

Bruno Carramenha  
Thatiana Cappellano  
Viviane Mansi

diálogo comunicação cultura engajamento  
liderança medo satisfação pessoa trabalho  
rotina poder planejamento discurso canal  
disseminação gente relacionamento objetivo  
comprometimento retórica chefia mudança  
processo entendimento estratégica missão  
abertura compromisso imagem talento  
conteúdo adequação público necessidade  
entendimento conquista retenção construção  
reputação interesse cargo emprego abertura

# COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

A Comunicação Interna sem fronteira



Além da disseminação de informações, a Comunicação com Empregados hoje tem o objetivo de engajá-los. Isso significa manter um processo contínuo de diálogo que lhes permita assimilar o propósito da companhia e optar (ou não!) em manter-se comprometido com as estratégias do negócio. Fácil? De forma alguma. Isso porque, apesar de a Comunicação Interna padecer dos “males naturais” da disciplina (excesso de informação, falta de frequência, multiplicidade de audiências, entre outros), ela tem que dar conta de outros elementos de vital importância: a cultura organizacional, a comunicação dos líderes e os objetivos do negócio. Sem essa tríade, não há comunicação interna que dê resultados. Mas o que se vê de forma geral no mercado é uma comunicação interna meramente operacional, fria, inexpressiva e, muitas vezes, feita de maneira pouco profissional. A discussão ainda recai sobre qual veículo deve ser usado na hora de divulgar uma informação ou a qual departamento a função deve se subordinar. Sobram reflexões sobre a operação, mas faltam discussões sobre assuntos de maior envergadura. Por isso, esse livro desafia o modelo convencional de descrever as diversas atividades relacionadas à área de comunicação interna ou de resumir tarefas e “dicas” de rápida assimilação. Ele pretende colaborar para uma mudança efetiva – e necessária – da realidade desta função, por meio de uma ampla análise do termo Comunicação com Empregados e tudo o que ele implica para os negócios e a imagem de uma companhia. Por isso a função é tratada aqui como uma ferramenta de gestão empresarial, e não como uma atividade operacional ou meramente administrativa. O público interno é um patrimônio e, como tal, precisa de dedicação, investimento e análise constantes. Caso contrário, não cobre dele resultados além do convencional.

Bruno Carramenha  
Thatiana Cappellano  
Viviane Mansi

diálogo comunicação cultura engajamento  
liderança medo satisfação pessoa trabalho  
rotina poder planejamento discurso canal  
disseminação gente relacionamento objetivo  
comprometimento retórica chefia mudança  
processo entendimento estratégica missão  
abertura compromisso imagem talento  
conteúdo adequação público necessidade  
entendimento conquista retenção construção  
reputação interesse cargo emprego abertura

# COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

A Comunicação Interna sem fronteira



Todos os direitos desta publicação estão reservados à Editora In House, que detém os direitos autorais da obra para a Língua Portuguesa.

O texto aqui reproduzido é uma obra de autoria e 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 e dos autores.

Jundiaí, SP, dezembro de 2013.

Editor responsável: **Márcio Martelli**

Assistentes de arte / Projeto Gráfico: **Lucas Pezzato**

Revisão gramatical: **Autores**

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Carramenha, Bruno

Comunicação com empregados: A Comunicação Interna sem fronteira. / Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano, Viviane Mansi. -- Jundiaí, SP : Editora In House, 2013.

ISBN 978-85-7899-366-5

1. Comunicação com Empregado 2. Cultura Organizacional 3. Liderança 4. Planejamento 5. Imagem e reputação 6. Comunicação Interna I. Cappellano, Thatiana. II. Mansi, Viviane. III. Título.

CDD - 650

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Comunicação com Empregado
2. Cultura Organizacional
3. Liderança
4. Planejamento
5. Imagem e reputação
6. Comunicação Interna 650



---

**Editora In House**

[www.editorainhouse.com.br](http://www.editorainhouse.com.br) | [inhouse@terra.com.br](mailto:inhouse@terra.com.br)

Curta nossa página no Facebook: Editora In House

Fones: (11) 4607-8747 / 99903-7599

Visite nossa loja virtual: [inhoustore.com.br](http://inhoustore.com.br)

---

# Agradecimento

Queremos agradecer não porque é praxe. Mas porque é necessário.

Obrigado a todos aqueles que nos incentivaram: nossas famílias e aos muitos amigos.

Aos que provocaram, direta ou indiretamente, nossas reflexões e análises.

Aos que responderam às nossas dúvidas, prontamente.

Aos que questionaram se era preciso tanto (sim, foi preciso! E precisa-se mais!).

Porque não agradecer também aos que não botaram fé? Isso nos fez querer mais.

Agradecemos aos que nos apoiaram com palavras, ora escritas, ora ditas.

Àqueles que nem sabiam o que estávamos fazendo, mas compreenderam nossas ausências em determinados momentos.

Aos autores anteriores que escreveram sobre o tema, sobre as Relações Públicas ou sobre Comunicação. Vocês nos deram as pistas para chegarmos até aqui.

Aos que nunca escreveram uma linha sequer sobre tudo isso, mas estão no dia a dia do mercado respondendo a todos os desafios que a comunicação interna traz.

Aos tantos mestres (acadêmicos ou de vida).

E, é claro, agradecemos um ao outro pela parceira, pela paciência, pelo empenho, pelas horas de sono desprendidas e por confiarmos um na competência do outro.

Por fim, agradecemos aos iminentes leitores: obrigado pela confiança. Esperamos corresponder às suas expectativas.

Um abraço,

**Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano e Viviane Mansi**



# Sumário

Prefácio ao Mercado .....	07
Prefácio aos Líderes Empresariais .....	11
Prefácio à Academia.....	13
<b>APRESENTAÇÃO:</b>	
Por que pensar uma COMUNICAÇÃO INTERNA sem fronteira: .....	15

## **1. VISÃO GERAL E PRINCIPAIS ELEMENTOS**

<b>DA COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS .....</b>	<b>19</b>
1.1 As novas gerações .....	21
1.2 Novas mídias .....	24
1.3 Aceleração do tempo e inovação .....	25
1.4 Três grandes conceitos .....	28
1.5 Os objetivos da Comunicação com Empregados .....	30
1.6 Principais atores .....	32
1.7 Fluxos formais e informais e o ruído .....	36

## **2. CULTURA ORGANIZACIONAL .....**

2.1 Cada empresa tem a sua .....	41
2.2 O que move as pessoas: o papel da visão, da missão e dos valores .....	43
2.3 Indutores da cultura organizacional .....	47
2.4 Boa ou ruim? .....	55
2.5 Cultura entre unidades de uma multinacional .....	56
2.6 A relação íntima entre a comunicação com empregados e a cultura organizacional .....	57

## **3. TUDO COMUNICA .....**

3.1 Transparência .....	59
3.2 Imagem e reputação .....	64

## **4. COMUNICAÇÃO DE LIDERANÇA .....**

4.1. A influência do líder .....	68
4.2. A comunicação para o líder e a comunicação do líder .....	73

4.3. Responsabilidade compartilhada .....	76
4.4. Resultado da comunicação de liderança: confiança, credibilidade e engajamento .....	77
4.5. Conselhos de comunicação .....	78
<b>5. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS .....</b>	<b>83</b>
5.1. Aspectos relevantes para o desenvolvimento do planejamento .....	84
5.2. Estrutura básica para um planejamento anual .....	93
5.3. Graus de maturidade da comunicação interna .....	96
<b>6. CANAIS DA COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS .....</b>	<b>99</b>
6.1. Tipos de canais internos de comunicação .....	100
6.2. Descrição, por canal, da plataforma interna de comunicação .....	103
6.3. O público, o conteúdo e as ferramentas .....	111
<b>7. A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO .....</b>	<b>113</b>
7.1. Cultura de medição .....	114
7.2. Um pequeno grande detalhe: metas .....	118
7.3. Quando tudo parece complicado .....	119
<b>8. ENGAJAMENTO .....</b>	<b>121</b>
8.1. O que é engajamento? .....	122
8.2. Dá para quantificar o engajamento? .....	123
8.3. Mas o que engaja? .....	125
8.4. Como engajar? .....	126
8.5. Por onde começar .....	127
<b>Apêndice: Comunicação com empregados em micro, pequenas e médias empresas .....</b>	<b>133</b>
<b>Posfácio: O que vem pela frente .....</b>	<b>137</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>139</b>
<b>Apresentação dos autores .....</b>	<b>141</b>

## Prefácio ao Mercado

# Comunicação Interna. Comunicação Interna?

Por Gisele Lorenzetti(\*)

Há alguns anos, visitei um cliente em potencial que vivia uma grande crise naquele momento. Uma empresa recém-chegada ao município de 190 mil habitantes, onde esse cliente atuava há mais de 50 anos, tinha conseguido a simpatia da comunidade para a instalação de um projeto de infraestrutura, que causaria sérios danos à companhia tradicional na região.

O executivo – um jovem, herdeiro da terceira geração da empresa – fez uma pergunta, indignado: “por que não tenho defensores? Há 50 anos gero empregos nessa região, sou um dos maiores contribuintes do município e, quando preciso, ninguém me defende. Isso não é lógico, tampouco justo!”, afirmava, exaltado.

A empresa em questão era mesmo séria, dona de uma marca muito tradicional e seus produtos estavam presentes no dia a dia de muitos brasileiros. Ela sempre investiu em marketing, mas nunca se preocupou em se relacionar – seja com seus empregados, a quem pagava corretamente; seja com a comunidade ou com lideranças da região onde estava instalada.

E, convenhamos, numa comunidade pequena, é praticamente inexistente o limite de comunicação com empregados e comunicação com a comunidade. Os empregados estão na comunidade e são percebidos nela como grandes e legítimos porta-vozes da empresa.

E o livro “Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteira” causou em mim a melhor impressão possível por, já no segundo parágrafo da Apresentação, insistir num conceito que deve ser lido, relido e feito de mantra: “comunicação interna é algo que não existe”. Meu cliente é testemunha disso!

Bruno Carramenha, Thatiana Cappellano e Viviane Mansi têm um mérito enor-

me ao lançarem esta publicação. Eles não dão receitas ou fórmulas mágicas. Compartilham poucos *cases*, pois têm consciência de que comunicação com empregados não é, jamais, passível de um mero “ctrl C / ctrl V” (copiar/colar). Com muito embasamento teórico, prático e dados de estudos, eles mostram a complexidade da comunicação com empregados, destroem os conceitos dos muros da comunicação interna e, principalmente, mostram que comunicar é relacionar-se e não, simplesmente, informar – conceito que parece tão óbvio e claro na era dominada pelas mídias sociais, mas que não se faz ainda verdade na maior parte das empresas.

O livro também me fez lembrar de uma frase dita pela Professora Elizabeth Saad Corrêa, da USP – Universidade de São Paulo – e uma das maiores autoridades no país em mídias digitais. Ao encerrar sua participação num Congresso de Comunicação, ela disse pausadamente, a fim de provocar calafrios na plateia: “a reputação digital da sua empresa está intimamente ligada à reputação digital de seus empregados”. Jamais me esqueci desse momento e de tudo o que ele fez a plateia pensar.

Impossível não ver que as organizações, hoje, são compostas por um mosaico de gerações. Existem os *baby boomers*, nascidos na década de 50 que gostam e precisam de estruturas hierárquicas formais e rígidas; a geração X, nascida até 1980 que tem uma relação mais igualitária com o poder; a tão discutida geração Y, dos nascidos após a década de 80 e que não aceitam facilmente a hierarquia; além da geração Z, daqueles que nasceram na década de 90, que são individualistas, altamente conectados nos dispositivos portáteis e preocupados com o meio ambiente. Como se comunicar com essa diversidade? Melhor: como se relacionar com tantas diferenças?

Por mais que seja necessário, impactante para o negócio e vital para a produtividade, certamente o relacionamento com empregados não é *core business* de nenhuma organização. Assim sendo, não é fácil, seja para as áreas de gestão de pessoas ou para a comunicação corporativa, acompanhar todas as tendências e estar tão ligado nas inovações e em novos modelos.

É aí que entram as agências de relações públicas ou de comunicação empresarial. Falamos de estruturas empresariais que têm como *core business* a comunicação. São agências que sempre tiveram como foco o estabelecimento do diálogo e do relacionamento entre as empresas e seus *stakeholders*. E, por terem esta função como principal para sua sobrevivência, essas agências vêm investindo em conhecimento a fim de acompanhar todas as tendências e desafios do mundo da comunicação.

Para as agências de comunicação, por exemplo, mídias sociais não são desafios. Entendemos isso como uma plataforma de relacionamento que nos permite, cada vez mais, diálogo.

Em fevereiro de 2012, a Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Em-

presarial – divulgou o Estudo sobre o Mercado Fornecedor de Comunicação. Este estudo traz dados bem interessantes. As empresas pesquisadas afirmaram que estão 80% muito satisfeitas ou satisfeitas com a atuação das agências para as atividades de comunicação com os empregados. Além disso, 72% delas contratam as agências para atuação estratégica e não somente operacional.

Caros profissionais que atuam em organizações – com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas – e que estão preocupados não só com a comunicação com seus empregados, mas, principalmente, com o diálogo e relacionamento com eles, se esta leitura trouxer, além de excelentes *insights*, muitas respostas, algumas provocações e um pouco de angústia, falem conosco. Falo em nome das mais de 300 agências associadas à Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. Compartilhamos seus sentimentos e temos conhecimento suficiente para ajudá-los neste desafio.

---

(\*) Gisele Lorenzetti, uma liderança no mercado de comunicação corporativa, sócia e diretora do Grupo Attitude e presidente do Conselho da Abracom.



## Prefácio aos Líderes Empresariais

# Comunicar com Empregados não é mais uma função operacional.

Por Belmiro Ribeiro da Silva Neto (\*)

Nos dias de hoje, onde não existe mais controle sobre a informação, a identidade de uma empresa é resultante das percepções públicas, ou seja, de como os públicos enxergam a corporação, por meio de suas múltiplas ações de comunicação. O reflexo da identidade é a imagem de uma companhia. E, imagens positivas e coerentes, ao longo do tempo constroem reputação favorável. É simples assim. Ou parece ser.

As ações de comunicação emanadas pelos diversos setores da empresa carregam mensagens – seja por meio de seus empregados, serviços, produtos, marcas, anúncios, embalagens, depoimento dos executivos, entre outros –, e têm o poder de produzir identidade, imagem e reputação. E é esse último estágio, tão almejado, que se traduz em competitividade e resultados positivos.

Para assegurar a coerência destas mensagens, a empresa moderna deve alastrar todas as suas iniciativas em sua Missão, sua Visão e seus Valores. E são os empregados que fazem isso no dia a dia. Sem eles, nem a melhor das intenções de uma empresa ficará de pé.

Por isso, comunicar corretamente para o público interno e, sobretudo, incentivar parcerias entre as áreas de comunicação corporativa e as demais, como marketing, recursos humanos, finanças, produção e jurídico (onde cada uma agrega o que sabe de melhor) é o que proporciona uma disseminação de mensagem única aos consumidores, investidores, órgãos governamentais, mídia e aos públicos relacionados à gestão de riscos e de crises.

A Comunicação com o empregado é altamente estratégica, já que seu principal objetivo é conduzir o público interno na direção certa e incentivá-lo ao bom

desempenho na exploração das oportunidades de negócios, mantendo-o alinhado na transmissão dos valores que irão gerar uma identidade positiva para a empresa. Por isso, é preciso compreender de uma vez por todas: Comunicar com o empregado é parte da gestão. Se não for assim, ela jamais será eficaz o bastante para o negócio.

Não obstante, ciclos econômicos adversos, decisões gerenciais equivocadas, greves mal negociadas ou fracassos e incertezas empresariais, acabam por criar ressentimentos entre os empregados e a direção da empresa, gerando graves crises de confiança e de clima interno. O problema é: essa névoa extrapola os muros das empresas e terminam sendo projetadas aos públicos externos. E, sempre que isso ocorre, torna-se necessário desenvolver e implantar um novo processo de comunicação interna, para realinhar o pessoal às realidades positivas do negócio.

Com base nas melhores práticas de que se tem conhecimento atualmente, o livro "Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteira" mostra que o desenvolvimento de um trabalho desta natureza precisa ter início na leitura correta do ambiente interno (ou seja, da Cultura Organizacional) a partir de uma boa pesquisa de percepção junto aos empregados. Isto porque, somente com base em dados confiáveis e representativos, pode-se elaborar e propor um pacto, para ser negociado e firmado entre a direção, os líderes dos diversos níveis e os empregados. O processo deve ser liderado no alto escalão e é desejável que o presidente, ou outro diretor sênior, se envolva verdadeiramente com essas questões. O principal meio de comunicação é face a face, que deve ser encampado pela liderança, e a forma de realizá-la deve ser interativa. A direção ouve, fala, firma e cria condições para o progresso do pacto. O jornal interno, newsletter, televisão corporativa, eventos e outros meios disponíveis, cumprem o papel de registrar e divulgar os resultados do programa.

É fácil perceber quando uma empresa tem boa comunicação com seus empregados logo no primeiro contato, pela empatia, cordialidade e comprometimento transmitidos por eles. É um indicativo que a empresa preza pela governança corporativa.

Meus parabéns aos autores pela feliz iniciativa deste livro e sucesso aos leitores na aplicação das ótimas práticas e ideias apresentadas.

---

(\*) Prof. Belmiro Ribeiro da Silva Neto, FGV/EAESP e Coordenador GVPEC do Curso Comunicação Corporativa: Corporate Affairs. [belmiro.neto@fgv.br](mailto:belmiro.neto@fgv.br)

## Prefácio à Academia

# O empregado é o principal público

Por Simone Bambini(\*)

A comunicação interna se constitui em um fator estratégico e vital para a sobrevivência das organizações e cada vez mais ganha relevância com a implantação de novas ferramentas e recursos tecnológicos, que ampliam a capacidade do homem em se relacionar. Apesar de todo esse aparato midiático as empresas carecem do entendimento da comunicação com seus empregados.

E por quê?

Porque muitas vezes as empresas demoram a compreender uma verdade irrefutável: o empregado é o principal público de uma empresa.

Nós, estudiosos das Relações Públicas, temos essa premissa muito clara desde o início de nossa vida acadêmica. Tal clareza deriva do entendimento de que cada empregado é um porta-voz da mais alta credibilidade sobre aquele determinado negócio. Nenhuma mídia, nenhum anúncio, nenhum vídeo corporativo ou site tem o poder de persuadir a opinião pública a respeito de uma empresa tão bem quanto a voz daquele que ali trabalha – e vive diariamente a realidade do negócio.

Grande parte das empresas ainda entende a comunicação como um processo que é materializado através dos veículos que a transmitem. Comunicação tratada como ação de troca de informação somente. Uma pena, pois a comunicação é muito mais complexa do que a sua materialização nas diversas formas que a compõe.

O livro aborda a temática do entendimento da comunicação interna pelo viés humano que possibilita uma reflexão e uma análise crítica deste contexto. Assim, trás uma vasta reflexão sobre cultura organizacional e a comunicação com os empregados, bem como a respeito de todos os elementos que formam essa complexa tessitura da comunicação.

Por esse motivo, para o meio acadêmico, o livro aponta a necessidade de o aluno já sair da faculdade com um olhar expandido sobre o tema, reflexivo de que a comunicação é feita de gente para gente e que por isso deve ser pensada, desenvolvida e operada sobre as bases nas premissas das Relações Públicas.

Dedicado aos interessados em conhecer e aprofundar conhecimentos sobre a comunicação interna, o livro abre novos horizontes para os pesquisadores e executores desta prática nas empresas. Sem dúvida esta obra contribuirá para reflexões mais críticas e profundas sobre o tema em questão. Como os autores estão presentes nos dois mundos (academia e mercado), podemos perceber que a teoria e prática conversam em cada página e assim fica evidente que essa junção é possível de fato.

---

(\*) Profª Dra. Simone Bambini é Coordenadora da Habilitação em Relações Públicas da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

## Apresentação

# Por que pensar uma Comunicação Interna sem fronteira

Entender como se dá, de maneira efetiva, a relação entre empregado e empresa – e, mais ainda, como, quando e porque essa dinâmica interfere nos resultados e na reputação de uma companhia – é fator decisivo para a sobrevivência de qualquer corporação. Neste contexto, a comunicação interna tem o seu valor.

O fato curioso em relação a esta colocação é que, em verdade, comunicação interna é algo que não existe. Simplesmente porque nenhuma informação, dado ou situação que ocorra dentro do perímetro de uma empresa ficará restrita aos seus muros. Isso, simplesmente, é impossível.

E não se deve creditar unicamente à modernidade das redes sociais a culpa por tal situação. O público interno é, (sempre foi e sempre será!), cidadão do mundo. A diferença hoje em dia é que a abrangência do discurso de cada um dos empregados expandiu, e muito. Isso sim se deve à tecnologia, que colocou nas mãos de cada pessoa o acesso imediato e irrestrito a centenas de outros indivíduos igualmente conectados. A informação que antes o empregado dividia no almoço de domingo com a esposa, amigos e familiares, hoje é compartilhada em tempo real com todos aqueles que fazem parte de seus grupos virtuais – pessoas que, muitas vezes, nem se conhecem, porém acreditam no que o outro diz a respeito de uma marca, produto ou situação. Estão juntos, encontram-se e compartilham opiniões e vivências porque têm interesses comuns. E para o empregado não faltam assuntos a serem partilhados: um *feedback* às avessas do chefe ou um elogio; não encontrar o departamento médico que mudou de sala; saber da crise financeira da companhia através dos jornais; não ter uma resposta quanto ao seu pacote de benefícios; ver o projeto ao qual se dedicou ser descontinuado pelos entraves burocráticos. Tudo comunica. É essa soma de fatores que faz com que ele elabore uma percepção (boa ou ruim) sobre seu local de trabalho. E percepção é imagem – que ele forma e compartilha com todos os outros públicos.

E a grande questão em tudo isso é que o empregado provavelmente seja o formador de opinião de maior credibilidade de qualquer empresa. Não existe campanha de publicidade ou programa de responsabilidade social que dissemine de maneira tão eficaz e natural a imagem de uma corporação. Por esse motivo, quando a comunicação com o empregado é benfeita, ou seja, quando ele está no centro das decisões que o afetam, a empresa ganha um defensor de sua marca. Um só não, centenas ou milhares.

Somente esse fato já justificaria um forte investimento na gestão da comunicação com os empregados. Porém, existem muitos outros fatores relevantes. Por exemplo, diversas pesquisas realizadas na última década mostram que as empresas que investem em comunicação estratégica com empregados têm retorno superior para seus acionistas. Um desses estudos, realizado em 2009/2010 pela consultoria *Watson Wyatt* e denominada *Watson Wyatt's Communication ROI Study* apontou que as empresas que têm comunicação mais eficiente com seus empregados tiveram 47% a mais de retorno para seus acionistas nos últimos cinco anos do que aquelas com pouca efetividade nessa disciplina.

A comunicação com empregados é determinante para construção de um bom clima organizacional – o que significa maior retenção de talentos, diminuição de *turnover* e menor perda de dinheiro com crises, já que muitas destas perdas poderiam ser evitadas pela gerência, se ela estivesse atenta aos pequenos detalhes do dia a dia.

É preciso ressaltar ainda que a comunicação interna tem uma relação estreita com engajamento, tema que merece um capítulo exclusivo deste livro. Nesse momento, cabe apenas dizer que os empregados são menos apegados às empresas do que elas gostariam. O *Gallup Institute* estudou a correlação entre engajamento e performance econômica: em 2006, realizou pesquisa com 23.910 unidades de negócios, de diversas companhias, e comparou os resultados financeiros com os índices de engajamento das equipes. Tal estudo aponta que, quando o índice de engajamento está no pior quartil, a empresa tem entre 31 e 51% mais *turnover* e 62% mais acidentes de trabalho. Em contrapartida, unidades cujo índice de engajamento está no melhor quartil, vivenciam 12% de resultados positivos, produtividade 18% maior e lucratividade 12% superior.

