no estabelecimento do seu próximo ciclo de atividade; as demais correções devem ser feitas ao longo do caminho.

Ao fim, seu plano terá contemplado, basicamente, as seguintes etapas:

- Identificar os públicos mais estratégicos com os quais a empresa irá se relacionar – na comunicação interna, é possível escolher grupos específicos, como Liderança, Chão de Fábrica e Administrativo – e elencá-los por prioridade;
- Planejar, implementar e avaliar os programas de comunicação com esses públicos visando a construção de relacionamento;
- Mensurar e avaliar os relacionamentos entre a companhia e esses públicos estratégicos no longo prazo. Essa parte muitas vezes é relegada ao esquecimento nas empresas, mas é vital para a sedimentação da credibilidade da própria área de comunicação.

Esperamos que até aqui você já esteja convencido de que as ações de comunicação só geram resultados quando organizadas a partir de um planejamento estratégico, bem como mensuradas e reportadas a quem precisa e deve compreendê-las. Esperamos também que finalize esse texto entusiasmado com a possibilidade de planejar e medir – atividades simples, factíveis e, principalmente, que merecem espaço nas agendas de discussão sobre a área e nos orçamentos das empresas.

Colocar essas ideias em prática requer engajamento e um pouco de organização: é mais fácil mensurar e manter o controle diariamente, mantendo assim um arcabouço de dados úteis à mão para justificar escolhas de trabalho. Deve-se pensar nessa etapa desde o *briefing* com o cliente – como poderei mensurar a próxima ação que vou desenvolver?

Todos da equipe devem estar imbuídos desse espírito, para se ter um padrão equilibrado de dados produzidos por todos da equipe. Assim, é possível ter uma visão completa e não unilateral; em outras palavras, cada um deve mensurar sua parte segundo critérios parecidos com os demais (como pode ser o caso de departamento que inclua atividades de patrocínio, assessoria de imprensa, comunicação interna, digital, gestão de *stakeholders*, produção de *branded content* etc. coordenadas por pessoas diferentes).

Por isso mesmo, é importante que o departamento tenha uma direção,



uma missão comum, apesar dos objetivos específicos de cada subatividade. Com um norte claro à frente, é mais fácil priorizar, e aprimorar sempre o que se faz – trata-se do principal desafio e, marcadamente, uma das maiores fontes de desenvolvimento.

Junto com a experiência virá a familiaridade de discernir quais *outputs* do seu plano são verdadeiramente úteis, e quais métricas podem ser deixadas para trás. Assim, ficará cada vez mais fácil "separar o joio do trigo" e identificar o que é essencial incluir no planejamento e mensuração para o alcance da proposta de valor da área.

É energizante perceber a migração do critério de quantidade para qualidade na medição de resultados, pois contribui com o objeto de estudo das relações públicas. Quanto mais tecemos uma ligação da nossa contribuição como departamento com o sucesso na realização de macro-objetivos da empresa, mais estamos perto da mensuração excelente.

Por último, mas não menos importante, deve ser prioridade sempre dar visibilidade aos resultados, estabelecendo diálogos com a liderança ou mesmo reforçando conteúdo em canais existentes de comunicação. A área de relações públicas evolui a cada dia e encontra novas abordagens sólidas para mensurar e valorizar seu trabalho. Há um genuíno ânimo e interesse dos profissionais de demonstrarem a vantagem competitiva de relações públicas, então por que não promover a área de forma consistente e estruturada, assim como o fazem nossos já há tempo reconhecidos colegas de marketing, por exemplo?







AMEC (Associação Internacional de Mensuração e Avaliação da Comunicação). **Valid Metrics for PR Measurement**. Disponível em: http://www.prsa.org/Intelligence/BusinessCase/Documents/AMEC/20110607Valid-MetricsforPRMeasurement.pdf/ Acesso em 3 mai. 2014.

AMEC (Associação Internacional de Mensuração e Avaliação da Comunicação). **Survey reports – measurement never so important**. Disponível em: http://amecorg.com/2013/03/survey-reports-measurement-never-more-important/ Acesso em 29 mai. 2014.

CIPR Skill Guide. **Internal Communications: Measurement & Evaluation – Applying the RE Cycle to Internal Communications**. Disponível em: http://www.cipr.co.uk/sites/default/files/Measurement%20&%20 Evaluation.pdf/ Acesso em 03 jun. 2014.

DOZIER, David M.; GRUNIG, Larissa A. e GRUNIG, James E. Manager's Guide Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1995.

Harvard Business Review (2010 Jul-Aug.). How hierarchy can hurt strategy execution. Disponível em: http://hbr.org/2010/07/how-hierarchy-can-hurt-strategy-xecution/ar/1. Acesso em: 5 fev. 2014.

HON, L. and Grunig, J. Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: http://www.aco.nato.int/resources/9/conference%202011/guidelines_measuring_relationships[1].pdf. Acesso em: 23 mai. 2014.

ICCO, PRCA e AMEX. **The PR Professional Guide to Measurement**. Disponível em: http://prguidetomeasurement.org/wp-content/uplo-ads/2013/07/The-PR-Professionals-Guide-To-Measurement.pdf/ Acesso: em 10 mai. 2014.

Interact – European Union. **Monitoring and evaluation of communication activities**. Disponível em: http://enpi.interact-eu.net/downloads/3087/

292



Miolo.indd 292



Presentation_Evaluation_and_communication_INTERACT.pdf/ Acesso em: 7 jun. 2014.

KETCHUM e AMEC. **Measure Media Quantity and Quality, Not AVEs.** Disponível em: http://amecorg.com/wp-content/uploads/2012/11/Measuring-the-True-Value-of-Public-Relations-based-on-the-Barcelona-Principles-11-11-12.pdf/ Acesso em: 6 jun. 2014.

LINDENMANN, W. K. An effectiveness yardstick to measure public relations success. **Public Relations Quarterly**. New York, vol. 38, n. 1, 1993, p. 7-9.

Melcrum Forum Executive Meeting Series. **Internal Communication Measurements and Evaluation**. Disponível em: http://www.iabcdcmetro.org/news/documents/MaymeetingICMeasurement.IABC.KP.pdf/ Acesso em: 7 jun. 2014.

Melcrum. **Measurement matters. Make yours work harder**. Disponível em: https://www.melcrum.com/research/diagnose-and-measure-ic-performance/measurement-matters-make-yours-work-harder-0/ Acesso em: 2 jun. 2014.

Melcrum. **9 steps to effective strategic communication planning.** Disponível em: https://www.melcrum.com/research/strategy-planning-tactics/9-steps-effective-strategic-planning/ Acesso em: 14 mai. 2014

Public Relations Society of America (PRSA). Guidance for Quantifying Public Relations' Impact on Business Outcomes. Disponível em: http://www.prsa.org/intelligence/businesscase/measurementresources/#.U27Xv-4FdVJ0. Acesso em: 2 mai. 2014

Public Relations Society of America (PRSA). **Measuring PR Value**. Disponível em: http://www.prsa.org/Intelligence/BusinessCase/MeasurementResources/MeasuringValueofPublicRelations/index.html#.U27avY-FdVJ0 Acesso em: 2 mai. 2014.

PR in your pajamas. **Measuring the Value of PR: What Really Matters**. Disponível em: http://prinyourpajamas.com/measuring-pr/ Acesso em: 21 jun. 2014.

Ψ



Sobre o imperativo de planejar a comunicação com empregados: reflexões teóricas e o caso Vale

Paulo Henrique Soares e Rozália Del Gáudio

Em muitas organizações, o planejamento parece andar distante da atuação prática dos profissionais de comunicação. Neste ensaio, os autores reconhecem essa dificuldade na práxis profissional ao fazer uma reflexão teórica sobre os momentos em que o desenvolvimento de planejamento se mostra fundamental, a saber: mudanças ou transformações organizacionais, negociações sindicais e fusões e aquisições. Em seguida, os autores descrevem o premiado caso, liderado por eles, da mineradora Vale, vencedor em 2007 do Gold Quill Award, concedido pela IABC (International Association of Business Communicators).

Organizações são constituídas por pessoas e somente alcançam seus objetivos com a sua participação efetiva. Partindo dessa premissa, observamos que a comunicação com os empregados tornou-se indiscutivelmente um processo estratégico, na medida em que se constitui como elemento fundamental para o compartilhamento de objetivos, engajamento e reconhecimento entre as pessoas nos espaços organizacionais. Apesar disso, ainda é possível identificar que não há um consenso sobre os objetivos, meios e resultados desse processo. Afinal, se por um lado é extremamente

(



necessário manter fluxos de informação, conectando as pessoas e os objetivos empresariais (o que por si só já representa um trabalho considerável), por outro a sociedade, as organizações, o trabalhador e o próprio trabalho mudaram, diante dos desafios impostos pela contemporaneidade.

Nesse complexo contexto de incertezas e transformações, os empregados começam a ser considerados cada vez mais na estratégia das organizações. Trata-se de um fenômeno recente, afinal, não faz muito tempo, eles não eram identificados como sendo importantes para o sucesso da organização. Quando muito, eram tratados de forma funcional e vistos como executores de tarefas. Sem nenhum contexto, envolvimento, iniciativa específica e segmentada, o público interno era tratado pelos gestores (e muitas vezes pela comunicação) como uma peça da engrenagem produtiva, que não sentia, pensava ou vivenciava a organização. Apenas recebia prescrições e tinha que *performar* dentro dos limites impostos pela hierarquia e racionalidade.

Atualmente, a situação é substancialmente diferente. Afinal, não se trata mais de orientar e dar feedback sobre as condutas esperadas dos trabalhadores, mas buscar a construção de um espaço de interação que permita trocas simbólicas e materiais que facilitem a construção de espaços de cocriação e de relacionamentos (humanos e institucionais). Os empregados deixaram de ser "atores passivos" na vida e na comunicação formal das empresas e têm se colocado de maneira cada vez mais contumaz como agentes de expressão e construção (ou desconstrução) da reputação corporativa. Isso porque é cada vez mais evidente que a comunicação unilateral, focalizada apenas na emissão de mensagens e com pouco espaço para trocas e interações, diminui a possibilidade de as organizações alcançarem seus objetivos, por meio de seus empregados, e ainda por cima reduz drasticamente as possibilidades de criação de um ambiente de confiança e proximidade, que pode ter como resultantes um clima de baixa adesão e retenção de pessoas. Empregados desconectados das realidades organizacionais são incapazes de contribuir com os objetivos estratégicos. Além disso, em um ambiente onde não há confiança e oportunidades mútuas de ganhos, não há sinergia de trabalho.

Ou seja, diante de uma realidade nova, o fazer comunicação com empregados precisa entender essa dinâmica e propor iniciativas que gerem oportunidades de interações e conexões dentro – e fora – do mundo organizacional. Dessa forma, as práticas dos comunicadores precisam



ir além do informar: precisam influenciar e construir vínculos de longo prazo (mesmo considerando que o prazo de permanência de um empregado nas empresas é cada vez menor). Podemos dizer ainda que há a emergência de um novo formato de comunicação com empregados, que vise estimular ambientes mais dialógicos e reduzir o espaço do monólogo organizacional.

O desafio posto não é apenas de comunicação informacional sobre a organização, seus produtos e serviços, mas o envolvimento dos empregados na cultura da organização, possibilitando experiências positivas e renovadoras com a marca e valorizando as pessoas que estão cotidianamente empregando seus talentos para o sucesso das estratégias empresariais. Este é um movimento, contudo, que demanda a compreensão da existência de uma relação assimétrica entre empregados e organizações, mediada por *poderes, saberes e quereres*. Essa assimetria, entretanto, não significa que seja impossível buscar uma relação de mais diálogo e principalmente vitoriosa para ambos, organizações e empregados.

Neste artigo, vamos falar de um pilar fundamental para vencer o desafio da comunicação com empregados: o planejamento. Afinal, sem um olhar estratégico, sem uma tática precisa e uma execução consistente – e medida de forma profissional –, não será possível atuar de forma transformadora dentro das organizações. Assim, cada vez mais se torna imperativo analisar cenários, entender expectativas e públicos, compreender objetivos e estratégias organizacionais, desenhar a estratégia própria de comunicação – incluindo-se aí os indicadores –, checar continuamente o alcance de resultados e tomar medidas corretivas sempre que for necessário. Lembrando que planejamento não é um conjunto de *slides* no *powerpoint*, mas sim um processo estruturado e orgânico que envolve método, disciplina e muita atenção de todos os envolvidos na organização. Um bom planejamento deve ser sempre feito a lápis. Ele precisa ser revisto constantemente.

Momentos em que o planejamento faz a diferença

Há mais de cem anos, Frederick Taylor escreveu seus *Princípios de Administração Científica*. De lá para cá, muita coisa mudou dentro das organizações. Aliás, mudança tem sido cada vez mais uma palavra comum no mundo corporativo. Inclusive na forma como fazemos comunicação. Se antes atender com rapidez e eficiência os pedidos que vinham da diretoria eram garantias de sucesso, hoje o nosso sucesso vai depender de outros fa-



tores. Entre eles, o planejamento. Mas isso você já deve ter experimentado na prática, não?

Por isso, vamos falar nesse texto sobre alguns momentos em que o planejamento, de fato, pode fazer muito a diferença no sucesso da comunicação com empregados.

a) Momentos de mudanças ou transformações organizacionais

As organizações têm experimentado ondas cada vez mais fortes e contínuas de mudanças, em seu sistema tecnológico, social ou gerencial. Uma organização pode passar por uma mudança estrutural, a fim de obter melhor desempenho geral; por um processo de redução de custos ou modificação de processos ou, ainda, por uma mudança cultural. Em alguns casos, pelas três mudanças simultaneamente. Independentemente do tipo de mudança, os objetivos por trás desse movimento se encontram: ou na busca do aumento do valor econômico no curto prazo; ou da ampliação dos recursos organizacionais. Uma distinção para esses movimentos foi feita por Beer (2003), ao descrever a **Teoria E** (abordagem econômica para a mudança) ou **Teoria O** (centrada nos recursos organizacionais).

Quando uma organização promove mudanças baseadas na Teoria E visa, normalmente, a um aumento drástico e rápido no valor para os acionistas, sendo essas mudanças conduzidas a partir do topo da hierarquia, com suporte de consultores e usando expedientes, como a redução de custos, o *downsizing* e a venda de ativos. Mudanças baseadas na Teoria O, de acordo com o autor, objetivam melhorar o desempenho por meio da mudança cultural, caracterizando-se por alto nível de participação dos empregados, estrutura mais horizontalizada e empenho em estreitar vínculos entre empresa e empregados. Trata-se, neste caso, de uma mudança cujos resultados aparecem no longo prazo.

Momentos de mudança, independentemente de suas razões, podem ser percebidos como crises organizacionais. Em Mandarim, "crise" e "oportunidade" são formadas por ideogramas similares. Ou seja, na sabedoria oriental, uma crise é na realidade uma oportunidade e é assim que nós comunicadores devemos encarar as realidades organizacionais. Afinal, dentro do gerenciamento de mudanças, a clareza na comunicação impacta diretamente os resultados.

Ninguém muda sem entender a causa, o porquê. Compreender as razões que levam uma empresa a repensar seu posicionamento, adotar uma





nova estratégia, reorientar o rumo de seus negócios, alterar sua estrutura ou fazer (des)investimentos é um grande vetor de motivação para a mudança. Por isso que em comunicação, antes, durante e após mudanças, mais do que informar, temos de envolver, compartilhar sentidos e buscar o entendimento com todos os atores envolvidos.

Por outro lado, equipes motivadas e bem informadas nem sempre mudam com a velocidade desejada. Uma das explicações para isso é o fato de que muitas transformações trazem consigo o imperativo de reaprender a ser/estar nas organizações, de desenvolver novas conexões e interfaces (DEL GAUDIO, 2014). Dessa maneira, saber "operar" na nova realidade constitui-se outro vetor importante para mudar. Naturalmente somos avessos a mudanças. Preferimos manter o "conhecido" ao invés de apostar no "desconhecido", por isso a comunicação com empregados durante fases de mudanças pode ajudar na construção da visão de futuro, trazer elementos para construir as passagens necessárias e reconhecer os indivíduos que já atuam no novo padrão, mostrando as possibilidades e incentivando comportamentos mais abertos à transformação.

Adicionalmente, para uma mudança ser bem-sucedida, é fundamental despertar nas pessoas a urgência de mudar. Ou seja, sem um fator que impulsione a mudança, não adianta comunicar ou capacitar as pessoas. Assim, os três elementos que devem pautar a comunicação em organizações que estão em processos de mudança são: clareza - saber o que vai mudar e o seu porquê; capacitação - sentir-se apto a operar no novo patamar; e oportunidade – o ponto da mudança, onde não dá mais para ficar como está, conforme ensina o professor da Universidade de Stanford, B.J. Fogg¹. Os empregados precisam ter conhecimento dos motivos da mudança, compreender suas razões e principalmente concordar em fazer parte da mudança. Importante destacar que são três etapas nos processos de mudança: conhecer, compreender e concordar com a mudança. A ação só vem a partir dessas três etapas. Apenas receber um comunicado não significa que o empregado tenha tomado conhecimento, compreendido, concordado com o teor do comunicado e, muito menos, esteja disponível para a ação demandada.

Planejar a comunicação de mudanças é fundamental para os comunicadores que querem apoiar suas organizações estrategicamente. Há



¹Conteúdo disponível no site www.bjfogg.com.

muitos anos, a consultoria Ideia Comunicação Empresarial desenvolveu uma matriz que ajuda a começar o levantamento de informações para um processo de planejamento de comunicação de mudanças. Reproduzimos na figura a seguir um quadro apresentado, que nós utilizamos em vários momentos dentro da nossa carreira como comunicadores, a fim de mapear posicionamentos, iniciativas e impactos dentro de processos de mudança.

1. Análise de impacto da situação/ fato Riscos/Impactos Especulações Situação (O que) (Por quê) (Para quem/ como) ou Rumores O quê/ Como era/ Positivo/ Negativo Interno/Externo Procedência/ Como fica âmbito 2. Ação/ Estratégia de Comunicação Posição da Públicos a serem Acão de Atribuições Empresa (Sim/ Não) comunicados comunicação O que/ Porquê/ Formas e meios Fluxo de repasse Quem e quando abordagem

Matriz de Impacto

Fonte: Análise para Posicionamento. IDEIA Comunicação Empresarial, 2003.

Com simplicidade e assertividade, a matriz desenvolvida pela Ideia Comunicação permite que exercitemos a análise de impacto da situação, com seus riscos e rumores, antes de partir para a ação, trazendo mais segurança e domínio do contexto para a comunicação.

Em relação às táticas e plataformas de comunicação para apoiar a gestão de mudanças, é importante considerar que elas podem variar em termos de periodicidade, profundidade e método, dependendo do nível de mudança e do envolvimento requerido. Reproduzimos na Figura 2 um quadro apresentado pelo consultor Bill Quirque durante o congresso da IABC (International Association of Business Communicator), realizado em San Diego, em 2011, que traz algumas orientações a respeito.

Para Quirque, diferentes níveis de mudança requerem diferentes níveis de envolvimento das pessoas e, assim, o cardápio de ações de comunicação pode variar desde uma simples *newsletter* informativa, quando o nível de mudança é pequeno, requerendo portanto baixo nível de envolvimento individual, ou chegar à necessidade de uma gestão mais participativa – em

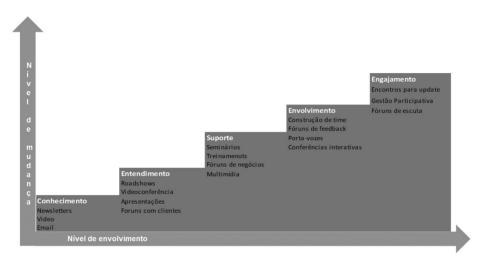
murviduai, ou chegar à necessidade de uma gestao mais participa





momentos de grandes mudanças e que precisam de alto nível de envolvimento das pessoas.

Matriz de Mudança x Envolvimento



Fonte: Bill Quirque, 2011 (tradução dos autores)².

Em processos de mudança organizacional, o papel da comunicação com empregados é determinante para o sucesso. Entretanto, sem um planejamento que de fato analise o cenário – e para isso a Matriz de Impacto é bastante útil – e sem a consciência de que o nosso papel pode variar desde dar conhecimento sobre a mudança até mesmo ser um vetor de engajamento, conforme Matriz de Mudança x Envolvimento, corremos o risco de oferecer à organização, aos gestores e aos empregados produtos, quando poderíamos de fato estar atuando como agentes de transformação.

b) Momentos de negociações sindicais

Um dos executivos de comunicação mais competentes que conhecemos, João Manuel de Carvalho Neto, costumava brincar lá no início dos anos 1990 que a negociação sindical representava o momento mais importante para a comunicação com empregados, no qual, de fato, poderí-

300





²Do mesmo autor, encontra-se disponível na internet uma apresentação sobre o tema (Quirque, 2004).

amos fazer a diferença. Isso porque, dependendo do setor de atuação da empresa, da força do sindicato ou, ainda, do nível de sindicalização ou expectativa dos empregados, a negociação coletiva acontece em uma arena de forte disputa de sentidos e poderes, em que, muitas vezes a comunicação corporativa – presa a fórmulas e formatos – pode perder espaço para a comunicação "viva" e bem-humorada dos sindicatos. Podemos perder, muitas vezes, a batalha do tempo e da forma.

Nestes momentos, planejamento também é vital. Assim, avalie como a empresa vive esse momento de negociação sindical, e se planeje para fazer a diferença na vida dos empregados e também da estratégia de negociação. Busque entender como é o mercado, as relações sindicais, as expectativas das pessoas, as controvérsias e contradições, o cenário interno... E um detalhe bem importante: avalie que recursos (de infraestrutura e comunicação) podem ser necessários para vivenciar esse momento por dentro. É importante também ficar bem atento aos projetos e iniciativas da empresa – e da comunicação – nesse período, visando evitar que uma ação de marketing, por exemplo, seja utilizada como elemento de negociação na mesa pelos sindicatos.

Como apontado por uma brilhante consultora da área, Maria Aparecida de Paula (a querida Cida), nós profissionais de comunicação, trabalhando no contexto organizacional, somos na realidade porta-vozes. Nós portamos as vozes dos diversos interlocutores que se relacionam com as organizações, inclusive as vozes dos empregados. E a esse dever não há como nos furtar, nunca.

c) Momentos de fusões e aquisições

Poucos movimentos dentro da vida organizacional e da trajetória de um comunicador podem ser tão decisivos quanto os momentos de fusões e aquisições. E esses movimentos têm sido cada vez mais frequentes. Um estudo, realizado pela consultoria KPMG em 2012, mostrou que no Brasil, em 2006, foram registradas 473 ações de fusões/aquisições. Em 2011, foram mais de 817, abrangendo os mais diferentes setores, de tecnologia da informação a indústria pesada. No mundo, de acordo com o mesmo estudo, apesar da crise econômica, os números de fusões e aquisições assessoradas pelas dez principais consultorias mantiveram-se praticamente estáveis: 3.033 em 2006 *versus* 2.934 em 2011 (MOTTA; COIMBRA; ROCHA, 2012). Ou seja, as chances de atuarmos em comunicação no contexto das





organizações e não passarmos por um processo desses na nossa trajetória profissional são baixas.

Aqui também planejamento é uma chave para o sucesso. Em organizações mais maduras do ponto de vista da comunicação, os comunicadores participam ativamente desde o momento da *due diligence*, avaliando inclusive riscos e oportunidades do ponto de vista reputacional. Podem, ainda, ser chamados para planejar como será a divulgação do movimento ou, em casos bem críticos, ter de gerenciar uma crise devido a um vazamento precoce de informações – com graves impactos até mesmo para o público interno.

Em qualquer uma das situações, o planejamento começa por ampliar a nossa base de conhecimento a respeito do tema, do negócio e de seus impactos, estabelecendo uma relação de profunda confiança e colaboração crítica com o time envolvido no projeto. Ao pensar o plano de comunicação para os empregados, considerar suas possíveis dúvidas e angústias, definindo o posicionamento e as mensagens-chave de modo a dar o máximo de clareza possível, para iniciar o processo de construção de confiança no momento seguinte ao anúncio. Privilegiar a comunicação face a face – e para isso preparar bem os porta-vozes; cuidar dos impactos – especialmente apoiando na discussão conjunta com o RH de planos sociais em caso de demissões; e não fazer promessas que serão descumpridas; são elementos básicos, mas muitas vezes infrequentes nesse tipo de processo.

Planejamento X oportunidade: a difícil arte do equilíbrio

A prática da comunicação com empregados envolve cada vez mais complexidade dentro das organizações. Buscar soluções tecnicamente adequadas e, sobretudo, compreender expectativas, sonhos, disputas e como se organiza o poder e o controle característicos do ambiente empresarial são parte de sua função. Os executivos que buscam suporte profissional para esse processo querem, normalmente, estabelecer as bases para um ambiente de trabalho melhor (e, consequentemente, desempenho diferenciado dos negócios), vendo a comunicação como facilitadora da gestão ou como elemento estratégico de transformação organizacional.

Quando falamos de comunicação no contexto das organizações, o que devemos buscar, em essência, é o desenvolvimento de vínculos – possível somente quando se estabelece um relacionamento de confiança e, de preferência, de longo prazo, com os interlocutores. Reside aí um dos muitos

(



dilemas da profissão: no longo prazo, como surpreender e criar interesse genuíno nas histórias e narrativas organizacionais? De que forma, em um mundo de produtos e serviços cada vez mais *comoditizados*, uma narrativa pode se destacar e, de fato, gerar a atenção e a curiosidade, ingredientes essenciais na manutenção dos seus relacionamentos? Qual a melhor maneira de encontrar, em meio aos personagens que se repetem ao longo dos anos no cotidiano corporativo, as histórias que traduzam a cultura organizacional, mas que também impulsionem as transformações necessárias desse nosso novo contexto de trabalho? E como equilibrar estratégia, recursos, investimento e resultados? Essa é uma das equações mais difíceis que temos.

A solução parece vir de duas singelas matérias-primas da profissão do comunicador: forma e conteúdo. A comunicação nasce na relação e se desenvolve – ou não – a partir do vínculo que se estabelece. Assim, o ato de comunicar – seja na empresa ou na vida pessoal – é um ato de cativar continuamente, o que somente acontece se há abertura para a troca e para a consideração das diferentes expectativas.

Sem a possibilidade da interação, não há conteúdo que resista ao passar dos anos, assim como não há forma que se sustente apenas na criatividade. Dessa maneira, toda vez que pensamos nesse dilema do vínculo de longo prazo, temos a impressão de que precisamos cada vez mais de formas fluidas e conteúdos coconstruídos. Se por um lado essa constatação é libertadora, por outro nos traz desafios adicionais: afinal, implica construir, mesmo na rotina, oportunidades de surpreender, engajar, mobilizar. E fazer isso o tempo todo talvez não seja das tarefas mais fáceis nos complexos, e algumas vezes áridos ambientes organizacionais.

Por isso, mesmo o planejamento mais rígido precisa ter espaços de flexibilidade, para as oportunidades surgidas da cocriação. Para os momentos em que uma nova ação, diante de uma crise na imprensa ou de uma conquista inesperada, faça-se necessária. Assim, costumamos dizer que o planejamento deve ser robusto o suficiente para flexibilizar e incluir iniciativas vindas do curto prazo, ou da ideia surgida no final do almoço.

Planejamento de comunicação com empregados na prática

Uma das muitas vantagens de se aliar a carreira no mundo empresarial com a vida acadêmica é poder fazer cruzamentos de ideias e olhar para o dia a dia construindo soluções que sejam teoria aplicada, ou usar exemplos



do dia a dia para facilitar o entendimento/evolução das ideias teóricas. Por isso, nós decidimos dividir neste artigo um projeto muito especial de comunicação com empregados, desenvolvido em conjunto há alguns anos, que gerou muitos aprendizados e mostrou o quanto é possível realizar ações de alta complexidade com sucesso tendo como base o planejamento. O projeto só foi viável e obteve um resultado de excelência pelo envolvimento e dedicação de um grupo de profissionais de comunicação da Vale e fornecedores de excelência.

Ao observar o desenvolvimento deste projeto, podemos perceber que ele, ainda que de maneira empírica, segue o roteiro estruturado por Kunsch (2003): define bem o problema, a partir da análise de cenário; planeja e programa as ações; age e comunica e, por fim, avalia o resultado em relação aos objetivos.

Comunicação e relacionamento com o público interno³ Universo Vale

O caso abaixo é o texto original escrito para o Prêmio Aberje em 2007. O projeto recebeu o Gold Quill Award pelo IABC (International Association of Business Communicators) em 2007 e foi, ainda, um dos destaques do Mix Aberje de Comunicação realizado também nesse ano.

Caso: Universo Vale

Categoria: Comunicação e relacionamento com o público interno

Empresa: Vale S.A.

Região: Rio de Janeiro e Espírito Santo

Agência: HappyHouse Brasil – Agência de Marketing Interno

CONTEXTO

Desde 1997, a Vale iniciou um processo de crescimento, que se intensificou a partir de 2001. A produção de minério de ferro passou de 107,3 milhões de toneladas para 240,4 milhões de toneladas. O valor de mercado



304

³Este caso foi apresentado ao Prêmio Aberje 2007, Categoria Comunicação e Relacionamento com Público Interno/Regional Rio de Janeiro e Espírito Santo). Optamos por incluir o case na íntegra e sem alterações, portanto, é importante destacar que as informações descritas não refletem o contexto atual da empresa.

da empresa saltou de US\$ 11 bilhões em 2002 para US\$ 25 bilhões em 2005 e alcançou, em 2006, US\$ 70 bilhões. O lucro líquido aumentou de US\$ 350 milhões em 1997 para US\$ 2,573 bilhões em 2004. Ao longo desses anos, a Vale fez várias aquisições e ampliou sua oferta de produtos. É hoje uma empresa de atuação global, com operações nos cinco continentes, e pautada pelo compromisso socioambiental.

O público interno também cresceu: de pouco mais de 9 mil em 1997 para mais de 20 mil empregados diretos em 2005. Para 2007, a previsão é contabilizar mais de 50 mil. Esse rápido crescimento trouxe consigo uma grande necessidade: ampliar, de forma ágil, o conhecimento dos empregados sobre a Vale (mais de 50% com menos de cinco anos na empresa).