Todos esses números mostram que o empregado “vive” a empresa, sofre com ela e luta por objetivos corporativos quando ele **entende** que a causa é nobre. Em contrapartida, este mesmo empregado se ressentido do empregador quando acha que foi deixado de lado e foi o último a ser informado sobre aquilo que ele deveria ter sido o primeiro a saber.

Entra então em questão, uma palavra-chave para o trabalho de comunicação: **diálogo**, ou seja, ouvir e falar para estabelecer relacionamento. O *Employee Engagement Report* (estudo publicado em 2011 pela *BlessingWhite*) mostra um dado curioso que merece atenção e deixa clara a importância da comunicação no dia a dia das empresas: pesquisas sobre engajamento que não são seguidas por

um claro e visível plano de ação diminuem os índices de engajamento. Isso quer dizer que, se a empresa não está realmente imbuída do **propósito de ouvir** sua força de trabalho e, posteriormente, usar esses números para melhorar o ambiente interno, é melhor não abrir a questão. Perguntar e não responder pode ter efeitos tão ou mais críticos do que não perguntar.

Esses poucos números já nos ajudam a entender que a comunicação com empregados feita de forma estratégica é efetiva em engajá-los aos objetivos do negócio, o que proporciona resultados financeiros superiores. Além disso, permite que eles formem e disseminem uma boa imagem sobre a companhia.

Simple? Não, não é.

Apesar de todos esses trunfos, o que se vê de forma geral no mercado é uma comunicação interna meramente operacional, fria, inexpressiva e, muitas vezes, feita de maneira pouco profissional. A discussão ainda recai sobre qual veículo deve ser usado na hora de divulgar uma informação ou a qual departamento a função deve se subordinar – se a recursos humanos, a presidência ou ao marketing. Sobram reflexões sobre a operação, mas falta discussão sobre assuntos de maior envergadura, tais como: Qual a proposta de valor da comunicação interna dentro da empresa? Como ela contribui para os objetivos do negócio? Quais são as metas e medidas de sucesso da função? Como capacitar a liderança para contribuir com esses resultados tão importantes de comunicação?

Além de possuir todas as características processuais das demais comunicações dirigidas (como, por exemplo, com Clientes, com a Mídia ou com o Governo) – a Comunicação com Empregados carrega em si um componente emocional muito mais forte. E não há como ser diferente.

Por isso, esse livro desafia o modelo convencional de descrever as atividades relacionadas à área de comunicação interna ou de resumir as tarefas e “dicas” de rápida assimilação. Ele pretende colaborar para uma mudança efetiva – e necessária – da realidade desta função por meio de uma ampla análise do termo **Comunicação com Empregados** e tudo o que ele traz de implicações para os negócios e a imagem de uma companhia. Trabalharemos a função como uma ferramenta de gestão empresarial, e não como uma atividade operacional ou meramente administrativa. O público interno é um patrimônio e, como tal, precisa de dedicação, investimento e análise constantes.

Os capítulos a seguir foram elaborados, primeiramente, para gestores com o objetivo de esclarecer “o que é” (como se isto fosse possível!), “para que serve” e “como” a Comunicação com Empregados pode interferir nos resultados dos negócios. Por isso, ao longo dos capítulos, são disponibilizadas, em boxes chamados “Prática em Destaque”, matérias veiculadas em diversas publicações renomadas que tratam de gestão empresarial. Elas não são a única forma de obter sucesso, mas uma das inúmeras formas. Nossa abordagem será de uma introdução, e nunca de um ponto final.

Paralelamente, este livro é uma contribuição para o aperfeiçoamento das práticas dos profissionais da área, podendo também servir como bibliografia de apoio acadêmico para estudantes, professores e instituições de ensino superior.

Antes de encerrar, vale esclarecer os motivos que levam à escolha do termo “empregado” para esta obra. Juridicamente há definições acerca da nomenclatura adequada para cada tipo de relação de trabalho. E o termo empregado é o que define a pessoa física contratada de acordo com o que é determinado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Apesar de hoje existirem outras inúmeras modalidades de relações profissionais (tais como prestadores de serviços, terceirizados, estagiários e consultores, entre outros) e também, mesmo sabendo que tal termo não se aplica àqueles que trabalham em cargos públicos (para estes a definição correta é funcionário ou servidor público), optou-se pela nomenclatura “empregado”, no sentido de “toda e qualquer pessoa física que dispõe suas competências e capacidades, físicas e intelectuais, em alguma atividade produtiva e remunerada”<sup>1</sup>.

Por fim, é preciso deixar claro que a nossa intenção não é explicar nada. O nosso desejo é buscar compreensão. Embora possa existir alguma noção de sinônimos entre os dois termos, o compreender inclui um processo de empatia, de identificação e até de generosidade para entender que estamos diante de uma esfera que, por tratar do ser humano, não cabe em conceitos fechados, listados, acabados. Ele pede de nós uma avaliação sempre ‘em contexto’. Disso não abriremos mão.

Um boa leitura a todos.

---

<sup>1</sup> No direito brasileiro o conceito de empregado vem definido pelo art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei 5.452/1943):

*Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Parágrafo único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual.*

O texto da lei remete à figura do empregador, que vem definida no art. 2º, pelo qual empregador é a empresa, ou seja, quem dirige a atividade econômica e assume os riscos, lucros e prejuízos advindos:

*Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.*

*§ 1º - Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados.*

*§ 2º - Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas.*

# 1. VISÃO GERAL E PRINCIPAIS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

Este capítulo se propõe a discorrer de forma ampla sobre os principais elementos que constituem e interferem no processo da Comunicação com Empregados. Muitos conceitos aqui citados serão aprofundados em capítulos específicos ao longo do livro.

Para iniciar um estudo sobre a Comunicação com Empregados é preciso fazer dois breves estudos:

- O primeiro para resgatar o modelo tradicional da Comunicação, com o intuito de entender os elementos que compõem esse cenário.
- O segundo refere-se a uma necessária reflexão sobre algumas das características da sociedade moderna, para que seja possível contextualizar o comportamento das pessoas no papel de empregados de uma corporação.

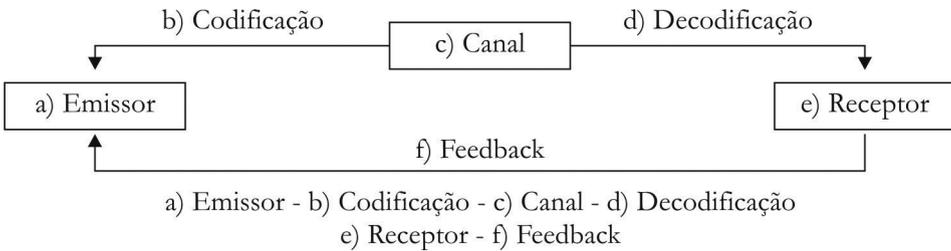
A ciência da Comunicação<sup>2</sup> não é nova em sua essência. Aristóteles é tido com a primeira autoridade a pensar sobre os processos comunicacionais. Seus trabalhos sobre Retórica – a arte de influenciar outras pessoas por meio do discurso – desenvolveram-se com o crescimento da democracia na Grécia Antiga. Uma das técnicas defendidas por ele para o alcance de resultados era a repetição de ideias – característica possível de ser notada ainda hoje em dia no discurso dos mais diversos oradores, com largo emprego nas esferas políticas (como não se lembrar do bordão “Yes, we can”, adotado por Barack Obama em sua campanha presidencial de 2008?).

Em 1948, Harold Laswell descreveu a comunicação com uma fórmula que compreendia a busca por cinco respostas: quem (disse)?; o quê?; para quem?; como? e com que efeito?. No ano seguinte, o matemático Claude Shannon e seu parceiro

---

<sup>2</sup>Theaker, Alison. *The Public Relations Handbook*, p. 21, 2.ed: Routledge, 2004

de trabalho na *Bell Telephones*, Warren Weaver, criaram um modelo representativo da fórmula proposta por Laswell.



Esse modelo simples determina que, para haver o fluxo de comunicação, é preciso existir um (a) emissor, que é o responsável por (b) selecionar – ou codificar – as informações que serão transmitidas por um (c) canal a um (e) receptor, que irá (d) interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-las. O receptor, ainda, poderá (f) responder ou não com uma ação, o que é chamado de feedback.

Shannon e Weaver também foram os responsáveis por introduzir um elemento crucial ao processo previamente definido por Laswell: o *ruído*, definido por Fiske<sup>3</sup> como qualquer interferência não intencional adicionada ao sinal entre o emissor e o receptor. Esse novo elemento tem grande importância no estudo da Comunicação com Empregados já que, mais do que em outros processos comunicacionais, é no ambiente empresarial interno que ele se faz mais presente por ser facilmente identificado e percebido. Esse assunto será tratado em profundidade no item *Fluxos Formais e Informais e o Ruído* neste capítulo.

Apesar de a espinha dorsal do processo de comunicação se manter igual desde sua origem, é necessário refletir, mesmo que brevemente, sobre a evolução e as mudanças ocorridas nos últimos tempos, tanto na sociedade quanto no mercado empresarial, a fim de entender como essas novas formas de interação impactam o ambiente comunicacional.

O ambiente empresarial vem sofrendo rápida e profunda transformação. A evolução das tecnologias (principalmente dos meios de comunicação e dos processos produtivos), a globalização dos mercados e a mudança do eixo de riqueza das empresas de produção para as de serviços modificaram o cenário das empresas.

Entretanto, relativo ao assunto desse livro, o fator humano merece maior destaque e atenção redobrada: quem é e como se comporta o empregado de hoje em dia?

Essa pergunta não se encerra numa resposta técnica sobre o perfil demográfico médio da força de trabalho das empresas. É necessário entender e aceitar, defini-

<sup>3</sup> FISKE, J. *Introduction to communication studies*, p. 08, 2.ed: Routledge, 1990.

tivamente, que o empregado não se limita à função pela qual ele é remunerado. Ele deve ser entendido numa perspectiva sócio-comportamental mais ampla.

Nessa direção, três assuntos merecem destaque para o estudo da Comunicação com Empregados: as novas gerações; as novas mídias; e a aceleração do tempo e inovação.

### 1.1 As novas gerações

Por muito tempo, a sociedade avaliou e estudou o comportamento humano com base na idade cronológica do indivíduo. Assim, era esperado que um adolescente – independentemente da época em que ele tenha vivido – apresentasse sempre um mesmo padrão comportamental. Entretanto, percebeu-se que tal classificação era limitada, pois generalizava algumas características e excluía dessa equação outras extremamente importantes – que correspondiam ao momento histórico e socioeconômico vivido por aquele indivíduo. Assim, em 1950, usou-se pela primeira vez o termo *Baby Boomers* para definir as pessoas nascidas logo após o *boom* populacional ocorrido com o fim da Segunda Guerra Mundial. A partir daí, novas gerações passaram a ser identificadas e cunhadas, sob outras nomenclaturas, tendo como base algumas características comportamentais e sociais. Assim, mesmo sem um consenso sobre as datas exatas de início e término de cada geração (o que, de certa forma, seria reducionista demais), pode-se dizer que existem três classificações que hoje compõem a força de trabalho das empresas, cujas características comportamentais predominantes no ambiente corporativo são descritas abaixo<sup>4</sup>:

*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 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

---

<sup>4</sup> da mesma forma que não existe um consenso quanto às datas de início e fim das gerações, também há diversas análises sobre o comportamento delas. Desta forma, as descrições feitas neste livro baseiam-se em diversos estudos e autores.

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. Trata-se de 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.

Hoje, é possível encontrar em uma mesma organização (ou até mesmo num só departamento) indivíduos das três gerações acima descritas. Ou seja, a força de trabalho é composta por pessoas que têm comportamentos, princípios e valores distintos. É evidente que o ambiente interno das empresas acaba por sofrer fortes influências derivadas dessa pluralidade e, se não estiver preparada, pode vivenciar um choque de gerações que dá origem a inúmeros conflitos no dia a dia. Um dado que ilustra bem a necessidade de adaptação das empresas a esse cenário é o estudo realizado em 2010 pela consultoria de recursos humanos *Hay Group*, com 5.600 profissionais nascidos a partir da década de 80. Cerca de 20% dos que trabalham em grandes empresas brasileiras já ocupam cargos de liderança<sup>5</sup>. A projeção, segundo o levantamento, é que metade dos postos de trabalho até 2014 sejam ocupados por esses jovens. Diferente dos grupos anteriores, a Geração Y desafia mais a gestão e cria outras lógicas internas que acabam falando mais alto que a hierarquia em si.

Se essas gerações apresentam características diferentes na sua natureza comportamental, é de se esperar que a comunicação para cada uma delas deva respeitar premissas distintas. Não há grandes diferenças entre se comunicar com as gerações de *Boomers* e Geração X nesse ponto, mas há uma ruptura interessante para os empregados mais jovens, que buscam “*people like me*”. A “autoridade” que costumamos convidar para falar sobre algum assunto relevante para a empresa pode ser alguém sem significado para esse grupo, se essa pessoa não for reconhecida por algo que fez ou que faz. Os veículos de comunicação usados também merecem um ajuste para que sejam interessantes a esses diferentes perfis. Porém, adequar os canais e segmentá-los, não significa restringi-los para um

---

<sup>5</sup>Revista Exame, Edição 0963, 2010.

ou outro grupo. O que vale é ter uma plataforma de comunicação abrangente, que seja interessante para todos dentro da empresa.

O desafio para equalizar essa polarização de forças é grande. Para resolver essa questão, as companhias precisam entender que sua maior salvaguarda está na correta consolidação da sua Identidade Corporativa (ou seja, na sua Missão, Visão, Valores e na Cultura Organizacional, tema aprofundado no Capítulo 3), pois esse conjunto de princípios é soberano internamente. É ele que determina as atitudes e comportamentos que são esperados dos empregados. Assim, a Identidade Corporativa funciona como uma bússola: mostra o caminho a ser seguido e como trilhá-lo, como uma forma de equilibrar entendimentos e diminuir conflitos, sem sufocar os indivíduos. Para que isso ocorra, é necessário disseminar corretamente – entre todos os níveis hierárquicos – o entendimento desses conceitos, através de um planejamento de comunicação eficaz.

Por fim, vale citar que, além dessas gerações descritas acima – *Baby Boomers*, Gerações X e Y – ainda há a Geração Z, que ainda não faz parte da massa de empregados, mas fará em breve. Não há uma data precisa que defina os indivíduos desta geração, mas pesquisas indicam que ela é formada por pessoas constantemente conectadas através de dispositivos portáteis, preocupados com o meio ambiente, que interagem em rede e aprendem de forma coletiva. Certamente, um desafio para um futuro próximo na gestão empresarial.

Baby Boomers	Geração X	Geração Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filhos do pós-guerra, nascidos nas décadas de 40 e 50</li> <li>• Acostumados com hierarquias rígidas</li> <li>• Carreiristas em uma só empresa</li> <li>• Acreditam no “vestir a camisa”</li> <li>• Orientados a processos</li> <li>• Respeitam hierarquia</li> <li>• Dinheiro é recompensa valiosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filhos dos Baby Boomers Nascimento aproximadamente, entre os anos 1960 e 1980</li> <li>• Buscam liberdade, com contato coletivo</li> <li>• Individualistas</li> <li>• Necessidade de feedback</li> <li>• Medo de perder o emprego</li> <li>• Céticos</li> <li>• Relação mais igualitária com autoridade</li> <li>• Buscam independência financeira</li> <li>• Tempo livre como recompensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nascidos após a década de 80</li> <li>• Bombardeados por estímulos sensoriais.</li> <li>• Respeito atrelado ao talento</li> <li>• Líder tem que ser exemplo</li> <li>• Admiram competência real</li> <li>• Vivem em tempo “digital”</li> <li>• Não são fiéis às marcas – e nem aos empregadores Considera positiva a diversidade</li> <li>• Demanda feedback constante Buscam “fazer a diferença” Rapidez, agilidade e valoriza realizações que são possíveis hoje</li> </ul>

## 1.2 Novas mídias

Parte do cenário descrito acima e das diferenças comportamentais entre as gerações é influenciado por aquilo que comumente chamamos de “novas mídias”.

As mídias são novas, mas as redes que as pessoas criam para conversar não são. O que percebemos é que hoje em dia essas redes foram ampliadas graças à tecnologia. Porém, se é evidente que aumentaram em tamanho, não podemos ter tanta certeza de que têm elos tão fortes como tinham nossos pequenos grupos que mantínhamos nossa conversação no passado. Bem, esse é assunto para outro livro.

Voltando ao que nos une nessa leitura, *Blogs, Twitter, Facebook, Orkut, LinkedIn e Foursquare*, entre tantas outras ferramentas que nos aproxima de outras pessoas com os mesmos interesses, não apenas promoveram uma mudança na forma como os indivíduos se relacionam como trouxe, inclusive, uma nova forma de pensar: mais veloz, em rede, abrangente, colaborativa e cuja codificação é definida pelo receptor (e não mais, somente, pelo emissor).

Além disso, esses espaços são terreno fértil para um novo padrão de comportamento social: a busca pela transparência e pela exposição de ideias. Essas características do ambiente digital refletem também na forma com o ser humano estabelece suas relações no trabalho. Para as empresas, além da necessidade de entender essa nova dinâmica de pensamento e de propagação de informações, há outra reflexão importante a ser feita: qual a linha que separa a vida pessoal e a profissional dos indivíduos na rede? Nesse contexto, uma avalanche de informações sobre as empresas é gerada diariamente na web, por todos aqueles que interagem com um 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.

Porém, a solução não é tão simples quanto proibir o uso das redes sociais dentro das empresas (até, porque, quase todos os usuários de telefonia móvel têm acesso a elas a partir de seus aparelhos celulares). Esta é uma atitude que só prejudica a imagem que o empregado tem da empresa, pois em uma pesquisa recente da empresa de tecnologia Cisco, realizada com jovens de até 30 anos em 14 países, apontou que a internet passou a ser tão necessária para estudantes e profissionais quanto água, comida e moradia. Entre os brasileiros entrevistados, atualizar-se no *Facebook* teve preferência maior do que passar tempo com amigos ou ir a um encontro<sup>6</sup>. Frente a isso, cabe à empresa deixar claro para os

---

<sup>6</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/980548-uso-de-redes-sociais-desafia-empresas.shtml>

empregados qual a forma correta com que deve lidar com essas ferramentas, já que o uso excessivo pode ser prejudicial aos negócios. Ao menos é isso o que aponta pesquisa do instituto *uSamp*<sup>7</sup> que afirma que 60% das interrupções no trabalho envolvem o uso das chamadas ferramentas sociais. Por conta disso, 45% dos empregados não conseguem trabalhar nem 15 minutos sem serem 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 ano. Novamente aqui, a Comunicação com Empregados tem um papel estratégico na formação desse entendimento e no esclarecimento sobre as políticas da empresa em relação a esse tema.

Sendo assim, a ótica do trabalho de Comunicação com Empregados frente às novas mídias tem de ser dupla: (1) entender como essa nova forma de pensar e interagir pode impactar o dia a dia da empresa e, ao mesmo tempo, (2) é preciso estar atendo a como se comportam (ou como deveriam se comportar) os usuários nessas mídias, considerando que – mais do que a possibilidade de prejudicar a produtividade no horário de trabalho – com elas, qualquer um pode virar um porta-voz da empresa.

### **1.3 Aceleração do tempo e inovação**

Antigamente, a sobrevivência de uma empresa no mercado era definida e sua competitividade medida pela quantidade de unidades produzidas. O valor estava unicamente no produto e o ganho na relação custo-benefício das produções em larga escala. Nesse ambiente, existia um limite de produtividade – determinado unicamente pela capacidade técnica de operação de uma máquina – mesmo que esta “trabalhasse” por 24 horas ininterruptamente. Mas essa realidade mudou. Apenas um bom parque industrial com máquinas modernas que fazem produtos perfeitos não é o bastante. Hoje, a inovação é fator determinante para o sucesso em longo prazo de uma companhia e, por isso, o capital intelectual passou a ser muito valorizado.

Mas, onde está o limite da capacidade produtiva de um ser humano? Quanto tempo é necessário para a “máquina cerebral” fazer suas tarefas?

A competitividade entre as empresas e a necessidade de demonstrar lucros cada vez mais robustos mudou a lógica do tempo na vida profissional. Tudo parece ser corrido, acelerado e em excesso. Os empregados se queixam de trabalhar cada vez mais. Nesse cenário, o excesso de informação torna-se um vilão. Se por um lado o empregado precisa de mais dados para realizar seu trabalho, porque realiza mais atividades do que no passado – e provavelmente com mais complexidade – por outro lado ele também é afetado por uma avalanche de

---

<sup>7</sup> [http://idgnow.uol.com.br/computacao\\_pessoal/2011/05/23/redes-sociais-geram-prejuizos-de-milhoes-de-dolares-as-empresas/](http://idgnow.uol.com.br/computacao_pessoal/2011/05/23/redes-sociais-geram-prejuizos-de-milhoes-de-dolares-as-empresas/)

outras informações que, se não apropriadamente direcionadas, acabam se tornando um entrave. Aqui, novamente, uma comunicação estratégica é elemento indispensável para que se alcance esses resultados.

Para deixar mais claro o que consideramos estratégia nesse sentido, cabe aprofundarmos essa questão. Nós passamos os últimos dez anos aprendendo a dividir informação, vendo na prática o efeito positivo de envolver as pessoas, reconhecê-las pelo trabalho benfeito e dando um norte para que sigam seu trabalho em sintonia com a identidade e com a cultura da empresa.

Agora o problema nos parece ser outro. As empresas criaram muitos veículos de comunicação. Porém, as equipes não cresceram na mesma proporção, o que torna o dia a dia corrido, quase tarefeiro. Produzir conteúdo de qualidade para tanto veículo não é fácil.

Se por um lado é bem importante ter uma carteira de veículos variada, que atenda a características também variadas da população a que se pretende atingir, sempre vale a pena pensar – daí a estratégia - em algumas perguntas críticas:

- De tudo que se comunica, o empregado consegue perceber o que é mais importante?

- Toda a equipe de comunicação sabe o que é o “realmente importante”?

- Tudo que se comunica faz realmente sentido estar nos veículos (e não numa reunião, num bate-papo, numa conversa com o chefe)?

- Os veículos estão dentro de contextos apropriados e fazem parte, no conjunto, de uma boa arquitetura de comunicação?

- Os veículos conseguem ocupar seu papel sem diminuir o espaço absolutamente necessário da comunicação face a face?

- As notícias são pensadas em termos de memória?

- Os interlocutores dos veículos são variados ou é sempre o chefe quem fala?

É partindo dessa visão do empregado como um ser social, ou um ser de relação, que se pode entender de fato o ambiente no qual a Comunicação com Empregados se desenvolve hoje em dia. Manter o pensamento de que basta fazer um “jornalzinho” interno ou divulgar apenas algumas informações, somente quando a empresa “quer”, pode ser um enorme erro de gestão. Como afirma Paul Argenti em seu livro intitulado *Comunicação Corporativa, “o funcionário de hoje é uma pessoa diferente em termos de valores e necessidades que o seu parente em décadas anteriores. A maioria dos atuais é bem instruída, têm expectativas mais altas do que seus pais em relação ao que levarão de suas carreiras e querem entender mais sobre as empresas em que trabalham”*<sup>8</sup>. A comunicação será tanto melhor quanto mais for proativa em vez de reativa.

---

<sup>8</sup> ARGENTI, Paul. *Comunicação Corporativa*, p. 183, 2009.

## PONTO DE ATENÇÃO

### *Por que entender o empregado de uma maneira mais ampla*

Gestão de projetos é algo bastante comum nas organizações. Reuniões de *kickoff*, *deliverables*, *stakeholders*, gráficos e planos de trabalho são termos que fazem parte da rotina da maioria dos gerentes e diretores em pequenas e grandes empresas. Considerando que grande parte das organizações tem vasta experiência em gestão de projetos, é razoável perguntar por que quase nenhum deles é concluído no prazo, dentro do escopo e do orçamento.

Um estudo realizado pela *PricewaterhouseCoopers* com 200 empresas em 30 países e em diferentes setores, avaliou mais de 10 mil projetos e revelou que apenas 2,5% das empresas concluiu com sucesso 100% de seus projetos. Dá para imaginar a quantidade de trabalho e esforço que são desperdiçados a cada dia com o mau gerenciamento desses projetos? O que anda errado?

Gerenciar qualquer tipo de projeto corporativo com base em modelos pré-estruturados e fórmulas prontas tem se mostrado cada vez menos eficiente nas empresas, apontou um estudo desenvolvido pela *Gallup*. A consultoria sugere uma abordagem diferente na gestão de projetos, que vem apresentando mais sucesso: o gerenciamento baseado em comportamentos, que tende a conquistar comprometimento emocional dos membros do time e mais envolvimento de outros atores fundamentais para o sucesso projeto.

Essa abordagem considera que há seres humanos diferentes agindo nas organizações. E que cada um é diferente do outro. Historicamente as empresas têm ignorado essas questões emocionais, o que vem refletindo na falta de sucesso de seus projetos.

A gestão de projetos clássica determina os processos, as políticas e os procedimentos a serem seguidos. Cada tarefa é descrita em detalhes por um conjunto de regras, na maioria das vezes, bastante rígidas e baseadas em métodos estatísticos para controle de qualidade (como *Kaizen*, *Lean* e *Six Sigma*). São guiadas por livros de processo para apoiar as práticas de trabalho, que fornecem metodologias e procedimentos, que, na prática, dificilmente engajam emocionalmente os membros de uma equipe – ou o gestor – de projeto.

Preocupadas somente em gerir fatores racionais, as organizações não conseguem aproveitar o poder do comportamento humano, que envolve a emoção dos empregados e pode trazer resultados incríveis por meio de engajamento. Alto engajamento está direta e fortemente relacionado com o desempenho do projeto em termos de escopo, custo, qualidade e prazo.

A comunicação eficiente na gestão de um projeto pode ser a grande responsável pelo engajamento emocional da equipe. Engajados, os membros da equipe sabem o que fazer e, portanto são capazes de fazê-lo; sentem-se aptos a contribuir significativamente para o projeto; trabalham juntos como um time e se sentem ligados a objetivos coletivos mais amplos para criar resultados de alta qualidade e desenvolver relações de confiança.

Quando as pessoas estão direcionadas a apenas cumprir procedimentos e métodos, elas não estão olhando para a geração de resultados. O objetivo do trabalho se torna o processo, o “como” as coisas são feitas; e não qual o resultado que será gerado se forem benfeitas.

(The Cost of Bad Project Management, *disponível em*

[http://gmj.gallup.com/content/152429/Cost-Bad-Project-management.aspx?utm\\_source=email&utm\\_medium=022012&utm\\_content=morelink&utm\\_campaign=newsletter](http://gmj.gallup.com/content/152429/Cost-Bad-Project-management.aspx?utm_source=email&utm_medium=022012&utm_content=morelink&utm_campaign=newsletter)

## 1.4 Três grandes conceitos

Para evoluir no estudo e entendimento do cenário que compõe a Comunicação com Empregados, é importante ter em mente três grandes conceitos que a compõem, a saber: o público interno, o conteúdo e os instrumentos.

1. O público interno: Qualquer comunicação só pode ser eficiente se for criada a partir do reconhecimento da sua audiência, do seu público-alvo. Na Comunicação com Empregados, quanto maior o entendimento do perfil e das expectativas deles em relação à empresa e à função que desempenham, maiores serão os acertos. Além de ser o objeto final do trabalho, os empregados são influenciadores diretos desse ambiente, uma vez que deles depende a correta sedimentação – e entendimento – do conteúdo comunicado. Eles são também um elemento importante para o entendimento do clima organizacional e da cultura empresarial (seu comportamento reflete essas duas dimensões quando analisado).

Cabem aqui duas importantes reflexões. A primeira é que os empregados não podem ser entendidos e trabalhados como uma “massa” de pessoas. Nenhum plano de comunicação interna terá resultados efetivos se as ações que o compõem não forem segmentadas conforme os diversos perfis do público interno. É preciso identificar, classificar e qualificar cada empregado, conforme suas necessidades de informação. A partir disso, deve-se segmentar as mensagens e os canais, de acordo com cada perfil criado. Essa segmentação do público interno é vital para que um bom planejamento de comunicação interna seja desenvolvido (assunto que será tratado em profundidade no capítulo 7). Não nos referimos a dezenas de linhas e classificações, mas ter atenção genuína ao interesse dos empregados e entender o uso que cada grupo faz de cada informação. Quanto mais pertinente for a construção de conteúdo para que ele veja utilidade naquilo que está sendo dito, mas fácil fica o trabalho e melhor é o resultado.

A segunda reflexão é acerca da nomenclatura a ser utilizada para se dirigir ou referir-se ao público interno. O que pode ser observado, de forma geral, é que a nomenclatura adotada depende muito mais da cultura que prevalece do que de alguma definição técnica sobre os possíveis termos, tais como empregados, funcionários, colaboradores ou associados. Verdaderamente importante é a definição de um só termo a ser utilizado; e que este reflita de fato o estilo de gestão e a cultura predominante na empresa. Vale ainda ressaltar que o público interno – muitas vezes – não abarca somente os empregados diretos de uma empresa, mas sim todos aqueles que têm um íntimo relacionamento com a gestão e que são fortemente impactados pela rotina da companhia, tais como empregados terceirizados e, em alguns casos, a família. Não há um consenso no mercado sobre

segmentação do público interno. Algumas empresas tratam empregados e terceirizados absolutamente da mesma forma quando o assunto é comunicação, há ainda muitas outras que excluem totalmente os terceirizados e contratados de suas campanhas e ações. Colaboradores terceirizados são um desafio à parte, pois trazem certos valores e normas de suas empresas – em maior ou menor intensidade – mas coabitam os mesmos espaços e seguem as mesmas regras sociais de empregados de outra companhia. O receio de inclui-los em ações internas, inclusive nas habituais festividades típicas da empresa (dia das crianças, festa de confraternização de final de ano, etc.) está no fato de que eles podem exigir “direitos” de empregados em fórum judicial. Aqui se cria um paradigma: como não envolver pessoas que hoje sabemos que, assim como nossos empregados de carteira assinada, contribuem para criar a reputação da empresa? Qual será o maior risco: o legal ou o de imagem?

Além dessas questões, há de se considerar ainda que o ambiente empresarial passa por um momento de mudanças e tem assistido ao surgimento de novas modalidades de trabalho. É o caso do *home office*, que tira o empregado do ambiente da empresa, mas preserva seus vínculos empregatícios. Neste caso, a família do empregado ganha um papel protagonista, pois o horário de trabalho do empregado é, inevitavelmente, compartilhado mais diretamente com seus familiares. Colaboradores em geral estão cada vez mais participativos e anseiam pela oportunidade de falar e de ser ouvido dentro das corporações, assim como fazem fora dela. Lidar com o perfil atual desse profissional exige um novo comportamento da empresa com relação à comunicação. A mais importante delas tem a ver com o reposicionamento dos papéis e responsabilidades de seus membros sobre como lidar com as constantes mudanças, necessidade de inovação e, fundamentalmente, como ajudar os empregados a entenderem o negócio da empresa para acelerar sua produtividade.

2. O conteúdo: É o fator principal para criar o correto diálogo, e conseqüente relacionamento, entre a empresa e os empregados. Com inteligência de conteúdo as informações tornam-se mais pertinentes, e mais: somente quando o conteúdo é corretamente alinhado nas três frentes de comunicação (a saber: a comunicação formal, a informal e a de liderança) o discurso da empresa se torna crível e coerente. Quando bem definido, ele traz relevância às mensagens de interesse da empresa e dá sentido ao trabalho desempenhado pelo empregado. Assim, colabora com a geração de engajamento e direciona corretamente os esforços na busca dos objetivos corporativos. O conteúdo deve ser entendido e trabalhado à luz da cultura organizacional e dos objetivos organizacionais. Além disso, é imprescindível que o conteúdo seja coeso. Isso significa que é necessário que as men-

sagens trabalhadas em todos os pontos de contato do empregado com a empresa (na comunicação formal, na informal e na de liderança) estejam alinhadas e sejam coerentes. Além disso, qualquer pessoa hoje está exposta a uma série de conteúdos, que partem não apenas de veículos formais, mas também das mídias sociais digitais, que, como visto, elevaram a uma potência astronômica a interação que cada indivíduo tem com outras pessoas dentro e fora da empresa em que trabalham. Somam-se ao fenômeno das redes sociais uma programação de rádio e televisão mais diversificada e acessível, a disponibilidade de qualquer tipo de informação qualificada por meio da internet e a facilidade de acesso a celulares e SMS. Essa equação faz o departamento de comunicação de qualquer empresa se perceber em um cenário em que tem que implorar pela atenção de seu empregado.

3. Ferramentas: Podem ser impressas, *on-line* ou presenciais. São elas que formalizam e unificam a comunicação e a disponibilizam a um grande número de empregados. Normalmente pensamos instrumentos como sinônimo de veículos, mas se assim o fizermos, deixaremos de fora toda a gama de comunicação entre as pessoas, o que é fundamental para gerar conhecimento, compreensão e engajamento. Dedicaremos alguns capítulos para cobrir esse assunto.

Organizar a estrutura elementar da Comunicação com Empregados nesses três grandes conceitos ajuda a entendê-la como um processo. É necessário, para a implantação e manutenção de um bom trabalho nessa área, que o gestor da função tenha domínio desses elementos constitutivos, sempre avaliados à luz da realidade da empresa, sua cultura, valores e expectativa com relação à missão da Comunicação com Empregados. A criação e o gerenciamento de processos em uma empresa contribuem efetivamente para garantir que a organização atenda da melhor forma as expectativas dos seus clientes, da maneira que seja mais eficiente para a companhia. Em outro sentido, a falta de processos estimula que sejam criados atalhos para resolver problemas e afasta as pessoas de ambientes organizados que favoreçam o trabalho focado em resultados que satisfaçam o cliente, e utilizem, da melhor forma, o recurso da empresa. Criar processos para gerir a Comunicação com Empregados, além de facilitar a rotina de trabalho, esclarece a proposta de valor da área de comunicação e define onde empregar a maior parte da energia do time, garantindo que os clientes – sejam internos ou externos – tenham suas demandas atendidas.

### **1.5 Os objetivos da Comunicação com Empregados**

Em face do novo cenário sociocultural e do novo perfil dos empregados descritos acima, não é de se espantar que os objetivos da Comunicação com Empregados estejam mudando constantemente.

Talvez a palavra certa não seja mudança e sim amadurecimento. James Grunig e Todd Hunt, em 1984<sup>9</sup>, descreveram as áreas de atuação da comunicação interna com base no modelo de quatro categorias<sup>10</sup> das Relações Públicas, anteriormente proposto por eles, para o relacionamento com os diversos públicos<sup>11</sup>. São elas:

- Área de Entretenimento: Baseado na ideia de uma assessoria de imprensa ou publicidade, essa categoria utiliza as técnicas de comunicação para mostrar aos empregados que a empresa é um bom lugar para se trabalhar;
- Área de Informação: Seguindo os padrões de comunicação para informação ao público externo, utiliza um cunho jornalístico para disseminar informações;
- Área de Persuasão: Com base na comunicação assimétrica de duas mãos, usa mensagens persuasivas, com o objetivo de manipular o público de interesse, para alcançar mudanças benéficas à organização.
- Área de Comunicação "Aberta": É a que está atrelada ao conceito mais moderno das Relações Públicas, chamado de "simétrico de duas mãos", e busca promover o equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus públicos, no caso, os empregados.

É claro que os quatro modelos acima descritos não são excludentes, sendo que é possível encontrar dentro de uma mesma companhia mais de um tipo de comunicação em andamento.

A utilização em maior ou menor grau de um deles está diretamente atrelada à maturidade da cultura organizacional e o estágio em que se encontra. Pode-se afirmar que quanto mais bem estabelecida está a cultura organizacional, mais a empresa deve utilizar a comunicação aberta, de duas mãos.

Entretanto, esse modelo de quatro categorias proposto, não leva em consideração um fator decisivo para o correto desenvolvimento da Comunicação com Empregados de acordo com as necessidades atuais das empresas e de seus colaboradores. Isto porque ele preocupa-se somente em descrever o que é "objetivo-fim"

---

<sup>9</sup> THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*, p.166, ed. Routledge, 2004.

<sup>10</sup> KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Excelência em Comunicação*, artigo publicado em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0081.htm>

<sup>11</sup> Nota dos autores: as três primeiras categorias foram originariamente concebidas por C.J. Dove, em 1964.

da atividade. Porém, mais do que determinar o que deve ser alcançado em termos de função (valendo-se dos possíveis objetivos acima descritos e dos canais necessários para alcançá-los), é preciso definir claramente qual é o papel da Comunicação com Empregados dentro da gestão organizacional e de negócios.

Não existe mais espaço no mercado para uma comunicação que não esteja alinhada aos objetivos de negócios das empresas. Esta afirmação pode soar estranha dada a maneira amadora como a função ainda é vista em muitas organizações pelo empresariado e, também, pela visão muitas vezes simplista sob a qual ela é gerida. 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.

A visão mais recente da atividade de comunicação interna fala da promoção do engajamento e coloca a atividade como uma das responsáveis por isso, ao lado da gestão de pessoas. Vale lembrar que promover o engajamento não significa realizar uma campanha de comunicação ou apenas manter canais em circulação. O sentido de engajar vai muito além de apenas um momento pontual de alinhamento de mensagens e expectativas. Engajar é um processo contínuo de informação, relacionamento e diálogo. Talvez por esse entendimento ainda ser raso é que um levantamento realizado pela *Mercer* em 2011 deu conta de que 32% dos empregados entrevistados estão “considerando seriamente” deixar seus empregos e outros 21% disseram que não se sentem envolvidos no trabalho, embora eles não queiram sair de seus empregos<sup>12</sup>.

Assim, pode-se dizer que a Comunicação com Empregados hoje, para ser estratégica e migrar de uma função técnica, pode caminhar numa linha de:

- Contribuir para o alcance dos objetivos do negócio;
- Disseminar e estimular o entendimento de identidade corporativa;
- Promover um clima organizacional positivo, por meio do alinhamento entre discurso e prática e de maior compreensão;
- Gerar engajamento;
- Estimular a formação de uma imagem positiva.

## 1.6 Principais atores

A Comunicação com Empregados permeia toda a companhia. Seu conjunto de agentes e formadores é amplo e, por isso, é possível afirmar que todos estão envolvidos na sua construção e desenvolvimento. Porém, alguns atores desse grande enredo precisam ser destacados e analisados em profundidade, já que interferem diretamente no processo de consolidação da comunicação dentro das em-

---

<sup>12</sup> <http://www.mercer.com/press-releases/1418665>

presas. Além dos empregados, definidos no tópico anterior deste capítulo, há ainda:

**Gestores da função:** Independentemente do nome do cargo, são os responsáveis por planejar e operacionalizar a Comunicação com Empregados. Depende deles a correta aplicação das técnicas de comunicação bem como a entrega de soluções que atendam aos cinco objetivos anteriormente definidos. É imprescindível que o líder dessa função esteja alinhado com a tomada de decisão antes mesmo que os assuntos estejam completamente definidos. O Gestor dessa função deve fazer parte da definição dos assuntos que impactam os empregados, exatamente por ser ele o profissional mais capacitado para definir o momento correto de comunicar, bem como o que comunicar e por qual canal. Em muitos casos, esse gestor não tem responsabilidade exclusiva por comunicação interna e sim por toda a comunicação corporativa.

**Líderes:** A comunicação de liderança é uma área crítica e tem ganhado cada vez mais relevância nos atuais modelos de trabalho das empresas. Ainda são poucas as corporações que investem corretamente no desenvolvimento da competência de comunicação dos seus líderes. E isso reflete diretamente na forma com os empregados percebem e entendem a companhia. A comunicação do líder é pautada no processo face a face, realizado diariamente e de forma espontânea. Ele deve exercer seu papel de formador de opinião naturalmente, reforçando a identidade corporativa em seu discurso e em suas atitudes. É dessa forma que se confere veracidade e credibilidade ao discurso da companhia. Outra característica fundamental é que esse público deve receber todas as comunicações relevantes com antecedência suficiente para poder estar preparado para os possíveis questionamentos de seu time. Para entender em profundidade a importância e a dinâmica da Liderança no processo de comunicação, o capítulo 5 é dedicado a esse tema.

Aqui vale a pena fazer uma distinção entre os papéis do gerente e do líder. O gerenciamento era o compromisso principal na agenda do século XX, pois era necessário. Essas são palavras de John Kotter, quem se preocupou em fazer uma distinção dos dois papéis para progredir em seus estudos de gestão da mudança. Quando falamos em comprometer pessoas, mudar o *status quo*, envolver as pessoas, as habilidades de liderança são mais críticas. Infelizmente, porém, globalmente há muito mais pessoas preparadas para o gerenciamento do que para a prática de liderança.

Este mesmo autor destaca algumas diferenças fundamentais entre esses dois grupos:

Gerenciamento	Liderança
Planejamento e orçamento Organização e recrutamento de pessoal Controle e solução de problemas	Orientação para o futuro Alinhamento de pessoal Motivação e inspiração
Produz um alto grau de previsibilidade e ordem, e tem potencial para produzir de forma consistente os resultados no curto prazo esperados pelos vários públicos	Os produtos mudam, geralmente em um nível surpreendente, e têm a capacidade de produzir mudanças extremamente úteis para a empresa (novos produtos desejados pelos clientes, novas abordagens de relações de trabalho que ajudam a empresa se tornar mais produtiva, etc.)

Fonte: KOTTER apud KOTTER, John P. Liderando a mudança. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997 – 15ª edição.

Se pensarmos em termos de determinação de uma visão de futuro, o gerenciamento e a liderança teriam espaços diferentes.

A liderança gera	Visão	Um quadro sensato e atraente do futuro
	Estratégias	Uma lógica sobre como a visão pode ser alcançada
A gerência gera	Planos	Etapas específicas e cronogramas para implementar as estratégias
	Orçamentos	Planos convertidos em projeções e metas financeiras

Fonte: KOTTER apud KOTTER, John P. Liderando a mudança. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997 – 15ª edição.

**Alta liderança:** Entende-se que alta liderança são os membros que formam o “alto escalão” da empresa, ou seja, todos os principais executivos de cada unidade de negócio ou diretoria, incluindo nesse time também o empregado que exerce o cargo máximo dentro da corporação – mundial ou localmente. Esse time de executivos é o principal influenciador – positivo ou negativo – para o desenvolvimento de uma cultura que valorize a Comunicação com Empregados. Não somente porque a eles cabe a aprovação e o direcionamento das verbas a serem investidas, mas principalmente porque são eles que irão incentivar ou não o desenvolvimento de processos estruturados e de um diálogo aberto, que fará com que os objetivos definidos para a Comunicação com Empregados sejam alcança-

dos. Para tal, em primeiro lugar, é preciso que a alta liderança entenda, e acredite, que a Comunicação com os Empregados não é mera formalidade, que se resume apenas às publicações internas. Cada vez mais dados comprovam que o desenvolvimento de uma boa comunicação interna está atrelado à diminuição dos níveis de *turnover*, à retenção de talentos e ao estabelecimento de um clima organizacional favorável e benéfico para uma mão de obra produtiva. Desta forma, cabe à alta liderança ser o exemplo máximo de uma atitude positiva em relação à Comunicação com Empregados, mantendo toda a coerência entre o discurso e a prática, tanto da empresa, quando pessoal.

**Recursos Humanos:** Muito se discute sobre o papel e a interação da área de Recursos Humanos com a Comunicação com Empregados. Em muitas empresas, a função está subordinada a uma Diretoria ou Gerência de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas e, em outras, atrelada à Comunicação Corporativa ou área similar. Essa definição depende muito mais da cultura organizacional predominante e do jogo de influências e forças entre as diversas diretorias do que a uma definição teórica exata sobre o que é mais pertinente. O que se pode afirmar é que, mesmo se estiverem em áreas distintas, a Comunicação com Empregados e Recursos Humanos sempre terão uma grande interdependência, já que todos os assuntos oriundos da gestão de pessoas interessam aos empregados e impactam na imagem que eles formam sobre a empresa. Pode-se dizer que Recursos Humanos é fonte primária de informações para a comunicação feita para empregados. Entretanto, deve-se ter cuidado quando se subordina a função à Diretoria de Recursos Humanos para não reduzi-la a algo meramente informativo e operacional, privilegiando somente as informações de gestão de pessoas e relegando a um segundo nível de importância tudo o que se refere à gestão do negócio. Somente quando todas as informações de cunho corporativo (o que inclui os tópicos de gestão de pessoas – tais como Benefícios, Remuneração, Plano de Carreira, Pesquisa de Clima – e outros assuntos como Identidade – Missão, Visão e Valores – marca, produtos, estratégias de mercado, concorrência, entre outras) alcançam os empregados de forma clara é que se tem uma Comunicação com Empregados estratégica, que trabalha a serviço dos objetivos da empresa, gerando resultados e satisfação.

**Marketing:** Talvez a segunda área de maior influência sobre a Comunicação com Empregados. Em alguns poucos casos, a função até mesmo está subordinada ao marketing. Pode ser um risco. O princípio dessas duas disciplinas é diferente em teoria e conteúdo; marketing refere-se, grosso modo, ao estudo e entendimento das dinâmicas de consumo, enquanto a comunicação deve se ater aos assuntos de cunho corporativo, como os citados acima. Há uma grande confusão, também, quanto ao termo endomarketing, que muitas vezes é erroneamente usado como sinônimo dos processos internos de comunicação. Esse termo deve ser aplicado somente aos momentos de promoção interna de produtos ou serviços, como se fosse uma ação verdadeiramente espelhada nas campanhas ou ações promovidas para o público externo. Condiçãoou-se a usá-lo como sinônimo da função numa época em que somente os esforços para promover uma boa ima-

gem para os Empregados eram parte majoritária das atividades de comunicação interna (como citado no início deste capítulo, no modelo de comunicação de quatro categorias de Grunig e Hunt).

**Jurídico:** É uma área que influencia os processos da Comunicação com Empregados principalmente em grandes indústrias, onde ainda prevalece uma forte cultura sindical. Além disso, o Jurídico é fundamental quando as empresas atravessam momentos de crise, tais como desativação ou transferência de unidades produtivas, greves ou até mesmo fusões e aquisições. O que é importante ser observado nessa relação é a necessidade de encontrar um equilíbrio entre as possíveis restrições legais e o momento propício para falar ao empregado. Muitas vezes, observa-se na prática, que a comunicação deixa de ser feita no momento certo por prevalecer um zelo à informação (juridicamente até desnecessário). Esse atraso na divulgação de um fato importante, dependendo da situação em que a empresa se encontra, é extremamente prejudicial para o clima organizacional e a credibilidade do discurso da empresa, pois acarreta no aumento dos níveis de rumores, insegurança e incerteza.