OBJETIVOS

- Conhecimento: Disseminar informações e facilitar a compreensão do Universo Vale.
- Orgulho: Despertar mais o sentimento de pertencer à Vale, a partir do conhecimento sobre negócios, produtos, projetos e iniciativas da empresa.

A meta estabelecida era, ao final do projeto, ter empregados mais bem informados sobre a empresa, compartilhando a visão estratégica e gerando condições para que todos compreendessem a contribuição efetiva da companhia e de cada empregado à sociedade.

PÚBLICOS ENVOLVIDOS

Como público, foram considerados os empregados envolvidos em todas as operações da Vale no Brasil, incluindo seus familiares. Nesse universo, existem diferentes perfis: desde trabalhadores da área operacional, como mineiros ou ferroviários com formação técnica, até profissionais com cargo de direção. No período do projeto, eram mais de 30 mil empregados, dos quais 40,46% têm entre 21 e 30 anos, 59,51% ingressaram na companhia há cerca de cinco anos, 87,98% são do sexo masculino, e cerca de 60% possuem nível médio. Entre esses empregados, 6,13% possuem cargos de liderança, 0,25% é diretor, 0,84% é gerente geral, 2,25%, gerentes, e 2,78%, supervisores.







PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

O crescimento da organização e seus desafios futuros exigiam uma solução de comunicação completa, capaz de atingir todos os empregados, independentemente da sua localidade. A solução foi criar um projeto de comunicação que, durante um ano, passasse a fazer parte do dia a dia de todos, com ações que despertassem o interesse em colecionar informações e aprender sempre mais. Para isso, foram utilizados os veículos oficiais de comunicação interna, divulgando e dando suporte para as ações interativas que, por sua vez, ganharam notoriedade e privilegiaram o envolvimento do empregado do início ao fim.

• Confraternização de Fim de Ano 2005: O conceito de Universo Vale foi lançado nas festas de fim de ano de cada unidade. Ao todo, foram realizadas 23 festas, em dias diferentes, mas com o mesmo tema. A decoração e as atividades foram idealizadas para mostrar como a Vale está presente na vida das pessoas. Esse conceito deu início ao processo de apresentar o Universo Vale. Tanto a campanha de divulgação (cartazes, convites, notas na intranet, entre outros) quanto a ambientação do evento (fundo de palco, infláveis no formato de carro, computador, entre outros) e as atividades desenvolvidas levaram em consideração as diversas associações entre a matéria-prima gerada, os negócios da empresa (mineração, logística e energia) e o produto final, estabelecendo, assim, a conexão com o trabalho de cada empregado.

Uma das ações de maior repercussão foi "Encontre seu número". Num momento de integração, cada convidado era incentivado a procurar a pessoa com o adesivo que fazia a associação. Os 50 primeiros vencedores ganharam um porta-retratos.

• Álbum de Figurinhas: Entre as ideias pensadas para o projeto, estava um álbum de figurinhas. O conteúdo foi formatado com base em pré-testes realizados com filhos de empregados e os próprios empregados, e lançado em abril de 2006. Esse foi o grande instrumento de ligação da empresa, dos empregados e do Universo Vale durante todo o projeto. De forma lúdica, empregados e familiares passaram a colecionar informações sobre a empresa. A partir de abril, a cada quinze dias, cada

(



empregado recebia dois envelopes com cinco figurinhas cada. Em uma quinzena, eles eram entregues em casa através de uma mala-direta. Na outra, através de um encarte no *Jornal da Vale* (jornal interno enviado para a casa dos empregados). As figurinhas colecionáveis completavam o álbum temático, que trazia, em suas 16 páginas, curiosidades, imagens e informações sobre a Vale, seus negócios, valores, missão, visão e geografia, além de permitir a integração da família e dos empregados entre si. Além das figurinhas, 500 vales-brindes foram distribuídos. Os empregados puderam trocar os vales-brindes por nécessaire, bolsa de viagem ou um baralho de cartas personalizado do Universo Vale.

O lançamento do álbum mobilizou os empregados, que promoviam eventos e ações para trocar figurinhas dentro do ambiente de trabalho e em outros locais, como o ônibus de transporte para a empresa. Houve quem lançou classificados para a troca, realizou chás em casa, e até o voo fretado para os empregados no trecho Rio de Janeiro-Vitória-Belo Horizonte tornou-se uma oportunidade para a troca de figurinhas. A troca de figurinhas foi destaque também em tópicos de discussão na comunidade da Vale no *Orkut*.

- Cine Vale: Ao longo de 2005, a Vale produziu sete vídeos institucionais sobre os negócios da empresa. Os protagonistas foram os próprios empregados, valorizando a participação de cada um. Esses vídeos foram apresentados a todos por meio da iniciativa Cine Vale (sessões de cinema em todas as unidades da empresa), mostrando a dimensão da Vale a partir de cenas que retratavam a área operacional. Para divulgação das sessões, foi criada uma campanha em que o empregado era tratado como o principal personagem da história.
- Exposição Itinerante: Através dessa ação, a Vale deu oportunidade para que os empregados olhassem de perto os minérios produzidos pela empresa, recebessem um *folder* explicativo sobre a contribuição dos minérios para a sociedade e, ainda, assistissem a filmes institucionais. Durante a exposição, eles tiveram a oportunidade de ganhar novas figurinhas e trocar repetidas. Para ganhar os novos pacotes, precisavam responder perguntas sobre o Universo Vale. Ao acertar a resposta, o empregado ganhava a figurinha na hora. Essa ação durou cinco meses e





percorreu todas as unidades da empresa no país, rodando mais de nove mil quilômetros.

- Colônia de Férias: Todos os anos, a Vale realiza um encontro de filhos de empregados durante as férias, denominado Colônia de Férias. Até 2005, o tema da Colônia de Férias era livre. Em 2006, ela aconteceu como mais uma ação para potencializar o projeto Universo Vale. As brincadeiras, incluindo a apresentação de um desenho animado, abordavam os produtos e minérios da companhia.
- Concurso de Fotografias: Para estimular mais a participação e o envolvimento do empregado no Universo Vale, foi desenvolvida uma ação complementar: o concurso interno de fotografias. Através dele, todos foram incentivados a fotografar aquilo que, em sua opinião, merecia ser mostrado e evidenciado, apresentando a sua visão sobre a empresa. Foram fotografados desde locais de trabalho e detalhes de equipamentos até áreas de preservação ambiental e confraternizações. Em cada unidade, foi eleita uma fotografia, e os vencedores tiveram suas fotos divulgadas nos veículos internos e receberam um pôster emoldurado com a ampliação da foto.
- Premiação para quem completou o álbum: Os 50 primeiros empregados a completarem o álbum ganharam brindes. Além disso, quem completasse o álbum até 31 de outubro de 2006 concorreria a uma viagem para qualquer unidade da Vale no Brasil, com direito a levar a família. Foram sorteadas 15 viagens entre mais de 4.000 pessoas. A viagem foi uma oportunidade de conhecer um pouco mais a diversidade do Universo Vale. Cada sorteado pôde viajar com a família até uma unidade da empresa e passar o fim de semana conhecendo a respectiva região.
- Confraternização de Fim de Ano 2006: Para encerrar o projeto, a Confraternização de Fim de Ano 2006 reforçou o conceito de que o Universo Vale só é possível com a presença, o empenho, o envolvimento e a dedicação de cada um. Através do *slogan* "Quem Vale é Você", as festas traziam, em seus materiais de divulgação e ambientação, imagens de empregados de cada localidade no formato de figurinhas de álbum.

Apesar da integração das ações e das novidades apresentadas ao longo do projeto, alguns desafios tiveram de ser superados. A diversidade ge-



ográfica e cultural da Vale obrigou o desenvolvimento de uma logística específica. Uma forma de driblar essa dificuldade foi dar autonomia às regionais para adequação de algumas ações.

As unidades tinham que garantir que a principal ação (o álbum) chegasse às mãos dos empregados – e que todos os eventuais problemas fossem contornados para manter o público interessado em completá-lo. A solução foi enviar o álbum pelo correio, via carta registrada, e monitorar a entrega através de um banco de dados com o status do álbum. Diariamente, uma listagem com os álbuns devolvidos era enviada aos analistas de comunicação interna de cada unidade, que providenciavam para que todos recebessem o álbum. Além disso, manter o interesse do empregado no projeto era mais um desafio. Para tanto, foi fundamental a articulação da equipe de comunicação, o planejamento, a manutenção e as avaliações parciais das ações durante todo o período.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados foram medidos através do envolvimento e da participação dos empregados nas ações, na interação com os veículos internos e no resultado de uma pesquisa interna. Os dados levantados foram de ordem quantitativa e qualitativa e alicerçaram os dois objetivos e a meta desejada.

Mensuração:

- Confraternização de Fim de Ano 2005: 100 mil pessoas, entre empregados e familiares.
- Album de Figurinhas: Distribuição de 30.178 álbuns, 936.203 pacotes de figurinhas e 159.405 malas-diretas. Mais de 4 mil empregados conseguiram completar o álbum e concorreram ao sorteio de 15 viagens. 543 empregados solicitaram um exemplar extra do álbum. 80% de aprovação nesta ação.
- Cine Vale: 22 unidades, atingindo cerca de 18 mil empregados. 66% de aprovação.

309





- Exposição Itinerante: 595 álbuns foram preenchidos durante a exposição. 12.830 pacotes de figurinhas foram distribuídos, totalizando 64.150 figurinhas, e 7.835 empregados visitaram os estandes da exposição.
- Colônia de Férias 2006: 20 colônias, mais de 5.500 crianças. 80% de aprovação.
- Concurso de Fotografias: 14 premiados, que receberam suas fotos ampliadas e emolduradas. 64% de aprovação.
- Confraternização de Fim de Ano 2006: Participação de mais de 100 mil pessoas, entre familiares e empregados.

Avaliação:

A cada etapa do projeto, foram feitas avaliações parciais e, ao final, as unidades realizaram uma pesquisa interna para apurar a satisfação e o aprendizado a partir do projeto. 2.700 empregados foram ouvidos, tendo as unidades e os níveis hierárquicos representados.

Os resultados quantitativos foram:

- 90% dos empregados concordaram que o projeto ajudou a conhecer melhor a Vale.
- 84% dos empregados concordaram que se sentem mais informados sobre a empresa, seus negócios, localizações e produtos.
- 79% dos empregados concordaram que seus familiares tiveram acesso ao álbum e puderam conhecer melhor a Vale.
- 68% dos empregados concordaram que participaram das ações para aprender mais sobre o Universo Vale.

O principal resultado foi o alto índice de absorção de informações por parte dos empregados, o que os tornou mais preparados para enfrentar os futuros desafios da empresa. Estes empregados foram estimulados a saber mais sobre a Vale e, ao final, confirmar que o Universo Vale é feito por cada um deles.

Considerações finais

A comunicação com empregados demanda atuação integrada e perene de todos os líderes de uma organização, independentemente de sua posi-

Ψ



ção na hierarquia. Para que seja estratégica e transformadora, deve se articular em eixos, como clareza, construção de confiança e desenvolvimento de comunidade/senso de pertencimento. Além de sempre considerar a posição e a ótica dos empregados.

Constituindo-se como processo institucional mas humano, a comunicação com empregados tem sua credibilidade posta à prova diariamente, por meio de *check-ups* de coerência, responsabilização, diálogo e compartilhamento, feito pelo público que melhor conhece a organização, seus empregados. Como em um casamento, em que os envolvidos se conhecem em profundidade e na intimidade.

Liderar esse processo nas empresas implica busca permanente de compreensão e acordo, possível apenas quando o comunicador se legitima cotidianamente em sua função de estabelecer vínculos duradouros e fundamentados num paradigma dialógico. Por essa razão, o planejamento é vital, pois assumimos que o principal desafio que temos está na correta leitura de cenário e no exercício pleno da função de mediar relações e interações entre as pessoas, prerrogativa para desenvolvermos o olhar estratégico, a tática precisa e a execução consistente.

São oportunidades que apontam escolhas e caminhos, e também desafiam o papel mediador que a comunicação pode desempenhar no contexto organizacional. Afinal, o ato de comunicar, que ocorre nas trocas simbólicas entre diversos interlocutores, passa a ser cada vez mais um ato de negociação e influência. Com isso, a comunicação deixa cada vez mais um papel linear e centrado na organização, para um papel de sentidos postos em circulação, e orientada para compreender a demanda de entendimento e expressão dos indivíduos.

Concluindo, uma comunicação livre e aberta, em que o diálogo é utilizado para reduzir tensões e criar sentido comunitário, pode ser a alternativa para as relações estabelecidas no cenário contemporâneo, com mudanças rápidas, posicionamentos plurais e uma interdependência entre os interlocutores cada vez mais perceptível (Soares, 2014).





Referências

BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição**. Rio de Janeiro: Record, 2003 (Harvard Business Essentials).

DEL GAUDIO, Rozália. Três ingredientes para mudar. Coluna/disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNISTA=38, Acesso em: 21 jul.2015.

IDEIA Comunicação Empresarial. **Análise para Posicionamento**. Ideia Comunicação Empresarial, Mimeo, 2003.

KUNSCH, Margarida K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo, Editora Summus, 2003

MOTTA, Luís Augusto; COIMBRA, Paulo Guilherme de Menezes; RO-CHA, Tércio. **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2012** – 2º Trimestre. Disponível em http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosep-ublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-2otrim-2012.pdf Acesso em: 7 set. 2014.

QUIRQUE, Bill. Gaining bottom line impact from the communication audit. Apresentação. Disponível em http://www.iabc.com/education/docs/Bill Quirke AS.4.pdf, 2004. Acesso em: 2 set. 2014>.

SOARES, Paulo Henrique Leal. O dilema entre a comunicação interna global e local: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais. Belo Horizonte, 2014. Dissertação (Mestrado), PUC-Minas.





Simplificação para ganhar relevância: o "momento-desapego" da GE

Danielle Abade

Neste artigo a autora compartilha como a área corporativa da GE, uma das maiores empresas globais de infraestrutura, tem evoluído no seu modelo de comunicação ao longo dos últimos anos a partir de uma intensa simplificação de seus processos de comunicação. Como diria Hans Hofmann, "a habilidade de simplificar significa eliminar o desnecessário para que o necessário possa se manifestar".

Gerenciar prioridades é uma habilidade valorizada em qualquer área do conhecimento, e o profissional que a desempenha bem tem mais chances de alcançar a excelência em suas atividades (naquelas que realmente importam). No entanto, basta um olhar para "dentro de casa" para perceber um possível problema: não saber responder à pergunta-chave, ou mesmo deixar de fazê-la de tempos em tempos: "O que é uma prioridade?". A falta de uma boa resposta pode revelar a ausência de alinhamento básico. E assim, embora excelentes gestores de suas prioridades, esses profissionais podem estar com o foco no que é relevante para si e para sua área, não para a empresa. Daí a importância de avaliar, constantemente, suas práticas e as razões destas.

Nos últimos três anos, a área de comunicação com empregados na GE do Brasil passou por uma boa "reforma" para superar um de seus maiores



desafios: o alinhamento entre as iniciativas do time corporativo com as expectativas e prioridades de quase uma dezena de unidades de negócio no Brasil. Reduzir o número de *e-mails*, implantar um ritmo formal de alinhamento e oferecer ferramentas padronizadas, veículos e conteúdos foram alguns dos principais esforços no primeiro exercício em busca de simplificação e de resultados mais relevantes.

A ausência de alinhamento e consistência das mensagens, a falta de atenção com as diferentes (e isoladas) realidades das unidades e os numerosos retrabalhos gerados revelaram uma situação crítica: o time de comunicação com empregados do *Global Growth Organization* (GGO), área corporativa da GE, estava enfrentando uma crise de credibilidade com os empregados e os comunicadores das unidades de negócio. Ao mesmo tempo, o time era pressionado pelas áreas funcionais para enviar comunicados diários, atendendo às demandas do próprio corporativo.

Ao final do dia, o empregado não entendia o que havia recebido, o comunicador da unidade de negócio encontrava-se em uma situação desgastante, pois comumente havia retrabalho para ele, e as áreas funcionais do GGO que solicitaram as divulgações tinham a sensação de que a comunicação não era eficaz. "Da forma como a empresa está organizada, o *Corporate* [GGO] não pode impor seu posicionamento aos negócios", afirmou um empregado da área administrativa de uma das unidades de negócio da GE no Brasil, em 2011, durante um trabalho de diagnóstico¹ sobre a percepção dos públicos internos no tocante à comunicação com os empregados da empresa.



Fonte: GE do Brasil. Análise interna realizada pela equipe de Comunicação em 2012.





¹Pesquisa encomendada pela GE no Brasil e realizada pela agência de endomarketing Happy House Brasil, chamada *Diagnóstico de Necessidades em Nível de Comunicação Interna*. A pesquisa foi realizada no 1º semestre de 2011, adotou a técnica da "conversação" com 262 funcionários da GE no Brasil, abrangendo todos os negócios da empresa.

Após os esforços para melhorar as práticas, além do volume de *e-mails* enviados pelo time corporativo para os empregados do Brasil cair em 78%, alcançou-se um alinhamento mais adequado e próximo entre o GGO e os comunicadores das unidades. É importante ressaltar que as mudanças não foram, e não são, instantâneas. Ao longo dos anos, outras melhorias foram aplicadas, boas práticas surgiram, aprendizados no meio do caminho também e, por isso, continuamos em busca de excelência. Foi na sequência deste movimento que, em 2014, nos deparamos com um novo momento de mudanças.

Em busca de simplificação, uma meta promovida globalmente pela GE para todas as áreas, iniciamos um novo período de reflexão e começamos a nos perguntar no que mais seria possível simplificar. Com o objetivo de reduzir os esforços direcionados para assuntos cotidianos, e aumentar o foco e a qualidade da comunicação dos grandes temas estratégicos da empresa, avaliamos:

- Quais os tipos de assuntos e pautas chegam até a nossa área hoje?
- Quais as áreas que sempre os solicitam?
- Qual o objetivo e relevância de cada um deles em relação aos temas prioritários da empresa?
- Quanto tempo investimos para divulgar cada assunto e qual o público impactado?
- Ao fim do dia: o que fizemos de importante hoje? Por que consideramos "importante"? O que é "importante" em nossa função e para a GE?

Esse foi o marco que deu início ao nosso "momento-desapego". Motivados a posicionar e legitimar a área como parceira do negócio, precisávamos eliminar atividades que não agregassem tanto valor ao nosso trabalho e não estivessem diretamente relacionadas às metas da GE. Qualquer processo que desviasse nosso foco e diminuísse nosso esforço em relação aos grandes temas estratégicos, como os valores corporativos, metas de negócio e produtividade, foram, e continuam sendo, colocados em xeque. Neste momento, nossa estratégia passou da gestão de veículos para a gestão de prioridades e, consequentemente, o objetivo de "informar" foi substituído pelo "dialogar". Isso se deu em vários níveis: desde o alinhamento com os empregados do prédio corporativo, que ganharam maior autonomia para





publicar informações de suas respectivas áreas em uma rede social corporativa, até a eliminação de veículos de abrangência nacional que, por meio de métricas, constatamos que não deveriam continuar.



Gestão de veículos > Gestão de prioridades (da GE) Informar > Dialogar

Fonte: GE do Brasil. Plano de Comunicação com Empregados para 2015.

Nosso principal objetivo era tornar possível dedicar mais tempo, foco e estudo para os temas que são prioridade para a GE como um todo. Entendemos que, como área corporativa, nossa missão deve ser, principalmente, liderar as iniciativas que permeiem toda a organização. Neste movimento, é essencial buscar também entender a realidade das unidades de negócio para oferecer mensagens, estratégias e ferramentas que de fato sejam úteis para diferentes contextos e públicos. Enquanto isso, os comunicadores das unidades podem se concentrar mais nas necessidades e metas específicas daquele negócio, bem como atender às demandas de seus líderes locais e outros temas que nosso time corporativo não poderia liderar, embora esteja à disposição para ajudar e oferecer orientações.

Nossa intenção é colocar nossa energia naqueles assuntos que de fato dependem do time de comunicação corporativa como elemento integrador. Os grandes temas da empresa alcançam melhores resultados se trabalhados de forma conjunta pelas áreas de negócio, orientados pela premissa de que somos uma única GE. Por este motivo, decidimos "desa-

.

316





pegar" das pautas e demandas que, por conveniência ou tradição, haviam sido adotadas como "prioridades de comunicação".

Na prática: o que escolhemos "desapegar"

Entre os resultados da reflexão que fizemos "dentro de casa", decidimos descontinuar a *newsletter* mensal, que era enviada a todos os empregados da GE no Brasil. O número de acessos às matérias nos levou a retirá-la de circulação e buscar formas mais efetivas de levar assuntos sobre o negócio aos empregados.

Além de revisar a pertinência de cada veículo, também refletimos sobre o conteúdo que disponibilizávamos. Uma das soluções para reduzir o tempo, o investimento e o esforço gasto na produção das matérias foi alinhar melhor os conteúdos com o time de comunicação externa e de mídias sociais. Reproduzimos internamente um conteúdo selecionado, adicionando algumas informações relevantes para os empregados, como audiência alcançada por alguns *posts* ou a relevância do veículo de mídia no qual tivemos alguma publicação.

Para os empregados do prédio corporativo, os conteúdos são divulgados na íntegra pelo portal *online* e por um boletim semanal simplificado, que inclui *links* para as matérias externas e um breve descritivo das notícias. Essa estratégia ajuda a destacar os esforços de comunicação para posicionar a GE como uma empresa que tem soluções inovadoras e tecnologia de ponta para ajudar o Brasil a superar seus desafios de infraestrutura, e ainda fortalece internamente essa narrativa.

Outra mudança, já adotada por alguns comunicadores nas unidades, foi a criação de comunidades *online* em nossa rede social corporativa, exclusivas para os empregados das respectivas localidades. Por meio delas, as áreas podem postar suas mensagens de forma autônoma, colaborativa e ágil. Informações do cotidiano, como mudanças de sala de reunião, interrupção de serviços, convites para eventos internos e dicas em geral, são postadas diretamente por representantes das áreas responsáveis por aqueles temas.

Para alinhamento geral, antes dessa nova forma de comunicar começar a vigorar, os principais solicitantes de divulgações internas foram convidados para uma reunião, na qual foram orientados sobre o uso da plataforma, visando garantir a adequação, a clareza e a assertividade das mensagens. Ainda é um exercício diário e a área de comunicação não interfere dire-





tamente nas publicações, embora continue à disposição para monitorar as mensagens e atuar como consultoria para assuntos mais críticos. Temas que exigem ação imediata ou que são mais complexos, com potencial para campanha ou uma divulgação específica, seguem para avaliação da comunicação, que propõe um plano com estratégias, meios e métricas. Uma vez que a cultura organizacional da GE está orientada para a simplificação, a área de comunicação ganha mais autonomia e se apoia na estratégia da empresa para justificar a priorização das demandas.

Para inspirar o "desapego"

Uma dose de inovação, uma pitada de coragem e um time motivado pela excelência. Esses três itens são as bases para buscar novos e melhores caminhos, embora não exista "receita de bolo" para comunicação (o que deu certo na GE pode não dar certo para outra empresa).

Na GE, esse foi só um novo passo de uma jornada contínua. Mais importante do que refletir, planejar e desapegar, é estar atento e disposto a "ajustar as velas" e seguir por outros rumos, se for necessário. Toda experiência traz aprendizado, a regra é não estacionar. É preciso assumir o nosso papel e contribuir com a produtividade do empregado, gerando sentido entre o que ele faz ou deveria fazer e o que a empresa precisa para alcançar seus resultados. Isso adiciona valor para o comunicador, para ele e para a organização.

Reflexão: "A comunicação interna não é só produzir comunicados. Ela deve promover o diálogo para mudar o grau de consciência. Isto é: trabalhar para que as pessoas entendam o seu papel no todo, sejam responsáveis por aquilo que fazem e sejam autônomas. Pois ao passo que o colaborador compreende a realidade em que está inserido, ele contribui com ideias analíticas, ao invés de fazer a mesma coisa sempre da mesma forma, pelo fato de estar acostumado a fazer. Quem tem um outro grau de consciência com as coisas reage melhor às situações pelas quais passa"².





²Comentário de Viviane Regina Mansi, gerente global de comunicação interna da Votorantim Cimentos, em entrevista ao portal "Cultura Colaborativa", em 9 de março de 2015. Disponível em: http://www.culturacolaborativa.com/viviane-a-grande-contribuicao-da-comunicacao-nas-organizacoes-nao-e-so-fazer-coisas-e-mudar-a-forma-como-elas-sao-feitas/

O comunicador precisa entender do negócio, ir até as áreas, conversar com as pessoas dos outros ambientes. Não vale a pena esperar a próxima pesquisa de comunicação formal acontecer. É preciso ter um olhar atento, buscar oportunidades e soluções todos os dias.

Ao pensar em criar, ou mesmo eliminar, um veículo, buscamos sempre o interesse dos nossos empregados. Afinal, se eles entendem que desempenham bem suas atividades sem ler "aquela *newsletter*", vão continuar a não lê-la. Em outros casos, se eles não estão dando atenção a um tema importante, talvez seja necessário conscientizá-los, para que eles entendam a relevância e utilidade do assunto em questão. Todos nós tendemos a rejeitar aquilo que não entendemos, e muito mais aquilo que não nos parece útil. Por isso, é fundamental conhecer a realidade dos públicos, suas necessidades e interesses. Somente assim será possível oferecer soluções embasadas no que realmente merece o título de prioridade para o negócio, para os empregados e, portanto, para a área de comunicação.

Agradecimento especial à Magda Rimolo pelas contribuições neste artigo. Magda atuou como Líder de Comunicação Interna da GE do Brasil de 2011 a 2014 e iniciou a jornada de evolução da área, ao abraçar a responsabilidade de transformar a comunicação interna do time corporativo da GE no país, para melhorar a reputação da área e alavancar melhores resultados.

Miolo.indd 319





Atuação de agência: reflexões e relatos do atendimento a clientes em projetos de comunicação com empregados

José Luís Ovando

A teoria pensada por meio da prática é o objetivo principal deste ensaio. A partir de suas vivências no atendimento a empresas de portes variados, como sócio da agência Supera Comunicação, o autor propõe a reflexão sobre seis pontos que considera estratégicos para que o planejamento seja adequadamente executado. Para cada um deles, descreve um caso real de empresa que ilustra sua proposição. Papéis e responsabilidades da área, uso adequado de recursos e mensuração de resultados estão entre os assuntos apresentados pelo autor.

"Penso, logo planejo". Se você se identifica com essa que é uma das máximas de quem trabalha com a nossa disciplina, é bem provável que você, caro leitor, seja mais um profissional, assim como eu, que se dedica diariamente a uma especialização das mais desafiadoras da comunicação organizacional.

Sim, é fato! Os prazos são cada vez mais curtos, as verbas geralmente inadequadas para que se alcancem os objetivos pretendidos e os nossos planejamentos, infelizmente, ainda ficam mais retidos na formulação do que destinados à plena aplicação, pois as numerosas e imprevisíveis mu-

320



danças mercadológicas e organizacionais alteram a relevância do que foi, até então, construído e aprovado.

Não que eu seja um otimista exasperado, mas tenho, sim, uma grande dose de fé de que o mercado de comunicação com empregados irá se desenvolver plenamente nos próximos anos, o que possibilitará o crescimento profissional dos muitos que abraçarem esse desafio e, com grande habilidade, conseguirem argumentações consistentes por meio de uma postura consultiva, e não meramente reativa.

Afinal, as melhores e maiores empresas têm investido consistentemente em ações de relacionamento com seus stakeholders, aplicam recursos crescentes em ações de responsabilidade social, possuem estratégias definidas para a construção de uma boa reputação, só para citar algumas frentes de atuação de enorme relevância. Trabalhar mal ou investir pouco na comunicação de liderança e no engajamento dos empregados começa a ser um tiro no pé. Sendo assim, o que hoje já é bem feito virá a ser tratado como uma das disciplinas mais relevantes para a administração geral.

Isso é o que a nossa experiência nos mostra. Sou sócio-fundador da Supera Comunicação, criada em 1999 como mais uma, entre centenas de outras, agência de propaganda, até que, um dia, optamos pela reinvenção do negócio. Em 2007, viramos a chave. Olhamos para o segmento da comunicação corporativa, em especial para a comunicação com empregados, nos apaixonamos por ela, vimos grandes potencialidades e resolvemos apostar todas as fichas nessa que é uma das mais necessárias e promissoras áreas para as organizações. Hoje, a Supera é uma agência especializada em comunicação interna.

Mudar comportamentos ou percepções de empregados é uma tarefa tão ou ainda mais complexa do que vender um produto ou lançar um serviço a potenciais consumidores. Requer alta dose de conhecimento teórico e prático, muito suor e bom senso, pesquisas e mensuração de resultados, além de grande habilidade de convencimento e negociação com as áreas envolvidas dentro das empresas. É, portanto, uma frente de trabalho digna, que ainda experimenta possibilidades e está em franca consolidação.

Operacional X Estratégico: afinal, como se encontra a comunicação com empregados na sua empresa?

Ao longo dos anos, pudemos constatar que, por mais que se fale e se deseje a execução de uma comunicação interna estratégica, para a maior







parte das empresas, não importa se de tamanho P, M ou G, as atribuições reais dos comunicadores estão presas a operações de canais e execuções de campanhas. Assim, optei por tratar aqui sobre práticas que asseguram possibilidades para que o planejamento seja passível de ser executado, tomando por base formatos que vivenciamos na prática.

1) Tão importante quanto elaborar um bom planejamento de comunicação é definir o planejamento da própria área dentro da organização.

De nada vale a preparação de um completo e bem estruturado planejamento de comunicação sem que antes se pense e se defenda a própria existência e atuação da comunicação interna. Bons planejamentos, uma vez aprovados, não são executados quando se faz necessária a cooperação de outras áreas que, a princípio, não entendem a comunicação com empregados em sua totalidade ou não lhe dão a importância devida.

O que mais se deseja é planejar a atuação da comunicação a partir de uma perspectiva estratégica, como apoio à gestão, importante para o negócio e para todos que dele efetivamente participam. Qual é, de fato, o papel da área de comunicação com empregados na gestão organizacional da sua empresa? A resposta é clara e objetiva? Ao menos os gestores saberiam dá-la se questionados?