**Outras áreas:** A Comunicação com Empregados impacta todo o ambiente corporativo – além de ser influenciada por ele. Por isso, outras inúmeras atividades, gerências ou diretorias também são agentes importantes do processo da comunicação interna. Por exemplo, em grandes indústrias, as áreas de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (e similares) são demandantes de alto volume de informação para os empregados. Já nos setores de serviços, os responsáveis pelas áreas de atendimento e relacionamento com o cliente tornam-se fontes vitais. Sem falar em projetos que tratam sobre Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Qualidade de Vida, entre tantos outros.

### 1.7 Fluxos formais e informais e o ruído

Para entender, desenvolver e trabalhar a Comunicação com Empregados de forma efetiva – que verdadeiramente a faça cumprir seus objetivos – é necessário que seja feita a distinção de dois fluxos de comunicação: formal e informal.

Para discutir a relevância e o papel de cada um, é importante defini-los:

**Fluxo formal:** É a comunicação que normalmente se desenvolve nas empresas por meio de uma área ou profissional específico. Ela se estabelece por meio dos canais institucionalizados da companhia (jornal, revista, intranet, mural, campanhas, e-mail, etc.) e costuma ser disseminada verticalmente (do topo da pirâmide hierárquica para sua base, muito embora também seja perfeitamente possível que siga “institucionalizadamente” a via contrária, partindo do próprio empregado para alimentar a gestão). Normalmente, seu conteúdo versa sobre os assuntos de interesse da empresa e utiliza-se de uma linguagem centrada na corporação. Ela costuma ser escrita, rígida em sua construção, aprovada por mais de uma área, engessada no sentido de respeito a toda regra de estilo da empresa para

representá-la bem. É quase o oposto da narrativa solta, rica, natural que as empresas começam a descobrir e valorizar. Como fala prioritariamente da empresa, nem sempre está atenta ao equilíbrio necessário entre as suas necessidades e os interesses de seu público-alvo.

**Fluxo informal:** Tem características inversas às da comunicação formal. Estabelece-se fora dos canais oficiais da companhia, pois acontece de forma espontânea e é transmitida prioritariamente de forma oral. Os assuntos predominantes são os que estão mais diretamente relacionados ao dia a dia dos empregados. Assim, temas como benefícios, demissões e promoções, salários, recrutamento interno e projetos em andamento, entre outros, costumam alimentar a pauta. O discurso, devido à essa natureza dos assuntos, é centrado prioritariamente nos indivíduos – e por isso se torna tão atraente. Assim, é comum observar frases como: “O colega da minha área será transferido”. A comunicação interna informal origina-se das lideranças – tanto as formais (que ocupam cargos superiores na escala hierárquica da empresa) quando das informais (que são os formadores de opinião naturais que não dependem de hierarquia). Esses dois tipos de líderes têm alta representatividade e influência sobre seus grupos. A percepção que o empregado tem sobre a empresa muitas vezes é moldada pelo discurso e atitudes desse grupo.

As duas naturezas comunicacionais descritas acima compõem o ambiente da Comunicação com Empregados juntamente com um terceiro elemento, o ruído.

Muitas vezes visto como um mero rumor ou “fofoca de corredor”, o ruído – quando bem analisado e interpretado – pode ser indicador dos pontos frágeis do processo da comunicação com os empregados. Por isso, é preciso distingui-lo e entendê-lo tecnicamente.

O ruído pode ocorrer por quatro motivos:

1. Por deficiências técnicas: como, por exemplo, mensagens mal elaboradas pelo emissor que geram interpretações dúbias ou na escolha equivocada de canais (daí a necessidade de profissionais tecnicamente capacitados para executar da função);
2. Por repertório inadequado: já que muitas vezes pode existir uma grande diferença de vocabulário entre os diversos públicos internos, e isso dificulta a decodificação;
3. Por inadequação de volume: seja pelo excesso de informação – que as empresas insistem em comunicar simultaneamente para os empregados – ou pela ausência, já que muitas empresas pecam ao não promover uma frequência de longo prazo para conteúdos de maior densidade;
4. Por debilidade de tempo: onde não há fato concreto, há espaço para a criação de um fato imaginário. Se o apreço ao detalhe faz com que a comunicação formal demore a chegar, não há dúvida de que o ruído na comunicação informal – nesse caso, na maioria das vezes, negativa – ganhará espaço.

É de extrema importância refletir sobre essas diversas causas que levam à formação do ruído, já que ele é o grande responsável pela perda de produtividade e pela quebra de confiança do empregado na gestão. Obviamente, quanto mais numerosas são as falhas no processo comunicacional, maiores são os índices de ruído. E, quanto mais alto é o ruído, mais alta é a probabilidade de desentendimento, o que leva o empregado a buscar informações entre seus colegas, de maneira informal. É essa lógica que estabelece o círculo vicioso de rumores nas empresas. Ou seja, o ruído não é a mera "fofoca". Ele é inerente ao processo de comunicação e pode ser originado em qualquer ponto do fluxo comunicacional (emissor – codificação – canal – decodificação – receptor – *feedback*).

O que normalmente observa-se, de forma generalizada nas empresas, é que – além dessa confusão no entendimento do ruído – existe uma baixa preocupação em reconhecer e trabalhar com a comunicação interna informal, entendendo-a na maioria das vezes somente como a "fofoca do corredor". Por ter essa percepção equivocada, os Gestores da função (e a alta liderança, em geral) acreditam que a comunicação interna informal precisa ser "eliminada".

A questão é que tentar fazer isso é um equívoco. Prova disso é um levantamento feito pela revista *Época Negócios*, em 2009<sup>13</sup>. Ao perguntar aos internautas se eles prestavam atenção às fofocas do trabalho, o resultado mostrou que 68% das pessoas de alguma forma dão ouvidos às conversas do corredor. A pesquisa aponta ainda que 46% dos entrevistados prestavam atenção nas fofocas do trabalho, pois *"claro, com a crise aí fora, quem não presta atenção na conversa de corredor perde informações importantes"*. Apenas 32% disseram que não, *"quem faz fofoca pode estar muito mal informado"*. A comunicação informal se faz interessante e garante seu espaço.

Entretanto, é importante esclarecer que é possível utilizar comunicação interna informal a favor da comunicação interna formal, já que ela – a informal – tem um alto poder de disseminação e grande credibilidade. Para isso, é preciso trilhar alguns caminhos. O primeiro é entender como ela se forma, o segundo é identificar seus agentes e, por fim, o terceiro é capacitar essa liderança informal e uma rede de comunicadores para exercer o papel de formadores de opinião entre seus grupos. Mas, mesmo estabelecendo um fluxo formal para a comunicação interna informal é preciso esclarecer que isso não significa ter controle sobre ela, jamais. Controlar é impossível, já que esta é uma comunicação que se faz no dia a dia, de forma espontânea e verbal. Não há como determinar o que será dito fora dos canais oficiais. O papel da comunicação interna é municiar esses influenciadores com as informações certas, para que eles propaguem-nas pelo boca a boca.

---

<sup>13</sup> <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ENQ12533-16280,00-VOCE+PRESTA+ATENCAO+AS+FOFOCAS+DO+TRABALHO.html> acessado em 28/10/12

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A efetividade da Comunicação com Empregados está visceralmente atrelada à Cultura Organizacional. Isto porque a Cultura Organizacional determina a maneira como a empresa age, pensa e se comporta: como rege seus negócios, incentiva a inovação e se relaciona com os diversos *stakeholders*.

A definição de Cultura Organizacional é bastante variada. Alguns autores a consideram uma das mais importantes causas para determinação da rotina da empresa. Já outros a entendem como a consequência desse dia a dia. Fato é: Cultura Organizacional está relacionada àquilo que a empresa é, ou seja, a sua forma singular de expressão. Além disso, representa também aquilo que a empresa tem como característica que a diferencia das demais.

A questão central em relação ao tema desse livro é que, independentemente de ela ser causa ou consequência, interfere na dinâmica da comunicação e na forma como os empregados agem e reagem às questões que surgem em seu dia a dia de trabalho.

A Cultura Organizacional é parte constitutiva da Identidade Corporativa. É ela que define “padrões” de comportamentos e atitudes, reconhecidos como corretos para aquele determinado grupo de pessoas. Desta forma, baliza o comportamento coletivo e atua como um filtro, pelo qual se estabelece a maneira de agir e de ser da empresa. Por isso, ela é tão importante para a saúde organizacional, pois ajuda a corporação a aprender (e, numa visão mais moderna, a desaprender) como solucionar os seus problemas e desafios.

Normalmente, a Cultura Organizacional se estabelece em um processo evolutivo, resultado de uma série de fatores internos e externos à organização. Exatamente por isso, não é algo fácil de ser compreendida e trabalhada, já que é composta por uma malha bastante intensa de relações e percepções.

Como dito, a Cultura Organizacional molda o comportamento do grupo, já que traduz o porquê de as coisas acontecerem da forma como acontecem. É a expressão de diversos elementos que ajuda o empregado a interpretar o cotidiano da organização. Entretanto, identificar traços culturais ou mesmo perguntar aos empregados sobre eles nem sempre leva a uma imagem exata da cultura da

empresa, pois boa parte das dimensões que a compõem está no nível do inconsciente. Por isso, pode-se dizer que é com o seu olhar individual, formatado por sua percepção da Cultura Organizacional, que o empregado enxerga seu universo de trabalho e contribui com a empresa.

Assim, quanto mais coesa for a Cultura Organizacional, mais ela permitirá que eles trafeguem e convivam no ambiente organizacional sem medo, já que desta forma eles saberão naturalmente qual conduta é esperada e valorizada pela companhia. Isso é muito positivo, pois conforta a força de trabalho, principalmente em períodos críticos. Na contramão desse cenário positivo, há muitas implicações decorrentes da imposição artificial de uma dada cultura e, a principal delas, é a resistência dos empregados a aceitar e seguir seus padrões.

O entendimento claro sobre a cultura da organização é importante porque influencia a forma como os empregados reagem às demandas do ambiente interno e externo. Dado que a cultura é um acúmulo de aprendizado – e por isso é fortemente influenciada pelos sucessos, fracassos e conhecimento do passado – quando o ambiente externo se altera, a empresa pode antecipar a necessidade de mudança interna para se adaptar às novas exigências do mercado. Quando isso não acontece, muitas organizações acabam partindo para soluções intervencionistas, tais como reestruturações, que na verdade pouco altera a forma como os problemas são encarados e resolvidos. Obviamente, reestruturações são necessárias em dados momentos, mas fundamentalmente o que ajuda a empresa a superar seus problemas é o aprimoramento de sua “forma de ser e pensar”, o que (re)define o comportamento dos empregados.

O processo de socialização de novos membros é um momento importante para a observação da cultura organizacional. Quando um novo empregado começa a fazer parte do grupo, só lhe é permitido o conhecimento mais superficial daquele código que os mantém unidos em torno de um objetivo comum. Os aspectos mais legítimos da cultura são ofertados pouco a pouco, à medida que ele também começa a ser identificado como parte daquele time.

A cultura é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e sobre seu trabalho.

A escola de samba é um bom exemplo. São muitos meses de trabalho, pouca ou nenhuma estrutura rígida de comunicação ordenando o trabalho, mas nem por isso é pouco produtiva. Pelo contrário, seus membros participam de sucessivos ensaios, mesmo depois de um provável dia de trabalho exaustivo, e lá se imbuem de um senso coletivo com um propósito claro: fazer um grande desfile. Ninguém tem dúvida que o seu melhor desempenho influencia diretamente o resultado almejado.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *A vivência da Cultura Organizacional em diferentes empresas*

Claudia Elisa Soares, diretora executiva de recursos humanos do Grupo Pão de Açúcar, que assumiu a posição depois de 17 anos na cervejaria AmBev, relata a experiência de vivenciar diferentes culturas:

*“... são empresas e culturas diferentes. A verdade é que toda cultura corporativa tem que estar alinhada com o que é o negócio e o setor. A AmBev, pelo produto, pelos consumidores, tem um DNA masculino. A cultura Pão de Açúcar, pelo setor, pelos clientes, é uma coisa mais feminina. Ter um DNA mais masculino significa um pouco mais de dureza, decisões rápidas, fazer mais do que discutir. É pertinente. Aqui é diferente, porque a gente conversa muito, tem abertura para discussão de detalhes. Acho que é algo mais feminino (...). Na maioria das empresas, quando se fala em alto desempenho, significa ter uma resposta pronta pra tudo. Essa é uma atitude valorizada no mercado. Aqui é valorizado dizer “Eu não tenho certeza, me dê um dia para pensar”. Quando cheguei, tinha a mania de responder tudo na hora. Estou aprendendo que pedir um tempo não significa que você não tem uma tomada de decisão rápida.”*

*Adaptação da matéria publicado na Revista Você S/A de 10/10/2009,  
com reportagem de Fabiana Corrêa*

## 2.1 Cada empresa tem a sua

James Collins e Jerris Porras, autores do livro ‘Feitas para Durar’, analisaram em profundidade dois grupos de empresas durante seis anos<sup>14</sup>. O objetivo do trabalho era entender o sucesso de algumas corporações centenárias. A conclusão do estudo foi a definição de dois grupos de empresas: o primeiro, formado por companhias como 3M, GE, HP, Merck & Co, Sony, Walt Disney, foi considerado excepcional. Já o segundo, que congrega marcas como Norton, Westinghouse, Pfizer, Kenwood e Columbia, entre outros, não obteve a mesma classificação. Os autores atribuem o sucesso centenário das empresas excepcionais a duas capacidades: preservar o núcleo e estimular o progresso. Isso significa que empresas de desempenho superior sabem como preservar aquilo que está conectado à sua missão, além de estimular a forma de fazer um bom trabalho – interagir com o cliente, responder às demandas de mercado e inovar. Todos esses fatores são determinados pela Cultura Organizacional de cada uma.

Nos anos recentes, o impacto da cultura tem sido ainda mais observado pelas organizações. Muitas deixaram inclusive de desenvolver pesquisas de clima e se concentram em pesquisas de cultura. A diferença fundamental entre estes dois modelos de pesquisa é que a primeira tira um retrato do momento e revela as

<sup>14</sup> Projeto e pesquisa realizados da Universidade de Stanford, EUA

respostas do grupo frente à realidade estática, ao passo que a segunda revela os 'fatores climáticos', ou seja, o que dá origem à foto do presente.

A *Towers Watson*, consultoria global de recursos humanos, que trabalha este tema com bastante frequência, cita alguns exemplos bem apropriados. Diz, por exemplo, que uma empresa que compete por custo e eficiência requer uma cultura organizacional bastante diferente de uma empresa que trabalha no mercado de luxo, em que a atenção diferenciada ao consumidor faz toda a diferença. Apenas como forma de ilustrar as diferenças possíveis, a *Towers Watson* define alguns marcos culturais necessários para as diferentes estratégias de negócios.

Prioridades Estratégicas				
Eficiência	Qualidade	Inovação	Serviços ao Cliente	Imagem Corporativa
Diferenças culturais por estratégia para promover alto desempenho				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento em processos básicos de trabalho</li> <li>• Descrição de cargo precisa</li> <li>• Alocação disciplinada de recursos e tarefas</li> <li>• Avaliação de processo de trabalho direcionada por dados concretos</li> <li>• Coordenação de esforços em todos os grupos de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetiva troca de boas práticas</li> <li>• Incentivo à correção / melhoria de processos</li> <li>• Uso disciplinado de feedback para melhoria de produtos / serviços</li> <li>• Foco disciplinado em objetivos de longo prazo</li> <li>• Foco no treinamento avançado para a busca de melhores produtos e/ou serviços</li> <li>• Foco em processo para assegurar melhores produtos e/ou serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço para a diversidade de ideias e opiniões</li> <li>• Risco aceito como parte do processo</li> <li>• Propensão a agir</li> <li>• Antecipação de necessidades e expectativas de clientes</li> <li>• Reconhecimento constante de novas ideias e aplicações</li> <li>• Clareza da liderança em busca de prioridades futuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de informação para melhorar serviço ao cliente</li> <li>• Trabalho em equipe positivo</li> <li>• Forte orientação para o cliente</li> <li>• Adoção constante da perspectiva do cliente</li> <li>• Autoridade local para a tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporação e aceitação da promessa da marca</li> <li>• Forte crença no produto ou serviço oferecido</li> <li>• Profundo orgulho em compartilhar valores corporativos</li> <li>• Integridade como diretor de práticas de negócios</li> <li>• Ambiente de trabalho reflete claramente a marca externa</li> <li>• Liderança que inspira confiança e respeito</li> </ul>

Analisando esses pontos, pode-se dizer que ter um bom foco externo, ou seja, a cultura de colocar o cliente no centro das decisões de negócios, normalmente contribui para que a empresa experimente boas margens de vendas, boa participação de mercado e lucro. Quando o foco é interno, ou seja, apreço a como as coisas são feitas, na integração de sistemas, estruturas e processos; a empresa tende a ter baixos índices de erro, pouco retrabalho, boa utilização dos recursos disponíveis, e boa satisfação dos empregados. Ou ainda, quando a empresa tem intenção clara de inovar, precisa buscar uma cultura em que haja boa dose de flexibilidade, adaptabilidade e envolvimento. Por outro lado, aquelas que desejam manutenção do seu negócio, precisam ter consistência de práticas e foco na missão para alcançarem mais rapidamente alto retorno de investimentos, boas vendas e boa operação.

Em resumo, tudo isso mostra que, de forma mais prática, o entendimento da cultura ajuda as empresas a serem mais viáveis economicamente, porque pode ajudar a cobrir deficiências, e assim manter-se competitiva em seu mercado de atuação.

## 2.2 O que move as pessoas: o papel da visão, da missão e dos valores

Como dito anteriormente, a Cultura Organizacional é parte de um elemento maior chamado de Identidade Corporativa, que corresponde ao conjunto de conceitos que determinam “quem a empresa é” – ou seja, tudo aquilo que determina a genética única de uma determinada organização. Entre os conceitos que formam a Identidade Corporativa (a saber: a Cultura Organizacional; as práticas de Gestão de Pessoas; a Logomarca e sua identidade gráfica e a Linguagem, tanto textual quanto fotográfica) vale destacar os três principais que são a Missão, a Visão e os Valores – muitas vezes chamados de Propósitos Corporativos.

Embora um número razoável de empresas não tenha qualquer formulação explícita de seus Propósitos Corporativos, é cada vez mais evidente a necessidade de defini-los claramente. Uma grande barreira para a consolidação desses conceitos está relacionada ao fato de existirem muitas dúvidas sobre o verdadeiro significado de cada um deles. Assim, vale o esforço para compreendê-los e, desta forma, entender a relevância deles para a empresa e seus negócios.

**Missão:** Missão é legado. Ou seja, a expressão do “motivo de existir” de uma companhia. A declaração de missão é uma afirmação concisa e organizada de seus objetivos institucionais, e não os de negócios. Ela deve ser elaborada a partir do entendimento do grupo a respeito do porquê a empresa existe e a que ela se propõe perante a sociedade.

A Missão deve dar aos empregados a sensação de ser parte de algo que tem um intuito maior, que vai além da perpetuação dos negócios. Deve ser compartilhada por todos, com o objetivo de ajudar os empregados a concentrarem esforços numa mesma direção. Isso porque é a Missão que torna claro o compromisso assumido pela organização, embasa a formação

de políticas e diminui risco de a empresa buscar propósitos conflitantes. Por último, vale frisar que o legado genuíno de uma empresa não muda, pois ele nunca se encerra.

Missão	Visão	Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Motivo de existir” da companhia – Como legado genuíno nunca se encerra</li> <li>• Deve ser uma afirmação concisa dos objetivos institucionais</li> <li>• Se propõe perante a sociedade</li> <li>• Deve ser compartilhada com todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de futuro da empresa, entre o médio e o longo prazo (5 a 10 anos)</li> <li>• Orientadora das decisões de negócios e dos recursos</li> <li>• Ambiciosa</li> <li>• Abrangente</li> <li>• Consistente</li> <li>• Realista</li> <li>• Imaginável</li> <li>• Desejável</li> <li>• Viável</li> <li>• Flexível</li> <li>• Comunicável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças compartilhadas. Representam o caminho em busca da sua Missão e da sua Visão</li> <li>• Expressos em quantidade de fácil lembrança, com palavras simples e de significado claro. É necessário que sejam praticados e vivenciados</li> </ul>

**Visão:** corresponde à visão de futuro da empresa, ou seja, aonde ela deseja estar, entre o médio e o longo prazo (5 a 10 anos). Simon Dolan<sup>15</sup> a descreve como a criação de uma imagem mental coletiva de futuro, a fim de que sirva como orientadora das decisões de negócios e dos recursos para se atingir esse futuro; além da coragem de se acreditar nele. Esse mesmo autor diz que a visão precisa ser suficientemente:

- Ambiciosa para despertar entusiasmo;
- Abrangente para envolver a todos;
- Consistente para ser significativa;
- Realista para garantir aos acionistas que seus investimentos serão rentáveis.

O desafio na formulação da visão de negócios é que não se trata de um simples exercício de rastreamento e escolha de oportunidades estratégicas no futuro. O processo exige um claro autoconhecimento quanto a “quem somos” e “quais são nossos anseios”. A forma como os empregados são envolvidos na formação da Visão também impacta na maneira como eles a veem. Ela pode ser formatada somente pela alta direção ou contar com o envolvimento de outros grupos da organização. Neste último caso, provoca maior adesão e comprometimento – e ter esse compromisso é funda-

<sup>15</sup> DOLAN, Simon. *Gestão por Valores*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

mental uma vez que os empregados tornam-se mais produtivos quando conseguem entender qual a intenção estratégica da empresa e qual é o seu papel na construção desse desafio. Obviamente, por isso, a visão que compreende os propósitos mais arraigados das pessoas e que é relevante em diferentes níveis, tem mais chance de tocá-las.

É a partir de uma visão bem estruturada, que faça sentido para os empregados, que a alta liderança consegue articular claramente uma orientação para seu grupo, de forma que seja suficientemente inspirador para que eles não desanimem no meio do caminho, frente aos desafios que podem aparecer. Como destaca John Kotter<sup>16</sup>, sem uma visão adequada e uma estratégia inteligente, raramente haverá inspiração no grupo o suficiente para implementar as ações necessárias para produzir uma grande transformação. Este autor estabelece diretrizes básicas daquilo que considera serem aspectos-chave de uma visão bem estabelecida:

- Imaginável: apresenta como pode ser o futuro.
- Desejável: atraente aos interesses de longo prazo dos empregados, clientes, acionistas e outros envolvidos.
- Viável: abrange objetivos realistas e possíveis.
- Concentrada: clara o suficiente para fornecer uma diretriz num processo decisório.
- Flexível: a fim de permitir iniciativa individual e respostas alternativas, de acordo com as condições inconstantes.
- Comunicável: de fácil disseminação, ou seja, que possa ser explicada em poucos minutos.

Duas críticas devem ser feitas quanto às declarações de visão normalmente formuladas. A primeira diz respeito a uma boa parte das declarações de visão de empresas multinacionais no Brasil ou de capital nacional, que fala de forma generalista sobre compromisso com o cliente, produtos de qualidade, excelência dos processos, inovação, valor para o acionista, responsabilidade socioambiental, trabalho em time e futuro. Todas muito parecidas entre si, sem uma clara relação com os objetivos de negócios e, por esse motivo, vazias de inspiração. A segunda crítica versa sobre a formulação de uma visão sem que esta sirva como orientadora dos negócios. De nada adianta formulá-la se a empresa não souber para que precisa dela. Provavelmente, essa é a grande razão de muitos textos de visão não servirem para nada mais além de ficarem bonitos, em quadros colocados na recepção da empresa.

Vale destacar que a visão, por estar diretamente atrelada ao momento e ao futuro dos negócios, deve corresponder à realidade da empresa. Ou seja, quando alcançada, a visão se altera e evolui, conforme o desenvolvimento da empresa.