Precisamos fazer entender, de uma vez por todas, que não queremos e não fazemos *jornaizinhos*, *e-mailzinhos*, *campanhazinhas*, *bannerzinhos*. Comunicadores corporativos abominam os *inhos*. "Dá pra fazer um *e-mailzinho* para amanhã?", "Vocês conseguem uma *campanhazinha* para a próxima semana?". Você costuma ouvir solicitações como essas? Precisamos pensar grande para executarmos grandes entregas. Menos operacional e mais estratégia. Mais postura consultiva e, para isso, mais domínio do que nos propomos a fazer.

Para começar, construa a visão e a missão da sua área de comunicação. Defina com clareza as atribuições que cabem aos seus integrantes. Defina rotinas de trabalho, a matriz de canais e a de conteúdo dos veículos. Preveja um tempo flexível para que você participe de ações e reuniões que não necessariamente envolvam a criação de peças e campanhas. Tudo devidamente aprovado com a alta direção. E passe a defender esse modo de atuação diariamente. Será uma batalha longa, mas cuja vitória compensará todos os esforços.



2) Faça sua área ser compreendida na organização e você será chamado para participar das decisões.

Invista tempo na exemplificação do que é, a que se propõe, como se faz e como a comunicação com empregados pode apoiar a gestão e o negócio da sua empresa.

Junto com a área de comunicação interna da Raízen, uma das mais competitivas empresas de energia do mundo, resultado da fusão entre Cosan e Shell, atuamos, à frente da Supera Comunicação, justamente no processo inicial, o de formação de uma cultura de comunicação interna.

Logo nos primeiros meses, a convite da gerente de comunicação interna à época, Giselle Valdevez Castro, cliente e agência unidos por objetivos comuns, executamos uma série de *workshops* de comunicação interna. Foram convidadas a participar as áreas que mais demandam pedidos, entre elas, Segurança do Trabalho, Marketing, Recursos Humanos e Sustentabilidade.

Nos encontros, que duravam meio período, num primeiro momento, eram apresentados: os integrantes da área e os parceiros terceirizados, a fim de mostrar o *know-how* do time à disposição; os canais existentes, os conteúdos adequados a cada um e como bem executá-los; os processos para a solicitação de *jobs* e o fluxo de trabalho; a importância de um *briefing* correto e como construí-lo; princípios da construção da identidade Raízen e os porquês da aplicação do *Guia da Marca*. Após um breve intervalo para um *coffee break*, seguíamos com uma dinâmica na qual as áreas-clientes indicavam prováveis oportunidades, ao longo do ano, para envolvimento e participação da comunicação. Assim, criava-se um primeiro macrocalendário de temas relevantes e aumentavam-se as chances de que nossa área participasse, desde o início, das discussões de potenciais demandas, e não simplesmente de forma reativa quando os prazos já estivessem curtos.

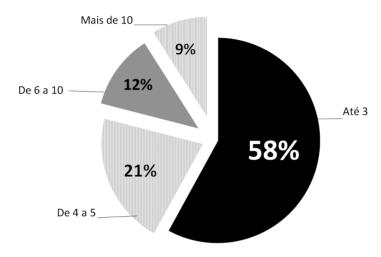
3) Sua equipe de comunicação com empregados é reduzida, sim! Mas você precisa saber que esse é o cenário encontrado na maior parte das organizações.

Em 2012, a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) realizou a 4ª Pesquisa de Comunicação Interna. Para o estudo, contouse com a participação de 179 empresas associadas, de diversos segmentos e setores da economia, classificadas entre as 1.000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com a revista Exame e o jornal Valor Econômico.





Na questão específica sobre o "número de profissionais da equipe própria da comunicação interna", do total de respondentes, 58% revelaram ter até três profissionais na formação do time orientado para a especialidade, 21% das empresas disseram possuir quatro ou cinco profissionais e apenas 9% afirmaram ter mais de dez comunicadores em seu quadro.



Fonte: 4ª Pesquisa de Comunicação Interna - Aberje

Se esse resultado reflete a realidade da sua área, é fundamental que você considere, no planejamento, o que é realmente possível entregar com qualidade. Muitos se perdem ao criar um grande número de canais e programar campanhas cujo simples compromisso de bem executá-los consome a maior parcela de tempo e energia dos seus profissionais. E sem tempo, convenhamos, acabamos nos prendendo às rotinas. Tornamo-nos reféns da operação.

Em princípio, criar canais é a parte mais fácil do jogo. *O.K.*! Cá entre nós, é onde mais facilmente mostramos o resultado final do nosso trabalho. É a parte visível, nossos serviços materializados num veículo impresso, em cartazes num mural, num *blog* corporativo, numa rádio interna. Nossas entregas ocorrem por periodicidades. Mas alimentá-los, mesmo que haja verba para terceirização de parte deles, reduz as possibilidades de encontros com a alta gestão, ocasiões que permitem que se mostre uma postura consultiva da área, e não meramente reativa, como ainda muito se vê.

Quais são os canais fundamentais? Pesquisas relativamente fáceis de aplicar são capazes de obter uma avaliação precisa de quais são os mais eficazes ou do que os empregados sentem falta, em relação a meios ou temas.

(



Quanto mais comunicação se faz, mais comunicação se torna necessária. E as dificuldades para ampliação da equipe própria de comunicação com empregados permanecerão. Essa ainda é a realidade do nosso mercado. Apesar de clichê, na nossa disciplina, o "menos é mais" também se aplica.

4) Publicidade, assessoria de imprensa, comunicação interna, digital e afins. Cada um no seu quadrado. Mas, bem organizados, podem de fato realizar uma comunicação integrada.

Muito se fala sobre o desenvolvimento de um planejamento integrado de comunicação, que tanto se deseja. No entanto, devido às dinâmicas das empresas, cada parte que deveria compor um time parece atuar em campos específicos, perdendo-se, assim, oportunidades únicas de sincronização de esforços, conhecimentos e mesmo rentabilização de verbas.

Um formato simples e prático de integração vivenciamos no atendimento à Klabin, maior produtora e exportadora de papéis do Brasil, que produz papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais, além de comercializar madeira em toras.

Com uma frequência média quinzenal, em um encontro que durava o período da manhã, reuniam-se os profissionais de marketing e comunicação do cliente com todos os prestadores de serviços especializados: a assessoria de imprensa, a agência de publicidade, a agência digital e nós, da Supera, como agência especialista de comunicação interna.

Passavam-se os principais *briefings* de campanhas corporativas e incentivavam-se *brainstorms* entre os participantes. Ao fim de cada encontro, eram definidas as atribuições de cada um e como cada agência atuaria na realização das suas ações específicas.

De início, foi preciso um incentivo, por parte do cliente, até que todos se sentissem mais à vontade para opinar com liberdade e percebessem que a intenção não era palpitar na área do outro, mas ajudar na construção e execução de trabalhos mais ricos e consistentes.

Os encontros ainda eram aproveitados para a apresentação de pilotos e primeiros estudos. Em alguns de que participamos, foram tratados temas, como: os novos site e intranet que, na época, estavam em desenvolvimento; o conhecimento de produtos que seriam lançados nos meses seguintes; discussões quanto a oportunidades de participação em feiras e eventos; apresentação do plano de mídia e criação de campanha institucio-





nal; *cases* realizados, para conhecimento de todo o time de comunicação e troca de experiências.

A partir do segundo tempo dessas reuniões, agora, sim, em separado, cada agência tinha rápidas reuniões de alinhamento com os profissionais específicos de marketing ou de comunicação para tratar dos serviços em andamento. Tem-se, assim, um formato simples e eficiente, que não vi similar em outras empresas que atendemos.

Aqui faço uma defesa da nossa própria disciplina, que deve ser prerrogativa dos comunicadores: em parcela significativa das empresas, ainda se improvisa muito quando o assunto é comunicação interna.

Quando somos convidados à participação em concorrências, ainda ouço relatos similares de que "a agência de propaganda não entende a realidade da cultura da empresa", ou ainda que "é constante a demora nas entregas ou as soluções são repetitivas".

Será que a culpa é da agência de propaganda ou da própria empresa, que ainda não entendeu que a comunicação com empregados exige metodologias e conhecimento próprios?

Não presenciei até aqui nenhuma empresa-cliente encomendar uma campanha de propaganda para sua assessoria de imprensa ou a execução de mídias sociais corporativas para uma agência de eventos. Mas, infelizmente, esforços de comunicação interna ainda são encomendados para os mais diferentes tipos de fornecedores.

Empresas especialistas, reunidas com o grupo de comunicadores corporativos do cliente, podem e farão uma comunicação integrada, de fato, se liderados adequadamente.

5) Precisamos ir a campo para fazer uma comunicação com empregados que funcione.

Costumo defender que comunicação com empregados não se faz de trás da mesa. É preciso conhecer as muitas realidades de atuação dos nossos públicos-alvo. Visitar as diferentes unidades de produção. Entender as rotinas da equipe comercial, desde as razões que levam à formação de uma carteira de clientes e sua área geográfica até a frequência espaçada de retorno dos vendedores ao escritório regional. Acompanhar as reuniões face a face dos líderes com suas respectivas equipes. Pegar carona com motoristas próprios e entender o seu dia a dia. É para todos esses grupos que prestamos nossos serviços.





Outra experiência muito rica é acompanhar as primeiras horas dos ritos de integração. Estar numa sala com recém-contratados permite a coleta de percepções claras sobre o que eles pensam em relação à empresa e os numerosos significados e expectativas que o novo emprego traz para si mesmos e para suas famílias.

Enquanto não investirmos na nossa própria imersão nos muitos universos que existem dentro de uma organização, os esforços de comunicação interna serão sempre limitados.

Quando o assunto é comunicação externa, só para ficarmos num exemplo, a propaganda é tecnicamente trabalhada por segmentações de consumidores. Isso é o correto e isso é o esperado! Felizmente, temos presenciado um início de esforços também por separação dos públicos internos que são, cada vez mais, atingidos por canais específicos, com linguagens próprias.

Não existe a possibilidade de uma única peça ser a mais adequada para todos os grupos. Uma ação pode, sim, ser feita somente em uma ou outra planta desde que justifique sua aplicação exclusiva. "Se fizermos só na matriz, vai rolar ciúme nas demais unidades", ainda é bastante comum ouvir de comunicadores-clientes. Mas vale atentar que, se é na matriz que se encontra a maior população, deve-se, sim, aplicar esforços maiores ali.

Também para a Raízen, e junto com a área de comunicação interna, fomos muitas vezes a campo para entender a realidade específica dos cerca de 15.000 cortadores de cana-de-açúcar. É, definitivamente, outro mundo. Aproveitamos preciosas oportunidades como essas para conversar com gestores e empregados e sempre retornamos com ideias aplicáveis e uma compreensão distinta do que inicialmente havia sido planejado.

Entre outros trabalhos, produzimos e executamos um programa de rádio exclusivo para o público agrícola, que era veiculado nos alojamentos com uma periodicidade quinzenal, em média. Investiu-se numa linguagem popular, que buscava falar de igual para igual, com assuntos corporativos adequados ao repertório dos ouvintes, além de ações de interação.

A rádio *Raiz do Campo*, como foi denominada, foi lançada em 2011, tendo como público-alvo o cortador de cana-de-açúcar migrante, um profissional que vinha de regiões mais pobres do Brasil em busca de oportunidades profissionais na safra paulista. Após cerca de um ano, a rádio foi estendida a outros profissionais da área agrícola, em virtude da atividade desempenhada, do perfil de homem do campo e da carência por informações mais diretas.

(lacktriangle)





Desenvolvido pela Supera Comunicação e pela área de comunicação interna do cliente, com uma linguagem caricata e mais próxima dos profissionais rurais, o veículo cumpria seu papel de disseminar valores e ações da empresa – em especial os relacionados à segurança, cultura e trilha de carreiras – e integrar pessoas às atitudes da Raízen. Para comprovar sua eficácia, foi realizada uma pesquisa de opinião que envolveu 10%¹ dos profissionais com acesso à rádio e teve resposta por parte de 6% dos ouvintes.

Do total de respondentes, 72,5% ouviam a programação com frequência e 83,3% consideravam a rádio "boa" ou "muito boa". Ao questionar sobre o canal de preferência, mais uma vez, a pesquisa mostrou que a companhia acertou na comunicação com esse público: 67% preferiam ouvir as informações a lê-las.

Também é comum que, nos planejamentos, recomendemos que sejam consideradas as famílias entre os públicos a ser atingidos. Elas são fortes influenciadoras quanto à imagem e reputação de uma empresa e apreciam receber informações da companhia em que o familiar trabalha.

Para a Bemis, uma das maiores empresas de embalagem da América Latina, que conta com mais de 6 mil empregados em suas 18 plantas no Brasil, Argentina e Chile, desenvolvemos a revista impressa *Conecta*. Tanto o projeto gráfico quanto o editorial tinham como foco principal a família. Era, assim, uma revista mais leve, bonita, com assuntos gerais e corporativos mais atrativos, que apresentavam informações sobre a atuação da empresa.

A multinacional atua nos segmentos de embalagens cartonadas, flexíveis, laminadas, rígidas e rótulos para os mercados de alimentos, bebidas, cosméticos, produtos farmacêuticos, de higiene pessoal, limpeza doméstica, médico-hospitalares, *pet food* e tabaco. Ou seja, muitos dos produtos que consumimos têm uma embalagem da Bemis. Assim, dávamos um sentido organizado às mensagens, de que os produtos que encontramos nas gôndolas reuniram esforços e conhecimentos de todo o time que faz a organização ser o sucesso que ela é. Investir na divulgação do conhecimento do negócio é um caminho certo para a valorização da empresa por parte dos empregados e, por que não, dos seus respectivos familiares.

6) Pesquisa e mensuração de resultados.

Quando se investe em marketing, numerosos estudos de pesquisa são





¹ Valores em relação ao universo.

elaborados antes que se lance um produto. Investimentos dessa natureza estão mais do que garantidos e programados. Por sua vez, quando o assunto é comunicação interna, todos corremos muito para efetuar lançamentos e, só depois de meses de execução, entenderemos a aceitação – ou não – por parte do público interno.

Não conseguiremos justificar a comunicação interna como estratégica enquanto não tornarmos corriqueiras as pesquisas e mensurações de resultados das nossas ações para provar que os investimentos trazem, de fato, retorno. Ainda são poucas as empresas que regularmente as praticam para avaliação e conhecimento da sua própria comunicação com empregados.

No segundo semestre de 2014, realizamos um *Diagnóstico de Comunicação Interna* para a Solar Coca-Cola. A companhia, criada em 2013, resultante da fusão das engarrafadoras Coca-Cola Norsa, Renosa e Coca-Cola Guararapes, forma a segunda maior engarrafadora Coca-Cola no Brasil e está entre as 15 maiores do mundo vinculadas à multinacional de bebidas. A nova empresa, cuja sede se localiza em Fortaleza (CE), atende uma população de 70 milhões de habitantes e cobre uma área de 2,8 milhões de km². Soma 15 mil empregados, 13 fábricas e 34 centros de distribuição.

Por apresentar uma capacidade de distribuição de produtos tão bem organizada – afinal, onde não se acha uma garrafa de Coca-Cola? –, este era justamente o maior desafio para a comunicação interna: fazer a informação chegar e realizar um diálogo permanente com os milhares de empregados sem acesso a computadores localizados em dezenas de unidades. E, ainda, ajudar na formação da cultura organizacional de uma grande e admirável empresa, resultante da fusão de três outras já tão bem consolidadas.

Na etapa de imersão, investimos em reuniões com a equipe de comunicação e também com profissionais representantes das áreas que mais demandam ou têm potencial para solicitações de trabalhos.

Três questões foram priorizadas:

- Por quais assuntos relacionados à empresa o empregado mais se interessa?
- A quais meios de comunicação interna o empregado tem acesso?
- Quais desses meios de comunicação interna são mais eficientes em mantê-lo informado?





Obteve-se, assim, um primeiro bom conhecimento dos assuntos de maior interesse por parte dos empregados, após o período de fusão, além do acesso aos canais existentes e de sua eficácia. Porém, isso é pouco. Empresas que investem em pesquisas não podem se limitar a analisar seus canais e assuntos relacionados. É preciso ir mais a fundo.

Temos praticado com grande sucesso as Escutas Individuais, metodologia qualitativa pela qual auditores da agência entrevistam em profundidade gestores da alta e, sobretudo, da média liderança, além de empregados de níveis operacionais. As conversas ocorrem preferencialmente no ambiente de trabalho, e assume-se o comprometimento de confidencialidade. Por serem conduzidas por uma empresa contratada, essas escutas conseguem melhores resultados: os empregados se sentem mais confortáveis a emitir suas verdadeiras opiniões do que respondendo a uma solução *in house*.

O quanto o empregado se sente seguro no ambiente corporativo, a comunicação do líder, o conhecimento sobre a visão global da empresa, expectativas em relação ao futuro no curto, médio e longo prazos, entre outros, estão entre os assuntos abordados. Impressiona como um grupo reduzido de entrevistados, se bem selecionado, pode trazer alta relevância nas respostas, permitindo-nos entender não só essas questões, mas também como se dá o reconhecimento, a liberdade que têm para se expressar, além de impressões da própria cultura de comunicação interna e organizacional.

No atendimento à Solar Coca-Cola, ainda fomos conhecer fábricas e centros de distribuição diversos para entender as rotinas de trabalho, além de acompanhar o roteiro de trabalho de um profissional da área comercial – e oportunidades de contato para a comunicação –, de forma a compreender a realidade de um universo tão grande e pulverizado.

Esse trabalho inicial nos deu base para a construção de um planejamento de comunicação, incluindo canais condizentes com a empresa, em que a comunicação com empregados assume seu verdadeiro sentido: ser uma facilitadora da gestão, capaz de alinhar o empregado ao negócio e à cultura organizacional.

Diante de tudo isso, impossível não mencionar um dos temas que mais tomam a pauta das reuniões, em empresas de médio e grande portes, quando o assunto é comunicação com empregados: a necessidade de investir na capacitação, especialmente da média e baixa liderança, para transformar os líderes técnicos em verdadeiros líderes comunicadores.

(

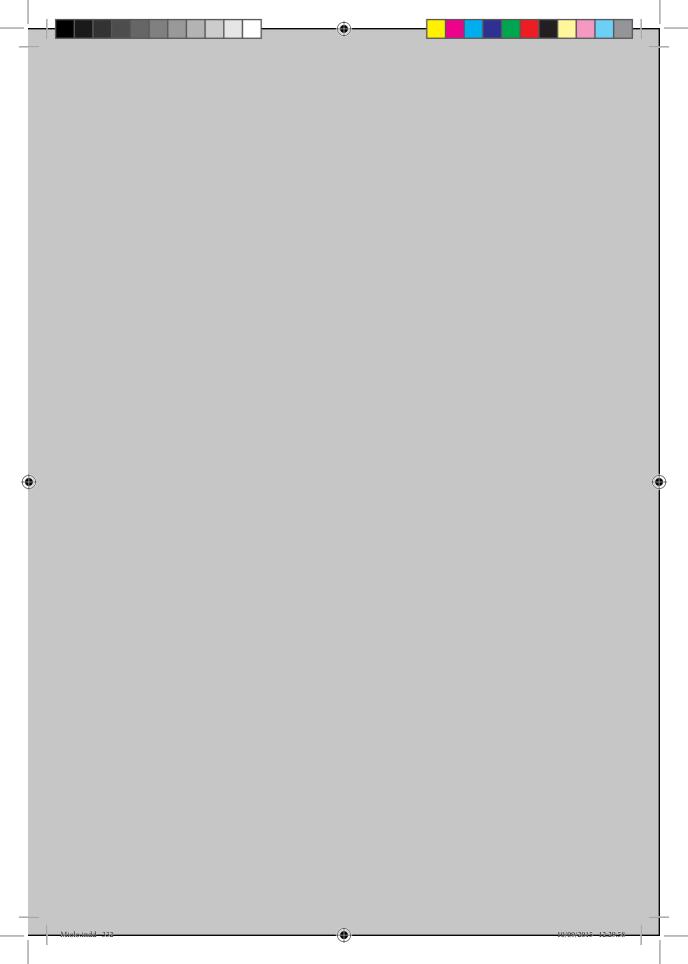


Afinal, comunicação com empregados que funcione não se faz apenas com campanhas e canais, mas, acima de tudo, com opiniões e exemplos do líder imediato à sua equipe, o que ele diz e faz. E ele precisa saber o que é prioridade, ganhar confiança para a multiplicação, ter suas dúvidas esclarecidas e entender, de uma vez por todas, que liderar também é manter uma comunicação aberta com as pessoas que dele precisam para se fazer entendidas dentro da engrenagem que move toda a empresa em direção a uma missão e visão claras.

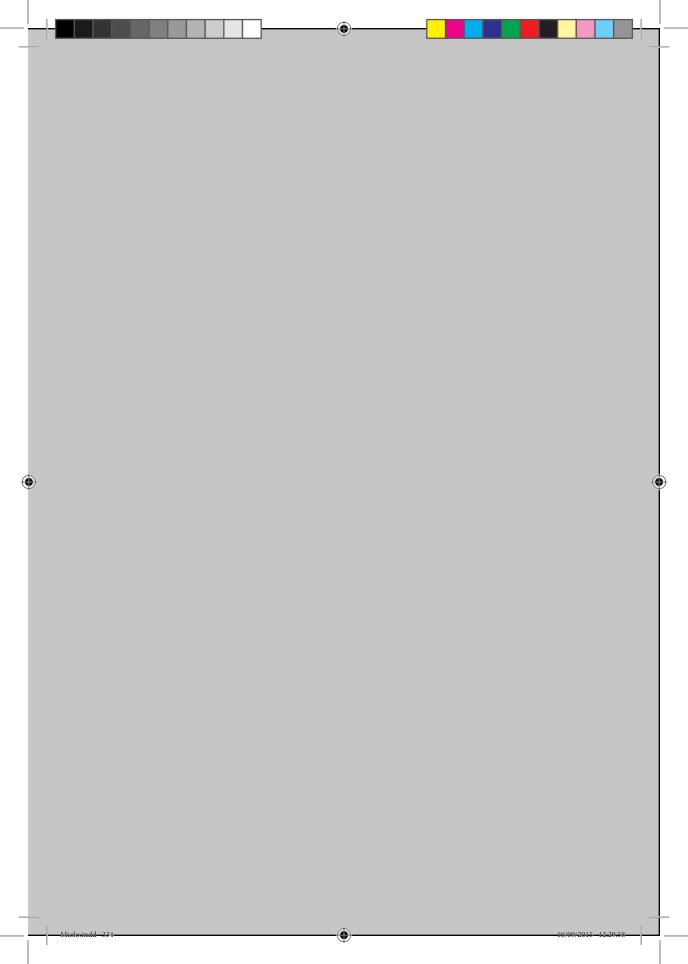
Trabalhos dessa natureza têm surgido, e é exatamente aqui que teremos chances de provar a importância da comunicação com empregados estratégica e mostrar em que aspectos ela tem sua melhor aplicação.







Parte IV VEÍCULOS E CAMPANHAS



Ensaio sobre veículos e campanhas de comunicação com empregados

Marina Gerardi

A partir da premissa acerca da necessidade de se estabelecer uma função estratégica para a comunicação, a autora reflete sobre o papel dos veículos e das campanhas para esse fim. Por meio de uma análise dos principais veículos utilizados pelas empresas brasileiras para se comunicar com seus empregados, reflete sobre suas contribuições para promover o engajamento e o alinhamento com a estratégia das organizações. Cabe também, na análise da autora, o papel das campanhas na estratégia comunicacional das empresas.

Ser estratégicos. Essa é a busca constante dos profissionais que atuam com comunicação nas organizações. Fazer com que a área deixe de ocupar apenas um papel informativo e instrumental e assuma o papel de influenciar, formar e trazer resultados para o negócio.

A princípio, a aspiração apresentada acima seria algo aparentemente simples de acontecer. Afinal, qual organização não optaria por ter uma área com foco estratégico em vez de uma área somente com o cunho operacional? Entretanto, a partir do momento em que se analisam os diversos contextos em que a comunicação com empregados é inserida e estruturada nas empresas, constata-se que o posicionamento da área e as funções designadas a ela variam consideravelmente.





Para compreender melhor este cenário, é fundamental analisar a estrutura organizacional e verificar como a comunicação interna está alocada nas empresas. Geralmente, é comum observar que a área integra um dos seguintes departamentos: Comunicação Corporativa, Marketing ou Recursos Humanos.

Naturalmente, o departamento em que a área está inserida e o nível da hierarquia a que se reporta contribui para a definição do seu viés de atuação e do peso que exerce na organização. Esse é um assunto muito discutido entre os profissionais do meio, que costumam defender que haja uma área de comunicação com reporte à presidência, para que assim atue de forma estratégica.

Mesmo sendo um ponto crucial, que faz a diferença para as organizações, redesenhar a estrutura hierárquica não é algo relativamente simples. A maneira como a empresa se organiza está relacionada à sua forma de governança corporativa, bem como à sua cultura e à maneira como os dirigentes conceberam ser a estrutura mais adequada ao negócio.

É importante ter consciência deste cenário, caso contrário, os profissionais de comunicação tendem a pensar que só é possível desenvolver um trabalho estratégico a partir do momento em que se reportarem à presidência. Apesar de um cenário como esse ser facilitador, há outras possibilidades para a construção de uma área com atuação diferenciada.

Posicionamento da comunicação com empregados

A partir de experiências vivenciadas e observadas no mercado de trabalho, um dos pontos relevantes para a área é estar posicionada na estrutura de maneira que tenha força para atuar, independentemente em qual departamento está inserida. Também é preciso haver preocupação constante da equipe responsável pela comunicação interna em estruturá-la de uma forma que vá além do operacional.

Para que a atuação de comunicação com empregados transcenda o seu posicionamento na hierarquia, é essencial pensar em algumas questões-chave, que contribuem para o desenho do papel da área.

- Como são o cenário e a cultura da organização na qual a área está inserida?
- 2. Quais contribuições ao negócio e à estratégia da companhia a comunicação trará?



- 3. Quais objetivos se pretendem alcançar?
- 4. Como a área quer ser percebida dentro da organização?

Esta análise do ambiente e a definição do que se almeja são fundamentais para dar valor à área. Quando se trata de comunicação externa, é comum fazer um mapeamento dos públicos com os quais a empresa irá se relacionar. Isso também deve acontecer no campo da comunicação com empregados. Mapear o público que integra a empresa é crucial para entender quais serão as mensagens e a linguagem adequadas. Há alguns pontos que podem servir como referência nesse processo: número de funcionários; escolaridade; faixa etária; distribuição geográfica; nível hierárquico; tempo de casa.

A partir desse desenho, é possível definir quais produtos a área oferecerá à organização para atingir os objetivos propostos. Conduzir o trabalho assim é maneira de fazer com que a comunicação não seja operacional, pois a definição do seu posicionamento vem a partir dos objetivos estratégicos e do alinhamento com o negócio.

Ao analisar o desenvolvimento da comunicação ao longo dos anos, é comum observar a associação da área à produção de *jornalzinho*. Com o avanço da área e com a conquista de um posicionamento mais estratégico, os veículos e as campanhas de comunicação interna começaram a ser vistos como sinônimos de uma atuação operacional.

Construir a área ancorada somente na produção dos veículos e na formatação de campanhas realmente contribui para que seu viés seja mais operacional, entretanto, quando eles compõem a estratégia, juntamente com outras frentes de atuação, exercem grande diferencial.

É pensando a comunicação como estratégia de democratização da informação, de forma a receber e canalizar informação para a tomada de decisões mais acertadas, que se devem planejar os veículos de comunicação interna. Eles precisam propiciar o diálogo, fazer com que os empregados sintam-se parte da organização, bem como sejam informados sobre as principais mensagens que a empresa quer transmitir.

A comunicação formal pode acontecer por meio de canais impressos, digitais e face a face. Além disso, há também a comunicação informal, que se traduz no diálogo que os próprios empregados realizam.





Veículos de comunicação com empregados e seus usos

Quando se fala dos veículos de comunicação, há numerosas ferramentas que podem ser utilizadas. Para analisar a tendência das grandes empresas na formação do seu *mix* de canais de comunicação, são apresentados abaixo os dados da *4ª Pesquisa de Comunicação Interna*, realizada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Corporativa)¹, em 2012. Foram ouvidas 179 empresas associadas, que compõem diversos segmentos e setores da economia e são classificadas entre as 1.000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com as publicações *Exame* e *Valor Econômico*.

O Gráfico 1, a seguir, traduz os veículos internos que estão disponíveis aos empregados. Constata-se que as organizações lançam mão de várias ferramentas, em virtude do desafio de se comunicar com os diferentes perfis de profissionais.

Os índices de comunicação por *e-mail* e pela intranet são bem altos, já que, por serem digitais, proporcionam agilidade e, muitas vezes, o investimento para a produção desses canais é menor do que para veículo impresso. Campanhas completas também ocupam posição de destaque. A comunicação face a face é apresentada como um canal e posicionada entre os cinco primeiros veículos de comunicação das empresas, portanto, reforçando a importância que vêm ganhando.

Quando a pergunta é voltada aos veículos de comunicação disponíveis aos executivos da empresa, o gráfico apresenta-se de outra forma (Gráfico 2).

Conclui-se, portanto, que o *e-mail* acaba sendo uma grande tendência, principalmente pela sua facilidade e rapidez, inclusive porque, com os dispositivos móveis, é possível acessá-los de qualquer lugar. Vale destacar também a comunicação face a face como a segunda forma principal de se comunicar com os executivos.

A partir desses dois resultados demonstrados acima, é possível fazer algumas análises. Uma delas é que há diversas ferramentas para estruturar o *mix* de comunicação, e sua formatação deve ser adequada ao perfil de cada organização. A segunda é que há a necessidade de tratar os públicos de maneira diferenciada; portanto, quando se desenvolvem veículos exclusivos para os executivos, é possível adotar uma linguagem própria a esse público, com assuntos que os impactem.