---

<sup>16</sup> KOTTER, John. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

Ao definir missão e visão, o próximo passo é a determinação dos valores organizacionais, ou seja, as crenças das quais a empresa não abre mão no caminho de consolidação de seus objetivos – institucionais e de negócios.

**Valores:** São princípios corporativos que se baseiam em crenças compartilhadas. O conjunto de valores deve representar “como” e “com base em quê” o caminho da empresa em busca da sua Missão e da sua Visão será trilhado. O ideal é que sejam expressos em uma quantidade de fácil lembrança, com palavras simples e de significado claro. Além disso, podem trazer um texto explicativo, formulado de maneira objetiva para ajudar os empregados a significá-los no ambiente de trabalho. Mais do que definir seus valores, é necessário que sejam praticados e vivenciados diariamente, além de amplamente comunicados para os empregados.

### PONTO DE ATENÇÃO

#### *Commodities nas declarações dos Propósitos Corporativos*

Uma boa declaração dos *Propósitos Corporativos* torna a empresa distinta, mas esse processo é cheio de armadilhas. A mais relevante dessas armadilhas é a commodity. Alguns termos se tornaram tão comuns nessas declarações que deixaram de realmente imprimir um diferencial para a marca e agregar a elas um conceito relevante. Por exemplo, falar de ética, compromisso, ou profissionalismo. Embora presentes numa imensa maioria de lista de valores, não apresentam necessariamente algum diferencial já que, o mínimo que a sociedade e os públicos esperam de uma companhia é que elas tenham esses princípios em sua forma de atuação. Isso porque, obviamente, ninguém espera que uma empresa seja menos ética, tenha menos compromisso, ou seja, menos justa somente por não ter esses conceitos expressos em seus propósitos corporativos.

Dan Pallotta, um empreendedor social e especialista em inovação no terceiro setor escreveu um artigo para a *Harvard Business School* em que destaca justamente isso. A crítica, cujo título é “Você tem uma declaração de missão ou personifica uma missão?” satiriza como é possível escrever missões para qualquer empresa de maneira desprovida de significado, se esta for formulada somente com base em jargões ou naquilo que já se espera de alguém ou alguma instituição. Por outro lado, exemplifica como algumas empresas não tem necessariamente uma declaração de missão, mas podem ser ricas em significado. Ele cita o exemplo da Apple. Numa avaliação do site dessa empresa, embora não se encontre uma missão claramente escrita, em diversos momentos se lê que “A Apple desenha Macs, o melhor computador pessoal do mundo...”, “Apple lidera a revolução da música digital...”, “Apple quer reinventar a telefonia digital...” e assim por diante. Ou seja, fica claro ao leitor que inovação é, de fato, algo elementar para esse negócio.

*(Do You Have a Mission Statement, or Are You on a Mission?, disponível em <http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/01/do-you-have-a-mission-statement.html>)*

Para finalizar esse importante conceito de Propósitos Corporativos, que modifica a forma como os empregados interagem com seus colegas e com o mercado, cabe uma última menção.

Além de ser imprescindível uma estratégia efetiva de comunicação em longo prazo de tais conceitos, vale chamar a atenção para a indispensável necessidade da atuação da alta liderança e dos líderes em sua disseminação. Se este conjunto não for vivenciado, os conceitos não serão fortes o suficiente para servir de base para determinar um passo firme, num caminho seguro. Tudo pode se tornar um problema se os Propósitos Corporativos forem encarados somente como mera formalidade. É preciso que a Missão, a Visão e os Valores tornem-se parte do discurso e, mais ainda, que se torne uma prática efetiva, pois quanto maior a consciência destas forças, maior a habilidade da liderança em conviver com elas e usá-las a favor dos negócios.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Uma experiência efetiva de Propósitos Corporativos*

*Quando uma corporação fala de valores, o ponto mais importante (e o mais difícil) é a definição deles. “Dizer que tem respeito pelo indivíduo, ou integridade, não basta”, diz o professor Robert Hooijberg, professor de comportamento organizacional da escola de negócios IMD. “É preciso descrever os valores e transformá-los em ações.” A Ambev, por exemplo, soube fazer isso. Um de seus valores diz “atuamos como donos”, o que subentende-se que donos assumem resultados pessoalmente. A organização traduz isso na seguinte ação: o empregado reduz custos sem comprometer a qualidade, toma decisões difíceis quando necessário e usa fatos e dados para determinar a melhor forma de agregar valor à empresa. Já a P&G tem um valor parecido, chamado ownership (propriedade). Nas ações, isso significa que o empregado deve tratar os bens da organização como se fossem seus: numa viagem, por exemplo, ele deve pagar as contas como se fosse tirar dinheiro do próprio bolso.*

*Adaptação da matéria publicada na Revista Você RH de 30/08/2010,  
reportagem de Tatiana Sendin*

## 2.3 Indutores da cultura organizacional

Para tornar o entendimento da Cultura Organizacional mais efetivo, podemos capturar alguns elementos-chave que a constituem. Esses indicadores são chamados de Indutores da Cultura Organizacional e, quando analisados de forma mais concreta, colaboram com o entendimento sobre a empresa, pois delimitam um panorama comportamental daquela instituição. É como se fosse possível, por meio da análise desses Indutores, desenhar um perfil de personalidade para a companhia e sua forma de interagir com os públicos.

São eles:

- Ritos e Cerimônia
- Símbolos
- Histórias
- Pressupostos básicos
- Heróis
- Tabus
- Medo
- Poder

Os dois últimos, Medo e Poder, merecem especial destaque, dada a relevância que exercem na formação da Cultura Organizacional.

**Ritos e Cerimônia:** Ritos tornam a Cultura Organizacional mais tangível para os empregados, pois permite comunicar, apreender e compartilhar conceitos e valores. Desta forma, o rito ajuda a empresa a comunicar aos empregados os comportamentos esperados, o que é “certo e errado” ou o que “é esperado ou não”. Reforça os Propósitos Corporativos e, de certa forma, a Identidade Corporativa como um todo.

O rito torna o tempo desigual e marca momentos-chave, evitando assim que os empregados sejam engolidos por uma rotina monótona. Por isso, merecem destaque os ritos de entrada (ou integração), de passagem e de degradação.

- Os ritos de entrada ou integração como, por exemplo, os programas de acolhida de novos empregados, feitos nos meses iniciais do novo trabalho, moldam o comportamento e suavizam as discrepâncias entre os novos e os atuais membros do grupo. São benéficos tanto para os que chegam, quanto para os que recebem novos colegas.
- Os ritos de passagem facilitam a mudança de posição, *status* ou tarefa. São exemplos deste grupo as celebrações em momentos de promoções, o processo padronizado de finalização de tarefa, o encerramento de projetos ou o lançamento de novos produtos, entre outros.
- Os ritos de degradação dizem respeito à retirada de poder, como em casos de demissão de empregados. Também incluem os processos de aposentadoria. Ritos de degradação são sempre difíceis, por isso determinar a forma certa de comunicá-los é essencial. Há muitas mensagens implícitas para os empregados quando eles lêem um comunicado frio dizendo “tal pessoa não faz mais parte do quadro de empregados dessa empresa”. Pior ainda, se tal fato é revelado no momento em que se liga para o ex-colega e descobre que ele não trabalha mais lá. É

possível fazer algo mais simpático, e de forma simples, principalmente quando o empregado não é desligado e sim assume outra função na empresa ou em outra empresa do grupo. É importante ter em conta que as mensagens de desligamentos são mais importantes para os que ficam do que para os que vão.

Há ainda os ritos de reforço, que são as celebrações públicas de êxito, como o reconhecimento do melhor grupo de vendas, ou o reconhecimento de empregados que completaram múltiplos anos de casa – eles têm a função de motivar esforços similares e enfatizam o valor social das regras pré-acordadas.

E, por fim, existem também os ritos de renovação, que dão o sentido de amadurecimento e construção quando transmitem a mensagem de que algo está sendo feito para melhorar uma condição. São muitas as oportunidades de ritos de renovação: mensagem de fechamento de vendas, quando também é possível lembrar o acordo de longo prazo que move a empresa; mensagens de fim de ano; comunicação de fechamento de projetos, etc.

Os ritos, quando conectados, podem se constituir em cerimônias, que igualmente regulam o ambiente em torno do que é valorizado e esperado.

**Símbolos:** São todos os artefatos, atos, eventos ou relações que adquirem um significado reconhecido pela maioria. Se por um lado há símbolos de reconhecimento internacional, por outro lado também pode ser entendido como algo que tenha adquirido significado próprio para um determinado grupo social. Um exemplo são as badaladas de sinos, normalmente conectadas à mensagem de sucesso e atenção. Dentro da organização pode ser visto no anunciar de vendas ou nas conquistas expressivas do grupo.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *A utilização dos ritos e símbolos no reforço à Cultura Organizacional*

*O sentido de grupo dos empregados do Magazine Luiza se manifesta em pequenos e grandes rituais diários. A sede da empresa é pontuada por símbolos. O retrato do funcionário do mês, escolhido por votação, na parede. Pequenas estátuas de santos católicos aqui e ali. A bandeira do Brasil próxima da entrada. O hino do Magazine bordado em ponto de cruz afixado no auditório. Fotos de família. Não há paredes. Nem divisórias. A maioria das reuniões não é agendada. Na maior parte das vezes, elas simplesmente acontecem em torno de uma mesa ou de outra. O cafezinho, preparado com grãos cultivados no sítio de dona Luiza, a fundadora da rede, chega todos os dias nos mesmos horários: às 10 da manhã e às 3 da tarde. Não é por acaso. Nesses momentos, parte do escritório se reúne em torno de três garrafas térmicas para falar sobre qualquer coisa — trabalho, família, futebol. Está difícil cumprir as metas do mês? Um funcionário está doente? Apareceu um problema de última hora? “Juntamos toda a equipe e fazemos uma oração”, diz Maria Isabel Bonfim Oliveira, diretora de orçamento e controladoria do Magazine. Todas as segundas-feiras, às 7h45 da manhã, os empregados da sede se reúnem para o chamado rito de comunhão. Durante 45 minutos, eles trocam informações sobre os resultados da semana anterior e as metas traçadas para os dias seguintes. Falam sobre objetivos alcançados e desafios a vencer. Tiram dúvidas. Cantam o Hino*

*Nacional e o bino da empresa. Rezam um Pai-Nosso. Participam de alguma atividade. E, finalmente, iniciam a semana de trabalho. O rito é repetido em todas as lojas, no mesmo dia, no mesmo horário. Não é obrigatório. Mas quem se sentiria bem em não participar? Os rituais foram escolhidos como a melhor forma de comunicar aos 4 000 empregados a cultura, a situação e os caminhos da empresa. É como se, ao final de cada um deles, o grupo dissesse: “Sim, nós acreditamos nesse rumo. Vamos em frente”.*

*Adaptação da matéria publicada na Revista EXAME de 10/09/2003,  
reportagem de Cláudia Vassallo*

**Histórias:** São exemplos reais, e da mais alta credibilidade. Uma história é uma narrativa baseada em eventos passados, que reforça um comportamento esperado. Normalmente são difíceis de imitar e dão consistência às mensagens, pois oferecem um conjunto claro de exemplos concretos daquilo que é, ou não, esperado. Por isso trazem implícitos os limites do território social, assim como suas concessões. Elas também podem ser encaradas como uma espécie de contrato social da organização, uma vez que, em geral, estão relacionadas com a maneira de agir e de que forma esse comportamento é tratado, recompensado e punido. Nesse sentido, projetos de memória empresarial podem fazer ajustes sutis na dinâmica interna de uma empresa por meio daquilo que valoriza e reforça na interação com seus membros. Contar uma história não é tarefa corriqueira e deve ser feita de uma forma que pareça realista e relevante na opinião da empresa e do empregado. Colocar o empregado como protagonista da construção da narrativa interna fortalece o sentimento de pertencer, já que reconhece em cada um o senso de significado. Contudo, a criação de histórias não precisa necessariamente ser uma meta em si, mas sim integrar as ações internas de tal forma que estimule reflexões, a fim de criar um entendimento comum sobre a empresa.

**Pressupostos básicos:** São tudo aquilo que a empresa vê como verdade e, por isso, torna-se inquestionável. Alguns pressupostos são óbvios, tais como não fumar em espaços fechados, descansar aos domingos, etc. Outros, porém, são sutis e carregam consigo muito da cultura organizacional. Por essa característica, são mais relevantes e normalmente menos compreendidos. Hora extra é um exemplo. Embora não exista na regra, há empresas em que os empregados se sentem pressionados a ficar além do horário previsto, não por regra explícita, mas porque há o entendimento de que assim ele demonstra comprometimento. Os pressupostos são formados a partir da rotina ou repetição de determinadas ações por pessoas que normalmente são reconhecidas pelo grupo (formal ou informalmente). Ainda no exemplo das horas extras, se um chefe habitualmente fica até mais tarde e começa a disparar e-mails logo cedo, muito provavelmente os seus empregados se sentirão na obrigação de estar lá para respondê-los. É quando o exemplo vale mais que mil palavras.

**Heróis:** Os heróis personificam os valores e prestam a sua contribuição à medida que tornam o sucesso tangível e preservam o que a organização tem de especial fornecendo influência duradoura. Não raro os heróis se formam porque experimentam êxitos baseados no universo coletivo e, portanto, são respeitados e reconhecidos pelo grupo. Manter a história desses personagens, não apenas nos canais formais de comunicação, mas também – e principalmente – no imaginário coletivo por meio da comunicação informal, é uma enorme contribuição para a sedimentação da Cultura Organizacional.

**Tabus:** Eles regulam o que é aceitável e o que não é aceitável por meio do acúmulo de experiências anteriores. Segundo Maria Ester de Freitas<sup>17</sup>, eles evidenciam o aspecto disciplinar da Cultura Organizacional: “demarcam áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido”. Os tabus têm conexão muito estreita com os medos organizacionais e um impacto grande na formação das culturas.

**Medo:** Quando associado à dinâmica das organizações, o medo passa a ter significados diferentes para cada pessoa. Em geral, apresenta-se como um estado de grande tensão diante de uma situação real ou imaginária para a qual um indivíduo não se sente tecnicamente ou emocionalmente preparado para enfrentar, mas reconhece que tem desfecho inevitável. Em seu contexto histórico, o medo é sem dúvida um elemento que merece destaque no estudo da cultura organizacional e do comportamento de liderança. No ambiente organizacional, a intensidade do medo interfere na condução das crenças, ações e da Comunicação com Empregados. Ele manipula a percepção e freia a criatividade. Separa as pessoas uma das outras, inibe a parceria e aumenta a resistência à mudança. O medo se manifesta em situações diversas, desde as corriqueiras – como fazer apresentações, cometer erros ou demonstrar desconhecimento – até em momentos mais determinantes, como a paralisia frente a uma decisão importante a ser tomada. Tudo o que coloca em xeque a estabilidade e a segurança têm capacidade potencial de estimular e gerar medo.

A faceta do medo que mais abala a produtividade, e que está diretamente conectada à Cultura Organizacional (e, claro, à comunicação), tem a ver com o medo que as pessoas têm de falar o que realmente estão pensando. Como novas experiências sempre trazem o risco do fracasso, muitos empregados as evitam. As empresas, por sua vez, reforçam esse comportamento quando adotam estratégias ou o compromisso de ‘livre de erro’ ou ‘tolerância zero ao erro’. Essas práticas, ainda que não estejam escritas e que sejam bem intencionadas, podem criar uma cultura avessa à experimentação e ao novo e, por extensão, à inovação. O medo também pode

---

<sup>17</sup> FREITAS, Maria Ester de. “Cultura organizacional: grandes temas em debates”. RAE: revista de administração de empresas, São Paulo: FGV, jul/set. 1991, v. 31, n. 3

ser um nome genérico que engloba uma série de atitudes que nada têm a ver com medo. Para um jovem cheio de adrenalina, um gerente conservador tem medo de decidir. Mas, para o gerente, não decidir é apenas uma estratégia válida, baseada em experiências anteriores.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Ambientes livres de medo permitem melhor expressão individual*

*“Estudante de marketing e estagiário da Shell há um ano e meio, o paulistano Marco Doti, de 21 anos, se acha amigo do chefe, não adapta seu discurso para se dirigir aos superiores e é prova de que competência não depende de formalidades. “Às vezes falo com meu chefe como falo com meus amigos. Ele não gosta muito, mas, se estou lá até hoje, acredito que ele admire outras qualidades em mim”, diz. Apesar da irreverência, Doti já ganhou moral na empresa ao conseguir uma proeza: um estoque de brindes, cuja renovação da licença de uso do fornecedor custaria à Shell mais de R\$ 20 mil, saiu de graça depois que o insistente estagiário propôs um acordo vantajoso para ambas as partes. “Todos diziam que eu não conseguiria, mas agendei a reunião e intimei meu chefe a ir comigo”, afirma Doti, que também já foi designado a dar uma carona ao presidente da companhia. “Fui logo avisando que no meu carro eu não era funcionário dele, e durante o percurso, levamos um papo de igual para igual. Não sei por que as pessoas têm medo ser verdadeiras com os chefes.”*

*Adaptação da matéria publicada na Revista Você S/A de 24/09/2009,  
reportagem de Ana Paula Kuntz*

Outro aspecto importante é a reação da empresa aos erros que seus empregados cometem. Há empresas que aceitam o fato de que errar faz parte do processo, e há outras que punem exemplarmente os que erram. No segundo caso, os empregados deixam de decidir, ou de opinar, para se resguardar. Passa a ser uma questão de sobrevivência profissional. De modo geral, o medo nunca está nas pessoas. Costuma estar no sistema. Entre os vários estudos feitos sobre o impacto do medo na rotina organizacional, vale destacar um realizado por pesquisadores da Universidade de Nova York<sup>18</sup>, que identificou que a predisposição de um empregado em levar preocupações para a liderança depende de quão próximo ou acessível ele percebe o chefe. Esse fato se agrava em ambientes em que a tomada de decisão do gerente costuma ser pouco clara (ou seja, calcada na sua ‘percepção’ do dia a dia), pois deixa um amplo espaço de especulação e desconfiança.

<sup>18</sup> MILLIKEN, Frances, MORRISON, Elizabeth W. e HEWLIN, Patricia F. *An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why* in Journal of Management Studies. Setembro / 2003

## PONTO DE ATENÇÃO

### *A origem do medo*

A origem do medo pode ser o motivo ou consequência de vários fatores. Uma ampla pesquisa realizada no final da década de 90, com 22 empresas americanas, versou sobre a origem do medo nas organizações. As entrevistas com os empregados tinham como perguntas básicas:

- 1) sobre quais questões você hesitou em conversar no trabalho, nos últimos cinco anos?
- 2) Por que você não conversou sobre elas?
- 3) Você hesitou quanto a conversar abertamente sobre uma questão por medo de algum tipo de repercussão?
- 4) Quais foram as situações ameaçadoras e que impacto tiveram?

O resultado é tema do livro 'Eliminando o medo no ambiente de trabalho' e traz conclusões interessantes. Por exemplo, é comum os empregados hesitarem em expressar suas verdadeiras opiniões por medo das consequências. Entretanto, a maior parte dos comportamentos intimidatórios da liderança acontece inconscientemente, ou seja, sem que de fato eles tenham agido com essa intenção. Devido ao legado de desconfiança decorrente de hierarquias tradicionais, muitos subordinados acreditam que pode haver repercussão, mesmo que não existam evidências imediatas de que isso realmente ocorrerá. Os entrevistados deram quatro explicações primárias para não falarem francamente:

- medo de repercussões,
- sensação de que falar o que se pensa não traria nenhum benefício,
- desejo de evitar conflitos
- relutância em causar problemas para os outros.

Porém, de longe, o medo de repercussões foi a razão mais frequentemente citada. Os próprios autores levantam os principais fatores que influenciaram essa dinâmica.

• A primeira delas é que as pessoas lidam primeiramente com suas preocupações pessoais. A reação de um indivíduo será sempre pessoal antes de centrar-se em preocupações organizacionais. Quando o desempenho da liderança e os sistemas organizacionais tornam a vida incômoda ou mais complicada, as pessoas centram-se naturalmente na autoproteção, em manter-se afastadas de confusão. Em outras palavras, tudo aquilo que mexe com a zona de conforto dos empregados, provoca maior reação ou, melhor dizendo, mais medo.

• A segunda hipótese está ligada a uma questão histórica: a desconfiança que se tem nos líderes.

A pesquisa também buscou elementos para dizer se o medo pode ser um motivador positivo. Em mais da metade das entrevistas realizadas, a resposta foi um ressoante ‘de jeito nenhum’.

RYAN, Kathleen S.; OESTREICH, Daniel K.  
*Eliminando o medo no ambiente de trabalho. São Paulo, Makron: 1993*

As consequências do medo são duras, tanto para as pessoas – que acabam cometendo erros, não conseguem ser criativas ou recusam-se a mencionar questões importantes – quanto para as empresas que perdem grandes oportunidades de melhoria de processos, produtos ou negócios.

Para finalizar, vale ainda diferenciar medo de silêncio. O primeiro foi suficientemente explorado. O segundo refere-se simplesmente ao ‘não-falar’. O medo nem sempre é o motivo que leva o empregado a não colocar sua opinião sobre um fato ou compartilhar algo que sabe. Há espaço para a discussão de outros elementos que fazem com que alguém simplesmente não tenha interesse em se expressar, como a confiança, a credibilidade, a crença na liderança da empresa e como é o exercício do poder na empresa. Entre todos eles, destaque-se o impacto do exercício do poder, pois ele tem grande interferência na capacidade dos empregados de se comunicarem com base na confiança, respeito e transparência.

**Poder:** É uma relação de troca, que implica em ganho físico ou intelectual. Como é próprio do ser humano, o poder também se manifesta nas organizações. Se de um lado o poder é um instrumento da liderança para ajudar o grupo a atingir suas metas, por outro pode ser prejudicial à medida que seu uso responde muito mais aos interesses individuais do que aos coletivos. O poder se manifesta de variadas formas e está presente no cotidiano dos empregados. Impossível de ser isolado, deve ser entendido e gerenciado como elemento de cultura organizacional para que não estabeleça tal força que iniba o desenvolvimento da empresa, e que não seja tão sutil a ponto de não estimular o progresso.

Podemos categorizar o poder de muitas formas, mas a maneira clássica divide-o em cinco categorias:

- Poder legítimo: relacionado à posição hierárquica que o indivíduo exerce. Presente em qualquer organização, este tipo de poder pode ser o motivador dos demais.
- Poder coercitivo: gera medo associado às reações que surgem quando há divergências de pontos de vista e na capacidade do detentor em distribuir sanções e punições. Normalmente o exercício desse tipo de

poder vem associado à linguagem e discurso intimidatórios, na capacidade de tirar o apoio emocional a terceiros. O medo de retaliação, punição psicológica e bloqueio de carreira são questões associadas ao uso do poder coercitivo.

- Poder de recompensa: busca a concordância de outros a partir de benefícios a oferecer. No ambiente organizacional, refere-se à prioridade em caso de promoção, avaliações de desempenho favoráveis e tarefas tidas como mais nobres, por exemplo.
- Poder de competência: é a influência exercida como resultado do conhecimento e das habilidades reconhecidos pelo grupo, independentemente do nível hierárquico que determinada pessoa está. Esse tipo de poder é facilmente percebido naqueles indivíduos que se estabelecem como líderes naturais perante um grupo de empregados.
- Poder de referência: trata da influência de uma identificação pessoal, de alguém que tem recursos desejáveis ou traços pessoais que inspirem admiração.

Nem todos os tipos de poder são maléficos para a empresa. Saber identificá-los para, assim, utilizá-los a favor da formação de um bom clima organizacional, pode ser muito positivo. Embora o poder seja normalmente relacionado a um uso abusivo e inapropriado, também é legítimo que seja positivo e reforce o melhor de cada organização.

Quando os empregados traduzem seu poder em ação, muitas vezes estão fazendo política, que pode ser de cunho legítimo ou não. Fazem parte do primeiro grupo ações rotineiras, aceitas como regras do jogo e realizadas por uso de argumentos – é o convencimento de fato. No segundo grupo estão ações de sabotagem, falta de ética, prejuízo a terceiros e política de silêncio.

## **2.4 Boa ou ruim?**

Em face de todas essas colocações, é possível que haja o impulso de querer definir uma cultura organizacional como boa ou ruim. Entretanto, é muito difícil adjetivar uma cultura dessa forma. Na verdade, para responder a essa pergunta é preciso observar o quanto essa cultura está adequada e dá suporte aos objetivos organizacionais. Se está muito consolidada, pode ter sérias dificuldades para incorporar mudanças de qualquer natureza. Nesse sentido, dentro desse contexto, pode precisar mudar. Ela é boa quando consegue ajudar o grupo a se desenvolver ou alcançar suas metas e desejos de curto, médio e longo prazo. Também é preciso levar em conta que a empresa, como um organismo vivo, está em constante amadurecimento e mudança. E, por isso, a Cultura Organizacional deve acompanhar esse processo. Assim, terá chance de ser mais forte em situações em que não há grandes mudanças de gestão, certa estabilidade do grupo de empregados, intensidade emocional e experiências compartilhadas.

## 2.5 Cultura entre unidades de uma multinacional

Uma questão a ser sempre observada é a possível cisão entre a matriz sociocultural do país de origem de uma empresa e sua gestão local. Ela cria uma lógica de ação que pode não ser consensual. As diferenças culturais também podem ser levadas em conta em casos mais corriqueiros, como a vinda de executivos de outras nacionalidades para cargos de gestão por períodos determinados.

Exemplo disso é o conceito de motivação, que no Brasil está normalmente atrelado a um bom ambiente de trabalho, satisfação com as tarefas e senso de pertencer, enquanto nos Estados Unidos está muito mais voltado para a capacidade de ganhar dinheiro e prestígio. Os norte-americanos normalmente valorizam manifestações públicas de reconhecimento e são mais competitivos. Já os japoneses querem 'fazer parte' e contribuir para o sucesso do grupo.

No Brasil, a visão ibérica de tempo permite prazos mais flexíveis, enquanto nos EUA há respeito mais rígido. No Japão, há preferência por prazos claros, que acomodem a necessidade de chegar a um consenso com o grupo. Enquanto brasileiros e americanos costumam colocar mais foco no planejamento de curto prazo, os japoneses investem mais tempo planejando o futuro. No Brasil, ainda há o famoso 'jeitinho', ou uma forma de contornar o sistema para atingir um objetivo mais rapidamente.

Quando o assunto é gerenciamento de conflito, brasileiros e japoneses tentam evitá-los ao máximo e tratam o conflito de forma indireta, para evitar situações de confronto. Nos Estados Unidos, os profissionais têm mais habilidade em estabelecer uma diferença clara entre discussão e debate.

A comunicação também sofre impactos de acordo com a cultura de cada país. No Brasil são usados meios implícitos para enviar mensagens e é esperado que o receptor entenda a história subliminar envolvida. Há um amplo uso de metáforas. Os profissionais tendem a apresentar planos e ações de forma a manter os relacionamentos, evitando conflitos. Expressam-se de forma aberta, alegre e com demonstração de suas emoções. Já a comunicação dos japoneses traz pistas sobre a posição social de cada envolvido, assim como status e nível educacional. Em reuniões, a seleção do porta-voz e a disposição dos lugares na mesa podem falar muito mais alto do que o que é dito de fato. Por ser um povo que em geral evita conflito, a linguagem deve ser entendida a partir do contexto e da linguagem não verbal utilizada.

Ao contrário dos brasileiros, os japoneses consideram inaceitável expor emoções em situações de negócios. A interação costuma ser mais formal e disciplinada. Em sua forma de pensar é desejável ter em mãos toda informação relevante para dar início a um novo projeto.

Exemplos não faltam. Situações em que sejam necessários ajustes e adaptações também não. Entender as diferenças diminui o conflito interno e o estresse natural gerado pelo trabalho diário. As acomodações que possam ser necessárias somente serão tratadas se forem conhecidas, daí a importância da Cultura Organizacional ser um assunto tratado pela gestão. Apesar disso, é importante

ressaltar que a empresa, como um todo, tem seus Propósitos Corporativos e eles devem ser soberanos. Como dito anteriormente, eles funcionam como balizadores de comportamentos.

## **2.6 A relação íntima entre a Comunicação com Empregados e a cultura organizacional**

Considerando todas essas colocações acerca da Cultura Organizacional, torna-se lógico afirmar que a Comunicação com Empregados depende dela. Por outro lado, não é exagero dizer que, por sua vez, sem comunicação a cultura não se estabelece, já que – com essa ausência – ela dificilmente será conhecida, entendida e respeitada. Claro, há também os indutores nessa equação. Estes são o substrato que precisa permear as estratégias da comunicação. Nenhum é mais relevante do que o outro – eles funcionam melhor em conjunto e reforçam-se mutuamente. É difícil inclusive isolá-los, pois a gestão da cultura não é uma ciência exata. Por isso, cada um desses elementos, presta sua contribuição para ajudar o empregado a se encontrar numa dada cultura, já que, juntos, traduzem a Cultura Organizacional.

Ao dizer isso, é possível que aflore um pensamento: seria o empregado uma ‘vítima’ passiva da cultura? A resposta é não. O empregado interage com seus colegas e com o meio em que está inserido e influencia a Cultura Organizacional, mas em geral é pouco consciente disso. Por isso, pode-se afirmar que esse “jeito de ser” da empresa é o arranjo formado pela interação de todos e, por isso, é possível encontrar subculturas dentro de uma mesma organização.

Além disso, a Comunicação com Empregados quando bem conduzida auxilia no processo de mudança ou amadurecimento cultural, e assim permite que as organizações estejam sempre preparadas para serem bem-sucedidas. Aqui cabe uma ressalva aos Gestores da função de Comunicação com Empregados: interferir na cultura, em seus momentos de amadurecimento e mudança, não deve ser obra do acaso. Ao pensar em ações, veículos ou qualquer outra atividade de comunicação, é primordial o pensamento ordenado para se ter em conta o impacto que é possível causar. Quando a Comunicação com Empregados segue um processo, tem claras as suas mensagens-chaves, explorando corretamente as mídias, vale-se da comunicação de liderança e do *feedback* dos empregados, o comportamento alcançado é o de conscientização.

Mas, será isso suficiente? Normalmente, não. É preciso também facilitar os processos de mudança, conectar os empregados às necessidades do negócio e promover o entendimento, já que só com entendimento é possível conseguir a aceitação e, por último, o engajamento. Este só se dá quando a Comunicação com o Empregado é, de fato, eficaz.

Está aí o maior dos desafios: o que faz a comunicação ser um elo forte da cadeia de valor da empresa e não um recurso acessório e dispensável? A resposta para isso está no conteúdo dos capítulos que se seguem.



## 3. TUDO COMUNICA

Este capítulo se propõe a analisar tudo aquilo que comunica ao empregado, ou seja, todas as maneiras pelas quais convergem mensagens – diretas ou subliminares – a ele. Serão abordadas algumas questões que podem parecer abstratas num primeiro momento, mas que são fundamentais de serem pensadas e avaliadas antes da produção da comunicação na forma em que as empresas ainda estão mais acostumadas: os veículos em si. Importância especial merece o diálogo e o relacionamento que disto deriva, pois ambos são fundamentais no estabelecimento de processos comunicacionais saudáveis dentro das organizações.

A Comunicação com Empregados deve ser entendida como uma competência de gestão e não como uma área ou departamento. Por isso, seu sucesso depende da alta liderança e diz respeito a todas as pessoas da empresa, afinal a percepção que o empregado forma sobre a empresa tem muito mais a ver com aquilo que ele vivencia no seu dia a dia do que com aquilo que é formalmente comunicado por um ou por outro veículo. A comunicação – formal e informal – constitui elemento essencial no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização. Estudos mostram que as mudanças acontecem de fato quando há consistência entre o que liderança fala e faz e a experiência prática dos empregados sobre os acontecimentos e suas consequências. Muitas vezes, bloqueios e dificuldades no ambiente comunicacional são decorrentes de problemas de liderança, de gestão ou de políticas de pessoal. Um plano de comunicação que esteja completamente desalinhado dos valores corporativos ou ainda uma série de ações ousadas para comunicar aos empregados abertamente as estratégias de gestão de uma empresa que não está acostumada a compartilhar e ser transparente nas suas informações tendem a evidenciar esses problemas citados. A incoerência entre discurso e prática pode ser um mal perigoso às organizações e causar um problema de falta de credibilidade difícil de ser contornado.

### 3.1 Transparência

Os Propósitos Corporativos contribuem com a criação de um diálogo entre

empresa e empregado e com a identificação em torno de uma proposta comum para ambos. Muitas organizações atualmente trabalham – além da Missão, da Visão e dos Valores – com o conceito de Governança Corporativa, que prevê que sejam regidas sob uma conduta condizente com valores e preceitos éticos socialmente aceitáveis. Originalmente criado para tratar da relação entre empresa, acionistas e investidores, o termo ganhou espaço nos últimos anos em toda a área de Comunicação Corporativa por determinar, de forma disciplinada, conceitos de tratamento igualitário entre *stakeholders* a partir de boas práticas de comunicação e relacionamento. A Governança Corporativa preconiza a gestão estratégica da empresa e o monitoramento contínuo de sua diretoria, baseando-se no tripé: transparência, prestação de contas e equidade.

Quando da relação entre empresa e acionistas, a transparência na divulgação de informações costuma estar na esfera jurídica, sendo uma obrigação legal da companhia compartilhar seus resultados e garantir que sejam divulgadas as informações relevantes. Ainda assim, vale aqui uma nota que, segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, as empresas devem extrapolar a sobrições de leis e regimentos e oferecer todas as informações que sejam relevantes às partes interessadas. Na Comunicação com Empregados, o princípio deve ser o mesmo. Ajudá-los a entender melhor o negócio é um dos compromissos mais relevantes da função, e contribui para que cada um possa buscar o seu melhor resultado para atingir uma meta coletiva. À comunicação, cabe assegurar clareza nas mensagens a partir de uma linguagem acessível, com informações equilibradas e de qualidade.

A comunicação interna deve tratar também de aspectos negativos em sua abordagem, e não apenas os positivos, de forma a oferecer aos empregados uma correta compreensão da organização, em um discurso sempre transparente. Mais do que falar a verdade, o conceito de transparência diz respeito a não omissão de informações importantes. Compreender isso é fácil, basta fazer um paralelo com a adolescência, período em que, de consciência limpa, o indivíduo diz para os pais que irá dormir na casa de um amigo sem contar que, antes da boa noite de sono, desfrutará de uma festa. Corporativamente, para criar uma cultura efetiva de transparência, deve sempre prevalecer a verdade e a coerência, sem o subterfúgio da omissão. Em uma situação de crise, por exemplo, se a empresa diz que não haverá demissões naquele momento, mas poucos meses depois desliga empregados, fica difícil criar uma atmosfera estável e de confiança. Se não é possível evitar demissões, isso deve ser dito. São repetidas atitudes honestas que levam à percepção de transparência no longo prazo.

Outra boa forma de compreender a importância da transparência são os momentos de grandes mudanças corporativas. Falar sobre más notícias nunca é fácil, especialmente na cultura brasileira, que tem uma característica de evitar conflito e achar um jeito de chegar ao consenso. No entanto, uma organização que

age de forma transparente com seus empregados, ou seja, que antes de uma crise construiu um ambiente propício a um fluxo de informação livre e responsável, mantém seu empregado mais bem-informado e, conseqüentemente, mais seguro e apto a representá-la e apoiar suas decisões mesmo em momentos difíceis.

Uma pesquisa realizada pela consultoria Fellipelli, em parceria com a revista VOCÊ S/A, mostrou que, para 95% dos entrevistados, a falta de confiança no trabalho interfere na produtividade<sup>19</sup>. Este dado confirma os achados de outro estudo, feito pela consultoria DM Recursos Humanos, que apontou que a falta de transparência das informações é o fator que mais abala a motivação dos executivos e pode levá-los a mudar de empresa, mesmo quando consideram seu salário satisfatório. Dos presidentes, diretores e gerentes que responderam a pesquisa, 48% indicaram que a falta de transparência e de informações são a principal causa de insatisfação com a organização em que atuam. A questão supera as condições de desenvolvimento de carreira, remuneração e até a falta de respeito com as pessoas.<sup>20</sup>

É preciso tratar a transparência também como um livre fluxo de informação. Não apenas aquela que parte da liderança da companhia, mas a forma como ela se propaga de forma multidirecional. Este fluxo de informação pode determinar a capacidade de uma organização de competir, resolver problemas, inovar, enfrentar os desafios e atingir metas.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Transparência de informação em uma plataforma de comunicação*

*Numa empresa do tamanho da Atento, que conta com 75.000 empregados espalhados por 12 cidades brasileiras, a tarefa de garantir o acesso a informações importantes para o negócio e, principalmente, atualizadas e corretas não era nada fácil. As operações trabalhavam de forma isolada, sem qualquer sinergia ou processos de compartilhamento. Foi nesse cenário que o diretor executivo de Estratégia e Soluções, Regis Noronha, propôs a implantação do portal Atentopedia. Deu certo. Prova disso é que, hoje, a matriz brasileira exporta conhecimento até para a sede da Telefonica, sua controladora, na Espanha. Antes, era comum um funcionário da Atento desperdiçar esforço e tempo em operações que davam errado. Além disso, as equipes sentiam dificuldade sempre que precisavam elaborar propostas e projetos aderentes às demandas de negócio de seus clientes. “As equipes não tinham onde buscar informações sobre os clientes, seus perfis, necessidades ou tendências de mercado, para cruzar com os produtos da Atento, de forma a oferecer projetos mais atraentes e*

<sup>19</sup> <http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/como-anda-sua-credibilidade-607177.shtml>, “Como anda sua credibilidade?”, texto de Renata Avediani publicado na Revista Você S/A. Acesso em 03/11/2010.

<sup>20</sup> “Transparência e Motivação”, texto de Carolina Sanchez Miranda publicado no Jornal Gazeta Mercantil de 07/11/2006.

*eficientes”, diz Noronha. Para suprir essa carência, a Atentopedia foi criada em outubro de 2006 e funciona como uma enciclopédia on-line, um portal do conhecimento na intranet da Atento, que também pode ser acessado pela internet, de fora da empresa. Com a proposta de disseminar o conhecimento, lá estão orientações sobre a estratégia da Atento, dossiês e perfis dos seus clientes, melhores práticas adotadas pelas operações país afora, um glossário com termos recorrentes do negócio, além de um fórum em que as perguntas são respondidas pela área de gestão do conhecimento ou encaminhadas a quem possa respondê-las corretamente. Os resultados são, muitas vezes, intangíveis. “Sabíamos que, antes, os empregados ligavam para várias áreas e interpelavam várias pessoas para tirar uma dúvida, muitas vezes esbarrando em respostas contraditórias”, recorda Noronha. Agora, isso é feito via fórum. Nas operações, porém, os ganhos são mais visíveis. Uma operação de cobrança, por exemplo, acessou a biblioteca de melhores práticas, selecionando três delas, para identificar melhor o perfil ideal dos colaboradores para a tarefa, para melhorar o processo de abordagem do cliente inadimplente e para reconhecer e premiar os empregados. Usando as orientações do portal, a operação foi capaz de aumentar em sete pontos percentuais sua taxa de efetividade da cobrança.*

*Adaptação da matéria publicado na Revista Você RH de 20/04/2010,  
reportagem de Úrsula Alonso Manso*

Apesar de antiquada, ainda é comum em muitas empresas a postura centralizadora de tratar informação como poder. Quanto mais coisas só uma determinada pessoa souber, mais poder ela terá sobre os demais empregados da companhia. Essa postura, de certa forma infantil, é relativamente natural e ainda assombra muitas organizações. Ao impedir a circulação de informações, os líderes impedem que elas cheguem a quem precisa delas para tomar decisões, criando um ambiente que leva a organização à obsolescência. Numa visão moderna de gestão, é preciso respeitar o atual contexto de comunicação “sem fronteiras”, no qual a inovação se dará cada vez mais por meio da mobilização de redes abertas, em que as boas ideias surgem a partir de interações sociais e da diversidade das partes interessadas. Isso, também, tem a ver com transparência nas organizações.

Para que as informações fluam livremente dentro de uma empresa, os empregados devem sentir-se livres para falar abertamente e a alta liderança deve patrocinar este movimento – como já discutido no capítulo sobre Cultura Organizacional. Isso significa que a informação crítica chega à pessoa certa no momento certo e pela forma certa.

Mas, ainda cabe dizer que nem sempre a transparência completa é possível – e nem desejável. Toda empresa trabalha com informações confidenciais, como detalhes de inovações ou estratégias corporativas, por exemplo, e os princípios de transparência não preveem que este tipo de informação seja aberto a todos os empregados. No entanto, com as facilidades do ambiente digital, em que todo empregado pode acessar seu e-mail pessoal, seus perfis em redes sociais e qualquer outro site na internet por meio do seu celular, que ainda tem uma câmera

(com a qual poderia fotografar as fórmulas mais secretas do sucesso), não dá para desconsiderar que a empresa está naturalmente mais vulnerável ao vazamento de informações. O que acontece é que essa vulnerabilidade é ainda mais potencializada quando falta aos empregados informação, especialmente em situações de crise. É claro que não se pode ser transparente com tudo. Esta é, de fato, uma questão importante. A transparência responsável não significa dizer tudo a todo mundo e a toda hora. Primeiramente, é necessário criar um ambiente interno de maturidade, em que o empregado saiba que tudo que é possível dizer, será dito quando oportuno. Quando isso acontece, o empregado é capaz de entender e não criticar dados que serão tratados pela empresa como confidenciais. Porém, o que se percebe de forma generalizada, é que muitas questões que são tratadas como confidenciais na realidade só são represadas, porque discuti-las dá trabalho, porque elas não estão completamente fundamentadas, porque alguém as centraliza sem necessidade e por uma série de outras razões como essas.

Portanto, a transparência responsável nada mais é que dizer aquilo que o empregado precisa para trabalhar melhor: questões que o afetam diretamente ou questões que podem manter sua zona de segurança, para que ele continue sendo produtivo.

Os autores norte-americanos Warren Bennis, Daniel Goleman, James O'Toole e Patricia Ward Biederman, no livro *Transparência – Como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações*, defendem que os líderes devem, pelo menos, aspirar uma política “sem segredos”. A melhor maneira para começar é liderando pelo exemplo. Se os líderes regularmente demonstrarem que querem ouvir mais do que falar, e passarem a elogiar quem tem coragem de falar com franqueza, a cultura começará a mudar em direção à transparência. E não adianta resistir: a transparência é inevitável no mundo atual. Exemplo disso aconteceu no Departamento de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO). Um servidor público do órgão, indignado, usou o YouTube para publicar vídeos em que relata a falta de apoio estrutural da entidade para realização de campanhas educativas no trânsito. Em um dos vídeos, ele desabafa: “resolvi fazer este vídeo para tecer alguns comentários e fazer uma crítica ao próprio DETRAN Rondônia, o órgão ao qual eu sirvo, ao qual eu pertencço. Gosto da instituição, entretanto, algumas práticas, algumas situações, deixam a desejar e me deixam muito chateado”.<sup>21</sup>

O maior desafio de uma cultura de franqueza e transparência é quando pessoas de níveis hierárquicos mais baixos precisam dizer verdades desagradáveis para superiores. O medo da retaliação tende a inibir a maioria das iniciativas. E quanto menos os gestores estão dispostos a ouvir sugestões e críticas, menos elas são feitas, criando um estado que Bennis, Goleman, O'Toole e Biederman chamam de negação coletiva ou auto-engano, que muitas vezes tem consequências ética e nos negócios, que são desastrosas.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> [http://youtu.be/NgiKin\\_hTIw](http://youtu.be/NgiKin_hTIw)

<sup>22</sup> BENNIS W, GOLEMAN D, BIRDERMAN PW. *Creación de una cultura transparente*. Leader to Leader, Otoño 2008;50(4):21-7.

Transparência, confiança e franqueza são conceitos que estão interligados e, corporativamente, tendem a gerar processos mais eficientes e proporcionar melhores resultados para a companhia, quando estão presentes em sua Cultura Organizacional e nos processos da Comunicação com Empregados. Empresas que adotam um estilo de gestão baseado nestes conceitos e que incentivam essa postura – ao fornecerem acesso igual à informação a todos e valorizar a discordância saudável – estão mais próximas de ter empregados mais engajados.

### **3.2 Imagem e reputação**

Cada vez mais as organizações têm dedicado tempo e recursos para gerenciar melhor sua imagem e reputação, entendendo que a reputação corporativa é um dos seus ativos mais importantes, apesar de intangível.

Para entender o conceito de reputação, é preciso antes entender os conceitos de Identidade Corporativa e Imagem.

A Identidade Corporativa, como já explorada no capítulo de Cultura Organizacional, responde basicamente à pergunta “Quem é a empresa?”. O conteúdo dessa resposta manifesta naturalmente aspectos importantes de reconhecimento dessa identidade, ao apresentar os Propósitos Corporativos (Missão, Visão e Valores), traços de sua Cultura Organizacional e suas práticas de negócios e gestão de pessoas. Além disso, há todos os aspectos tangíveis, como serviços prestados ou produtos vendidos, passando pela qualidade das embalagens, a manutenção de suas instalações e os dizeres gravados no atendimento telefônico. Todos, absolutamente todos, os pontos de contato dos públicos com determinada empresa e sua marca são passíveis de transmitir informações sobre a Identidade Corporativa. Trata-se, portanto, daquilo que a empresa é e como ela, por meio desses temas, relaciona-se com as pessoas.

É necessário que a Identidade Corporativa seja única e forte, para que transmita a todos os públicos uma coerência de postura e discurso, de maneira prática e visual. É exatamente essa coerência em todas as frentes de relacionamento e comunicação que permitirá que a empresa venha a ter uma Imagem positiva. Ou seja, uma boa Imagem deriva de uma identidade sólida.

Entretanto, mesmo todo esse cuidado não garante à empresa uma Imagem positiva. Isso porque, de forma independente à postura que uma empresa adota frente a seus públicos, está a percepção que estes têm sobre a organização. Imagem é, portanto, algo que a empresa não pode controlar, pois deriva da percepção individual – quando em contato com determinada marca ou empresa – e depende muito do repertório prévio estabelecido entre essas partes.

Tratando especificamente da relação empresa-empregado, podemos dizer que Identidade Corporativa está relacionada aos valores praticados pela organização, à postura perante as práticas de negócios e à forma como se dá a gestão de pessoas e assim, a Imagem resultará da maneira pela qual os empregados percebem e reconhecem esses aspectos.

É o acúmulo de uma Imagem positiva ao longo do tempo que dá origem à Reputação. Vale destacar o fato de que a postura dos empregados é influenciada pela Reputação da empresa ao mesmo tempo em que influencia sua consolidação, ou não. Isso porque é ele quem garante que a empresa cumpra a lei ou extrapole-a para desta forma ser, ou não, uma boa cidadã corporativa que tem boa governança de suas finanças e gera valor, assim como fabrica produtos de qualidade para atender às expectativas de seus compradores. Em resumo, o empregado pega emprestada a Reputação da empresa e vice-versa.