¹Disponível em http://www.aberje.com.br. Acesso em: 5 jul. 2014

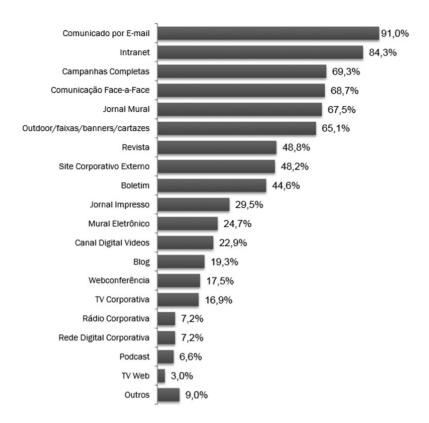


Gráfico 1: Veículos de Comunicação Interna disponíveis aos empregados **Fonte:** Aberje, *Pesquisa Comunicação Interna 2012*

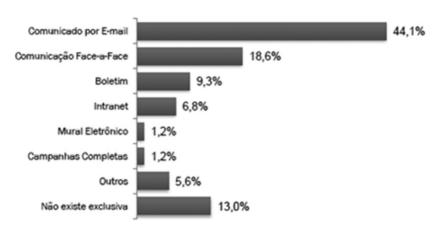


Gráfico 2: Principal veículo de comunicação interna exclusivo para o nível executivo **Fonte:** Aberje, *Pesquisa Comunicação Interna 2012*





O grande desafio, portanto, é saber estruturar um portfólio de veículos a fim de que eles se complementem e atinjam os objetivos propostos. Um caminho para isso é montar uma matriz para desenhar o perfil e o foco de cada um deles, como demonstrado abaixo:

Meio	Objetivos	Formato	Atributo	Público
Revista Interna	Valorizar os funcionários Contribuir com o fortalecimento da cultura da organização Abordar assuntos estratégicos, com mais profundidade	Impresso	Senso de pertencimento	Todos os empregados
Jornal Mural	Notícias factuais, com textos mais curtos e diretos	Impresso	Praticidade	Operacional de fábricas
Newsletter	Assuntos principais e factuais da empresa	Eletrônico	Dinamismo e interatividade	Vendas e administrativos
Comunicados	Utilizado de forma tática e pontual, sem periodicidade definida	Eletrônico	Agilidade	Administrativos
Intranet	Portal de notícias e serviços, em que os funcionários possam interagir também com o canal	Eletrônico	Colaboração	Todos os empregados
Canais para os gestores	Comunicação direcionada aos gestores, com assuntos mais específicos, contribuindo para que eles acompanhem os principais assuntos da organização, bem como estejam mais preparados para dialogar com as equipes	Eletrônico (facilidade de distribuição e acesso)	Estratégico	Gerentes e diretores
Face a face	Contribuir para "quebrar" a resistência dos funcionários e gerar proximidade	Conversas pessoalmente	Mudança de comportamento	Todos os empregados

A tabela acima contém apenas alguns exemplos para mostrar como é possível estruturar o *mix* de canais e definir a finalidade de cada um deles, fazendo com que contribuam com a comunicação de forma estratégica e não somente ferramental.



Campanhas de comunicação

Alinhado com esse processo, há também as campanhas de comunicação com empregados. A finalidade delas é atuar de forma mais profunda, em conjunto com os veículos internos, temas relevantes que precisam gerar impacto, bem como contribuir com a mudança de atitude.

Em grandes organizações, há diversos temas que precisam ser trabalhados no formato de campanha; portanto, uma das formas que há para categorizá-los é compreender o foco do assunto. Há dois nichos que podem ser facilmente identificados: valorização dos empregados e assuntos dos negócios.

No primeiro caso – valorização dos empregados – são campanhas relacionadas, principalmente, às datas comemorativas. Em momentos como essas, o grande foco é reconhecer as pessoas que trabalham na organização e gerar interação entre os participantes. O conteúdo tende a ser mais leve e não está totalmente voltado à mudança de comportamento, mas sim às celebrações específicas.

No segundo caso, o foco está relacionado à compreensão de algum aspecto do negócio da organização e, portanto, demanda um pouco mais de complexidade. É necessário entender o objetivo que se quer alcançar para fazer o desdobramento correto da campanha.

Independentemente de sua característica, é fundamental que haja um calendário anual de campanhas da organização, evitando-se assim que ocorram sobreposições, o que impacta na atração da atenção dos empregados. Outro ponto importante é compreender que as campanhas podem ser divididas em fases e, cada uma delas, com objetivos distintos e complementares, conforme demonstrado no modelo a seguir.

Da mesma forma como se fez nos canais de comunicação, é importante que os objetivos das campanhas sejam bem especificados, bem como sejam definidas as mensagens-chave que serão trabalhadas no decorrer do processo. Isso facilita a condução da campanha, bem como a mensuração dos resultados.

Vale ressaltar que as campanhas devem considerar também os veículos de comunicação interna. Isso significa que os assuntos que estiverem sendo abordados também devem contemplar os canais de comunicação interna, visando que os temas sejam trabalhados de forma integrada e garantindo também a frequência.

Outra característica das campanhas é o desenvolvimento de arte espe-





cífica, peças e ações diferenciadas (cartaz, *banners*, protetor de tela, *e-mail marketing*, brindes, intervenções, entre outros). O grande objetivo neste processo é utilizar os formatos adequados para que a mensagem seja absorvida pelos empregados.

	Característica		
Lançamento	Momento de apresentar a campanha para a organização. É uma fase de impacto, em que os empregados são atraídos para o tema e deparam com abordagens diferentes para tratar do assunto. Utilizar peças de comunicação diferenciadas, que se articulem de forma conjunta para despertar o interesse, é algo fundamental.		
Engajamento	Após lançar a campanha, é necessário que o público seja estimulado a se engajar no tema proposto. É nesse momento que será exigida a participação das pessoas; portanto, todas as peças de comunicação devem traduzir por que vale a pena participar e contribuir com o processo.		
Sustentação	Realizados os estímulos do lançamento e do engajamento, é essencial que haja a sustentação da campanha, que, apesar de ter começo, meio e fim, precisa ser estruturada de forma que gere a mudança pretendida.		

Considerações finais

Ao explorar o campo da comunicação interna e entender a importância de se realizar um trabalho estratégico de comunicação com empregados, vale destacar o quanto é fundamental essa área não atuar como ferramenta. Entretanto, a partir do momento em que os veículos e as campanhas integram esse processo de forma estruturada, também contribuem para promover o engajamento e o alinhamento dos empregados com a estratégia da organização, criando um ambiente aberto ao diálogo e à troca.

 Ψ



O alinhamento com a cultura organizacional também é primordial, fazendo com que o discurso seja coerente com a empresa e contribua para a construção de sentido e significado aos membros da organização. Por meio dos veículos e das campanhas, é possível também fazer com que a comunicação seja um agente transmissor e transformador da cultura.

Desenvolver uma comunicação estratégica, portanto, significa ir além da discussão de se os veículos e campanhas são instrumentos ferramentais e operacionais. O ponto crucial é estruturar a área com todas as frentes necessárias, destacando principalmente o papel da liderança nesse processo, que deve atuar como comunicadora e ser agente de transformação. A partir desse contexto, é possível posicionar os veículos e as campanhas de comunicação como apoiadores desse processo, contribuindo para o alcance dos objetivos da área e da organização.





Comunicação *mobile*: desafios e reflexões em um ambiente de empregados conectados

Renato Martinelli

As transformações que a contemporaneidade impõe às empresas são de ordem objetiva – como a necessidade de adoção de novas práticas de trabalho ou a implementação de novas tecnologias –, mas também de ordem subjetiva – como as expectativas das novas gerações de empregados sobre o sentido do trabalho e mesmo o jeito de trabalhar. Neste ambiente, o uso de ferramentas *mobile* na comunicação com empregados se mostra alternativa viável, ainda mais dada a realidade social em que vivemos. Estas são algumas das questões debatidas pelo autor neste ensaio.

O muro caiu. Não, não estamos falando do muro de Berlim, esse sucumbiu no ano de 1989. O muro da empresa onde você trabalha caiu, e já faz tempo. Talvez não tenha ocorrido um fato emblemático na sua organização, como aconteceu na Alemanha; é possível que falte um episódio de comunicação marcante que tenha um significado histórico para a comunidade de empregados e prestadores de serviço que atuam pela sua empresa. Entretanto, os avanços tecnológicos nos sistemas de telecomunicações e a mudança geracional no ambiente de trabalho são dois aspectos que trouxeram consigo uma transformação silenciosa nos comportamentos dos empregados e na comunicação.

344



Em termos gerais, informações são produzidas diariamente em uma organização, e muitas afetam de maneira direta o desempenho de funções e atuação profissional de empregados. Além da perspectiva sobre a qualidade da informação, extremamente relevante no cenário comunicacional, é preciso considerar a forma como é distribuído o conteúdo, para que as informações cheguem aos destinatários.

Ao olhar no site de uma empresa o mapa com a localização de seus escritórios e unidades, seja no estado, no país ou no mundo, é possível perceber a presença da organização em uma geografia já conhecida pelos livros e estudos dos tempos de escola. Historicamente, a comunicação empresarial se restringiu, durante muito tempo, aos ambientes internos administrativos e industriais. O público – interno – seria impactado pela comunicação quando estivesse presencialmente nas instalações da companhia. Tal prática ainda pode ser percebida em uma infinidade de empresas mundo afora.

Contudo, o entendimento mais contemporâneo de comunicação interna aponta para a compreensão da criação e manutenção de uma rede de informações, diálogos e relacionamentos que envolvem o empregado, tornando-o protagonista do processo, e não mero receptor, não importa onde ele esteja. Esse processo propõe uma quebra dos limites territoriais observados no mapa da empresa, pois os empregados não estão apenas dentro das instalações. Existe um contingente crescente de profissionais que exerce atividades externas pela empresa, presente em um número de pontos no mapa tradicional bem maior do que a quantidade de instalações da companhia vista no site corporativo. Essa atuação pulverizada, mas ao mesmo tempo organizada, cria um novo mapa de presença da empresa, uma pós-geografia sob a ótica da comunicação interna, colaborativa e desterritorializada¹.

A esse respeito, aspectos de mobilidade e tecnologia caminham juntos para oferecer soluções adequadas de informação e conhecimento aos empregados e aos diversos públicos internos. Somado a esse contexto, o ambiente de trabalho tem sido palco de uma mudança geracional que traz consequências nas relações de trabalho e na forma de produção, o que reflete de maneira direta na comunicação da organização. Entender esses impactos torna-se questão fundamental para compreender as primeiras iniciativas no processo e as dificuldades existentes, bem como as tendências e desafios futuros para a comunicação *mobile* com empregados.





¹Termo citado por Jean Baudrillard no livro *Tela Total*.

Avanços tecnológicos recentes a serviço da comunicação

A comunicação precisa ampliar suas fontes para se alimentar mais sobre (de) tecnologia. Por mais que ferramentas e aparatos cibernéticos estejam disponíveis para utilização das empresas, de um modo geral, não é possível observar em larga escala os avanços no uso de recursos inovadores e atuais na comunicação com empregados. Entretanto, diversas organizações já estão atentas e têm buscado integrar soluções digitais na comunicação corporativa. Um estudo, divulgado pela Progress Software² em 2013, após realizar pesquisa com 600 gestores de tecnologia da informação em 11 países, mostra que 29% das empresas já desenvolveram projetos mobile, envolvendo diferentes públicos de interesse, como clientes, empregados e parceiros.

Quando analisamos somente a comunicação digital, é possível perceber um grande crescimento de seu uso nas práticas de comunicação organizacional. Contudo, nota-se que parte do mercado ainda olha a comunicação mobile com empregados como um futuro, quem sabe não muito distante, mas longe o suficiente para não concretizar as estratégias comunicacionais no presente.

Previsões à parte, um fato relevante precisa ser considerado nesse cenário: o ser humano está cada vez mais dependente de dispositivos eletrônicos e da internet para se relacionar em sociedade. Uma pesquisa recente, divulgada pela consultoria KleinerPerkinsCaufieldByers (KPBC)³, revela que brasileiros gastam cerca de oito horas diárias olhando para uma tela. Essa afirmação não remete apenas à TV, pois o eletroeletrônico ocupa apenas a terceira posição (23,8%) no tipo de tela que mais faz parte do cotidiano contemporâneo. As telas do celular (31,4%) vêm ligeiramente à frente das telas dos laptops e desktops (30,8%), e o segmento de tablets já ocupa 13,9% do tempo dos brasileiros. Vivemos em uma sociedade multitelas.

Telefones móveis foram lançados na década de 1990, mesmo período de surgimento dos celulares inteligentes, os smartphones. O modelo Simon, da IBM, foi o primeiro *smartphone* lançado no mercado, no ano de 1993. Com funções de celular, pager, fax e computador, o aparelho possuía tela

346







²Informações disponíveis em matéria publicada na ComputerWorld, outubro de 2013. Dis-das-no-uso-da-mobilidade-diz-estudo/>

³Dados sobre quantidade de horas em frente de telas retirados da pesquisa apresentada pela KBPC, Internet Trends 2014 - CodeConference. Ver: http://www.kpcb.com/interne-pela KBPC, Internet Trends 2014 - CodeConference. Ver: http://www.kpcb.com/interne-pela KBPC, Internet Trends 2014 - CodeConference. Ver: http://www.kpcb.com/interne-pela KBPC, Internet Trends 2014 - CodeConference. Ver: http://www.kpcb.com/interne-pela KBPC, Internet Trends 2014 - CodeConference. Ver: http://www.kpcb.com/interne-pela KBPC, Internet Trends 2014 - CodeConference. t-trends>

touchscreen em que havia ícones para acessar o e-mail, calendário, agenda de contatos, mapas, câmera e arquivos de música, gravados em um cartão de memória. Além disso, o modelo estava disponível em diversas cores, para que o consumidor escolhesse o Simon de sua preferência. Pela sua descrição, assemelha-se com os dispositivos mais vendidos na atualidade, como o iPhone, da Apple, e o Samsung Galaxy. É possível perceber que as características e funcionalidades dos aparelhos atuais, tão celebrados pela sua modernidade, têm sua origem no modelo da IBM do século passado.

Os *smartphones* não deslancharam nas vendas logo de início, principalmente pelo seu alto preço de aquisição, impedindo vendas em larga escala mundial. Somente após 20 anos de mercado, no segundo semestre de 2013⁴, a venda de *smartphones* superou à de celulares convencionais no mundo.

Além do crescimento de *smartphones* – com dados consistentes durante duas décadas –, o que dizer do segmento de *tablets*? Os primeiros dispositivos, em formato de prancheta, foram criados no ano de 2001 pela Compaq, mas acabaram se popularizando no mercado somente a partir do ano de 2010, com o lançamento do iPad, da Apple. O *tablet* é um aparato eletrônico com tela sensível ao toque e acesso à internet, capaz de realizar as principais funções desempenhadas por um computador pessoal e por um *smartphone*. Seu enorme sucesso é tangível pelas vendas desde seu surgimento.

Com menos de cinco anos efetivos de mercado, considerando como marco o lançamento do iPad, o dispositivo eletrônico trouxe uma grande mudança na plataforma de comunicação pessoal e na experiência do usuário. O segmento mundial de *tablets*⁵ cresceu 53% em apenas um ano. Apesar da atual penetração populacional dos *tablets* representar apenas 6%, enquanto os *smartphones* já representam 22%, vale ressaltar a larga diferença no tempo de mercado de cada dispositivo e o ritmo frenético de crescimento dos *tablets* no mundo. De acordo com análises da consultoria IDC, o consumo deve ser puxado não só por consumidores comuns, mas também pelo segmento corporativo, por causa do aumento de *mobile workers*, empregados que atuam profissionalmente fora das instalações da empresa, em atividades ligadas às áreas de vendas, segurança e manutenção.





 $^{^4\}mathrm{Informações}$ da empresa de pesquisa IDC, divulgadas em reportagem da Tecmundo em agosto de 2013.

⁵Dados sobre vendas de dispositivos eletrônicos entre 2009 e 2013, crescimento de vendas de tablets e penetração populacional de dispositivos eletrônicos extraídos da pesquisa apresentada pela KBPC, Internet Trends 2014 – CodeConference. Ver: http://www.kpcb.com/internet-trends>.

O setor de telecomunicações já tem percebido alterações no mercado, como o número de contratações de internet móvel no Brasil em franco crescimento e queda dos serviços exclusivamente de voz. O mercado muda de acordo com os hábitos dos consumidores, e os impactos na comunicação são percebidos dentro e fora das organizações.

Dois exemplos representam bem essa mudança. As soluções de VoIP⁶ surgiram na década de 2000, e seu maior representante nos dias atuais é o Skype. Atualmente, a utilização de softwares e aplicativos para fazer uma videoconferência permite uma experiência de comunicação com amigos, familiares, empregados e parceiros com a mesma qualidade de voz e somando o recurso do vídeo, a custos bem reduzidos. Os aplicativos de mensagens, usados nos smartphones e tablets, também trouxeram reflexos na comunicação. Utilizados para promover trocas de mensagens e arquivos entre usuários, esses aplicativos começaram a substituir o envio de SMS entre celulares, a preços baixos ou até de forma gratuita. O maior aplicativo de mensagens no mundo é o WhatsApp, com mais de 400 milhões de usuários⁷ no ano de 2013. Originário dos Estados Unidos e comprado recentemente pelo Facebook, o WhatsApp existe há pouco mais de quatro anos no mercado. Seu rápido crescimento despertou a atenção de outras empresas que criaram, nesse curto espaço de tempo, concorrentes fortes, como WeChat, com 355 milhões de usuários, Line e Viber, com 280 milhões e 100 milhões de usuários, respectivamente.

Todas as mudanças destacadas e promovidas nas plataformas eletrônicas de comunicação, representadas principalmente pelos celulares *smartphones* e *tablets*, possibilitaram a milhões de pessoas a comunicação a distância e em tempo real sem precedentes, com recursos tecnológicos avançados de voz, imagem e vídeo, com colaboração e atuação participativa nos processos comunicacionais.

Contexto digital e impactos na comunicação: conceitos e práticas

Com o exposto, é possível compreender que algumas mudanças trouxeram consequências ao ambiente organizacional e aos fluxos e processos









⁶VoIP, ou Voz sobre Protocolo de Internet, consiste de transformar sinais de áudio analógicos, como os de uma chamada telefônica, em dados digitais que podem ser transmitidos por meio da internet ou outra rede de computadores baseada em IP (Protocolo de Internet).

⁷Dados sobre números de usuários dos aplicativos de mensagem oriundos da pesquisa apresentada pela KBPC, Internet Trends 2014 – CodeConference. Ver: http://www.kpcb.com/internet-trends>

comunicacionais. Para isso, se faz necessário entender cada fluxo dentro da organização. Para Nassar (2008, p. 65), os fluxos de comunicação podem ser classificados em descendente, ascendente, lateral, transversal e circular.

O fluxo descendente é categorizado pela transmissão de informações por meio da estrutura hierárquica, do líder aos diversos níveis de liderados. A cada nível, é possível que ocorra distorção de informações, envolvendo questões de poder e cultura individual e organizacional. O fluxo ascendente faz o movimento inverso, traz informações da base de empregados para a alta liderança da empresa. O fluxo lateral ocorre entre áreas, departamentos e profissionais do mesmo nível hierárquico. Quando há flexibilidade de comunicação em diversos sentidos, envolvendo áreas e profissionais de diferentes níveis sem se limitar à estrutura de liderança da empresa, podemos afirmar que o fluxo é transversal. É possível notar esse fluxo em organizações menos burocráticas e que estimulam a colaboração de empregados em iniciativas e projetos interdepartamentais. De características semelhantes, o fluxo circular segue em quase todas as direções, como em redes sociais digitais, quando são formados diálogos contínuos usando meios de comunicação.

Uma questão-chave nesse cenário de fluxos de comunicação de uma organização é compreender como é criada, distribuída e debatida uma informação ao público interno. As informações que conectam profissionais, as áreas e a empresa como um todo precisam chegar ao público certo, no tempo adequado, usando o canal apropriado e com a mensagem clara. Por isso, um sistema de comunicação interna eficiente e eficaz pode ser decisivo para melhorar, transformar e acelerar o processo de tomada de decisão na organização, refletindo em vantagem competitiva.

Nesse contexto, investir em ferramentas digitais de comunicação com empregados pode gerar novas interações e significados, promover trocas de mensagens em menor tempo e com mais públicos, facilitar a consulta de informações e estimular a colaboração e o espírito de equipe. Os fluxos lateral, transversal e circular, por geralmente envolver mais pessoas em seus processos comunicacionais, têm mais a ganhar com a comunicação interna digital, embora seja possível observar contribuições da comunicação em ambiente cibernético para os fluxos descendentes e ascendentes.

A esse respeito, os aplicativos de mensagens têm participado com mais intensidade das plataformas de comunicação interna nas organizações. Seja com objetivos de redução de custos em telefonia, seja pela facilidade na troca





de mensagens entre usuários específicos ou grupos segmentados de pessoas, é possível notar o uso de aplicativos, como o *WhatsApp*, mesmo que informalmente, nos sistemas de comunicação interna de diferentes organizações.

Um caso ocorrido em uma empresa do segmento médico, um laboratório de pequeno porte, ilustra o contexto na prática. Com equipes médicas distribuídas em hospitais da Grande São Paulo, os empregados dessa organização trabalham alocados em unidades e raramente frequentam a sede do laboratório. Além disso, pela rotina profissional, os médicos dedicam parte do seu tempo na frente do computador com foco prioritário na elaboração de laudos dos exames realizados.

Para somar ao cenário, havia, em determinado momento, um baixo sentimento de pertencer, o que também trouxe impactos no engajamento e espírito de equipe daquele grupo de empregados. Ao perceber a necessidade de maior comunicação e interação com os médicos, uma profissional da sede do laboratório adotou a estratégia de integrar a comunicação usando a mobilidade como fator positivo. Por isso, teve a iniciativa de sugerir às equipes alocadas nos hospitais que fizessem a instalação dos aplicativos de mensagens nos seus respectivos celulares. Inspirada no antigo *pager* – aparelho da década de 1990 que transmitia somente mensagens de texto e foi muito usado pela classe médica –, a atitude mudou a comunicação interna.

Uma vez que todos os médicos haviam adotado o novo recurso, a profissional da sede criou um grupo oficial de comunicação da empresa via aplicativo. As primeiras mensagens foram recebidas com entusiasmo pelo público interno, para surpresa dos acionistas. Em seguida, a fim de organizar os conteúdos pelo mesmo canal, as mensagens passaram a ser iniciadas pelo tema do assunto, como se fosse uma editoria de uma revista ou jornal interno. Desse ponto em diante, com uma iniciativa simples, o fluxo comunicacional, que era predominantemente descendente, começou a coexistir com o fluxo de comunicação lateral, entre médicos das unidades hospitalares, e o fluxo ascendente, com participação do público interno sobre sugestões de temas e interações nas mensagens. Além disso, em pesquisa de clima feita pela alta liderança seis meses depois, as avaliações relacionadas à comunicação, engajamento e senso de pertencimento subiram significativamente em relação à pesquisa anterior.

Com o aumento da participação de *smartphones* e *tablets* nas ferramentas de comunicação, organizações estão repensando o papel da intranet, a forma de acesso e a participação na plataforma pelos dispositivos



eletrônicos, além das possibilidades de interatividade e instantaneidade da informação. Dessa forma, parte das intranets está migrando para uma nova forma de organização e relacionamentos em ambiente cibernético. Trata-se de uma rede social corporativa, um sistema digital privado, com ambiente amigável e interativo, com aspectos e funcionalidades semelhantes aos sites de relacionamentos, como fóruns de debate, ferramentas de mensagens e compartilhamento de arquivos, entre os quais, documentos, imagens e vídeos. Uma pesquisa, do instituto McKinsey Global Institute (MGI)⁸, mostra que adotar tecnologias sociais pode ampliar entre 20% e 25% a produtividade dos empregados no trabalho. Considerando esse cenário, uma ferramenta que melhora a comunicação e a colaboração entre os integrantes da empresa e parceiros pode ser bem utilizada na comunicação com empregados.

Em uma organização de médio porte na área de tecnologia, uma rede social interna com acesso *mobile* foi criada para promover formalmente o fluxo de comunicação transversal e circular entre as diversas áreas da empresa. Com presença global, a plataforma é constantemente usada para troca de conhecimento técnico e comercial. Mesmo com possibilidade de acesso por tablets, notebooks e desktops, a rede social foi concebida dando prioridade à experiência de uso por telefone celular. Como exemplo, as áreas comerciais do Brasil, Estados Unidos e Índia compartilharam informações sobre projetos de tecnologia realizados para empresas de aviação civil em fóruns dentro da rede social mobile. A interatividade, a cooperação e a colaboração via smartphones nessa plataforma foram vitais para gerar intercâmbio de conhecimento, auxiliar na elaboração de uma proposta a partir das diversas contribuições e atender um novo cliente em menor tempo e com mais qualidade final no projeto. O resultado final foi concretizado em um projeto de know-how internacional, elaborado por um conjunto de empregados de forma simultânea, em tempo menor do que o processo tradicional.

A partir de um dispositivo digital móvel, com acesso ao aplicativo da rede social corporativa, o profissional pode permanecer conectado à organização, de qualquer lugar com acesso à internet, sem o fator presencial. Contudo, não são apenas os empregados que têm mobilidade, os dados da organização também. Com isso, é construído um ambiente de encontro





⁸Pesquisa mencionada no estudo "Tendências que irão mudar o futuro das redes sociais nas empresas", da SocialBase (2013).

virtual de comunicação e colaboração, com fins profissionais, para que os empregados possam incrementar seu desempenho e resultados individuais e coletivos a favor da organização.

Na sociedade contemporânea, considerando uma diversidade maior de dispositivos eletrônicos, de diferentes modelos, preços e funcionalidades, com velocidade de conexão e acesso à internet, a área de comunicação é pressionada a atualizar-se e seguir o ritmo ditado pelas novas plataformas digitais *mobile* e seus usuários. A unilateralidade da comunicação organizacional, com predominância do fluxo descendente, marcada pela comunicação exclusiva e presencial de líder para liderado, entra em conflito nesse contexto. Como afirma Corrêa (2009, p. 319), quando são realizadas trocas comunicacionais em ambientes digitais, emergem características, como "multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios".

Entendemos, reconhecemos e valorizamos o papel da liderança e da comunicação face a face em todo o processo de engajamento, confiança e relacionamento entre líder e equipes. Contudo, seria utópico pensar que a liderança estará presente o tempo todo na vida do empregado, para exercer o papel de líder comunicador. Talvez nem o próprio liderado queira essa presença constante, que pode ser interpretada de forma negativa, como cobrança excessiva e baixa autonomia. Nessa situação, para distribuir um grande volume de informações e dados de suporte ao negócio, uma comunicação interna móvel pode ser uma importante ferramenta para fazer a informação chegar e permitir o acesso à comunicação da empresa em tempo real, sem intermediários.

O cenário não parece apropriado para a comunicação interna contemporânea? Gestores podem tomar decisões mais rápidas, empregados de diferentes áreas podem aumentar sua produtividade com trocas de mensagens e conteúdos, ou mesmo com o acesso às informações de uma base mais assertiva, confiável e disponível no momento da decisão. Além disso, com uma maior necessidade de multifuncionalidade do empregado nos dias atuais, inserir os dispositivos eletrônicos no contexto da comunicação interna pode favorecer os resultados da empresa. Ao mesmo tempo em que um profissional faz um relatório no *tablet*, pode realizar funções simultâneas, como entrar em um site de notícias para manter-se atualizado, conversar com colegas da empresa por meio da intranet, responder mensagens de *e-mails* e digitar lembretes para futuros trabalhos. Como resultado



desse processo, estimula uma simbiose entre o ser humano e as máquinas, em que passa a haver maior interdependência dos recursos digitais para realizar as atividades profissionais. Nesse contexto, vale destacar Jenkins (2008), quando diz que alimentar essa convergência tecnológica dos meios de comunicação impacta o modo como usufruímos desses meios.

Com o uso mais frequente de *smartphones*, *tablets* e aplicativos de mensagens e de redes sociais corporativas pelos profissionais da organização, ganha destaque uma questão debatida recentemente no meio digital, o aumento da *consumerização*. De acordo com critérios estabelecidos pela própria empresa, um conjunto de profissionais recebe dispositivos eletrônicos para desempenhar sua função dentro da organização. Após a contratação de serviços de dados e voz com a operadora de telecomunicações, a organização disponibiliza determinados celulares inteligentes e equipamentos eletrônicos, com modelos padronizados entre cargos e estruturas.

Entretanto, muitos consumidores estão na vanguarda e podem ter dispositivos mais modernos do que aqueles oferecidos pelas empresas. Por isso, recentemente entrou em pauta uma discussão entre empresas e empregados sobre o uso dos aparelhos pessoais para realização de atividades profissionais, conceito chamado de *BringYourOwnDevice* (BYOD). A favor, pesam a possibilidade de produtividade e a melhor experiência do usuário, uma vez que o empregado deve estar familiarizado com o dispositivo, que eventualmente pode ter maior velocidade de conexão e recursos tecnológicos digitais superiores, comparados ao celular corporativo. Por outro lado, são muitos os aspectos negativos de um cenário que parece ser irreversível. Compreender os riscos envolvidos para a comunicação interna *mobile* ajuda a entender os números ainda cautelosos da mobilidade nos fluxos comunicacionais entre os públicos internos.

Riscos e desafios para comunicação interna mobile

Os riscos oferecidos pela mobilidade da comunicação interna são tão significativos quanto as possibilidades que são oferecidas pelas plataformas. Como alerta Jenkins (2008, p. 43), "quando as pessoas assumem o controle das mídias, os resultados podem ser maravilhosamente criativos; podem ser também uma má notícia para todos os envolvidos". Para a comunicação *mobile* com empregados decolar, quatro fatores precisam ser analisados e resolvidos para superar as barreiras: segurança da informação, investimento financeiro, questões trabalhistas e cultura organizacional.