Para que haja a percepção de Reputação positiva, é necessário existir um elo emocional entre empresa e empregado – que não precisa ser um lugar ‘que é como a nossa família’, nem um lugar ‘onde eu tenho os verdadeiros amigos’, mas um lugar em que o empregado se sinta respeitado, acolhido: e que também acolha, respeite o mercado, queira bem a todos com os quais se relaciona. Esse é um movimento de ir e vir, contínuo e sem fim.

Obviamente, ao fazer uma reflexão reversa sobre essa lógica de Reputação, Imagem e Identidade Corporativa, fica evidente que para a empresa ter uma boa Reputação com o empregado é preciso criar uma conexão forte entre os Propósitos Corporativos e os objetivos de negócios. As pessoas precisam entender seu papel no todo e isso não é possível se o ‘todo’ não é claro. Criar sentido é uma das tarefas mais árduas do dia a dia da Comunicação com Empregados porque não depende somente desta função. É um processo que passa por toda a engrenagem dos departamentos, por uma Cultura Organizacional forte, pela necessidade de os líderes entenderem a importância de todos saberem seu papel, a fim de que não haja perda de recursos e tempo ao longo do ano. Não basta pedir que “vistam a camisa”. Não adiantam “reuniões de alinhamento” ou muito “oba-oba para motivar as pessoas”. O que ajuda de fato é um trabalho contínuo e coletivo, que seja abrangente o bastante para que cada empregado encontre as suas razões individuais para sentir orgulho da empresa em que trabalha. Isso porque, para uns, a melhor empresa é aquela que remunera bem; para outros, aquela que dignifica o trabalho; para os mais jovens, aquela que lhes dá chance de equilibrar seus interesses pessoais e proporcionar crescimento profissional rápido; para alguns ainda é aquela que acolhe a comunidade e participa da sua melhoria. Por isso, é necessário que as companhias sejam polivalentes – eficazes em equalizar todos esses anseios e necessidades, tal qual um bom equilibrista.

De frente para essa realidade, imprime-se mais uma dificuldade para a Comunicação com Empregados, que é fazer com que a função seja eficaz ao ponto de criar sintonia com todas essas diversas frequências, ao mesmo tempo em que preserva uma base comum – aquilo que define a identidade corporativa.



## 4. COMUNICAÇÃO DE LIDERANÇA

Existem três formas de dar vazão aos conteúdos trabalhados pela Comunicação com Empregados: a comunicação formal, que compreende a plataforma interna de comunicação (e que será detalhada no capítulo 7); a comunicação informal, que acontece de maneira espontânea entre os empregados (detalhada no capítulo 2) e a comunicação de liderança, que é alvo deste capítulo. Um olhar rápido sobre os dois primeiros itens citados acima, apenas para criar um contexto, remete a duas realidades facilmente identificadas nas empresas.

- Normalmente começa-se um trabalho de Comunicação com Empregados estruturando os tradicionais veículos de comunicação (revista, intranet, mural, etc). Apesar de importantes, eles correspondem à menor parte de uma efetiva estratégia de comunicação interna.
- Quanto à comunicação informal, são diversas as formas de lidar com ela. Algumas empresas a gerenciam, outras a consideram parte da conversa, e um grupo menor a influencia. Porém, deve-se sempre lembrar que ela está presente, faz parte do ambiente comunicacional, ajuda a formar opiniões internas e tem impacto na cultura organizacional. Apesar de fundamentalmente não ser responsabilidade da função de comunicação gerenciá-la, com ou sem intervenção, ela existe.

A última forma de disseminação de conteúdo é aquela feita para e pela liderança. Esta parece ser a mais efetiva, uma vez que facilita a criação de laços afetivos e efetivos, constrói confiança e uma verdadeira via de mão dupla.

Mas, se dizemos que esta parece ser a linha da comunicação que mais nos traz resultados concretos, por que tantas empresas ainda dedicam a maior parte dos esforços humanos e financeiros da Comunicação com Empregados na produção de veículos de comunicação?

O problema é que a manutenção de muitos veículos internos com qualidade demanda tempo e as equipes são quase sempre enxutas. Assim, a maior parte da energia fica voltada para um elemento que agrega menos valor ao resultado da

Comunicação com Empregados. O líder, que é o que realmente importa e é relevante, em geral, fica renegado a um segundo plano.

Mas o tamanho das equipes não parece ser a única razão. Os comunicadores têm completo controle sobre seus veículos de comunicação e têm pouco controle sobre o resultado de um esforço que é feito por terceiros, no caso, a liderança. Essa mudança no eixo do poder também contribui para que a comunicação para lideranças seja menos estruturada.

A importância da comunicação de liderança também se dá atualmente porque os empregados também mudaram. São indivíduos que dão mais importância ao equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, que têm melhor formação acadêmica (ao menos se pode dizer que avançou a escolaridade), têm mais expectativa com relação ao seu relacionamento com a empresa, empreendem jornadas de trabalho mais longas, enfrentam mais pressão e são mais competitivos. Além disso, são impactados pelas mudanças do contexto social em que vivem, pela velocidade de disseminação de informação e por isso observam, recompensam e punem comportamentos empresariais que admiram ou repudiam, e querem ver o posicionamento dos líderes empresariais. São pessoas que querem relacionamentos mais profundos.

Lidar com o perfil atual de empregado exige um novo comportamento da empresa com relação à Comunicação com Empregados. A mais importante delas tem a ver com o reposicionamento dos papéis e responsabilidades de seus membros sobre como lidar com as constantes mudanças, necessidade de inovação e fundamentalmente como ajudar os empregados a entenderem o negócio da empresa, para acelerar sua produtividade. Enquanto a empresa é pequena, somente a voz de comando e a presença do fundador são capazes de conectar os empregados em torno de um objetivo comum. Porém, a realidade hoje é que o trabalho cada vez mais se divide em células, exigindo sinergia entre times que muitas vezes sequer pertencem a um mesmo país. Integrar pessoas em torno de uma visão global do negócio não acontece como obra do acaso e sim por meio de um trabalho contínuo, integrado e planejado de Comunicação com Empregados, que deve contar com a parceria da comunicação de liderança.

#### **4.1 A influência do líder**

A comunicação feita pelos líderes tem se desenvolvido bastante. Hoje já é comum observar pequenas iniciativas, mesmo que isoladas, em relação a isso. Uma pesquisa recente (2011) realizada pela consultoria Mercer em 17 países e cerca de 30 mil pessoas informa que 51% dos entrevistados disseram que a alta gerência fez um bom trabalho explicando as razões que levaram a importantes decisões de negócio. Esse índice poderia ser melhor, mas já é um salto em relação à edição anterior da pesquisa (2005) em que apenas 38% dos respondentes afirmavam ter essa conduta.

Ninguém é mais influente do que o líder. Ele é a fonte preferida de informação dos empregados, ele é quem dá o “tom” das mensagens, diminuindo as sombras e os medos que possam existir. Ele controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o centro da mudança, da qualidade, da eficiência e da inovação.

De uma maneira geral, seria difícil identificar algum aspecto do trabalho do líder que não envolva a comunicação. Ela está presente naturalmente no dia a dia do negócio, mas como as relações de trabalho estão mais complexas, ganha mais importância.

Quanto maior é a empresa e mais numerosos seus níveis hierárquicos, mais difícil é manter fluxo de comunicação e seu *timing*, mas é fundamental que ele aconteça entre líder e indivíduo antes de estar ao nível de líder - grupo.

### PRÁTICA EM DESTAQUE

#### *Colaboração e compartilhamento facilitam liderança remota*

*O paulistano Luís Alcubierre, de 42 anos, diretor de comunicação corporativa da empresa de call center Atento, que mora em Madri desde o começo deste ano, é um desses profissionais que precisam ficar ligados o tempo todo nas notícias dos 17 países que estão sob sua responsabilidade. “Se você não domina a cultura local, não consegue respeito de seus pares”, diz. Antes de ser expatriado para a capital espanhola, em janeiro, Luís se informou incansavelmente sobre o mercado local por meio de telefonemas a colegas nativos, pesquisa em sites de notícias e em livros de negócios. “Só com muita informação se faz um bom trabalho lá fora”, explica o diretor. (...) Para quem lidera times multiculturais, fazer com que a nova equipe participe das decisões finais também ajuda na criação de laços de confiança. “Um traço comum no engajamento é a vontade de fazer parte de algo maior”, afirma Mansour [professor Mansour Javidan, da escola de negócios americana Thunderbird School of Global Management]. É o que faz Alcubierre que estabelece o trabalho colaborativo entre seus subordinados e pares. “A criação conjunta engaja a equipe”, diz.<sup>1</sup>*

*Adaptação da matéria publicado na Revista Você S/A, 13/08/2010,  
com reportagem de Eliza Tozzi*

Um bom exemplo são as equipes de tecnologia que atendem clientes globais. Elas não precisam estar – e quase nunca estão – necessariamente sob um mesmo espaço físico para prestar suporte para grandes contingentes de empregados ou para muitas empresas. A questão começa a ficar mais complicada quando cada uma dessas equipes, que eventualmente está em países diferentes, é responsável por apenas uma parte de processo. A sinergia necessária para fazer essas partes se tornarem um todo coerente exige muito mais habilidade de comunicação da liderança desse grupo. Se os empregados não estão juntos, têm menos chance de trocar informações entre si, de consolidar o universo simbólico da organiza-

ção, de trocar experiências que ajudem a entender o lugar deles no todo. O chefe, da mesma forma, terá menos chance de uma interação olho no olho, que é absolutamente crítica para que o empregado tenha conforto de realizar bem a sua tarefa e possa pensar como ajudar o todo.

Quando a liderança conta uma história, ela tem que ser crível. Quando o líder aponta uma direção, tem que ser clara. E quando o líder toma uma decisão, ela tem que estar alinhada com o que ele faz. Só parece fácil, mas na realidade não é. Por isso, pode-se afirmar que o principal produto da eficácia da comunicação da alta liderança é a credibilidade gerada.

Em casos de gerenciamento de mudança, o recomendado é comunicação intensa, sem medo de cometer uma overdose. Ter um plano claro ajuda a comunicação a criar elementos de apoio ao longo do processo – como a comemoração de pequenas vitórias, por exemplo.

David Oliver, da *Fourth Corner Communications*, uma agência inglesa especializada em ajudar organizações a dirigirem mudanças envolvendo Comunicação com Empregados, diz que para criar o clima adequado em que a comunicação possa acontecer, é preciso se concentrar em elementos que formam esse ambiente: as mensagens (o que é dito), o processo (a estrutura da comunicação), as pessoas (habilidades e comportamentos) e a cultura (como fazê-lo).

Alguns assuntos corriqueiros não precisam de um suporte específico e sofisticado como este. Apenas processos mais longos requerem uma atenção pormenorizada, como fusões e aquisições, demissão em massa, implantação de novos processos de trabalho e novas prioridades de negócio.

Pode-se dizer que o líder deve comunicar aquilo que é mais importante, o que seria bastante genérico, pois o importante varia muito de empresa para empresa. Por um lado varia por conta da complexidade do negócio, por outro também pode variar pelo grau de tolerância a erros ou necessidade de detalhes que uma cultura exige. O líder é quem tem condições de definir a relevância do assunto a ser comunicado.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Presença do líder na comunicação durante momentos de mudança*

O comunicado enviado pelo então presidente do Unibanco, Pedro Moreira Salles, a todos os empregados da empresa, anunciando que o banco acabara de concretizar uma fusão com o Itaú, em 2008, ilustra positivamente o papel da alta liderança em momentos de grandes mudanças.

*Pessoal,*

*Na última sexta-feira, ao desligar o computador e ir para casa, todos vocês faziam parte de um banco como poucos no país. Hoje, segunda-feira, vocês retornam ao trabalho como empregados de um*

*banco sem igual no Brasil. Durante muito tempo, falamos do Unibanco como um banco único. Pois bem: jamais ele foi tão único quanto hoje, dia 3 de novembro, uma data a ser lembrada na história do sistema financeiro do país. Hoje, vocês começam a trabalhar num dos vinte maiores bancos do mundo – e no maior do Hemisfério Sul.*

*Ao longo do fim de semana, concluímos a negociação de fusão do nosso banco com o Itaú. Estamos unindo forças para criar algo muito maior do que a soma das partes. Nenhuma das estruturas está sendo adquirida pela outra. Todo o meu patrimônio, minha dedicação e a confiança que tenho em vocês estarão a partir de hoje inteiramente empenhados no destino desse novo banco, do qual serei presidente do Conselho, e Roberto Setubal, presidente executivo. Juntos no dia a dia da companhia, nossa ambição é transformar esse novo Unibanco-Itaú numa instituição financeira capaz de competir de igual para igual com os maiores bancos estrangeiros. Somos brasileiros, mas, agora, também seremos globais. Hoje, durante uma coletiva de imprensa será realizada à tarde, nos apresentamos ao mundo: chegamos, e temos o desejo de sermos tão competitivos quanto qualquer grande instituição internacional.*

*Em outras palavras: fizemos esse negócio para crescer, e crescer muito. Tomamos essa decisão em busca de escala local e global, sempre priorizando o crescimento da organização. O sentido dessa operação é expandir nossa capacidade de negócios, e todos vocês fazem parte desse novo e ambicioso projeto.*

*O que anunciaremos hoje é fruto de uma negociação que começou em julho de 2007, na sala de minha casa, entre Roberto Setubal e eu. Naquela ocasião, conversamos sobre as consequências da aquisição que o Santander acabara de fazer do banco Real. Pela primeira vez, estávamos diante de um banco estrangeiro com escala e capital, maior do que o Unibanco e do tamanho do Itaú. Nossa questão era como reagir a esse desafio. Até então, nosso sistema financeiro havia sido protagonizado por instituições nacionais, com raízes e origem no país. Era fundamental não cedermos espaço. A solução nos pareceu evidente. Não apenas pelo tamanho das nossas respectivas instituições, mas também – e eu diria, até, principalmente – pela admiração que tínhamos pelo trabalho um do outro, pelo respeito mútuo que sempre pautou a relação nos nossos respectivos países, e por aquilo que, na falta de palavra melhor, só posso definir como a intuição de que estava diante de um sócio ideal. De fato, ao longo de inúmeras outras conversas, Roberto e eu jamais divergimos. Foi o encontro de dois amigos que, por trabalharem em instituições concorrentes, ainda não haviam tido o privilégio de perceber o quanto tinham em comum.*

*Isso dito, esta fusão só se tornou possível graças à excelência do trabalho de todos vocês. Se há uma coisa que fez a negociação chegar a essa conclusão feliz foi a confiança que os dois presidentes tinham na extraordinária capacidade de seus colaboradores. É sempre mais fácil conduzir um processo de fusão entre instituições que contam com o mesmo capital de talento.*

*Num ambiente de inegável tensão no sistema financeiro mundial, efetuar uma operação desse porte na qual a estrutura de controle do Unibanco passa a ser a co-controladora do Itaú é a prova*

*cabal de como vocês souberam conduzir de forma irretocável o nosso banco nesses últimos anos. Se alguém precisasse de mais uma confirmação da qualidade da nossa empresa, da competência dos nossos empregados, da solidez de nossos negócios e da importância do Unibanco, aí está ela: estamos juntos com o Itaú, e o Itaú está junto conosco, numa parceria de iguais.*

*Quando fui anunciar ao meu pai um dos maiores negócios já fechados pelo Unibanco, na década passada, ele só me fez duas perguntas: o negócio é bom para o Brasil? Eu respondi que sim. E veio a segunda pergunta: e é bom para o Unibanco? “É”, respondi. Ele disse apenas: então, pode fechar o negócio, meu filho. Fiel a nossa filosofia, mais uma vez estamos fechando um negócio que é bom para o Brasil e bom para o Unibanco.*

*Dito isso, o nosso projeto não foi interrompido. Veja o que aconteceu hoje como um salto qualitativo realmente notável – trata-se do maior negócio da história bancária do país – que não seria possível se a nossa instituição não fosse realmente extraordinária. Devo isso a cada um de vocês e, sem retórica, entendo que a cada dia que vocês se dedicaram ao banco nos aproximamos mais e mais da possibilidade de concretizar esse grande negócio.*

*Meu sentimento é de admiração, respeito e gratidão.*

*Pedro Moreira Salles, (conteúdo extraído de <http://revistacrescer.globo.com/Revista/Crescer/0,,ERT16688-15565,00.html>)*

Primeiramente, os líderes não são todos iguais. Do ponto de vista de papéis e responsabilidades, são muito diferentes. Suponhamos que a empresa precise fazer uma comunicação de uma mudança muito crítica para os negócios. Os empregados tendem a dar mais atenção àquilo que seus chefes imediatos dizem, do que àquilo que é dito pelo CEO da companhia. Por isso, é preciso sempre reforçar o papel do chefe direto. Isso significa, em muitos casos, dar a ele a prioridade da informação perante o seu grupo.

Em termos gerais, a comunicação dos CEOs não impulsiona a produtividade dos empregados, mas a comunicação dos chefes diretos, sim. Nas grandes mudanças, o público alvo da comunicação dos presidentes e CEOs deveria ser a média liderança, pois esta sim consegue passar (ou não) a credibilidade necessária nesse processo para seus grupos. A razão disso é que os empregados não são leais às corporações em si. Eles têm preocupações primeiras, tais como seu ambiente de trabalho, segurança e garantia do seu emprego. E a figura que consegue observar esse contexto e de fato influenciá-lo de forma positiva é o líder imediato. O presidente que acha que sua mensagem chega clara e cristalina aos empregados da linha de frente se engana completamente. Os líderes intermediários, quando não são bem instruídos e informados, minam a mensagem em seu próprio benefício, pois tratam a informação como negociador de poder e não a fazem chegar como deveria nas pontas.

Além disso, o conteúdo relacionado aos assuntos do dia a dia deve ser endereçado pelo líder imediato. Não é papel ou responsabilidade de um presidente tomar providências quanto a questões como melhorar o cardápio das refeições, trocar a copiadora do sexto andar que está quebrada ou mudar o horário de abertura do portão dos fundos do prédio. Nesse sentido, iniciativas da natureza de uma linha direta 'fale com o presidente' devem ser muito bem-estruturadas. Isto porque se ele se apropria desses assuntos e – pior ainda, os resolve – de certa forma tira o poder do chefe imediato, que deveria ter responsabilidade e autonomia para endereçar e resolver essas questões do dia a dia. Os empregados passam a ter uma nova referência interna de "quem resolve", o que pode acabar por destruir a relação de confiança que deveriam estabelecer primeiramente com o próprio chefe.

Esse é um ponto delicado, e muito sutil, mas que deve ser observado, já que construir a reputação do líder imediato perante seu grupo – para que ele possa verdadeiramente ser um formador de opinião e uma fonte crível de informações – dependerá do quanto esse líder será uma referência segura para seus empregados. Para um ambiente saudável, em que haja confiança, a melhor contribuição possível do CEO ou presidente é dar (e cobrar, obviamente) mais poder dos chefes diretos, pois eles podem dialogar melhor com seus grupos sobre como a empresa pode ser mais produtiva e eficiente.

Em seu livro "*Communicating Change*", T.J.Larkin e Sandar Larkin discorrem justamente sobre isso: empregados normalmente pensam que chefes diretos que têm mais poder (de realização), são comunicadores mais persuasivos e valorizam interagir com eles<sup>23</sup>. É urgente que as empresas pensem sobre este contexto, pois um forte relacionamento entre chefe e empregado é, cada vez mais, crítico para o sucesso de uma organização. Obviamente, não se trata de implementar planos mirabolantes para persuadir os chefes diretos – campanhas dizendo como o chefe direto é importante, o que ele deve fazer ou o que esperar dele. Ajudam pouco. Nesse caso, o que funciona é uma comunicação face a face com esse grupo, de forma a dar a eles as informações e a autonomia necessária para conduzir seu dia a dia junto à equipe. É preciso que a empresa desenvolva um ambiente propício a esse *empowerment*.

#### **4.2 A comunicação para o líder e a comunicação do líder**

Para desenvolver um bom trabalho de comunicação de liderança é preciso entender que ela se dá sob dois aspectos: o que a empresa oferece ao líder de informação e como esse líder irá se comprometer em reforçar esse discurso.

Para melhor entender essas duas vertentes, elas serão trabalhadas separadamente apenas por uma questão didática.

---

<sup>23</sup> LARKIN & LARKIN. *Communicating change*. New York: McGraw Hill, 1994

• **A comunicação para o líder: Conexão com os comportamentos esperados pela empresa**

Estamos falando fortemente da competência de comunicação na função de liderança, mas também é preciso observar que nem sempre essa responsabilidade aparece explícita nos documentos criados pelas empresas para orientar os comportamentos de seus líderes.

Observa-se, de forma geral, que os líderes tendem a não comunicar por quatro grandes fatores:

- 1) Eles não são orientados claramente para isso
- 2) Eles não são treinados, de forma a desenvolver efetivamente a habilidade de comunicação
- 3) Eles não recebem as informações de maneira prioritária
- 4) Eles não são estimulados a criar canais formais de comunicação face a face com suas equipes

Observar esse conjunto de comportamentos e avaliar onde a comunicação pode contribuir, ajuda a criar significado para o trabalho de comunicação de liderança na empresa.

• **A comunicação do líder: dar significado, orientar e criar credibilidade**

Pode-se considerar que existem três grandes eixos de comunicação que devem ser endereçados pela liderança para seus grupos:

- 1) O primeiro está relacionado ao campo da estratégia de longo prazo, que inclui visão de futuro, interpretação dos valores no dia a dia, planejamento e metas, etc.
- 2) O segundo tem a ver com o papel do líder como agente de mudança, que passa por entender as causas da situação atual, ouvir as preocupações dos empregados, transitar bem pela empresa para entender as diferentes perspectivas do grupo frente a um problema e construir diálogo para compartilhar os “porquês” da empresa.
- 3) O terceiro grupo tem a ver com as demandas da rotina de gerenciamento do grupo: clareza sobre metas, o que esperar do empregado, *feedback* sobre o trabalho, entre outras questões.

Porém, esses eixos devem ter uma lógica. O modelo de Roger D'Aprix<sup>24</sup> nesse contexto é muito ilustrativo: somente depois de o empregado entender bem suas responsabilidades, ter *feedback* sobre o seu desempenho e saber que ele tem apoio e o trabalho dele é importante – ou seja, assuntos que basicamente que podem ser endereçados pelo chefe imediato – é que ele começa a prestar aten-

---

<sup>24</sup> MANSI, Viviane. *Comunicação como Competência de Liderança: com ênfase nos processos de mudança e inovação*. 2009

ção em questões mais amplas, como a performance da unidade em que ele trabalha, como o trabalho dele contribui para a visão, a missão ou os valores da empresa e como ele vê o trabalho dele dentro da importância de todo o grupo para a empresa ser mais produtiva. Se a primeira parte dessa conversa não estiver clara, não há conteúdo corporativo que dê conta de engajar o empregado.

Ter uma comunicação excelente significa mais do que enviar e-mails ocasionais ou participar de aberturas de eventos com empregados, e sim vivenciar o dia a dia da empresa, gastar sola de sapato, visitar as pessoas em seus locais de trabalho, provocar conversas nos corredores, demonstrar entendimento e ouvir a opinião dos empregados sobre aquilo que os atinge e atinge a empresa, apenas para citar e reforçar algumas oportunidades.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Como direcionar o líder para ele ser um comunicador efetivo*

*Embora haja bastante ênfase no papel de líder que um gerente deve exercer, seu papel de comunicador nem sempre aparece explícito nos documentos criados pelas empresas para orientá-lo. Porém, há exceções. Uma das empresas que faz isso bem é a Eaton.*

*Seu modelo de liderança destaca a importância da comunicação. No pilar ‘demonstra estilo de liderança’, as competências observáveis são descritas como comunicação interpessoal e presença profissional.*

*Cada elemento do triângulo é detalhado nos documentos internos da Eaton e, ao observar o guia conceitual adotado pela empresa, pode-se atribuir a ele bastante maturidade no que se refere aos conceitos de comunicação expressos, pois estão para além de padrões operativos ou simplistas e são profundamente baseados na interação, relacionamento e criação de valor, respeito e confiança.*



### 4.3 Responsabilidade compartilhada

Muitas vezes a comunicação é entendida pelo líder como uma responsabilidade corporativa e não como uma competência que ele precisa desenvolver, mas as duas dimensões podem e devem conviver e se retroalimentar constantemente.