Entre todas as questões a ser tratadas, a segurança da informação é a preocupação prioritária a ser atendida nesse contexto. Uma vez que a informação passa a ser distribuída e pulverizada em diversos dispositivos, incluindo os aparelhos pessoais dos empregados, a tarefa de gerenciar os acessos e os usos da informação torna-se mais complexa. A área de tecnologia da informação não é mais a única detentora do ambiente digital dos usuários, mas ainda pode tomar as rédeas. Por isso, a melhor maneira de enfrentar a situação é elaborar uma política de comunicação *mobile* com empregados, que deve considerar um acordo de confidencialidade e não divulgação de dados da empresa, bem como usos e restrições do dispositivo eletrônico pessoal. Torna-se fundamental nesse cenário indicar os riscos e as consequências ao empregado.

Em seguida, é necessário elaborar as definições de acesso à informação e construir perfis de TI, assim como já tem acontecido para utilização de *softwares* e sistemas internos através de um *desktop* ou *notebook*. Logo em seguida, entra o monitoramento constante aos acessos dos celulares e *tablets*, incluindo os dispositivos pessoais usados para fins profissionais, dentro do movimento BYOD. Portanto, se o empregado prefere utilizar o seu recurso para acessar dados da empresa, também deve concordar com que a área de TI realize esse monitoramento, sob pena de não ter autorização, caso discorde da regra. Por fim, ainda é necessário realizar uma manutenção frequente dos aparelhos para evitar vírus e outros riscos tecnológicos, configurando parte da nova rotina que a área de TI deve adotar. Porém, a necessidade do suporte traz duas questões implícitas: aumento de custos com a contratação de pessoas e aquisição de dispositivos.

Historicamente, o departamento de comunicação trabalha com orçamentos reduzidos em comparação com a área de marketing, que, em termos gerais, tratou de lançar o recurso da comunicação *mobile* em primeira mão, com diversas ações e campanhas com clientes. Não bastasse isso, as atividades de marketing visam diretamente incrementos no faturamento e na lucratividade da organização, enquanto que a comunicação lida com empregados, maior fonte de custo fixo das empresas. Com base nesse contexto, é possível notar que a relação de custo-benefício de uma comunicação *mobile* com empregados ainda não é vista como sendo uma equação equilibrada para as organizações. O investimento necessário para criar plataformas de comunicação *mobile* com empregados, com incremento em número e qualidade de dispositivos eletrônicos e os



gastos em monitoramento e manutenção, parece ser ameaçador, mesmo que não conhecido.

Como a natureza do projeto pode ter uma amplitude de configurações e necessidades diferentes de uma empresa para outra, não é possível precisar um valor para esse investimento no *mobile* com os empregados. Entretanto, parece que o custo é inviável no imaginário dos executivos. Esse fantasma precisa ser desmistificado. Um caminho pode ser evidenciar os benefícios que uma comunicação interna por meio dos dispositivos eletrônicos pode trazer, associando outros indicadores empresariais, como produtividade, rotatividade de profissionais, o fator tempo e a velocidade da informação para tomada de decisões. Além disso, recomenda-se que seja aplicada uma pesquisa sobre os canais de comunicação interna antes e depois da implantação das ferramentas *mobile*, a fim de avaliar as diferenças na percepção dos empregados.

Outra questão que surge é o risco trabalhista envolvido em uma comunicação *mobile*. Nos últimos anos, a utilização de recursos como *smartphones*, *tablets* e *notebooks* para atividades profissionais tem sido maior, evidenciada pelo incentivo ao *home office*⁹ e crescente frequência de atividades externas e viagens a trabalho. Dessa forma, o expediente do empregado que vivencia essas situações não se restringe somente ao horário entendido como comercial. Por diversas vezes, essa quantidade de horas extrapola a regra geral e pode gerar um risco trabalhista de ação judicial por horas extras trabalhadas. Entretanto, essa questão não é nova e não cabe à comunicação *mobile* ser a única responsável pela situação.

A esse respeito, a lei do teletrabalho¹⁰, que prevê a regulamentação da atuação profissional a distância, já pode proteger a empresa para casos em que o empregado deve utilizar recursos como *smartphone* e colocar-se à disposição da organização a qualquer momento, fora do horário de expediente convencional. Portanto, a partir da lei, é possível estabelecer um contrato de trabalho que preveja aspectos de horário de trabalho fora do expediente, minimizando o risco trabalhista, que já existe atualmente com o envio de *e-mails* e chamadas telefônicas fora do horário habitual.





⁹*Home office* é a prática de atividades profissionais feitas da residência do empregado, utilizando recursos próprios ou da organização para desempenhar sua função, sem a necessidade de presença física nas instalações da empresa.

¹⁰A Lei 12.551/11 regulamenta o trabalho a distância no Brasil. Segundo a SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, já existem 12 milhões de teletrabalhadores no Brasil. Ver mais em: http://www.sobratt.org.br/

A cultura organizacional acaba sendo outra característica relevante a ser analisada para a viabilidade da comunicação *mobile* com empregados. Influenciada pelos fluxos de comunicação existentes e predominantes na empresa, a forma como a informação circula atualmente e o modo como deveria ser para obter melhores resultados podem indicar o modelo a ser adotado. E, nesse contexto, uma cultura que permita mais a comunicação e o trânsito de dados entre os diferentes níveis e profissionais pode sair ganhando com recursos de comunicação a distância.

Além disso, uma mudança geracional¹¹ tem trazido reflexos no ambiente de trabalho e na comunicação interna. A geração Y, marcada pelo grande uso de tecnologia digital em sua rotina pessoal e profissional, pode ser um dos principais motivos para pressionar novos fluxos e plataformas de comunicação interna. Como as organizações têm respondido a isso? Buscando criar novas maneiras de colaboração e interatividade entre profissionais e áreas em projetos interdepartamentais e plataformas digitais.

As tendências apontadas pelo Observatório de Comunicação Interna, de Portugal, da Jason Associates e da SocialBase apontam para o maior uso das plataformas *mobile* na comunicação com os empregados. Em linha com as projeções, temos todo o cenário exposto de teletrabalho e de crescimento do uso de *smartphones* e *tablets* nas organizações. Trata-se de um movimento irreversível.

O fato é que executivos de comunicação e de TI ainda não encontraram as respostas adequadas para superar barreiras e implantar uma comunicação interna *mobile* em larga escala organizacional. No entanto, as áreas de comunicação, tecnologia da informação, recursos humanos e jurídico podem trabalhar em sinergia para minimizar aspectos legais e trabalhistas e encontrar soluções mais adequadas para incrementar a comunicação e a vantagem competitiva da organização por meio de recursos comunicacionais *mobile*.

¹¹Presença das gerações Baby Boomers, X, Y e Z no ambiente de trabalho geram conflitos de percepções, referências e modelos de trabalho







Referências

ALISKI, Ayr. **Anatel: Brasil termina 2013 com 271 milhões de celulares.** Agência Estado. 27 jan. 2014. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,anatel-brasil-termina-2013-com-271-milhoes-de-celulares,176388e Acesso em: 13 mai. 2014.

BONATELLI, Circe. **Venda de smartphones e tablets deve crescer 23% em 2014.** Agência Estado. 5 fev. 2014. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,venda-de-tablets-e-smartphones-deve-crescer-23-em-2014,177167e. Acesso em: 13 mai. 2014.

COMPUTERWORLD. Empresas estão atrasadas no uso da mobilidade, diz estudo. 18 out. 2013. Disponível em: http://computerworld.com. br/tecnologia/2013/10/18/empresas-estao-atrasadas-no-uso-da-mobilidade-diz-estudo/>. Acesso em: 20 mai. 2014.

CORRÊA, Elizabeth S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.) Comunicação organizacional, vol 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 317 a 334.

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

JASON ASSOCIATES. **As 13 tendências da comunicação interna.** Lisboa, Portugal. Disponível em: http://jasonassociates.com/files/jason_hedii_146-149.pdf Acesso em: 10 jul. 2014.

MARQUES, Alison. **Os dados comprovam: o mundo está mobile!** Ideia de Marketing. 13 jun. 2014. Disponível em: http://www.ideiademar-keting.com.br/2014/06/13/os-dados-comprovam-o-mundo-esta-mobile/ Acesso em 10 jul. 2014.

MEEKER, Mary. **Internet Trends 2014 – CodeConference.** KLEINER PERKINS CAUFIELD BYERS. 28 mai. 2014. Disponível em: http://www.kpcb.com/internet-trends Acesso em: 10 jul. 2014.





NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MÜLLER, Leonardo. **Smartphones vendem mais que celulares comuns e Android lidera com folga**. Tecmundo. 15 ago. 2013. Disponível em: http://www.tecmundo.com.br/telefonia/43313-smartphones-vendem-mais-que-celulares-comuns-e-android-lidera-com-folga.htm Acesso em 18jun. 2014.

OBSERVATÓRIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E IDENTIDADE CORPORATIVA. **Tendências da Comunicação Interna**. Lisboa, Portugal. Disponível em: http://www.observatoriocomunicacaointerna.pt/upload/pdfs/Tendncias.pdf Acesso em: 10 jun. 2014.

REUTERS BRASIL. **Banda larga terá 74% da telefonia móvel no Brasil até 2017**. 10 out. 2013. Disponível em: http://br.reuters.com/article/internetNews/idBRSPE99906C20131010. Acesso em: 20 mai. 2014.

SAGER, Ira. **BeforeIPhoneandAndroid Came Simon, theFirst Smart-phone.** BloomberBusinessweek Technology. 29 jun. 2012. Disponível em: http://www.businessweek.com/articles/2012-06-29/before-iphone-and-android-came-simon-the-first-smartphone Acesso em: 13 mai. 2014.

SOCIALBASE. **Tendências que irão mudar o futuro das redes sociais nas empresas**: inovação e mais produtividade nas ferramentas de comunicação interna. Abr. 2013. Disponível em: < http://blog.socialbase.com. br/files/2013/04/eBook6.pdf> Acesso em: 13 jul. 2014.





Comunicação com empregados para fortalecer o lançamento de uma nova estratégia de negócios

Javier Marín

Um cenário econômico instável, consecutivos resultados financeiros insatisfatórios e baixa credibilidade do time de liderança formavam um grande obstáculo a ser ultrapassado pela indústria farmacêutica retratada neste artigo. Nesta descrição do caso real, que aconteceu no México mas bem poderia ter se dado no Brasil, o autor descreve o papel fundamental que a comunicação com empregados desempenhou para a retomada do sucesso dos negócios. A decisão de investir em comunicação estratégica, a despeito dos cortes de investimento que foram feitos em todas as áreas durante o processo de reestruturação da empresa, se mostrou uma acertada decisão de negócios.

A direção-geral de uma empresa farmacêutica situada no México deu início, em setembro de 2010, a processo interno de reestruturação. Isso significou corte no quadro de empregados, o estabelecimento de novos processos e o lançamento de uma estratégia de negócios focada em recuperar o crescimento da empresa, que estagnara, entre outros fatores, pela falta de foco nos resultados e de objetivos de negócio claros. A nova estratégia exigiu o investimento em uma campanha de comunicação que gerasse empatia, compromisso e integração entre os empregados, além de recuperar a confiança nas decisões da equipe de liderança.



359





Contexto

Uma empresa farmacêutica multinacional, com mais de 114 mil empregados globalmente e presença em mais de 150 países, enfrentava um problema em sua operação no México: não havia alcançado os objetivos de negócio nos últimos três anos, motivo pelo qual demandava a implementação de uma nova estratégia comercial, visando recuperar seu crescimento. A empresa, naquele país, se localizava no décimo quinto lugar no *ranking* das empresas farmacêuticas internacionais, contando com 800 empregados, distribuídos entre equipes de vendas, corporativos e de fábrica.

Após realizar uma profunda análise dos fatores internos e externos que não apenas detiveram o crescimento da empresa mas também propiciaram resultados insatisfatórios no plano de negócios, o diretor-geral e o conselho de diretores anunciaram uma reestruturação.

Houve vários fatores internos e externos que durante os anos de 2009 e 2010 não permitiram à empresa alcançar os objetivos de negócio de maneira adequada. Entre os fatores internos que impactaram negativamente o resultado das vendas, estavam a desinformação, a falta de trabalho em equipe, a falta de alinhamento e entendimento dos objetivos de negócio, a falta de integração entre as áreas da empresa e uma rentabilidade baseada principalmente nos produtos não promovidos.

Entre os fatores externos que afetaram o mercado farmacêutico como um toto, incluíram-se a situação econômica, a alta concorrência de medicamentos genéricos e a modificação da política do setor de saúde, focada no atendimento das novas condições epidemiológicas e populacionais, bem como a ineficiência de suas instituições para afrontar os desafios de fornecimento de medicamentos e a qualidade na prestação de serviços de saúde.

O sistema de saúde e o mercado farmacêutico no México

Durante os anos anteriores a 2010, o setor de saúde no México enfrentou desafios devido às mudanças demográficas e ao perfil da evolução epidemiológica, com uma incidência cada vez maior de doenças relacionadas à obesidade, como hipertensão, diabetes e enfermidades do coração. Em termos de assistência à saúde, graças ao aumento de cobertura proporcionado pela Assistência Social, o governo cobria 102 milhões de pessoas em 2010.

O lento crescimento econômico no país impactou o montante de recursos alocados às despesas com saúde. A Secretaria de Saúde tinha como

(



objetivo aumentar, no curto prazo, o gasto com saúde para 7,0% do PIB, no entanto cortes nos orçamentos governamentais afetaram a expectativa de investimento.

No México o sistema de saúde é composto dos setores público e privado e, no setor público, a autoridade máxima é a Secretaria de Saúde, que se responsabiliza pela formulação das políticas públicas. A secretaria detinha ainda o controle da rede de institutos, centros de saúde e hospitais que proporcionavam serviços à população principalmente de baixa renda, constituindo um cliente importante para a companhia.

O Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) é a instituição líder do setor público e visa proporcionar serviços aos trabalhadores assalariados. Por outro lado, os funcionários públicos contam com a cobertura do ISSSTE (Instituto de Segurança e Serviços Sociais dos Trabalhadores da União), e as duas instituições juntas atendem aproximadamente a 60 milhões de mexicanos, sendo o IMSS o comprador mais importante e o ISSSTE o segundo comprador em importância para a indústria farmacêutica.

O corte nos orçamentos governamentais na aquisição de medicamentos e a política de fomento à aquisição de genéricos de menor preço *versus* os medicamentos inovadores, na perspectiva dos gestores do governo federal, ajudariam a melhorar o sistema de fornecimento de medicamentos com maior quantidade de genéricos. Esta tendência impactou as empresas que desenvolveram pesquisa e fabricaram medicamentos inovadores, uma vez que os medicamentos inovadores possuíam um preço mais elevado e alguns ainda nem haviam demonstrado seu beneficio fármaco-econômico.

Paralelamente, no setor privado, composto de hospitais, médicos e procedimentos pagos, há vários grupos hospitalares no país, concentrados principalmente na Cidade do México, em Guadalajara e em Monterrey, onde há um grande número de médicos que prescrevem medicamentos.

Dado que a compra de medicamentos no setor privado é efetuada, na maior parte das vezes, pela própria família, encontrando-se entre as "despesas particulares", a situação econômica e o desemprego, entre outros fatores, fizeram com que o mercado privado de medicamentos não crescesse nos montantes estimados.





Fatores que influenciaram a falta de crescimento do mercado farmacêutico mexicano:

Até 2009, o mercado farmacêutico no México era um dos mais atrativos na América Latina, entretanto, a desvalorização econômica com a variação cambial de peso para dólar afetou seu valor. Entre os fatores que retraíram o mercado, estavam as restritas despesas particulares devido às difíceis condições econômicas, vários dos principais produtos farmacêuticos e biológicos haviam perdido suas patentes, a intensificação da concorrência, o crescimento do mercado de genéricos e a negociação de preços no setor público.¹

Distribuição, geração de demanda e preço de medicamentos:

No México, os laboratórios farmacêuticos não têm capacidade para manter uma pequena frota de distribuidores, motivo pelo qual recorrem ao suporte de grandes distribuidores para transportar seus produtos.

As empresas farmacêuticas dependem das negociações com os distribuidores para fazer chegar os medicamentos aos pacientes. Era necessário que a empresa farmacêutica revisasse o esquema estabelecido com os distribuidores para propor uma estratégia muito mais adequada às necessidades da empresa.

Como a demanda dos produtos se baseia na influência que as empresas farmacêuticas exercem sobre os médicos, estas realizam uma série de atividades que permite divulgar os medicamentos através dos médicos e não pela venda direta nas farmácias.

Política do setor de saúde para a compra de medicamentos

A política do setor de saúde mudou radicalmente nos últimos anos, atendendo às novas condições epidemiológicas e populacionais, bem como às ineficiências de suas instituições para enfrentar os desafios que se apresentam no futuro. Com a premissa de reduzir o custo dos medicamentos no orçamento do setor de saúde, privilegiaram os medicamentos genéricos, e criaram obstáculos para o acesso dos medicamentos inovadores ao setor de saúde, principalmente por barreiras na aprovação de cadastros e na inclusão de medicamentos inovadores nos quadros básicos do setor da saúde.





¹Analisis KPMG Cardenas Dosal, S.C.

Nova estratégia comercial e visão de negócios

A empresa deu início ao processo interno de reestruturação e criou uma nova estratégia de negócios a partir da análise dos fatores internos e externos que geraram resultados insatisfatórios de vendas no exercício de 2009 e nos anos anteriores. A nova abordagem comercial foi desenvolvida com uma estratégia alinhada com os valores da empresa e que assegurasse um tratamento digno e respeitoso aos empregados que se desligasseam da companhia. A nova estratégia respondia à dinâmica do mercado farmacêutico mexicano, e buscava satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma mais efetiva, assim como retomar os níveis de crescimento esperados com base na rentabilidade da carteira de produtos inovadores.

Com esta nova visão, a equipe de vendas foi realinhada, foram desenvolvidos mecanismos de acesso aos produtos estratégicos e foi se respondendo, de forma mais efetiva, às iniciativas do governo. Também foi modificada a estrutura comercial, baseada em unidades comerciais, destinados recursos econômicos aos produtos prioritários e criada uma área específica para procurar novas oportunidades de negócios, visando o crescimento nas vendas dos produtos de catálogo e acelerando o lançamento de outras fórmulas, além da promoção dos medicamentos, que foi orientada para uma melhor efetividade na visita aos consultórios médicos.

Falta de credibilidade dos empregados em relação a um novo plano de negócios

A empresa considerou que o modelo de negócios impulsionaria a produtividade e permitiria alcançar as metas comerciais, no entanto, a equipe gestora (de liderança) havia chegado à companhia fazia poucos meses, o diretor-geral era estrangeiro e, embora já tivesse trabalhado no mercado mexicano, era tido como desconhecido, e os empregados acreditavam que ele não dispunha da experiência necessária para alcançar os planos.

Nos anos de 2008 e 2009, a empresa já havia realizado duas reestruturações, que haviam provocado a demissão de grande número de empregados que tinham sido contratados para um projeto que não obteve sucesso, motivo pelo qual o lançamento de uma outra estratégia geraria de novo apatia. Além disso, a equipe gestora foi renovada em 90%, sendo percebida como uma equipe nova e sem experiência.

A credibilidade do novo plano de negócios requeria mais do que uma simples decisão da equipe gestora, de forma a ser aceito e implementado

(D)



com sucesso pelos empregados e influísse na produtividade da empresa. Era preciso desenvolver uma estratégia de comunicação que recuperasse a confiança dos empregados e a credibilidade nas decisões da equipe gestora.

O desafio: investir ou não em comunicação?

Ante os cortes no orçamento, a decisão de investir ou não em um programa de comunicação foi importante, uma vez que estavam cortando posições nas áreas de vendas e se deveria alocar recursos para contratar uma agência de comunicação e desenvolver uma campanha que não apenas lançasse a estratégia mas também gerasse credibilidade e compromisso com os novos objetivos de negócio.

Anúncio de reestruturação e impacto nos empregos

A primeira decisão foi anunciar a reestruturação da empresa com informação clara e transparente, informando o motivo das decisões, o impacto da reestruturação e propondo um compromisso público de contar com uma nova estrutura e estratégia comercial o mais cedo possível. A decisão de demitir quase 30% dos vendedores e reduzir gastos operacionais foi amplamente comunicada, a fim de se contrapor a decisões anteriores que não haviam sido informadas e por isso geraram, nos empregados, o temor de não terem um trabalho seguro. Afinal, em outras oportunidades, empregados haviam sido demitidos sem aviso prévio, sem ser notificados dos motivos das demissões, gerando rumores e um clima organizacional de instabilidade.

Para evitar rumores e ganhar confiança, foram desenvolvidos documentos com mensagens-chave, para que a equipe de liderança pudesse divulgar a informação em efeito cascata para pequenos grupos, através de líderes formais e informais.

Nova estratégia de negócios

A nova estratégia de negócios para obter o crescimento se apoiou em quatro grandes pilares, baseados em resultados rentáveis, eficiência nos processos internos de operação, desenvolvimento de talentos e alinhamento com objetivos comuns.







Projeto conceitual da nova estratégia de negócios

Esquema de comunicação

Um acrônimo (sigla) com as quatro primeiras letras da estratégia foi desenhado e uma identidade gráfica foi desenvolvida e utilizada em todas as comunicações da empresa, gerando a palavra RETO, desafio em espanhol.



Conceituação gráfica da estratégia de negócios e Campanha "RETO" (DESAFIO)

A campanha de comunicação teve como objetivo gerar interesse e compromisso dos empregados com a nova estratégia, a partir de ações e mensagens diferenciadas por cores sobre os elementos e o significado de cada uma das letras que compunham o acrônimo *RETO*.

Os 3 Cs foram o nome da estratégia de comunicação, pois se baseou em gerar Cercanía (Proximidade) com a equipe de liderança, Certeza sobre as decisões e a nova estratégia, e Clareza sobre os objetivos do negócio.

Materiais de comunicação

- Documento de mensagens-chave
- Documento de perguntas e respostas
- Manual de comunicação para líderes
- Campanha de expectativas com mensagens em escritórios corporativos e eletrônicos para a equipe de vendas



Miolo.indd 365



365

10/09/2015 12:29:59



Tema da campanha

O Desafio é de Todos! ("iEl Reto es de Todos!")

Pontapé inicial

Foi organizado um bate-papo aberto com todos os empregados do corporativo, que foi transmitido por videoconferência via *webcast* e acompanhado pela equipe de vendas de todo o país. Então, foi realizado o lançamento da estratégia: cada integrante da equipe de liderança forneceu informação sobre a forma com que a nova estratégia impactaria cada uma das áreas, abrindo espaço para perguntas e respostas, de forma que os empregados sentissem proximidade com a equipe gestora. Inclusive, alguns integrantes dessa equipe foram para algumas cidades do interior do país onde os empregados se reuniriam para presenciar a transmissão via *web*.

Reuniões com os líderes de cada área

A equipe gestora foi treinada para que seus integrantess, ao realizarem reuniões com seus subordinados diretos, transmitissem mensagens padronizadas sobre a nova estratégia de negócios, gerando confiança ao perceberem que a nova estratégia não era apenas uma decisão do novo diretor-geral mas também havia sido revisada e avalizada por toda a equipe gestora.

Canais de comunicação

Um sistema de informação foi planejado para ajudar na tomada rápida de decisões e ainda buscar integração entre todas as áreas da empresa. O sistema foi denominado HIT, cuja sigla significava "Rumo a uma Integração Total" ("Hacia una Integración Total").

- a) Uma série de vídeos curtos enviados por *e-mail* sobre a nova estratégia, comunicando ativamente as conquistas que eram obtidas conforme a estratégia era aplicada em cada uma das áreas da empresa.
- b) Um meio de informação eletrônica foi criado e denominado *HIT Notícias*, o qual destacava as ações por área e o impacto do trabalho em equipe.
- c) Telas eletrônicas foram instaladas para o envio contínuo de mensagens entre escritórios corporativos.

366







d) Contas de *e-mail* foram criadas para manter uma comunicação direta e imediata com todos os empregados, estabelecendo-se uma comunicação de mão dupla, com a política de que todas as solicitações de informação seriam atendidas de forma transparente e em tempo recorde.

Resultados

A estratégia foi planejada em julho de 2010, sendo implementada em setembro do mesmo ano. Apesar do ritmo de crescimento do mercado ter continuado baixo, as vendas alcançaram 90% do plano já no primeiro trimestre de 2011 e as metas de negócios foram alcançadas em 95% do total nesse mesmo ano.

Em 2012, chegou-se a 98% do total das metas de negócios, sendo possível incrementar o nível de satisfação dos empregados, conforme pesquisa de medição de clima organizacional nos fatores colaboração, trabalho em equipe e identidade.

Considerações finais

A campanha de comunicação foi planejada para ser implementada em três anos. Apesar de o mercado ter continuado com lento crescimento, já no primeiro semestre foram obtidos resultados satisfatórios nas metas de vendas. Investir em programa de comunicação foi uma decisão importante, já que significava deixar de alocar recursos para vendedores que gerassem retorno de investimento imediato. A implementação de uma estratégia de comunicação voltada para dar suporte aos negócios da empresa não apenas conquistou os resultados esperados, mas também contribuiu para a melhora no clima organizacional, segundo demonstram os indicadores de satisfação dos empregados, além de ter colaborado para que a função de comunicação fosse percebida como sócio nos negócios. Visando continuar com os esforços comunicativos, duas frentes de comunicação foram geradas na companhia: a comunicação interna e a externa.

Implementar uma campanha de comunicação durante uma situação econômica difícil e diante de corte de recursos financeiros para projetos prioritários requer convencer e demonstrar o impacto e as vantagens da comunicação com empregados.





O espaço das redes sociais na transformação da comunicação na IBM

Mauro Segura

Neste ensaio, o autor, executivo de comunicação e marketing da IBM, narra sua experiência em uma jornada de mais de 20 anos de profunda transformação da empresa, que passou por necessária mudança na forma de entender e fazer comunicação com empregados – ou funcionários, como a IBM costuma nominá-los. Neste contexto, coube a compreensão, por parte da organização, das alterações do perfil de seus funcionários ao longo dos anos, abrindo espaço para a consolidação das redes sociais como estratégia central do trabalho de comunicação.

Esta é a história da transformação da comunicação da IBM, de um conceito fechado e controlador para um ambiente colaborativo, livre e transparente. Atualmente, com mais de 400 mil funcionários, a empresa opera com dezenas de milhares de *blogs* e *wikis*, em que todos têm liberdade de criar e gerir a sua própria rede, de alcance interno e até externo. A comunicação interna partiu de algo limitado e de suporte ao negócio para uma atividade estratégica, crucial para a transformação e os resultados da empresa, bem como para capacitação da força de trabalho. Ou seja, a atividade deixou de ser meramente informar pessoas para formar pessoas. Essa jornada de transformação não foi fácil, nem simples, ela foi longa e está

Ψ



intimamente conectada com a mudança do perfil da empresa: de produtora de máquinas para prestadora de serviços de alcance global. Enfim, esta história começa em meados da década de 1990.

Transformação da IBM

No início dos anos 1990 o mercado da tecnologia da informação experimentava grande mudança. Nos anos anteriores haviam surgido os computadores de porte médio e o conceito de *downsizing* na tecnologia, isto é, a opção das empresas por computadores menores para atender determinadas áreas internas, departamentos e necessidades específicas de suas organizações. Esse movimento de *downsizing* foi acelerado com o aparecimento dos PCs, que rapidamente inundaram o mercado e provocaram uma transformação na forma como as empresas exploravam TI. Para crescer, as empresas dependiam cada vez mais do uso de TI, o que era bom para os negócios da IBM, mas as novas tecnologias e os novos concorrentes mudaram drasticamente a dinâmica do mercado. A empresa iniciou a década tendo sérios problemas de crescimento e lucratividade, com a imagem de uma empresa paquidérmica e obsoleta.

O ambiente interno da IBM era negativo. O foco da empresa estava na produção de *hardware* e *software*, havia pouca colaboração entre os funcionários, já que as áreas eram estanques, e existia a forte perspectiva de a companhia se desfazer de determinadas linhas de negócio. O clima de incertezas e a baixa autoestima imperavam naquela época. Mas a entrada de um novo *chairman* vindo do mercado, Lou Gerstner, em abril de 1993, começou a mudar as coisas.

Gerstner não tinha nenhuma experiência na área de tecnologia. Indo totalmente contra as tendências da época e os conselhos internos que recebia dos executivos da empresa, Gerstner teve a visão de que o que diferenciava a IBM da concorrência era o fato de a empresa ser a única a ter um portfólio completo de produtos e serviços de TI para os clientes. Em vez de dividir a IBM em pequenas IBMs, o *chairman* foi na direção contrária e vislumbrou que o sucesso da empresa dependeria da sua capacidade de juntar todas as partes. Também foi visionário ao constatar que os clientes não queriam mais comprar componentes de *hardware* e *software* e ter funcionários próprios para operar e gerir tudo aquilo. O que os clientes precisavam era ter o serviço completo e soluções para os seus negócios. Em vez de vender máquinas, a IBM começaria a prover serviços. Essa nova



perspectiva exigia uma mudança completa na forma de a empresa atuar, na gestão interna e em seu modelo de negócio. Enquanto isso, no Brasil, vivíamos a era da reserva de mercado de informática, encerrada oficialmente em 1992, mas que ainda provocou severos impactos no mercado nos anos subsequentes.

A transformação da IBM se constituía dos seguintes pontos:

- Mudança do modelo de negócio
- Maior segmentação e especialização
- Maior racionalização e busca de novos mercados
- Rejuvenescimento da empresa e chegada de uma nova geração de empregados
- Capacitação e desenvolvimento dos funcionários
- Aumento da complexidade
- Necessidade de um novo ambiente de trabalho
- Alinhamento das mensagens para criar uma única IBM
- Senso de urgência
- Necessidade de integração e colaboração
- Criação de uma cultura de serviços
- Major foco no cliente

Como qualquer processo de transformação, a mudança de direção da empresa foi lenta. Lembro-me de um cliente falando para mim a seguinte frase: "A IBM é igual a um transatlântico. Você vira o leme e ele demora para fazer a curva. Mas depois que faz a curva, sai da frente porque ninguém segura. O segredo está em fazer a curva. Virar o leme, manter ele firme e acreditar que o navio vai virar". Isso me foi dito em 1995 e eu nunca mais esqueci. E foi isso que aconteceu, por meio de um processo de comunicação baseado na repetição massiva, numerosas reuniões e eventos internos com os funcionários, renovação intensa da força de trabalho e ousadia em seu posicionamento externo, o transatlântico da IBM fez a curva e conseguiu sair de mares turbulentos, alcançando novos mares mais calmos. Foi exatamente no final da década de 1990, quando a IBM já tinha saído do período mais cinza de sua história, que a comunicação interna acelerou sua profunda jornada de mudança.

Ao longo dos primeiros anos da década de 2000, a empresa fez muitos exercícios tentando imaginar como seria a IBM do futuro, dez anos para

(



frente, pois, apesar da migração em curso para se tornar uma empresa global de serviços e soluções, muito ainda tinha de ser feito. Olhando para o futuro, imaginava-se uma IBM plenamente integrada e global, colaborativa interna e externamente, aberta e acessível, com funcionários trabalhando em equipes multifuncionais cujos integrantes poderiam estar em vários países diferentes, com líderes trabalhando remotamente, falando idiomas diferentes e com diversidades culturais extremas. Falava-se em centros de excelência espalhados pelo mundo provendo serviços para todas as regiões, rompendo barreiras econômicas, sociais e culturais. Também imaginava--se um novo conceito de escritório de trabalho, em que um contingente enorme de empregados estaria trabalhando em regime de home office, nas instalações dos clientes e em outros locais que não a IBM. Havia clareza de que o crescimento da empresa se daria em novos mercados, tendo em vista o vigor econômico dos mercados emergentes. Eram mudanças profundas, amplificadas pela eminente chegada de uma nova geração de profissionais que não tinha vínculo com a marca IBM. Ou seja, a empresa estava diante de uma profunda mudança demográfica. No centro desse furação estava o funcionário, elemento fundamental para viabilizar e fazer a jornada de transformação. Estava claro que era preciso não somente melhorar a comunicação com o funcionário, mas também compartilhar com eles essa visão, apontar e desenvolver as competências necessárias, informá-los e formá-los para esse futuro. Nesse contexto, a área de comunicação interna da IBM tinha papel fundamental, porém ela própria também precisava mudar.

Transformando a comunicação

Comunicação começou a ser fundamental para a sobrevivência e transformação da IBM. Era preciso fazer a mudança da imagem externa simultaneamente à transformação interna. Também era preciso mobilizar os funcionários para que todos entendessem o momento da empresa e atuassem como agentes e protagonistas da transformação desejada. Porém, na década de 1990, a comunicação interna da IBM era praticamente feita por quatro meios: *e-mails*, revistas internas, murais ao lado dos cafés e alguns eventos internos. Esses veículos não permitiam uma comunicação dinâmica e participativa das pessoas. A introdução da internet no ambiente corporativo começou a mudar lentamente esse cenário. Na segunda metade da década de 1990, todos os funcionários da IBM já tinham acesso à internet em seus computadores e a empresa incentivava seu uso.





Buscando uma forma nova de comunicar

A busca por uma empresa de serviços, provedora de soluções, exigia uma mudança cultural interna muito grande. Uma empresa de serviços requer perfil diferente de empregado, que goste de estudar, se satisfaça em servir e tenha foco total no atendimento ao cliente. A necessidade de desenvolver profissionais de alto conhecimento e colaborativos tornou-se fundamental. Era evidente que o sucesso e o crescimento da empresa só seriam possíveis se os funcionários se sentissem parte de tudo aquilo, não só participando, mas liderando.

A IBM é uma empresa interessante, em que mais de dois terços da força de trabalho é constituída por pessoal técnico de TI, ou seja, são profissionais que estudam intensamente e produzem conhecimento. Uma das formas mais promissoras de integração da empresa seria incentivar massivamente o compartilhamento desse enorme conhecimento gerado e produzido diariamente. Incentivar a produção e compartilhamento de conteúdo seria uma estratégia para alavancar colaboração, camaradagem, visibilidade dos próprios funcionários e um círculo virtuoso promissor de ganho de conhecimento e produtividade. Essa estratégia se mostrava interessante e foi discutida muitas vezes e em diversos níveis. Foi exatamente na passagem da década de 1990 para os anos 2000 que a IBM iniciou os seus primeiros fóruns internos, precursores dos *jams* que falaremos mais tarde. Tais fóruns foram o estopim para o ambiente colaborativo e aberto da IBM atual. Nessa época, a área de comunicação interna ganhou mais importância e investimentos. Algumas mudanças começaram a surgir.

A área de comunicação ganhou relevância quando algumas mudanças foram introduzidas. Destaco seis movimentos que fizeram a diferença:

- Alinhamento da comunicação com RH e com as áreas-chave de negócio
- Presença da comunicação no board da empresa
- Planejamento estratégico rigoroso com metas claras e ousadas
- Mudança do profissional de comunicação
- Nova postura da comunicação, de reativa para proativa
- Novas ferramentas para uso na comunicação interna

Tais ações foram fundamentais para que a área de comunicação assumisse um papel de protagonista na transformação da empresa. Apesar de parecerem simples, as mudanças foram lentas, mas definitivas. A



obsessão da empresa em criar um ambiente colaborativo desafiava continuamente a comunicação interna, que ainda trabalhava com meios tradicionais de comunicação, com quase ou nenhuma forma de colaboração entre funcionários. Havia uma preocupação excessiva com o que era publicado internamente e com o que circulava nas mãos da força de trabalho, conduta amplificada no período da reserva de mercado, quando a IBM tinha severas restrições de atuação no país. Falar para o mercado exigia um cuidado enorme da empresa, e tal comportamento se refletia também internamente.

Com o plano de fazer uma comunicação com empregados realmente diferente, a partir do ano 2000 surgiram três tendências que começaram incipientes, mas ganharam velocidade e foram fundamentais para a mudança.

- Mudança do profissional de comunicação
- Uso intensivo da tecnologia na comunicação
- Foco na colaboração espontânea, transparente e aberta

Perfil do profissional de comunicação interna

A prática de nova comunicação interna exigia novo perfil de profissional de comunicação. Tradicionalmente, dentro das empresas, o profissional de comunicação interna pratica o jornalismo corporativo: produz conteúdo, coordena os meios internos de comunicação e os eventos internos com os empregados. O comportamento é muito mais reativo do que proativo, as informações chegam e o profissional trata de transformá-las em notícias. Quase sempre, a preocupação principal está relacionada a fatos do dia a dia e a visão é a do presente, ou seja, o que está acontecendo agora e o que vai acontecer nos próximos dias e/ou semanas. O profissional faz a apuração da matéria, escreve e publica. O foco é, na maior parte das vezes, municiar o funcionário das informações sobre o que está se passando com a empresa.

A visão da nova comunicação interna da IBM elevava tal necessidade a outro patamar. Em vez de meramente informar, que era e continua sendo importante, a proposta era provocar no funcionário IBM a inquietação de buscar e construir o futuro, da empresa e dele próprio. Por trás, havia elementos de mudança comportamental, capacitação, autoestima e responsabilidade. Em vez de *informar* o indivíduo, a comunicação interna agora tinha de *formar* ou, pelo menos, criar um ambiente e espírito para que isso acontecesse. Comunicação agora tinha a missão de estabelecer o novo





ambiente de trabalho, transformar a cultura e viabilizar a reinvenção da IBM. Tal desafio ia além do que era feito até então e exigia competências inexistentes no time de comunicação interna.

Ao longo dos anos seguintes, os profissionais de comunicação foram absorvendo esse espírito e desenvolvendo novas capacidades que permitiram a criação de uma comunicação muito mais estratégica, estruturada, com objetivos de médio e longo prazos desafiadores e o estabelecimento de métricas para medir essa evolução. Tal transformação não foi ocasional, foi provocada e construída, com dificuldade, porém com perseverança, pois a empresa acreditava nesse caminho. A partir do momento em que o time de comunicação interna absorveu essa nova postura, o círculo se tornou virtuoso e uma nova base surgiu. Atualmente nem se discute mais isso, pois o papel e missão do time estão claros e cristalinos.

Todos colaborando: começavam os jams

Num mundo que se acelerava, com centenas de milhares de funcionários ao redor do mundo e uma necessidade imensa de compartilhar informação, ficou evidente que os meios usados não satisfaziam. O uso de murais e revistas impressas pareciam eficazes, mas insuficientes, tinham espaço limitado, as notícias chegavam atrasadas, apresentavam pouca capilaridade e não permitiam colher e compartilhar opiniões e ideias dos funcionários. Estes meios eram barreira enorme para uma comunicação mais ágil, ampla e moderna. O meio mais interativo e rápido existente na época eram os *e-mails*.

Numa empresa de alta tecnologia, nada mais natural do que a adoção intensa de novas tecnologias. Essa necessidade se tornou evidente e a busca por alternativas foi crucial para o sucesso da comunicação. Surgiram, então, os primeiros fóruns virtuais, que funcionavam como uma espécie de sala virtual para apresentações e compartilhamento de ideias. Eram verdadeiros *brainstorms* virtuais, ainda muito incipientes e limitados pelos recursos disponíveis de tecnologia, mas na época era algo revolucionário e ajudava a romper barreiras geográficas e hierárquicas dentro da empresa.

Estes fóruns virtuais estavam em linha também com a necessidade de acelerar a colaboração entre funcionários. Por ser uma empresa gigantesca, com unidades e departamentos segmentados e atuando em mais de uma centena de países, existia uma dificuldade natural de integração, troca de informações e colaboração. Também ficou evidente que, na reinvenção



da empresa, a participação dos funcionários seria importante, não apenas por serem eles os reais agentes de mudança, mas, principalmente, por serem também as principais fontes de ideias e inovação.

Tradicionalmente, a inovação da IBM sempre saiu de seus laboratórios de pesquisa e dos centros de desenvolvimento. Atualmente, a IBM investe mais de seis bilhões de dólares em seus centros e laboratórios por ano, empregando mais de três mil cientistas e PhDs. Apesar de todo esse investimento em inovação, tinha-se a consciência de que o potencial era muito maior. Dentro da empresa se discutiam as formas de como alavancar a inteligência coletiva, fazer as ideias desabrocharem na cabeça dos funcionários, criar um ambiente para que todos pudessem se posicionar mais livremente e as ideias se somassem. Existia um tesouro que precisava ser desenterrado.

A história dos fóruns virtuais (*jams*) dentro da IBM começou em 2001. *Jams* é considerado um evento *online* MPC (*Massively Parallel Conference*), ambiente interativo em que todos falam com todos, ao mesmo tempo, para discussão de ideias, solução de problemas, com objetivos definidos e tempo de duração predeterminado. Criar um ambiente desse tipo para que centenas de milhares de pessoas compartilhem seu conhecimento só é possível com o uso de ferramentas computacionais poderosas e metodologias definidas. O primeiro *jam* da IBM aconteceu em 2001, recebeu o nome de *WorldJam* e foi considerado um sucesso. Aproximadamente 52 mil funcionários participaram, e a duração foi de 72 horas contínuas de conversação sobre os diferentes desafios da empresa em diferentes fóruns paralelos. Foram mais de 6 mil mensagens postadas e mais de 268 mil *views* das discussões e mensagens.

Esta primeira experiência foi rica, pois permitiu criar uma base de dados em tempo real das práticas e necessidades emitidas por milhares de funcionários. O *WorldJam* não foi perfeito, ocorreram alguns problemas no *software* utilizado, as conversas foram apenas em inglês e o uso da ferramenta não era muito amigável. No entanto, o resultado deste *Jam* mostrou que investir nessa tecnologia valia a pena, devido a seu enorme potencial.

Desde este primeiro *Jam* a IBM tem usado esta tecnologia para envolver seus profissionais ao redor do mundo na discussão das prioridades da empresa, na solução de problemas e no provimento de ideias. O *ValuesJam* de 2003 permitiu que a força de trabalho discutisse e redefinisse os valores da IBM pela primeira vez na história da empresa. Durante o *Innovation*-





Jam de 2006, a maior sessão de brainstorming online já realizada, a IBM juntou mais de 150 mil pessoas de 104 países e 67 empresas diferentes. Foram mais de 46 mil posts publicados, com inacreditáveis índices de participação. Como resultado, as dez principais ideias geradas no fórum receberam investimentos de 100 milhões de dólares para torná-las realidade.

Cabe dizer que jams não são restritos ao mundo dos negócios. As ferramentas, tecnologias e processos podem ser aplicados de diversas formas, por exemplo, para permitir que as pessoas discutam problemas sociais em cidades ou criar ambientes colaborativos na educação. Os jams nasceram na IBM como uma forma de ajudar na transformação da empresa, mas, depois, a tecnologia começou a ser usada por clientes, empresas, governos e entidades que os descobriram como um meio estratégico de aumentar a participação das pessoas, consumidores e cidadãos na discussão de temas importantes, em tempo real e com transparência. Atualmente, no mundo das redes sociais e do ambiente online massivo, os jams não soam como algo revolucionário e parecem algo natural, mas não foi assim nos primeiros anos da década de 2000.

A experiência dos *jams* ao longo dos primeiros anos da década de 2000 deu para a IBM a confiança de que a colaboração aberta, espontânea, transparente e em tempo real era o caminho correto. Os fóruns virtuais permitiram uma aceleração na transformação da companhia. Pesquisas internas mostraram que os fóruns aumentaram a autoestima dos funcionários, eles se sentiam ouvidos e participativos, bem como mais conscientes da estratégia e dos objetivos da empresa. Tais ganhos eram muito importantes, pois permitiam que os empregados participassem de discussões mais profundas de temas estratégicos. No entanto, os fóruns online ainda não eram suficientes, afinal exigiam investimentos pesados, preparação e mobilização de todos. Ou seja, eram ouvidos, mas somente durante as janelas dos jams.

A criação coletiva de um guia de conduta para sustentar a colaboração

Como, então, criar um ambiente continuamente aberto, a qualquer dia e hora, para que os funcionários pudessem se expressar mais ativamente e com liberdade? Foi em 2005 que a IBM tomou uma decisão que considero um divisor de águas.

A empresa criou um wiki interno e chamou os funcionários para debater a criação de um guia de conduta para aqueles que gostariam de

376







blogar. A bem da verdade, em 2003, a empresa já havia abraçado a blogosfera e incentivava os funcionários a participarem externamente de blogs. No entanto, em 2005, a IBM decidiu dar um passo além. Como fruto desse trabalho, nesse mesmo ano, a IBM publicou um singelo documento, chamado IBM Social Computing Guidelines, que nada mais era do que um pequeno grupo de linhas de conduta apresentando conselhos úteis e práticos para os blogueiros da IBM, orientando como blogar e participar do mundo dos blogs e das redes sociais, protegendo a si próprio e a IBM. O documento incentivava a participação de todos os funcionários na colaboração espontânea interna e externa. Ao mesmo tempo, a empresa disponibilizava ferramentas para criação de blogs, wikis e comunidades, delegando a seus profissionais a decisão e gestão sobre cada uma delas. Definitivamente, a empresa entregava arma poderosa para toda a sua força de trabalho para colaborar interna e externamente. Qualquer funcionário poderia criar seu blog, comunidade ou wiki, da forma que desejasse, tendo livre-arbítrio sobre conteúdo e controle de acesso.

O guia de conduta funcionava como uma carta de conselhos. Em 2008 e em 2010, os funcionários foram chamados novamente para reexaminar o guia de conduta em função das tecnologias emergentes e das novas redes sociais existentes. Quando o guia foi lançado, em 2005, só existia o *Orkut* como rede social. Nos anos seguintes, o surgimento de novas redes e facilidades exigiu uma rediscussão do guia. Atualmente, o guia é muito abrangente e abraça todas as formas de colaboração *online* existentes. O *IBM Social Computing Guidelines* está publicado de forma aberta na internet, pode ser acessado por qualquer um e é considerado um dos melhores guias corporativos existentes. Vale a pena acessar para conhecer.

A publicação do *IBM Social Computing Guidelines* não apenas provocou uma mudança no ambiento interno da empresa, mas também na "comunicação interna". O velho conceito de controlar o que era conversado e publicado caiu por terra. Até 2005, tudo que circulava internamente deveria passar pela gestão do grupo de comunicação interna. Com a liberdade dada aos funcionários na criação de *blogs*, *wikis* e comunidades, a área de comunicação teria de mudar radicalmente. A visão de longo prazo parecia ousada: em vez de a comunicação interna ser a principal produtora de conteúdo, se vislumbrava uma comunicação com perfil de curadoria. Numa visão mais extrema, todo o conteúdo passaria a ser produzido pelos próprios funcionários, que publicariam seu conhecimento, opiniões e no-

tícias em seus canais, enquanto a comunicação começaria a ter um papel mais focado na gestão e no fomento da discussão dos conteúdos considerados estratégicos pela empresa. As palavras por trás desse novo ambiente eram: cocriação e colaboração. Essa visão ideal ajudou a comunicação interna a mudar a sua forma de se organizar, de redefinir os seus objetivos e suas prioridades, bem como os investimentos em novos meios e processos.

De onde viemos e para onde vamos

O modelo antigo de comunicação da IBM tinha por base a seguinte imagem:



O foco principal era gerar informação para o funcionário: produção de conteúdo local, basicamente de temas importantes para a IBM Brasil, bem como de conteúdo global, temas da corporação e da IBM no mundo. Além disso, para algumas áreas da empresa, era preciso produzir informação mais segmentada, que normalmente chegava aos funcionários por meio de canais específicos de comunicação interna. Por trás disso, havia um processo de gestão de conteúdo.

A partir de 2005, a área de comunicação interna começa a desenhar um novo modelo:



378



A necessidade de informação local, global e segmentada continuava. O ambiente colaborativo, porém, criava a necessidade de fazer a gestão do conteúdo produzido e gerido pelos próprios funcionários. No médio prazo, como dito anteriormente, considerava-se a diminuição na produção de informação pela área de comunicação interna em vista da geração de conteúdo pela própria força de trabalho. Tal migração exigia um desapego da comunicação pelo controle da informação circulante dentro da empresa. Apesar da existência natural dos riscos de se liberar a colaboração espontânea e aberta dos funcionários, o entendimento era que os benefícios seriam muito maiores do que os riscos.

Os aprendizados do mundo colaborativo

De forma geral, um ambiente colaborativo aberto nas empresas gera três riscos básicos que devem ser considerados: vazamento de dados estratégicos e/ou confidenciais; dificuldade na gestão da reputação da marca, já que a liberdade dada aos funcionários transforma-os em porta-vozes representantes da empresa; e, por fim, perda de produtividade, assumindo que os profissionais poderiam se distrair e perder tempo escrevendo e compartilhando sobre temas não relevantes para os negócios da organização. O caminho para mitigar esses riscos foi a capacitação e a orientação constante. Foi assim que a IBM trabalhou desde o início, envolvendo e exigindo a participação de todos na discussão.

A cocriação do *IBM Social Computing Guidelines* é um bom exemplo disso. A empresa nunca negligenciou ou abandonou o foco na capacitação dos empregados, ou melhor, com o passar dos anos o foco vem aumentando e novos métodos vêm sendo implementados. Enfim, os riscos eram evidentes, mas, como dito antes, a IBM acredita que os benefícios eram notadamente superiores aos riscos.

A criação de um ambiente colaborativo aberto trouxe alguns aprendizados importantes. Um dos mais significativos foi o surgimento de um meio que desafiava a hierarquia organizacional da empresa. Nos primeiros anos ficou evidente a existência de comunidades cruzadas com a estrutura organizacional. Os *wikis* e *blogs* permitiram que a empresa vislumbrasse comunidades que transcendiam a estrutura. Ao mesmo tempo em que tais ferramentas suportavam muito bem os projetos e as atividades de times multifuncionais, elas também permitiam a identificação e a participação de pessoas que se interessavam espontaneamente por determinados te-



mas, nem sempre claramente vinculados ao negócio.

Pessoas com interesses comuns se conheciam, se conectavam e trocavam experiências por meio das ferramentas colaborativas *online*. Os primeiros anos foram de aprendizado, porém de crescimento acelerado na adoção das ferramentas pelos funcionários, especialmente para uso interno. Com o tempo, muitos deles tomaram gosto e começaram também a se tornar colaboradores e blogueiros em mídias externas, muitas vezes falando sobre a IBM, suas atividades e até interesses pessoais. A aplicação do guia de conduta tornou-se fundamental nessa ida massiva de funcionários aos meios sociais *online* externos, pois fornecia orientação clara de como deveriam se comportar e agir no mundo da blogosfera e da computação colaborativa.

O uso intensivo de ferramentas *online* sociais causou uma explosão de uso dentro da IBM. Hoje, globalmente, a empresa tem mais de 80 mil *blogs*, mais de 110 mil *wikis*, mais de 200 mil comunidades públicas e privadas, circulam mais de 50 milhões de mensagens instantâneas por dia e ocorrem mais de 20 milhões de minutos de reuniões em *webconference*. Soluções próprias da IBM, como *Connections* e *Sametime*, são ferramentas de vanguarda que viabilizaram esse ambiente e continuam proporcionando o estado da arte em termos de plataforma tecnológica de colaboração *online*. Os empregados da IBM são usuários e participantes ativos das redes sociais mais importantes do planeta, como *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter* e *Google*+. Muitos deles representam a IBM no mercado gerando valor e trazendo negócios para a marca. Um número significativo deles tem *blogs* próprios ou participam de *blogs* de terceiros escrevendo e compartilhando conhecimento.

A evolução para este ambiente foi conquistada ao longo de vários anos de aprendizado, capacitação interna e orientação constante. Por ser uma companhia de tecnologia da informação, em que a palavra "informação" não está aí por acaso, o extremo cuidado da IBM em gerenciar qualquer informação está no DNA da empresa. Boa parte do sucesso na introdução das redes sociais na empresa veio do centenário cuidado no tratamento interno de qualquer informação. Os funcionários são treinados anualmente no código de conduta da empresa, cujo conteúdo discute intensamente o acesso e cuidado no trato da informação, além de incluir um capítulo dedicado às redes sociais e à colaboração *online*.

No mercado em geral, o termo "redes sociais" nos remete imediata-



mente às redes mais conhecidas, como Facebook e LinkedIn. Mas quando falamos do uso de redes sociais pelas empresas, não estamos falando propriamente dessas redes sociais abertas de mercado. As novas tecnologias permitem que as empresas criem redes internas ou externas próprias, com controles, mecanismos e objetivos específicos. É possível montar redes para atender determinados departamentos, projetos, com tempo de vida definido ou redes abertas com espectro amplo e perenes. Na IBM, as comunidades foram surgindo de forma orgânica, sem a coordenação rígida de uma área centralizadora ou controladora. Cada área, grupo de pessoas ou indivíduo teve e continua tendo autonomia para montar sua comunidade, wiki ou blog. Foi essa liberdade que permitiu a explosão no uso de tais ferramentas e viabilizou a integração e colaboração espontânea de toda a empresa. No ambiente da tecnologia, o uso e implementação dessas redes sociais corporativas é conhecida pelo termo social business. A IBM pode ser considerada exemplo clássico de uma grande organização que optou e continuamente usufrui dessa estratégia.

Nos anos mais recentes, a IBM criou um programa interno, chamado *DIGITAL IBMER*, cujo propósito é tornar cada funcionário um ativista digital responsável e representante da IBM no mundo *online*. A empresa incentiva a atuação digital *online* dos seus profissionais, provendo experiências, treinamentos e orientações para isso. Os executivos da empresa têm participação crescente e são exemplos de motivação para a organização. Tal estratégia é um desdobramento natural de todos os esforços e programas implementados pela organização ao longo dos anos.

Uma intranet com a cara de cada um

Uma das mudanças mais importantes no ferramental da comunicação interna da IBM foi a intranet. Até o ano 2007, cada país onde a IBM atuava tinha a sua própria intranet, que era gerida de forma diversa, com autonomia e controle local sobre o que era publicado. Nesse mesmo ano, a IBM tomou uma decisão ousada, muito questionada na época, que foi abandonar todas as dezenas de intranets espalhadas no mundo e estabelecer uma única intranet para todos. Acabavam todos os portais escritos nas mais diversas línguas e surgia um único portal escrito originalmente em inglês. A mudança, aparentemente radical, trazia uma novidade ousada para a época: cada funcionário deveria preencher um perfil que transformaria a intranet num portal individualizado. As notícias e informações publicadas





para cada um seguiam o padrão de necessidades e características descritas em seu perfil. Através de um mecanismo inteligente, o próprio portal montava um *mix* de informações (no caso do Brasil, em inglês e português), com notícias, *links*, serviços e outras facilidades, criando um portal único e personalizado para cada funcionário. Esse modelo vem sendo aprimorado ao longo do tempo, e o portal tornou-se ferramenta fundamental para a comunicação interna da empresa.

A intranet é a porta de entrada do funcionário para tudo de que ele precisa no mundo digital: informação, colaboração e serviços. É muito interessante chegar ao ambiente de trabalho da IBM, olhar para as telas dos computadores e constatar que a intranet da empresa tem "caras" diferentes, para cada profissional. A nova intranet foi consequência da estratégia da empresa de viabilizar a criação de conteúdo personalizado, o que parecia e continua sendo um desafio enorme numa empresa cuja força de trabalho tem centenas de milhares de pessoas. A IBM acredita que cada pessoa tem necessidades individuais de informação e capacitação, e que cabe a elas próprias fazer a gestão de seu conhecimento e desenvolvimento, por outro lado a empresa deve fornecer os meios e ajudar na jornada individual de cada funcionário.

Ao longo da década de 2000, muitas mudanças aconteceram na IBM. Mais da metade dos funcionários passou a trabalhar regular ou esporadicamente em suas casas ou nas instalações dos clientes. Foram quase 200 aquisições de empresas desde o ano 2000, trazendo um contingente massivo de novos funcionários, ideias e culturas para dentro da organização. A IBM ultrapassou as paredes da empresa e reconheceu que seu crescimento e renovação dependiam da capacidade dela de trabalhar com um ecossistema maior, incluindo parceiros, fornecedores, prestadores de serviço e influenciadores de mercado.

Com esse intuito de se relacionar com um ecossistema maior, a IBM aumentou a comunicação com os aposentados e ex-funcionários. Todos esses entes externos foram vistos como aliados importantes para o sucesso futuro da empresa. Num mundo globalizado e colaborativo, todos se tornaram representantes e embaixadores da marca. O tempo mostrou que a comunicação da empresa precisava alcançar novos públicos, que comunicação interna e externa não tinham fronteiras tão claras e novos meios de comunicação precisavam ser instituídos.

A nova máquina de comunicação interna

A evolução da comunicação interna da IBM criou uma plataforma sofisticada de comunicação, que está representada na figura abaixo. Existem duas plataformas claras de meios: informação e colaboração. A empresa entende ser ainda importante que a área de comunicação interna produza e tenha meios dedicados à informação do empregado, tais meios abrangem mídias digitais e mídia impressa. Por outro lado, os meios de colaboração são cada vez mais relevantes, vários deles produzem o insumo básico para os meios de informação, ou seja, as *newsletters*, intranet e revista impressa absorvem rotineiramente o bom conteúdo produzido nos *blogs*, *wikis*, *jams* e comunidades virtuais.

Existe uma plataforma de comunicação exclusiva e dedicada para a liderança. Numa empresa gigantesca, como a IBM, a comunicação com os gerentes e líderes da empresa é tratada como condição para o sucesso. Existem meios segregados de comunicação para o time gerencial. A introdução de uma comunicação online mais ágil prejudicou um dos atributos principais de poder dos gerentes: o conhecimento de informação privilegiada. A informação corria rapidamente dentro da empresa e, ironicamente, os gerentes eram quase sempre os últimos a saber das coisas. Tal cenário, que se desenhou lento no início, foi acelerado com o passar do tempo. Era evidente a necessidade de resgatar o acesso privilegiado dos gerentes a determinadas informações e a projetos mais estratégicos da empresa. A solução foi criar uma plataforma de comunicação exclusiva para os gerentes. A área de comunicação interna criou veículos de comunicação e colaboração específicos para o time gerencial, resgatando o acesso antecipado de determinadas informações e também tornando-os o canal exclusivo de determinados temas para os funcionários. Esse foi um processo lento de resgate que deu certo. Desde então a empresa adota canais segregados para interação com o time gerencial, que tem acesso e meios próprios para conhecimento e compartilhamento de temas estratégicos e confidenciais.

Para coordenar tudo isso, existe uma pesada e complexa máquina de gestão, composta de *wikis*, pautas estruturadas, reuniões de planejamento e operação (ver tabela na página 389).

A jornada de transformação da comunicação interna da IBM é riquíssima e única. De tudo que foi feito, na minha avaliação, o mais significativo e extraordinário foi a decisão da empresa de criar um ambiente aberto, colaborativo e transparente. Esta mudança teve e continua tendo um forte



impacto na cultura organizacional. A adoção das redes sociais foi fundamental para viabilizar a transformação da IBM, de seu negócio e de sua imagem no mercado. Para aqueles que pensam em perseguir esta mesma estratégia, é possível apontar dez benefícios claros oriundos do uso e implementação das mídias sociais pelas empresas:

GESTÃO	LIDERANÇA	INFORMAÇÃO	COLABORAÇÃO
Reuniões de pauta, planejamento e execução	Conferências trimestrais	• Informação global e à la carte	Novas tecnologias
Conselho de Comunicação	• Newsletters para gerentes	• Newsletter semanal	• Blogs
• Wiki	• Espaço para os gerentes na intranet	• Newsletters segmentados	• Wikis
		• TV IBM	Comunidades
		• Intranet	• Jams
		Comunidade de vendas	Sametime
		Revista interna impressa	

1- ACESSO FÁCIL E RÁPIDO AO CONHECIMENTO

Uma rede social permite aos usuários listar suas habilidades, experiências e capacidades. Esse conhecimento distribuído dentro da empresa é mais facilmente localizável, favorecendo imensamente as organizações globais e multidivisionais em que o conhecimento está disperso e escondido pela hierarquia complexa.

2- O SER HUMANO ADORA REDE SOCIAL

Os brasileiros adoram conversar. Os brasileiros são campeões no uso das mídias sociais e acesso à internet. Portanto, os funcionários das empresas já usam e abusam das redes sociais em suas casas. Eles adoram isso, chegam em casa e já vão direto para o computador acessar suas redes e seus contatos para trocar ideias. Por que não trazer esse hábito já existente para dentro da empresa?

3- A INOVAÇÃO APARECE

O ambiente aberto e colaborativo permite às pessoas, independente-

384







mente de suas posições dentro da empresa, expor suas ideias, *feedbacks* e comentários, que, por mais aleatórios que possam parecer, certamente oferecerão um ponto de vista diferente daquele a que o comando da empresa está acostumado. Muitas organizações delegam a "tal" da inovação ao "departamento de pesquisa e desenvolvimento", quando, na verdade, a inovação está em cada funcionário da empresa, dispersa e desconhecida.

4- QUEBRA DA BARREIRA GEOGRÁFICA

Uma rede social virtual permite o relacionamento de pessoas que estão distantes fisicamente, em locais com fusos horários distintos e idiomas diversos. Essa característica é particularmente importante para as empresas globais. A introdução de uma rede social num ambiente de trabalho como esse traz vantagens significativas.

5- OUEBRA DA BARREIRA HIERÁROUICA

Uma rede social bem implementada permite a expansão dos relacionamentos de pessoas de diferentes departamentos internos, em que muitas vezes a organização hierárquica formal se transforma numa barreira. Conhecer e se relacionar com pessoas de outras estruturas organizacionais é uma dificuldade nas empresas, e tal situação inibe a criação de times multifuncionais, que é o modelo cada vez mais praticado pelas organizações modernas. Em resumo, a rede social quebra barreiras e aproxima pessoas.

6- COMUNICAÇÃO DIRETA SEM INTERMEDIÁRIOS

Uma rede social estabelece um canal de diálogo direto entre comandantes e comandados, sem intermediários. É chance de o presidente e de o time executivo estabelecerem contato com os times operacionais, sentir o clima da tropa e descobrir o que anda sendo conversado nos cafezinhos.

7- IDENTIDADE PESSOAL

A rede social permite que o funcionário crie a sua marca, a sua identidade e como ele deseja ser conhecido na empresa. Essa identidade pessoal pode ser criada a partir das próprias atividades que cada um exerce na rede social, pelos seus relacionamentos e pela sua capacidade de expor seu conhecimento, ideias e propostas.

Miolo.indd 385



10/09/2015 12:30:01

8- REFERÊNCIAS

Uma rede colaborativa é pródiga em referências e testemunhos, o que é muito útil no dia a dia das empresas. Aliás, em todos os trabalhos que vivi, a identificação de referências sempre foi uma dificuldade muito grande. Uma rede social facilita essa exposição e até incentiva o compartilhamento de experiências. E tudo fica lá registrado.

9- POLÍTICA DE PORTAS ABERTAS

A implementação de redes sociais nas empresas é sinônimo de transparência e portas abertas. As pessoas gostam e precisam disso. Essa liberdade é valorizada nos dias atuais, especialmente pela Geração Y, que considera essencial viver e trabalhar num ambiente com facilidades de troca de ideias e opiniões.

10- TECNOLOGIA SIMPLES E FÁCIL

Já passou o tempo em que a implementação de uma rede social era coisa complicada. Agora qualquer empresa pode fazer uso de ferramentas para implementar uma rede e não exige plataformas de tecnologia de *hardware* e *software* sofisticadas. Enfim, a tecnologia não é mais desculpa.

Considerações finais

A experiência na IBM mostra claramente que as redes sociais trazem mais produtividade e inovação para as empresas, além de mais satisfação e desenvolvimento para os funcionários. Para as organizações que trabalham com times remotos e/ou multifuncionais, não existe nada melhor do que uma solução de rede social. Ela se torna ainda mais especial se tais times estão localizados em locais diferentes, com diferenças de fuso horário e até culturas diferentes. Nesse cenário, a rede social é imbatível como ferramenta de colaboração, pois se transforma numa sala de reunião virtual ligada 24 horas por dia, democrática e colaborativa. Todas as conversas e interações ficam registradas. Ninguém perde nada.

A implementação de redes sociais nas empresas vai intensificar a colaboração e os relacionamentos que já existem dentro delas, afinal, o compartilhamento de opiniões, ideias e percepções já acontece diariamente nos corredores e "cafezinhos" das organizações. Ou seja, as pessoas falam e se relacionam minuto a minuto durante o trabalho e, portanto, a colaboração entre elas já existe. A questão é que, na maior parte das vezes, esses

(



momentos de colaboração não ficam registrados em lugar nenhum. Muitas ideias e conceitos inovadores ficam perdidos nos "corredores da vida" das empresas. Uma rede social poderia permitir o registro e continuidade de muitas dessas ideias, comentários e percepções.

Se existe uma palavra que viabilizou a transformação ocorrida na sociedade nos últimos anos, esta palavra é "colaboração". Esta colaboração intensa, sem precedentes, tem por base o uso das novas tecnologias. O sucesso das empresas no mundo moderno depende da capacidade de as organizações adotarem as novas tecnologias, para se transformar como organizações, bem como para transformar seus próprios modelos de negócio. Por trás disso tudo continua existindo um ser humano, que precisa se sentir agente dessa mudança. A área de comunicação nunca teve um papel tão importante quanto agora nas empresas. Estamos vivendo a hora da verdade para os profissionais de comunicação, que precisam desenvolver novas competências e repensar a forma como se desenvolve comunicação dentro do mundo empresarial. Surfar ou ser tragado por essa onda é que vai determinar o sucesso de cada profissional.





Storytelling na comunicação com empregados: relatos de um caso de *endotelling*

Fernando Palacios

Quando a história é boa, rende; quando é bem contada, prende. Este ensaio se propõe a demonstrar o valor de uma boa história na comunicação com empregados. Pioneiro no uso de técnicas de storytelling no Brasil aplicadas a narrativas corporativas, o autor conta a história de uma caso bem-sucedido desenvolvido pela Storytellers Brand´N´Fiction para um de seus clientes do setor alimentício. O autor descreve o conceito de Endotelling e afirma que as histórias devem explicar como o mundo funciona e dar dicas para navegar melhor pela vida.

Já pensou que interessante seria se, ao invés de ver um conteúdo empresarial vinculado a *slides* ou disseminado por meio de memorandos, o mesmo conteúdo, a mesma mensagem pudesse ser apresentada de forma espetacular? E que tal um espetáculo de teatro em que as informações corporativas são ditas pelos atores profissionais e as principais lições são demonstradas por eles? A ideia é simples, mas quase não acontece porque a implementação ainda encontra algumas barreiras para inovar em comunicação.

O brasileiro tem uma cultura corporativa mimética e esponjosa, especialista em absorver conceitos vindos de fora. Não é raro ver a comunicação com empregados sendo tratada pelo termo *endomarketing*. O curioso

388



da história desse conceito é que a palavra *endomarketing* não é encontrada em nenhuma publicação fora do Brasil. Isso porque foi cunhada em 1990, no livro *Fundamentos do Endomarketing*, do consultor paulista Saul Bekin. Ele defendia que, mais do que comunicar internamente, é preciso "vender" sua cultura ao público interno. Só que, ao invés de falar em "venda interna", o autor optou por "endomarketing". Funcionou. A moral dessa história é que o brasileiro incorpora com mais facilidade um novo pensamento caso o conceito esteja revestido com um estrangeirismo. Não foi diferente quando surgiu a proposta de uma comunicação trabalhada com base nas técnicas narrativas.

Muitos preconceitos já estão instalados na mente de executivos e emergem assim que as palavras "contar histórias" são ouvidas. Uma das primeiras impressões é que se trata de uma atividade para fazer com crianças e não com empregados, afinal, é universal a prática da *contação* de histórias para ajudar os pequenos a embarcarem em um sono profundo. O profissional mais astuto vai perceber que, se a atividade de contar histórias é capaz de encantar um grupo superativo de crianças rebeldes contra a ideia de ir para o quarto, terá um efeito semelhante em empregados sempre muito ocupados com dezenas de tarefas simultâneas.

Existe certa ironia no tédio que impera em boa parte da comunicação organizacional. Imagine que dezenas de milhares de anos atrás, numa hora dessas, os primeiros homens estavam caçando. Eles saíam em grupo e ficavam dois ou três dias na mata, fugindo de animais mais poderosos, como leões e rinocerontes, e só voltavam para o conforto da caverna depois de abaterem algumas lebres e quem sabe, com sorte, uma zebra. O retorno era marcado por uma grande ceia e, ao redor da fogueira, estavam os tataravôs dos tataravôs de todos nós. Eles estavam exaustos e só pensavam em dormir. Ainda assim, não conseguiam pregar os olhos, porque algum deles contava os detalhes da caçada para as mulheres, crianças e idosos. A cada acontecimento relatado pelo narrador, todos ali eram levados de volta à adrenalina da caça e agora todos se uniram a mais uma vitória: vencer o cansaço para passar os ensinamentos adiante. Milhares de anos se passaram e aqui estamos, de volta aos dias de hoje, em que a civilização evoluiu: a medicina é mais avançada, a gastronomia é mais gourmet, a moradia é mais segura... No entanto, quando o assunto é a comunicação de empreitadas, nossos antepassados eram imbatíveis. Para aprender com eles, temos de reaprender a contar boas histórias.



Quem tem a missão de ler um romance sabe que é preciso parar todas as tarefas e, se ele for bom, o leitor corre o risco de perder muitas horas de sono enquanto mente para si mesmo o mantra "só mais esse capítulo". A magia cativante das narrativas também acontece em outros formatos. Todos desligam os aparelhos celulares antes de começar a sessão de cinema e amaldiçoado será aquele que resolver cochichar durante a exibição do filme. Quando adultos estão diante de uma boa história, assim como as crianças, eles também ficam hipnotizados. Ainda assim, mesmo que a solução de um dos maiores problemas enfrentados pelos grandes executivos nos dias de hoje esteja ao alcance de todos, o profissional que mencionar algo, como "ao invés de apresentar *slides*, deveríamos contar uma história", corre o risco de ser ignorado e até satirizado pelos colegas.

O profissional inovador não propõe "contar uma história", ele sabe que não vai funcionar dessa forma, então opta por dizer, "vamos aplicar a metodologia de *storytelling*". É a mesma ideia contada de forma diferente e isso tem tudo a ver com a lógica do *storytelling*. Tudo o que poderia ser dito por meio de *slides*, gráficos e tabelas pode ser narrado por meio de um enredo mais engajador e emocional, capaz de entreter enquanto transmite as informações necessárias. Para explicar o assunto, vamos analisar um caso pioneiro.

Antes de iniciar o caso, no entanto, é preciso fazer algumas considerações. *Storytelling* pode ser facilmente compreendido como "contar uma historinha ou relatar um causo" e na maior parte das vezes acaba sendo trabalhado dessa forma mais simplista. Empresas multibilionárias, como Disney, Blizzard e Penguin Random House, sabem disso e obtêm o seu sucesso com nada além de criar histórias e explorar a fundo seu poder ancestral. A Disney, por exemplo, investiu cerca de R\$ 10 bilhões na aquisição da Lucas Arts. No entanto, ela fechou o estúdio e se desfez da estrutura. Tudo o que a Disney queria eram duas histórias: *Star Wars* e *Indiana Jones*. Isso serve para ilustrar que *Storytelling* – escrito assim, com S capitular – vai muito além da simples historinha e pode ser o próprio toque de Midas. Para extrair o máximo da metodologia, é preciso entender a fundo o que *Storytelling* significa.

Storytelling é a soma da história (story) com a narrativa (telling).

Fazendo um paralelo com a gastronomia, é como se *story* fossem os ingredientes e *telling*, as receitas e aparatos de cozinha. *Storytelling* então seria o prato servido no restaurante. Enquanto a maior parte percebe

·



Storytelling como a lanchonete fast-food, é possível ser um chef 3 estrelas Michelin. Mesmo que a empresa não seja a Disney, que vive de histórias, qualquer empresa pode aplicar o princípio do Storytelling para se comunicar de forma mais eficaz e emocional. Essa aplicação de técnicas e modelos avançados de Storytelling na comunicação interna é o Endotelling.

Endotelling parte de um pressuposto muito simples: as histórias devem explicar como o mundo funciona e dar dicas para navegar melhor pela vida. Basta encontrar esse tipo de aprendizado na mensagem a ser transmitida. Esse processo será demonstrado com o caso que será exposto a seguir.

Caso de Endotelling: As filhas do Dodô

A Storytellers Brand ´n' Fiction foi fundada em 2006 como o primeiro escritório brasileiro dedicado ao *Storytelling*. Para instrumentalizar a empresa, um dos fundadores mergulhou na pesquisa acadêmica e passou um ano lendo bibliografia sobre o assunto até defender sua monografia na Universidade de São Paulo no fim de 2007. Pouco tempo depois, os desafios começaram a surgir e foi assim que nasceu o espetáculo teatral *As Filhas do Dodô*. Por uma questão de direitos autorais, as marcas envolvidas não serão reveladas.

SITUAÇÃO

Uma grande empresa brasileira, entre as dez maiores do setor alimentício, decidiu que era o momento de se profissionalizar. A história é conhecida no meio empresarial brasileiro: décadas atrás, os imigrantes vieram, trouxeram técnicas e sonhos, fundaram pequenos negócios, que prosperaram. Assim que a segunda geração assumiu foi às compras e grandes grupos se formaram. A empresa em questão chegou a controlar 44 marcas concorrentes entre si. O departamento de marketing decidiu investir em *branding* e realizou um projeto secreto. Depois de um ano, chegou a hora de comunicar as mudanças. O escritório Storytellers foi chamado pela agência de publicidade.

OBJETIVO

A missão inicial era informar os resultados do trabalho de reposicionamento de marca aos vinte executivos que compunham a alta gestão da companhia. Para tanto, o marketing tinha em mãos 1.248 *slides* que explicavam o processo de construção das chamadas "marcas fortes".



DESAFIOS

Para realizar o projeto de reposicionamento, a empresa investiu mais de um milhão de reais e quinze meses de dedicação. Ao longo desse período, nenhum executivo teve acesso ao projeto. Assim, o nível de ansiedade era muito alto. Para dificultar o cenário, as mudanças eram grandes e desconfortáveis.

A notícia principal era que, das 44 marcas, apenas quatro sobrariam como foco de investimento de marketing. As demais seriam descontinuadas ou utilizadas apenas em mercados regionais. O marketing temia que essa notícia pudesse ser rejeitada por alguns dos executivos, acostumados desde sempre a trabalhar com algumas das marcas que seriam descontinuadas.

Além disso, as marcas que permaneceram foram alteradas de forma dramática. Por exemplo, uma marca com características populares, que sempre apoiou eventos de rua, viria a ser *premium* e concorrer com marcas importadas. Essa mudança não seria de fácil assimilação.

O maior obstáculo era o tempo disponível: os executivos teriam apenas um dia para entender o reposicionamento, concordar com as conclusões e passarem a atuar de acordo com as novas diretrizes a partir da semana seguinte.

ESTRATÉGIA

Considerando apenas um dia de encontro, a proposta foi realizar um espetáculo teatral especial. De todas as formas possíveis de se transmitir uma mensagem, a talvez mais eficaz é por meio de uma história. De todas as formas de se contar uma história, a mais *premium* é o espetáculo teatral. Isso porque apresenta o maior índice no investimento por audiência. Mesmo o cinema de Hollywood, que custa milhões, ao ser dividido pelo número de espectadores, vai ter esse índice mais reduzido. Isso significa que a história deverá ser mais genérica para agradar a uma gama maior de paladares.

Dificilmente algo com a qualidade de Hollywood poderá ser feito por uma marca, a começar do nível de investimento. Um estúdio norte-americano investe cerca de 100 milhões de dólares para realizar um filme e poucas foram as marcas que realizaram esse desembolso. O que também não quer dizer que não aconteça: a Lego lançou o seu próprio longa-metragem, que foi muito bem-sucedido, e não foi a única. Outras empresas, como FedEx, Google e *Facebook*, também fizeram seus filmes. O ponto central é que não é impossível, mas é raro. Fora dos Estados Unidos fica



ainda mais difícil, inclusive pela diferença de know-how.

O objetivo de qualquer experiência narrativa é promover a imersão e, dessa forma, o teatro é o *gourmet* dos formatos: é restrito, ao vivo e mexe com os cinco sentidos. Finalmente, o cinema não tem a presença física do ator e aqui está a grande chave. Um bom ator encanta cada pessoa na plateia: o poder do olho no olho faz com que ela se perca no riso ou na lágrima. Por isso todo ator ama o teatro. A dramaturgia permite a aproximação, a participação da plateia e o improviso.

Contudo, muitas empresas já haviam contratado uma peça pré-fabricada. O *pulo do gato* foi a personalização: o espetáculo inteiro foi construído sob medida, com personagens, tramas e cenários desenvolvidos do zero. Tudo foi confeccionado para que o espetáculo traduzisse, em ação dramática, os 1.248 *slides*. A ideia era proporcionar aos executivos uma vivência inédita e até por isso marcante.

A proposta foi uma inovação muito disruptiva e mesmo fora do Brasil essa prática ainda é uma tendência.

EXECUÇÃO

Ao conhecer o caso muita gente pergunta o porquê de não haver mais exemplos de espetáculos sob medida, já que é algo tão especial. A resposta está na complexidade. Uma peça baseada em um texto pronto costuma levar meses de ensaio. Se for criar um texto, o processo pode levar mais de um ano. O mundo corporativo normalmente não tem esse tempo e o mundo teatral não tem o *know-how* de personalizar o texto. A execução foi algo fora de série.

Quando o *briefing* nos foi repassado, havia somente quatro semanas até o evento. Na primeira semana definimos o formato para a inserção do espetáculo dentro da Convenção. Existiam duas possibilidades: uma peça com duração de uma hora, ou dez esquetes entre três e cinco minutos. A segunda opção foi escolhida, com o objetivo de que cada esquete fizesse a ligação entre blocos de conteúdos que seriam apresentados por palestrantes, fornecedores e empregados.

A primeira semana foi dedicada ao planejamento de *Storytelling*, que na linguagem técnica é chamada de escaleta, um termo que vem do italiano e significa esqueleto. Essa estruturação permite enxergar a história como um todo, e o que cada cena pretende transmitir.





	1
$\mathcal{L}^{\mathbf{c}}$	•7
1	77

1	2		3		4	
Cenário: 8h30 Cozinha Graça	Cenário: Mercado chique	10h	Cenário: Cozinha Dulce	11h30	Cenário: Cozinha Solange	13h
*Diálogo avisos gerais *Narrado *Narrado *Graça prepara café da manhā pro marido. *Recebe ligação do pai, que diz ter uma surpresa para as flihas e pede para ela organizar o encontro. *Graça liga g/ Solange (que está dormindo), conta que o pai vem e pede para ela buscá-lo no aeroporto e avisar Belinha.	Narrador Belinha está com Her recebe ligação da Sola que conta a novidade jantar e sua divisão da tarefas: ela pega o ma no aeroporto e Graça jantar. Belinha não concorda decide falar com Graç Elas discutem e Graça aceita o fato de Belinha anfitriã do jantar desde prepare uma receita especial da familia que ela sabe fazer: o Bolo Maravilha da Vovó. Belinha inicia com He um diálogo sobre bran enquanto faz as comp	ange, do as urido faz o a e a. a au as ser e que e só	Narrador Prepara a encomenda de feira enquanto canta sua e favorita. Vè que acabaram ingredi do estoque e diz que vai p mais tarde no mercado. Recebe ligação da Graça e chegada do pai. Filho entra gritando na co dizendo que passou na faculdade; ela chora de er elle diz que vai dar dois presentes para o pai nest dos Pais: uma partida de no campinho, e sua boa e noticia. Ela pede a ele que o passeio, porque ela terá encontrar seu pai mais tar junto com as irmãs.	canção centes cessar a sobre ozinha, moção; e Dia futebol a nova e amplie a que	Narrador Solange está chegande Parque com marido Ros que está cansado. Orgulhosamente ela "to t ask list. Decidem fazer almoço rápido – tira prato do congelador e esquenta microondas. Roger abre notebook n cozinha e escolhe uma sobremesa de preparo rápido na internet. Sola opta pelo fign, mas náo sabor que ela sempre p Marido estranha. Enquanto preparam, fa sobre a apresentação q eles devem fazer no dia seguinte.	ger, ica" no a inge do ede. lam ue
Narrador chama Dir.Marketing – Intro	Narrador chama Resposável por Bran	iding	Narrador chama Coffee	Break	Narrador chama Pales sobre Aspectos Jurídi	

Trecho inicial da escaleta.

Belinha



Belinha é publicitária. Mais nova das quatro irmãs, é solteira e a-do-ra cozinhar. Mas só em ocasiões especiais, quando reúne os amigos para apreciar um bom prato.

Seu prazer está em percorrer os mercados mais badalados da cidade em busca de um tempero novo, um azeite diferente ou um ingrediente mais sofisticado para dar um toque especial às suas receitas.

Mora com Herbert - seu "namorido" - nos Jardins: bairro com o qual se identifica por inúmeras razões.

Exemplo da visão inicial de uma das personagens.







Belinha	Solange	Graça	Dulce	Dodô
Aquário	Capricórnio	Leão	Escorpião	Touro
Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca Corporativa

Legenda: Visão geral das personagens.

DULCE

35 anos

Casada com filhos. Mora na periferia porque recusou ajuda do pai. Orgulhosa, preferiu

Faz bicos para complementar a renda familiar: coxinha, bolo etc

Acompanha na lição de casa, cuida da roupa do marido e trabalha (mercado informal ou operária de fábrica, faxineira, doméstica, manicure, cabeleireira, depiladora...)

Determinada

Decisora da família

Quer dar um futuro melhor para os filhos

Não tem carro, anda de ônibus/metrô

Mora na periferia

Gosta muito de limpeza, sua casa está sempre muito limpa

Sempre tem uma fruteira na mesa para demonstrar fartura para a família

Ouve rádio

Deixa a TV ligada enquanto arruma a casa

Lê as revistas antigas da patroa

Devoradora de tablóides

É fogosa, caliente: briga pelo homem dela com unhas e dentes

Religiosa (pode ser evangélica)

Frequenta 25 de Março, feira da madrugada no Brás, Baixa do Sapateiro (BA), Saara (RJ)

Tem cachorro, gato: tem bicho em casa

Lazer: ver novela, ir ao Centro de Tradições Nordestinas, faz piquenique no Ibirapuera, vai

a Igreja/missa do Pe Marcelo, frequenta o salão de cabeleireiro do bairro.

Filmes: 2 Filhos de Francisco, filmes com o Ed Murphy

Música: Forró, Serteneja, Daniel, Roberto Carlos, Sandy&Junior

Animal: leoa – instinto de sobrevivência, batalhadora

Personalidade famosa: Regina Casé – jeito popular/ de ser e se comunicar; Marilda – A Grande Família; personagem Dona Xepa; se identifica com o povo da favela da Portelinha

(Novela das 20hs - Globo); personagem de Cláudia Rodrigues em "A Diarista"

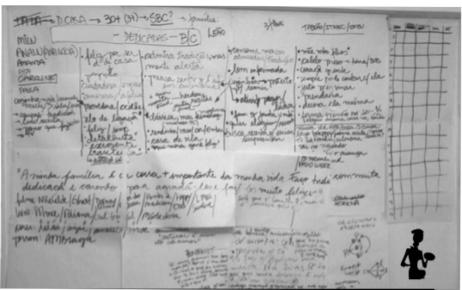
Características de uma das personagens.

A segunda semana foi dedicada ao desenvolvimento das personagens do enredo. Foram elaboradas cinco personagens principais, cada qual traduzindo o posicionamento de uma das marcas.

Para que isso funcionasse, não bastava que as personagens fossem convincentes, elas deveriam estar ligadas entre si, dentro de um contexto de uma história com todos os elementos da vida real. A história foi protagoni-







Papéis colados na parede para formar um grande painel de insights foi uma ferramenta simples, porém eficaz nessa etapa.

zada por quatro irmãs, que representavam as marcas reposicionadas, todas filhas de um mesmo pai, que representava a marca corporativa.

Cada marca tinha sua própria personalidade, dezenas de características peculiares e posicionamento arquetípico próprio com base nos signos do zodíaco.

Uma personagem não nasce pronta, é preciso investir na sua construção. O processo pode ser facilitado na medida em que se tem a visão do todo.

Até o final da semana, cada personagem ganhou uma biografia própria. Abaixo, o exemplo de uma das personagens:

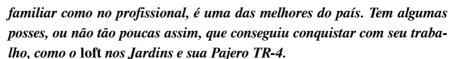
Isabella "Belinha" Toledo

Tem 28 anos e é a mais nova de quatro irmãs: Graça (39), Dulce (37) e Solange (32). Essa paulistana iniciou a carreira cedo – começou a trabalhar logo no primeiro mês do curso de Publicidade.

Especializou-se na direção de arte – a saber: é a companheira de um redator em uma dupla de criação. Enquanto o redator especializa-se nos textos de um anúncio de revista/jornal/televisão/rádio/internet, o diretor de arte ocupa-se de toda a parte visual da ideia, ou seja, das imagens, fotos e ilustrações.

Hoje, Isabella, que é carinhosamente chamada de Belinha tanto no círculo





Sua principal característica é a autenticidade. Por isso às vezes passa por arrogante, mas não é. Apenas gosta de falar o que pensa. Mesmo assim, tem muito charme e poder de cativar rapidamente.

Gosta de vestir-se bem, com roupas de grife. Não pela marca, mas porque valoriza qualidade do que insere no seu closet, priorizando sempre o corte e a durabilidade que um bom produto oferece. Usa na maioria das vezes Osklen, Diesel, Zoomp, sempre com o complemento de um acessório vistoso, como um brinco ou colar, marcas conhecidas de sua personalidade.

Por ser a caçula das quatro, teve menos pressão em todos os sentidos, tanto na hora de escolher sua profissão como em suas atitudes, como quando decidiu convidar Herbert para morar com ela. Isso tudo é demais para suas irmãs, mas para ela é "muito natural". Já Herbert, que se tornou seu "namorido", acha que esta mulher inteligente e sedutora tem muito futuro com ele. Ela, por sua vez, nem pensa nisso – ou pelo menos não toca muito nesse assunto. Mas ficará surpresa – e muito feliz – quando souber que ele já planeja, em segredo, pedi-la em casamento.

Isabella é antenada em tudo o que é moderno. Curiosa, gosta de viajar (quando dá tempo) para descobrir novas culturas, línguas, experiências e sabores. Sofisticada, aprecia boa comida, boa bebida e boa companhia. Frequentemente reúne-se com os amigos em sua casa para oferecer um jantar ou um almoço. Para ela ser a anfitriã e cozinhar para seus convidados um prato novo (de preferência exótico) é um prazer, assim como também é de vez em quando convidá-los para conhecer um novo restaurante.

Sua cozinha, no estilo americano (integrado com a sala), segue a mesma filosofia de um bon vivant da gastronomia: tem equipamentos especiais, como fogão de aço escovado, que ela acha o máximo. Usa pratos quadrados, jogo americano.

Por causa de sua rotina, incorporou termos em inglês ao seu vocabulário. Já os termos em francês que solta de vez em quando nasceram do amor à gastronomia.

É cult e gosta dos cinemas de rua, ir a uma exposição, ouvir um concerto, seja no Ibirapuera ou no Teatro Municipal.

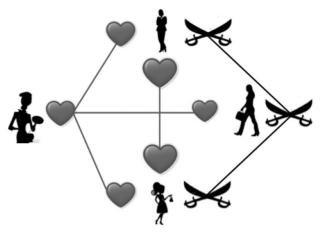
Em uma entrevista que deu a uma revista especializada de sua área, disse o seguinte sobre sua personalidade e seu modo de ver a vida: "O segredo

 Ψ





é fazer tudo com prazer. Porque se você for parar pra pensar, é só por isso que a nossa vida tem sentido. E é por isso que eu me dou o direito de curtir o melhor da minha vida. E não precisa ser com muito, não. Às vezes uma pitadinha de algum ingrediente diferente é tudo o que precisa para deixar qualquer coisa mais especial. É o que basta para fazer toda a diferença".



Para garantir a atenção da plateia o tempo todo, foi criada uma dinâmica social dramática, em que uma personagem entrava em conflito com as demais.

A terceira semana foi empregada para o desenvolvimento do texto, que não só deveria expressar o posicionamento das marcas e realizar as pontes entre os blocos de conteúdo, como também despertar curiosidade e manter acesa a atenção da plateia.

A quarta semana foi dedicada aos ensaios e montagem da estrutura. Como o ator conheceu a personagem como Fulano Beltrano, é melhor que se mantenha assim: foi como ele fixou a personagem. Mesmo que os atores sejam experientes, eles são humanos. Imagine decorar um livro em menos de um mês. Esse é o desafio de cada um deles. Agora imagine que, além de decorar o livro, o texto mude a cada leitura também... Por isso que, após a aprovação do texto, as novas solicitações de alterações foram refutadas. Isso não significou que o roteiro não fosse mais mudar. Pelo contrário. O roteiro é exatamente o que o nome propõe. Antes de viajar, o que você faz? Pois o roteiro dramático é igual a roteiro de viagem: um planejamento prévio. Mas não quer dizer que tudo será seguido à risca. Às vezes o pneu do carro fura, em outras vezes o viajante desco-



bre um lugar fora do mapa e resolve explorar. O ator vai interpretar a personagem e para isso muitas vezes vai reformular o texto. Na prática teatral, o texto não é seguido *ipsis litteris*. Basta ver uma peça em cartaz três vezes para saber que cada vez é diferente, com nuanças e improvisos e trocas de palavras. O mais importante não é seguir o texto e, sim, dar vida à história. Logo abaixo é possível conferir o texto de abertura do evento, lido pelo gerente nacional de vendas:

Bom-dia a todos!

Quem é mais antigo aqui conhece o nosso lema: "Quem cedo madruga a nossa marca ajuda!" (rápida risada). Não é isso? Pois então eu quero ver um bom-dia bem animado de cada um de vocês... Um, dois, três e... Bom-dia! (espera a resposta da plateia e, se não for convincente, pede para repetir).

Ótimo, assim que eu gosto, muita energia e disposição não só pra vender, mas também pra aprender. Mas antes de iniciar o nosso segundo dia de treinamento, vale a pena fazer uma rápida introdução.

Nosso tema principal de hoje é apresentar os novos posicionamentos de cada uma das marcas da nossa empresa... Esse foi um trabalho que levou meses de muita pesquisa e mão na massa (faz gesto de mão na massa).

Só que diferentemente de um seminário tradicional – daqueles que costumam ser conduzidos só com apresentações de powerpoint – nesse evento utilizaremos uma técnica didática diferenciada...

Para proporcionar uma dinâmica mais interessante pra vocês, contratamos uma agência especializada em desenvolver histórias e demos a ela a missão de criar uma forma mais envolvente para introduzir e ilustrar cada um dos assuntos que serão tratados.

Então, olha só, eles fizeram uma série de apresentações performáticas que, durante o dia de hoje, irão compor uma história. A ideia é que esse enredo transmita diversas mensagens de uma forma mais demonstrativa que argumentativa. Vai funcionar mais ou menos assim: mais do que explicar os novos posicionamentos de cada uma das marcas, iremos mostrar na prática. Só pra adiantar um pouco o assunto, um novo posicionamento não acontece do dia pra noite, a gente precisa de um período de transição. Só depois desse período de trabalho é que o novo posicionamento vai estar consolidado. A partir desse momento, cada marca estará posicionada para um determinado perfil de consumidora.





O que vamos fazer nesse evento é dar vida a cada uma delas – dessas consumidoras-modelo de cada marca – dentro de um contexto de uma história que tem todos os elementos da vida real. A história é protagonizada por quatro irmãs, filhas de um mesmo pai, mas cada qual com sua personalidade. Vocês vão vivenciar uma imersão sensorial na medida em que vão acompanhar um pouco das conquistas, dos dilemas e das situações cotidianas de cada uma delas. E assim, pouco a pouco, vocês vão conhecer quem são essas consumidoras, o que elas fazem, do que elas gostam e como se comportam. Então preparem-se para dar esse mergulho, fiquem muito atentos a cada detalhe e, principalmente, deixem-se levar pela magia da história.



O espetáculo em andamento.

OUEM FOI ENVOLVIDO

Conforme a execução avançou e o cliente ganhou confiança, o evento cresceu. Inicialmente seriam apenas 20 executivos da alta gestão e acabou sendo realizado para 200 profissionais, incluindo fornecedores.

Tudo começou com a agência de publicidade, que fez a ponte, mas depois preferiu sabiamente não intervir no processo. O departamento de marketing da companhia assumiu o papel de interlocução e ficou plenamente comprometido. O departamento de eventos também se engajou.

Da parte da Storytellers, um produtor foi acionado, que, por sua vez, coordenou a agência de *casting* e a empresa de cenografia. Dois salões de convenção de um hotel foram contratados para a "construção" do teatro.





APRENDIZADOS

Qualquer experiência inovadora rende muitos aprendizados. Existem muitos elementos para balancear em uma equação delicada como essa, e qualquer parte que não esteja alinhada pode derrubar o todo.

O prazo de um mês é inviável na prática. Só foi possível porque não havia a consciência de que era impossível e porque todos os envolvidos dedicaram-se além do esperado.

Essa é uma proposta criativa e pessoas que representam o cliente acabam revelando uma veia artística e um desejo de participar do processo. Se ele não participar como criador, tende a participar como alterador.

Os atores são artistas e estão sujeitos a alterações de humor. Contar com um diretor experiente e colaborativo foi fundamental para o sucesso.

O desenvolvimento de um espetáculo teatral vai muito além de textos e ensaios. A produção cênica envolve uma série de quesitos que pode passar despercebida mesmo aos olhos de produtores de evento experientes.

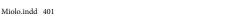
Não houve tempo para desenvolver um contrato com os envolvidos e essa falta provocou consequências negativas posteriormente.

O maior aprendizado foi em termos de gestão de expectativas. Tudo começou com uma ideia e dias depois já havia um diretor instruindo a melhor forma para que os atores seguissem dezenas de páginas de roteiro. Paralelamente, o cliente, já pressionado pelo contexto do projeto anterior, agora estava diante de algo que foi crescendo e ficou muito maior do que o previsto. Uma boa comparação seria com alguém que compra um apartamento na planta e começa a contar as horas até receber as chaves, mas não aguenta mais a espera e decide intervir: será que vale a pena parar a obra na metade para subir de andaime e visitar pilhas de concreto? Ainda mais quando já havia aprovado o projeto e até mesmo contratado um decorador? Se o cliente insistir em visitar a edificação da obra, não vai ver nada além de colunas que não podem ser alteradas, já que são estruturais. Mas se esperar um pouco mais, vai ver tudo pronto, cada coisa em seu lugar, como o projeto previa, sem ter de alterar o cronograma da obra.

RESULTADOS

O resultado foi avaliado de diversas formas, com métricas tradicionais e outras heterodoxas.

A primeira medição foi imediata: o presidente da companhia, que figura entre os 50 homens mais ricos do país e já participou de muitos eventos





pelo mundo, afirmou, ao final, que tinha sido o melhor evento de sua vida, até porque ele viu sua própria vida ali. Pouco depois, o dono de uma das maiores agências de publicidade do Brasil fez questão de testemunhar que o espetáculo teatral sob medida foi a experiência corporativa mais interessante de que já havia participado, sendo que estava acostumado a participar de pelo menos dez eventos semelhantes por mês.

Os demais 200 participantes preencheram um questionário ao final do evento, que comprovou a compreensão e aceitação plena (acima de 90% de aprovação) do novo posicionamento.

Com o engajamento gerado pela experiência inicial, o marketing resolveu disseminar a história para os demais empregados da companhia e assim surgiu mais uma inovação disruptiva do caso: um projeto de comunicação interna transmidiático. A peça foi adaptada para um longa-metragem, exibido em sessões itinerantes por todo o Brasil. A história contada nessa versão era complementar à da peça. Além disso, dezenas de outras peças de comunicação foram criadas, desde folhetos com dicas das personagens, até um programa jornalístico com entrevistas das personagens, que foi utilizado para treinamento de novos empregados.

Quando todos os empregados já estavam engajados com a história, as "novas" marcas começaram a ser chamadas internamente com os nomes das personagens que as representavam, como uma espécie de codinome que diferenciava a marca antiga da marca reposicionada. Toda vez que surgia uma dúvida, os envolvidos recorriam às personagens para saber como a marca deveria se posicionar: "Não, a Belinha não gostaria desse tipo de linguagem em uma promoção".



Exemplo de folheto com as personagens, produzido internamente, para o Dia das Mães.

Outro resultado interessante foi a apropriação das personagens por outras áreas. A comunicação interna, o RH e até a agência de publicidade adotaram as personagens em seus esforços de comunicação.

Ao conversar com os envolvidos, muitos atribuíram o sucesso ao caráter tangível do trabalho de *branding*. O que antes era visto como *target* passou a ser reconhecido como familiares e amigos. Todo mundo conhecia pessoas que faziam lembrar as personagens e assim ficou mais fácil de pensar as marcas na prática diária dos consumidores.

O maior resultado foi a continuidade. O que era para ser uma ação de um dia se tornou uma plataforma de comunicação com empregados utilizada por mais dois anos. Dois novos espetáculos foram realizados, expandindo as histórias das antigas personagens e gerando desdobramentos complementares. O projeto só foi interrompido quando houve uma mudança de gestão.

Considerações finais

Apesar de o caso ser de 2008, o *Endotelling* ainda é uma atividade pouco conhecida e explorada, e até por isso ainda mantém ares de inovação e todo o potencial de surpreender. Mesmo que venha a se tornar uma prática mais comum, com certeza os seus benefícios de engajamento serão incomparáveis. Isso porque, quando a história é boa, rende; e quando bem contada, prende. O desafio está no processo, que demanda uma série de recursos e *skills* de difícil acesso. Seja como for, quem conseguir realizar certamente irá se diferenciar.





O teaser e a liderança: casos de usos estratégicos de campanhas de comunicação com empregados

Bruno Chaves

Com a evolução da comunicação nas empresas, as campanhas para o público corporativo começam a exercer um papel mais nítido nas organizações: o de proporcionar ritos de passagem capazes de traçar linhas entre passado e futuro. Linhas essas que podem ser demarcadas com a utilização de teasers, poderosos recursos no envolvimento da média liderança. O autor descreve neste ensaio três casos vivenciados por ele em sua atuação à frente da agência Invitro, nos quais o uso de teasers em campanhas, associado ao envolvimento das lideranças, foi crucial para a conquista dos resultados.

As três histórias a seguir foram experimentadas por mim ao longo dos meus 20 anos de carreira, os últimos 10 no comando da agência Invitro, especializada em comunicação com empregados. Essas histórias ilustram como campanhas que associaram *teasers* ao trabalho dos líderes puderam mudar radicalmente a percepção dos grupos sociais impactados por elas.

Caso 1: Ou você coloca alunos em sala, ou vamos acabar com seu curso.

Em uma grande empresa multinacional, com mais de 20 mil empregados, num país não tão distante, a gerente de RH estava em apuros. A

direção da companhia foi categórica: ou ela resolvia o problema de absenteísmo nos cursos livres que oferecia aos empregados da empresa, ou a verba para as aulas seria suspensa.

Os programas de capacitação incluíam desde aulas de economia doméstica até línguas estrangeiras e matemática financeira. O número de inscritos era bastante expressivo, mas poucos frequentavam, de fato, as aulas, apesar de, acreditem, pagarem por elas. O caso ficou conhecido como *O Enigma do Curso com Alta Inscrição e Baixa Frequência*.

A cliente queria uma campanha, um evento, uns cartazes ou algo que pudesse "sacudir" (nas palavras da gerente) o público interno. A forma de abordar o enigma, contudo, sugeriu que fosse feita uma investigação mais profunda para entender a origem do problema e identificar as possíveis soluções. Foram realizadas, então, entrevistas em profundidade com quatro grupos: inscritos com boa presença, inscritos com baixa assiduidade, não inscritos e gestores dos inscritos.

A situação logo ficou clara: pegava bem não frequentar as aulas. O empregado se gabava de pagar o curso sem comparecer às aulas - é isso mesmo. Como a frequência no programa era monitorada e cobrada pelos gerentes, o absenteísmo era uma estratégia que respondia coerentemente à cultura da multinacional. As aulas eram ministradas em horário comercial e, portanto, configuravam uma oportunidade perfeita para os alunos demonstrarem a seus chefes que estavam muito ocupados e comprometidos com o trabalho, não podendo, por isso, frequentar os cursos nos quais haviam se matriculado. Quando os gerentes vinham cobrar presença, era o momento de glória: "Pois é, chefe, estava bastante enrolado aqui, fechamento de trimestre, sabe como é!". Resumindo, os alunos se vangloriavam de cabular as aulas, e seus gerentes se orgulhavam do comprometimento dos pupilos com o trabalho. E isso estava minando o programa, mesmo que todos relatassem o quanto consideravam os cursos importantes e o quanto achavam seus conteúdos verdadeiramente úteis e atraentes.

Nesse caso, a comunicação havia falhado em trabalhar a percepção de líderes e liderados sobre a importância do curso. A cultura da empresa colocava a operação em primeiro lugar, em detrimento do aprendizado. A gestão, por sua vez, não previa nenhum mecanismo que deixasse os cursos em pé de igualdade com o resultado operacional – por exemplo, atribuir um peso relevante ao aproveitamento das aulas na remuneração variável.





Portanto, não havia muito a ser feito, sobretudo com o pequeno prazo determinado pela diretoria.

Em situações como essa, com problemas de cultura, barreiras de comportamento e necessidade de uma mudança rápida, as campanhas com etapas *teaser* surgem como soluções drásticas de curta duração, mas que podem trazer consequências concretas para a organização, desde que sejam acompanhadas de perto pelos gerentes, claro.

Teasers, do inglês to tease (provocar, em português), são recursos de comunicação para mobilizar o público-alvo e concentrar violentamente sua atenção no tema da campanha. Eles intrigam ou chocam o público sem abordar de forma direta o assunto que prenunciam. Contudo, em geral, são mal utilizados ou empregados com exagero, gerando confusão, desgaste dos canais internos e mesmo do setor de comunicação. No caso da gerente de RH que deseja salvar seu programa de cursos livres, uma etapa de teasers com duração de uma semana poderia ser decisiva para a sobrevida da atividade.

Foram programadas, então, intervenções em todos os ambientes da empresa ao longo da primeira semana de campanha. Todos os avisos, as sinalizações, os acessos e as salas da companhia tiveram sua comunicação em português substituída por uma língua inexistente. Onde antes se lia "banheiros", "saída", "café", "elevadores", "sobe", "desce", por exemplo, estava escrito algo tão inexpugnável como " ∞ \$¶ \neq ' π Ø \neq †". Foi escolhida uma fonte alienígena do catálogo da Adobe, que se assemelhava a escritos ancestrais e insondáveis para todos nas instalações dos clientes.

Imediatamente surgiram versões acerca daquela mudança que havia transformado de forma surreal a vida de todos. Uns especulavam que a empresa tinha sido vendida para um país oriental, ou que se preparava para receber sul-coreanos ou japoneses – supondo que aquele alfabeto estranho fosse desses países. Outros pegavam carona na visita do presidente regional da organização, de origem andina, para supor que haviam trocado a sinalização da empresa para inca em homenagem ao ilustre CEO.

Como as intervenções nitidamente eram bem-humoradas e claramente provisórias, os boatos serviram para atiçar a curiosidade de todos, sem representar maiores riscos ao ambiente da empresa. E, como os gerentes já haviam sido previamente apresentados ao plano de comunicação, eles apoiaram a dinâmica para suas intrigadas equipes, direcionando-as equipes para os objetivos da campanha.





Aqui vale, ainda, uma segunda ressalva com relação aos teasers: eles só podem ser usados em conjunturas resistentes à incerteza, ou seja, não se recomenda deixar a população da empresa imersa em dúvidas quando todos já estão ansiosos com fusões, greves, mudanças de sede, demissões ou outros eventos dramáticos para o clima organizacional.

Após uma semana de expectativa, as placas foram novamente trocadas. Desta vez, elas revelavam o teor da campanha, sempre relacionadas ao ambiente em que se encontravam. Por exemplo, nos elevadores, lia-se: "Hoje, quem não se atualiza não consegue subir aos lugares mais altos da empresa - participe do nosso programa de cursos livres". No refeitório, onde várias mesas estavam reservadas para " ∞ §¶ \neq ' $\pi \phi$ \forall †", de segunda a sexta-feira (e ninguém podia se sentar), agora se lia: "Hoje, quem não se atualiza não encontra mais lugar, participe do nosso programa de cursos livres". E isso se repetia nos diversos ambientes em que a campanha intervira na rotina das pessoas.

Ainda ao final do período de *teaser*, as lideranças – que participaram de breves workshops de comunicação com foco específico na campanha orientaram suas equipes e as incentivaram à frequência, tendo os próprios líderes se inscrito em muitas turmas.

O resultado foi extremamente contundente. Índices de absenteísmo que beiravam os 80% foram reduzidos a quase zero. O número de inscritos durante a campanha foi suficiente para preencher três semestres de aulas. E a gerente de RH? Bem, ela estava duplamente feliz. Primeiro, porque a campanha havia ajudado a salvar seu principal projeto, ganhou elogios do presidente local e do CEO regional, que estava no Brasil naquela época. E, segundo, porque ela havia contratado a campanha e realizado a audaciosa etapa de teasers no período de férias da diretora, sem saber ao certo o que a superior acharia da iniciativa. Quando a chefe retornou de viagem, a campanha já havia ocorrido, os indicadores haviam sido alcançados, e a ousadia comprovadamente tinha valido a pena.

Caso 2: Nosso produto está proibido dentro de nossa própria empresa.

Outra situação em que o teaser trouxe resultados efetivos para a corporação ocorreu em uma grande multinacional do mercado de tabaco. Há muito, a empresa havia decidido regulamentar o fumo em suas dependências, sem sucesso. Em parte, porque alguns executivos da "velha guarda" ainda não tinham se convencido da restrição; em outra pelo receio de que





a contrariedade gerada pela proibição pudesse comprometer o clima organizacional.

É desnecessário lembrar o grau de pressão que um trabalhador da indústria tabagista sofre fora da empresa. Imprensa, formadores de opinião, autoridades, parentes e amigos sempre colocam em questão a opção de trabalhar em um negócio tão polêmico e criticado. A presidência da empresa para a América Latina já havia sugerido uma campanha bonita, realizada pela filial mexicana. Era cheia de estilo e fotos bem produzidas que falavam da escolha individual de fumar.

Em testes realizados com o público interno, a campanha importada do México casou confusão e, o mais preocupante, revelou o quanto a população da empresa se incomodava com aquela iniciativa. A pesquisa quantitativa realizada em paralelo, disparada por *e-mail*, confirmava: 68% dos funcionários "discordavam" ou "discordavam plenamente" da restrição ao fumo na empresa, mesmo que apenas 11% dos colaboradores fossem fumantes; ou seja, a proibição do fumo, permitido em todos os ambientes da sede até então, seria um golpe duro na autoestima dos integrantes da multinacional.

Desta vez, os teasers foram propostos de outra forma. Com o mesmo conceito de deslocamento que se vê nos ready mades do surrealista francês Marcel Duchamps (que transformava objetos industrializados em obras de arte, simplesmente assinando-os ou exibindo-os em ângulos não usuais em galerias), foram "deslocados" vários ambientes na empresa. Espaços cuja destinação era óbvia e conhecida por todos foram desvirtuados para outros usos. Por exemplo, os elevadores foram convertidos em salas de meditação, com direito a incensos, almofadas e música new age. As copas de cada andar, onde se lavavam marmitas e se servia café, foram transformadas em bicicletários. Metade das roletas de acesso à recepção foi reservada para trabalhadores em trajes de banho, devidamente emolduradas por chuveiros e lava-pés. As mesas do refeitório foram ambientadas com travesseiros, lençóis e irresistíveis ursinhos de pelúcia para incentivar a prática da sesta. Vários ambientes de uso coletivo foram destituídos de sua função original - tacitamente pactuada por todos - para servir a fins saudáveis até, mas que impediam o transcurso da rotina de trabalho dos integrantes da empresa.

Novamente, uma semana foi o tempo utilizado para a instauração desse clima surrealista e serviu para a reflexão sobre a utilização do espaço co-

Ψ



mum. O apoio das lideranças foi fundamental. Envolvidos antecipadamente na campanha, os líderes já estavam preparados para explorar aquele incômodo sem, contudo, entregar o objetivo da empreitada. Um material, desenvolvido exclusivamente para os gerentes, revelava o cronograma da ação, trazia exemplos de intervenções e um guia antecipando a reação dos colaboradores.

A intromissão no cotidiano da empresa questionava se gostos pessoais (como a meditação, o banho de mar, a sesta ou o ciclismo) deveriam interferir em ambientes e situações que pertenciam a todos. E esse tipo de vivência foi capaz de desconstruir preconceitos sobre a proibição do fumo ou de desestabilizar posições contrárias a sua restrição dentro dos escritórios. Afinal, os ambientes transformados propunham que "muitas práticas individuais não deveriam ser impostas ao grupo social como um todo". "Viver em sociedade é negociar e compartilhar os espaços comuns", diziam as peças que concluíram a etapa de *teaser* e lançaram a fase de conscientização e delimitação das áreas de fumantes e não fumantes.

Encerradas as duas semanas de conscientização, uma nova pesquisa, empregando os mesmos critérios, foi realizada antes de ser anunciado o prazo definitivo para o início da nova política de convivência entre fumantes e não fumantes. A empresa queria se certificar da ampla compreensão sobre a regulamentação e evitar em definitivo o mal-estar que se anunciara por ocasião da primeira checagem da opinião dos empregados.

A expectativa pelos resultados da pesquisa era grande. Já se sabia que todos os que foram "emboscados" pelas interferências haviam encarado com bom humor as circunstâncias. Alguns gaiatos tinham literalmente usado os assentos do refeitório para tirar um cochilo após o almoço. Outros tinham feito fotos nos elevadores com os celulares, fingindo que estavam meditando. E a diretoria tinha elogiado muito as iniciativas, assim como a coordenação de assuntos corporativos regional se convencera de que tinha sido uma solução de comunicação mais adequada do que a simples adequação da campanha mexicana.

Quando revelados os números, o alívio foi geral. Os 68% de rejeição foram reduzidos a apenas 8% somente. Considerando que 11% da população da empresa era composta de fumantes, pode-se inferir que a campanha conseguiu, inclusive, a proeza de converter três pontos percentuais de fumantes em favor da nova política de restrição. Essa campanha foi tão bem-sucedida que foi adotada nos demais escritórios da empresa no país





e até hoje, seis anos depois, é citada em cursos e faculdades como caso exemplar de mudança de percepção e associação de *teaser*-lideranças. Não é raro receber candidatos a estágio na agência comentando que o professor despertou o interesse deles sobre nossa empresa e sobre a comunicação interna apresentando este caso em sala de aula.

Caso 3: Eu não fabrico produtos defeituosos!

Uma tradicional empresa francesa do setor automotivo, com mais de cinco mil funcionários em todo o país, intensificou sua produção no Brasil. Afinal, "o país do futuro", o "B" dos emergentes Brics (sigla que reúne Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, entre os países cujo crescimento se supunha acelerado no início do século XXI), prometia decolar de vez na virada do século e concentraria os investimentos da multinacional em suas unidades fluminenses. O esforço exigia rápida contratação de mão de obra em um mercado já carente de técnicos e operários devidamente capacitados para os exigentes padrões de qualidade da fábrica.

A intensa rotina de treinamentos, controles e cobranças por um padrão crescente de qualidade havia exaurido o público interno. O resultado da fábrica estava piorando gradativamente, sobretudo no critério perda-matéria, que controlava a quantidade de insumos desperdiçados ao longo do processo produtivo. Devido ao rígido controle do produto final, muitas das unidades produzidas eram rejeitadas por não apresentarem padrões mínimos de exigência para venda. Resultado: boa parte dos itens era inutilizada por não haver como reaproveitá-la na linha de produção.

A direção industrial da planta desenvolveu, em parceria com o setor de qualidade regional, um plano de ação para reverter esse quadro. Entre outras atividades, estavam mais treinamentos e mais procedimentos, todos inseridos na rotina em caráter de urgência. Os operários participavam dos cursos de formação, mas os indicadores não reagiram. A meta para os próximos 12 meses era economizar cerca de 200 mil dólares em desperdício de matéria-prima. Sessenta dias se passaram, e a meta não saía do zero.

Contudo, uma pesquisa com grupos focais de operários trouxe esperança para o diretor de qualidade e duas informações fundamentais. A primeira: os operários não percebiam o produto que saía da fábrica como resultado da soma do trabalho de cada um. A causa da perda de produtividade era sempre externa, ou seja, do outro setor, da outra equipe, das condições de trabalho, dos prazos de entrega, entre outros motivos. E a



segunda: eles não viam mais a necessidade de fazer um novo treinamento e respeitar novos procedimentos, sobrepondo tudo aquilo que já vinham exaustivamente fazendo. Não percebiam, portanto, sentido em mais um dispêndio de energia em melhorias.

Como nos dois casos anteriores, o público interno estava refém de uma percepção limitada e inerte diante das iniciativas da empresa. A companhia não tinha orçamento (já que precisava reduzir custos) nem tempo para resgatar os indicadores de perda-matéria. Usar um teaser nessas condições pareceria contraindicado, sobretudo por consumir verba e tempo de campanha, quando esses já eram escassos. Mas a solução veio justamente do problema enfrentado pelo cliente.

Utilizando a enorme quantidade de produto rejeitado pelo controle de qualidade, foram erguidas paredes de material defeituoso a ser usadas como outdoors da campanha. Verdadeiros monumentos erigidos em nome do desperdício, eles serviam de suporte à mensagem do teaser: aqueles colossos de matéria jogada fora tinham nome e sobrenome, ou seja, eram o resultado do trabalho de pessoas identificadas nominalmente. As montanhas de dejetos que ocupavam a fábrica naquela semana carregavam etiquetas gigantes com os nomes dos responsáveis por cada etapa de produção: do diretor industrial ao operador de empilhadeira nos pátios.

A primeira reação foi a recusa da autoria dos produtos defeituosos. Um comitê de empregados chegou a se organizar para exigir esclarecimentos do setor de comunicação responsável pela campanha. Mas, a esta altura, os líderes já estavam envolvidos e foram os grandes multiplicadores dos objetivos da empresa. Em segredo, uma semana antes, foram realizados treinamentos e workshops com os líderes do chamado "chão de fábrica", para testar as peças de campanha e prever a reação de todos à provocação. Como já estava tudo combinado, os líderes foram os primeiros a admitir, para suas equipes, que eles, sim, eram corresponsáveis por aquele enorme desperdício. E essa postura fez toda a diferença.

Vale lembrar que esta campanha foi planejada para 10 meses, ao longo dos quais as lideranças receberam orientação específica para atuar como motores da mudança. Além disso, um plano de comunicação sólido, persistente e claro compartilhava conquistas e frustrações de todos durante o tempo da ação.

Nas primeiras semanas de atuação, já se viam resultados evidentes da mudança dos colaboradores em relação a seu comportamento. Todos se





inscreveram nos treinamentos – o que era feito de forma voluntária –, e os procedimentos de produção estavam sendo rigorosamente respeitados, segundo relato dos coordenadores industriais.

O mais gratificante ficou para o final. Muito além da repercussão, o objetivo era financeiro. Tratava-se de uma oportunidade perfeita para comprovar como a comunicação pode efetivamente trazer retorno sobre o investimento da empresa. E, nesse caso, trouxe cinco vezes mais retorno do que o previsto: mais de 1 milhão de dólares poupados com matéria-prima. Foi um resultado tão expressivo que a empresa começou a investir em comunicação interna, promoveu a coordenadora a gerente e a convidou para fazer parte do comitê gestor da fábrica – passando a atuar estrategicamente junto com seus pares dos demais setores. Foi um autêntico caso de conversão de um cliente cético em relação à comunicação em um parceiro consciente do poder da comunicação com o público interno.

Podemos apontar alguns aprendizados decorrentes desses três casos:

- 1. Não se deve fazer campanha sem informação qualificada, sem levantamentos estruturados e confiáveis e sem desconfiar dos motivos apresentados num primeiro momento como sendo o problema do cliente. Fazer campanhas que interferem na vida de uma corporação inteira sem estudar o contexto, as condicionantes e o público pode reforçar a ideia de que a comunicação com o empregado é mais uma daquelas "brincadeiras de RH", como já anotado numerosas vezes em pesquisas realizadas pela Invitro.
 - Isso pode expor o setor e a agência contratada, rotulando ambos como superficiais ou frívolos diante da "séria rotina da organização". Com inteligência na apuração das informações e no planejamento, o efeito tende a ser o relatado nas campanhas citadas: mais credibilidade para o setor de comunicação e mais resultados para o cliente interno.
- 2. As lideranças fazem sempre a diferença. Ignorar seu poder, sobretudo o das médias e das ditas do "chão de fábrica", pode definir o fracasso da campanha antes mesmo de sua implantação. Converter as lideranças em favor dos objetivos de cada iniciativa de comunicação assegura algumas vantagens: é possível fazer a sintonia fina da campanha antes de levá-la a campo os líderes conhecem o





público melhor que ninguém, e sua crítica permite que o esforço seja mais contundente e tenha menor rejeição; os líderes devem se sentir proprietários da iniciativa – se são envolvidos no início e prestigiados com informação em primeira mão, eles tendem a se apropriar da campanha de forma a liderar suas equipes em benefício dos objetivos traçados.

- 3. Campanhas com *teasers* podem empolgar e mobilizar, mas devem ser usadas com muito critério e em casos muito específicos.

 O mercado de comunicação com empregados, muitas vezes, é visto com desconfiança por gestores e com descrença pelos executivos das empresas. Campanhas mal utilizadas, com o intuito de apenas gerar repercussão ou chamar a atenção, podem reforçar essa visão errada do trabalho de agências e de profissionais de comunicação interna. Além disso, apresentam o risco de poluir o sistema de comunicação da empresa, gerar ruídos sobre as prioridades da companhia e sobre o departamento responsável por sua realização. Antes de pensar em uma campanha, é sempre importante revisitar o sistema de comunicação já estabelecido entre a companhia e o colaborador, entender o verdadeiro problema que a empresa está enfrentando e lembrar-se do poder de transformação que os líderes diretos têm com suas equipes.
- 4. Campanhas bem-sucedidas não têm receitas prontas. Nos três exemplos citados, temos três setores bem distintos (bens de consumo, serviços e indústria) e três desafios diferentes com relação a seu comprometimento. Embora a ocupação física seja comum a elas, vale observar que são abordagens diversas entre si. A primeira faz do empregado um estrangeiro, que não consegue ler as placas de sinalização de sua empresa. A segunda reduz o espaço comum para discutir os limites individuais de cada integrante. A terceira traz uma representação concreta do trabalho defeituoso, enfatizando o senso de propriedade que normalmente é usado positivamente, mas aqui teve efeito justamente por ressaltar o malfeito. Tratam-se de respostas muito específicas para problemas específicos, e cujo resultado é proporcional ao nível de pertinência da solução para cada caso.



Miolo.indd 413







10/09/2015 12:30:03

Campanhas devem sempre ser acompanhadas por indicadores. Já se foi o tempo em que os executivos se contentavam com informações do tipo: a maioria dos empregados revelou ter visto a campanha, mais de 80% consideraram a campanha boa ou muito boa, 90% afirmaram gostar ou gostar muito dos cartazes. Além de subjetivas, essas checagens por si só evidenciariam a falta de compromisso do investimento na campanha com um retorno concreto proporcional ao tempo, à verba e aos demais recursos dedicados à iniciativa. Uma vez que se decide fazer uma campanha, é fundamental apurar indicadores que venham a ser balizadores do sucesso da empreitada. Eles permitem direcionar o investimento, gerar aprendizados, produzir dados sobre o público interno e trazer credibilidade à sua aplicação. Se não há indicadores capazes de atestar o impacto das ações previstas, já se tem um indício para questionar a utilização dessa ferramenta, ou mesmo para se rever o *briefing*.









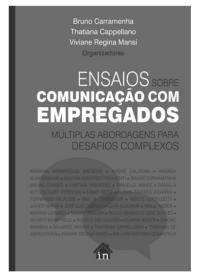




Títulos da coleção









Visite nossa loja virtual: inhousestore.com.br