Para que não haja uma dúvida eterna nesse assunto e para a decisão ter agilidade, é conveniente deixar claro os papéis e responsabilidades da comunicação e da liderança.

Não existe uma fórmula única de sucesso. Esse desenho deve ser feito com base nas prioridades e na estratégia da empresa. O importante é deixar claro o que se espera de cada grupo, para que se ajudem e se complementem numa tarefa que não tem que ser pontual, mas perene.

Em 2011, a pesquisa Employee Engagement, realizada em parceria pela IABC e pela Buck Consultants, apontou que 73% das empresas entrevistadas já têm programas de mentoria formais para a liderança, incluindo tópicos relativos à comunicação, 65% têm programas formais de desenvolvimento da comunicação, 51% exigem planos formais de desenvolvimento e 17% revisam o progresso dos planos de comunicação como parte das avaliações de desempenho anuais.

#### PRÁTICA EM DESTAQUE

##### *A comunicação de liderança no guia das Melhores Empresas para se Trabalhar*

*“O gerente está na fronteira entre a alta direção e os escalões mais baixos e cabe a ele interpretar e repassar as informações estratégicas, diz Martha [Magalhães, consultora de RH da DMRH].*

*As empresas sabem que o problema existe e tentam contorná-lo. Entre as 150 melhores companhias do Guia VOCÊ S/A-EXAME As Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2008, uma parceria da Editora Abril com a Fundação Instituto de Administração, de São Paulo, 97% das organizações disseminam suas estratégias por meio dos líderes. Portanto, é muito importante que eles fale bem, caso contrário, todos terão problemas. Na Volvo, primeira colocada no ranking do ano passado, desde 2007 gerentes e coordenadores participam de workshops. “As informações chegam aos empregados por meio dos gestores e para isso eles precisam se comunicar eficientemente”, diz Solange Fusco, gerente de comunicação corporativa da Volvo, que tem sede em Curitiba, no Paraná.*

*Normalmente, o gerente quer se comunicar, mas não cumpre bem a tarefa porque está sobrecarregado. “Comunicação requer tempo, mas as pessoas pulam etapas porque é preciso dar resultado rapidamente, diz Martha. Quando o gestor se comunica mal, as informações estratégicas são disseminadas a conta-gotas. O resultado é péssimo: sem compreender toda a estratégia, o subordinado interpreta a informação para cumprir suas metas e passa a atuar*

*por conta própria. E aí aparecem informações desencontradas e conflitos pessoais, e os resultados despenham. Parte disso se deve ao fato de que os profissionais assumem cargos executivos sem receber o devido preparo para a função. Willian Leite, de 29 anos, gerente do grupo de arquitetura de software da BRQ IT Services, com sede em São Paulo, só passou por treinamento depois de enfrentar no dia a dia as consequências da comunicação com ruídos. “Aprendi pela dor”, diz Willian. “Eu falava e presumia que todos sabiam do que se tratava”. Promovido a gerente em 2007, em seus primeiros meses no cargo, Willian tentava, numa reunião mensal, alinhar sua área, formada por 20 pessoas espalhadas por cinco capitais. Não dava certo. Você não pode reter a informação, porque os empregados ficam sabendo de outro jeito. Agora, ele dá a notícia o quanto antes e dispensa as reuniões longas. Para ter certeza de que a coisa vai fluir, ele nomeia na equipe pessoas responsáveis pela comunicação de uma determinada atividade.”*

*Adaptação da matéria publicado Revista Época, 11/05/2009,  
reportagem de Renata Avediani*

#### **4.4 Resultado da comunicação de liderança: confiança, credibilidade e engajamento**

Uma das implicações mais relevantes da falta de processos claros de comunicação nas empresas é o impacto na confiança entre empregados ou entre empresa e empregados.

A falta de confiança na empresa pode ter uma explicação muito simples: um não conhece o que o outro está fazendo na sala ao lado. Tal fato tem a ver com a crença de que quem tem informação tem poder, mas também está colocada na inabilidade de compartilhar informação relevante. Quando a empresa tem dificuldade de estabelecer prioridades é comum cair na armadilha de querer comunicar tudo a todos.

Confiar significa saber o que esperar da outra pessoa, o que de certa forma tem a ver com a previsibilidade. Esse exercício acontece inúmeras vezes ao mesmo tempo: acontece entre os empregados de uma área, entre eles e os colegas de outras áreas, e entre eles e a empresa.

Compartilhar conhecimento também significa compartilhar poder. Quando a empresa compartilha sua visão e torna os seus objetivos comuns, também caminha na direção de tornar o empregado mais responsável pelo resultado do seu trabalho e estreita o laço de compromisso com a empresa.

#### 4.5 Conselhos de Comunicação

Além do líder formal, é possível para a empresa se aproximar da rede informal de comunicação através da criação de conselhos de comunicação.

Os nomes variam de empresa para empresa: agentes de comunicação, comitê de comunicação, radares. Recomenda-se cuidado com a definição do nome, à luz da atividade-fim definida para o grupo. Se ele for consultivo, faz mais sentido que seja Conselho. Se ele tiver como função identificar pautas para veículos internos, melhor chamá-lo de Radar. Se, por fim, representam suas áreas e têm tarefa de execução, Comitê pode definir o grupo com mais exatidão. Não se trata de uma questão apenas de conceito, mas da expectativa que é gerada no grupo sobre seu papel. Outros nomes são possíveis ainda. Abaixo, será utilizado o termo Conselho.

A estrutura, porém, é semelhante: um grupo de empregados representando suas áreas se reúne com certa periodicidade para tratar de assuntos de comunicação pertinentes à empresa e de interesse dos empregados.

Há muitos benefícios nesta abordagem: criar *forum* para ouvir os empregados sistematicamente, estruturar via efetiva de mão dupla na comunicação (em adição à comunicação formal da liderança e a dos canais), dar força à comunicação interna (pois cria o movimento de legitimidade) e dar pertinência à comunicação, tornando-a mais interessante para os empregados.

Os desafios de criação e manutenção não são poucos, mas a experiência diz que os resultados valem a pena.

#### Sobre a criação do grupo

Os empregados podem ser convidados por meio da indicação dos colegas da área, por recomendação do seu diretor ou gestor, ou ainda pela recomendação da área de comunicação.

Se a empresa consegue identificar seus líderes naturais (que exercem influência sobre um determinado grupo de empregados, mesmo sem que estejam em cargos de liderança efetivos) também pode convidá-los a fazer parte do grupo, pois será de grande auxílio: eles possuem rede própria e bem estabelecida de "contatos" e podem trazer a opinião dos colegas de forma cristalina, para que a área de comunicação possa tomar providências para evitar boatos, esclarecer dúvidas e assim por diante. Seja qual for a forma como os empregados são convidados, é necessário que o perfil seja claro.

#### Sobre o perfil

Gostar de comunicação é fundamental, assim como ter boa relação interpessoal e estar disposto a trabalhar em grupo.

Essas pessoas não precisam necessariamente ter muito tempo de casa. Ao contrário, é bom que o grupo seja diverso, pois trará diferentes leituras sobre a empresa.

A decisão de que cargos convidar é bastante importante. Um grupo gerencial, mais sênior, pode contribuir muito para a identificação de aspectos mais críticos e estratégicos, mas não é um grupo muito inclinado à execução. Além disso, podem não ter uma leitura fina da necessidade de comunicação da empresa, uma vez que algumas questões podem chegar cheias de filtros. Se a opção for por um grupo mais junior, não gerencial, a leitura fina da cultura organizacional e a demanda de comunicação chega de forma mais cristalina. É um grupo que em geral está mais disposto a tarefas operacionais, como auxiliar a área de comunicação em ações de endomarketing, campanhas, distribuição de brindes, etc. Porém, esse grupo não tende a ser tão estratégico. A pauta da reunião sempre trará os elementos do dia a dia para serem resolvidos. Saltos para elementos mais críticos tendem a ser menos comuns, ou dependerão da perspicácia do comunicador que coordena a reunião.

### **Sobre os papéis e responsabilidades**

Entre os papéis do conselheiro, podem estar:

- ser a ponte entre a área de comunicação e os colegas de sua área;
- representar a área nas discussões de ações a serem implementadas pela comunicação com os empregados;
- ajudar a área de Comunicação com Empregados a definir a abordagem correta de campanhas e comunicações;
- dar *feedback* sobre o conteúdo divulgado e a necessidade de reforço, bem como a eficácia das ferramentas utilizadas;
- reforçar comunicações importantes com os colegas de suas áreas;
- buscar e alertar a área de Comunicação sobre oportunidade de melhoria,
- realizar pré-testes de pesquisas;
- auxiliar o desenvolvimento de atividades propostas pela área de comunicação.

Essa lista pode ser inesgotável. O ideal é que ela seja definida com base na necessidade da empresa e também nos pontos críticos identificados pelo grupo que fará parte desse movimento.

### **Sobre aspectos críticos de sucesso**

É possível listar alguns pontos críticos que devem ser observados para que a iniciativa tenha sucesso e seja duradoura.

**Pertinência:** A primeira delas é restringir os assuntos discutidos no grupo a questões exclusivas de comunicação. Quando uma empresa não oferece outros *forums* pelos quais os empregados possam expressar sua opinião sobre outros fatos que os atingem, é natural que esses assuntos cheguem

à pauta das reuniões do Conselho. Porém, é limitada a atuação da área de comunicação para tudo que acontece na empresa. Por exemplo, quando um conselheiro diz que 'o plano médico da empresa não o atende', a resolução do problema não é da responsabilidade da área de comunicação e o máximo que se pode fazer é dirigir o problema para a área competente. É diferente quando o empregado leva para discussão que 'não entendeu a mudança do plano'. Nesse caso, a comunicação pode ajudar, pois pode conversar com a área competente e buscar formas de esclarecer o uso e a abrangência do plano.

**Reconhecimento:** O conselho de comunicação também precisa ser reconhecido pelos colegas. Significa que a área de comunicação deve fazer a propaganda necessária e frequente para que os empregados busquem os conselheiros como fonte para falar e ouvir. Valem *e-mails*, matérias na revista ou jornais internos, um acesso fácil ao grupo na *intranet* da empresa, e principalmente, a atuação forte de cada membro, que busca suas próprias maneiras de criar fluxo de mão dupla na comunicação.

**Participação da alta liderança:** A participação da alta direção é fundamental, pois dá credibilidade ao grupo, ao mesmo tempo em que reconhece o esforço e a importância.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Um presidente conselheiro*

*No laboratório farmacêutico MSD, empresa que mantém conselhos de comunicação por mais de dez anos, a participação de um dos presidentes, Oscar Ferenczi, elevou o status do grupo e principalmente seu compromisso com a empresa. Oscar participava de algumas reuniões com o grupo e tinha a oportunidade de ouvir dos próprios funcionários suas opiniões sobre a comunicação da liderança. Mesmo quando não participava, ele se atualizava constantemente sobre os avanços do grupo.*

**Resultados:** Mostrar resultados é um ingrediente fundamental para o sucesso e pode ser feito em vários níveis: primeiramente, o grupo deve ter um controle mínimo do que é discutido e do andamento que é dado a cada assunto. Portanto, uma ata clara, atualizada a cada reunião, pode ajudar. Além disso, ela também serve para demonstrar o resultado da atuação do grupo, ao longo de um ano, para o comitê executivo da empresa. Além de apresentar resultados a eles, também é importante que os demais empregados vejam e reconheçam o esforço do grupo.

**Permanência no grupo:** O tempo de permanência do empregado no conselho também deve ser uma decisão a ser tomada pela área de Comunicação. A recomendação é de que seja pelo menos dois anos, pois o primeiro

ano é bastante tumultuado: o conselheiro precisa de tempo para aprender a função, saber diferenciar reivindicações pessoais daquelas que realmente importam a todo o grupo e moderar a forma como cria a via de mão dupla.

**Treinamento:** O grupo normalmente é heterogêneo – o que é uma de suas qualidades – mas suas variadas formações podem não contemplar elementos básicos de comunicação. Nesse caso, vale providenciar uma série de treinamentos que incluam o processo de comunicação, habilidade de ouvir, como a confiança é construída, entre outros assuntos.

**Relevância do trabalho para o próprio conselheiro:** Quando a empresa trabalha com definição anual de metas, segundo as quais remunera os empregados, recomenda-se que a atividade de conselheiro seja colocada como uma das atribuições do ano, para assim garantir que os empregados tenham o adequado investimento de tempo e dedicação para a atividade.



## 5. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

As práticas de planejamento para a Comunicação com Empregados são bastante variadas. Por isso vamos delimitar o que é planejar a comunicação com empregados, a partir de uma perspectiva estratégica, como parte da gestão, sendo, com isso, relevante para o negócio e para as pessoas que lá trabalham.

Mas antes disso, duas ressalvas precisam ser feitas.

A primeira delas está ligada à implementação do planejamento em si. A maturação desta função está diretamente atrelada à cultura organizacional e por isso propor um planejamento padrão, que possa atender adequadamente as necessidades de qualquer empresa, pode levar a erro. Não existe uma fórmula única, uma maneira universal de trabalhar a Comunicação com os Empregados. Recomendamos a leitura abaixo como ponto de partida para uma reflexão sobre um modelo de planejamento que seja coerente com a cultura da empresa e o modelo de planejamento de negócios já desenvolvido. Por esse motivo, este capítulo não irá descrever um trabalho em etapas como uma fórmula única a ser seguida, mas sim trazer alguns elementos de análise acerca desses assuntos de maior importância e propor, ao final do capítulo, uma estrutura básica inicial que precisa ser customizada para cada companhia.

Já a segunda consideração está relacionada à eficácia pretendida para tal planejamento. O bom resultado de um plano de trabalho na Comunicação com Empregados dependerá de inúmeras variáveis, que não somente a realização de uma série de etapas. Não é arriscado dizer que o fator mais importante seja a manutenção do planejamento em si. Ou seja, entender que os resultados não serão obtidos no curto prazo e que, por isso, é preciso manter a estratégia previamente definida ao longo de um período de tempo que seja adequado, para que os primeiros resultados relevantes sejam observados, além do investimento de recursos humanos e financeiros apropriados.

Por fim, num mesmo patamar de importância, está outro ponto que carece de total coerência no longo prazo: o discurso adotado em linha com a prática demonstrada pela empresa e seus líderes.

Como apontado no Capítulo 2, o objetivo de se estabelecer um planejamento para a Comunicação com Empregados que seja estrutural e processual esclarece a proposta de valor da área de comunicação e define onde empregar a maior parte da energia do time, garantindo que os clientes – sejam internos ou externos – tenham suas demandas atendidas – além de, obviamente, facilitar a rotina de trabalho.

### 5.1 Aspectos relevantes para o desenvolvimento do planejamento

São muitos os aspectos que interferem no desenvolvimento de um planejamento de comunicação interna. Seria impossível descrever a todos, até mesmo porque muitas nuances não podem ser previstas, já que derivam do próprio ambiente cultural interno. Assim, os assuntos abaixo abordados são aqueles que podem ser considerados como mais representativos e de origem diretamente vinculada à função em si. Esses aspectos estão classificados em quatro categorias – Culturais, Estratégicos, Processuais e Operacionais – apenas com um intuito didático e não por serem temas que possam ser pensados isoladamente. Muito pelo contrário: eles serão mais eficazes a partir do momento que forem trabalhados em conjunto.

Categorias	Aspectos a serem observados
I. Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Papel da função na gestão organizacional</li> <li>b. Transparência</li> <li>c. Coerência entre discurso e prática</li> <li>d. Conceito da função e pacto</li> </ul>
II. Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diagnóstico do ambiente comunicacional</li> <li>b. Mensuração de resultados</li> <li>c. Classificação de públicos</li> <li>d. Classificação de assuntos</li> <li>e. Recursos Humanos</li> <li>f. Recursos Financeiros</li> </ul>
III. Processuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mapeamento de fluxos</li> <li>b. Definição do Fluxo da Comunicação Formal</li> <li>c. Fluxos entre as unidades</li> </ul>
IV. Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mapa de Canais</li> <li>b. Mapa anual de atividades</li> <li>c. Gestão da área</li> </ul>

I. Aspectos Culturais: São aqueles diretamente influenciados pela cultura organizacional e que dependem do tipo da empresa, sua natureza de atuação e objetivos de negócios, percepção da alta liderança quanto à função em si e da coerência de discursos e comportamentos:

a. O papel da função na gestão organizacional

São poucas as empresas e gestores da função que conseguem dizer com segurança e clareza qual o papel que a Comunicação com Empregados exerce em suas empresas. Por isso, não é raro que haja descontentamento de alguns envolvidos: da alta liderança, que não enxerga valor nessa atividade e acaba considerando que a área gera mais custo que resultados concretos; do gestor da função e sua equipe, que trabalham sem perceber a relevância de suas atividades, sem direcionamento e sem propósito; e dos empregados, que acabam por ter a percepção de que não existe um fluxo de comunicação internamente. Quando isso ocorre, muitas vezes, inúmeras situações e problemas acabam sendo atribuídos à função sem que seja, de fato, sua responsabilidade. Por isso, é imprescindível que seja claramente definido seu papel dentro da gestão organizacional, o que consiste em responder às perguntas:

- Qual sua natureza dentro da gestão da empresa (estratégica ou operacional)? Na prática, é muito difícil que seja apenas uma ou outra, mas a combinação das duas. A questão é deixar claro em que proporção isso deve acontecer.
- Quais suas responsabilidades?
- Quais as responsabilidades de cada um na cadeia de comunicação (a da área que responde pela comunicação, a de RH, a da liderança, etc)
- Quais seus objetivos em relação ao negócio?
- Quais as mensagens-chaves que a Comunicação com Empregados deve trabalhar para alcançar esses objetivos e as metas de negócios?

É claro que tais questões não podem ser definidas exclusivamente de uma maneira endógena, que reflita apenas as expectativas do gestor da função e sua equipe. Elas dependem primordialmente de um esclarecimento e direcionamento da alta liderança ou do principal executivo da empresa.

b. Transparência

Talvez por ser um aspecto intangível, pensar sobre ele e entender a relevância disso para o processo de Comunicação com Empregados seja tão difícil. A questão é que ter e manter um discurso transparente e claro com os empregados é algo determinante para a construção de

uma cultura de comunicação baseada em confiança e franqueza, como ressaltado no capítulo 4 – Tudo Comunica. Ter um discurso transparente não implica em falar abertamente sobre todos os assuntos para todas as pessoas. O que é necessário é manter o fluxo de comunicação em andamento, principalmente nos momentos de crise. Para isso, obviamente, outros diversos assuntos relacionados à gestão da comunicação precisam estar bem definidos como, por exemplo, a comunicação de liderança. É importante entender que ser transparente nos dias de hoje não é mais uma questão de opção. O acesso quase ilimitado aos mais diversos tipos de informação e a velocidade com que as notícias circulam dentro das empresas, e na sociedade em geral, exige que se adote uma postura transparente com o máximo de rapidez possível.

#### c. Coerência entre discurso e prática

Este é outro aspecto intangível, mas completamente relevante para a Comunicação com Empregados. O discurso adotado pela empresa e por seus líderes precisa ser coerente com o comportamento desempenhado. Somente dessa forma os empregados terão uma correta percepção quanto ao lugar em que trabalham e, conseqüentemente, formarão uma imagem positiva em relação a ele. Nenhum esforço de comunicação interna terá relevância se em seus canais foram disseminados conteúdos que não condizem com a prática. E, vale destacar que, essa coerência deve existir em relação aos mais diversos temas, principalmente aqueles que aparentam ser de menor importância – e por isso, quase sempre, são vistos como algo irrelevante. Um exemplo disso pode ser dado quando se vê um amplo esforço comunicacional para engajar os empregados em uma política de retenção de custos, ao mesmo tempo em que a empresa troca a frota de carros da diretoria. Ou, ainda, quando são feitas inúmeras campanhas de valorização das práticas de gestão de pessoas, ao passo que se estabelece que “cada empregado poderá servir-se de apenas uma porção de comida” no refeitório.

#### d. Conceito da função e pacto

É importante avaliar se a Comunicação com o Empregado precisa ou não de um “conceito” que a identifique para o público interno e que crie com estes um “pacto”. Isso porque, em alguns momentos, é necessário explicitar para todos qual o compromisso que a função tem perante eles e o negócio. Uma maneira de fazer isso é criar uma frase, como se fosse um slogan da área, que pode vir acompanhada de uma identidade gráfica (um selo, um logo, um ícone ou uma barra de assinatura). Assim, sela-se um compromisso entre a gestão e os empregados – e de certa maneira força que a estratégia adotada seja mantida.

**II. Aspectos Estratégicos:** Os itens a seguir são determinantes para que a Comunicação com Empregados desempenhe um papel estratégico, uma vez que deles derivam características essenciais para o correto desenvolvimento de uma cultura de comunicação.

a. Diagnóstico do ambiente comunicacional

Sem dúvida alguma, um bom planejamento da Comunicação com Empregados só será desenvolvido e implantado corretamente se ele partir de um diagnóstico do ambiente interno, que consiste em uma análise crítica de todos os aspectos relevantes para a função. Esse estudo pode ser obtido por meio de diferentes técnicas, porém sua profundidade e a riqueza de seus resultados dependerão dessa escolha, ou seja, da seleção de uma metodologia adequada ao contexto (inclusive financeiro) da empresa. É extremamente importante esclarecer que o diagnóstico do ambiente da comunicação interna não se resume a uma avaliação de canais. Ele deve compreender, no mínimo, a exploração de temas relacionados à:

- Gestão da função;
- Percepção dos empregados em relação à empresa, seu discurso e seu comportamento;
- Identificação dos indutores de cultura;
- Clareza e relevância dos conteúdos disseminados;
- Compreensão dos objetivos de negócios;
- Maturação e relevância da comunicação de liderança;
- Presença e importância da comunicação informal;
- Eficácia dos canais, bem como sua aceitação e utilização;
- Expectativa e o entendimento que os empregados têm em relação à comunicação interna.

Uma Auditoria de Opinião, que consiste na aplicação de entrevistas individuais em profundidade, pode ser um bom método de identificação desses elementos. Os resultados obtidos no diagnóstico, se este for corretamente desenvolvido, serão um retrato fiel do atual estágio em que a cultura de comunicação se encontra. Com base nisso, é possível determinar um planejamento seguro de curto, médio e longo prazo para a função.

Vale por último destacar que esse tipo de estudo aprofundado não invalida a necessidade de mensurar os resultados da função (tópico explorado abaixo) e, ainda, que devido à profundidade de sua análise, ele poderá ser realizado em intervalos de tempo de três anos, em média. Estamos falando de mudanças que não ocorrem num período cur-

to de tempo. Em outras palavras, medir anualmente pode trazer um elemento extra de estresse, pois os aspectos mais críticos tendem a mudar lentamente.

#### b. Mensuração de resultados

A mensuração de resultados na Comunicação com Empregados é um grande desafio, muito mais pela falta de cultura das empresas em praticá-la do que por limitações técnicas ou metodológicas. Nesse ponto, novamente, não existe uma única forma correta de fazê-la, já que cada empresa tem uma necessidade de avaliação diferente. O importante é estabelecer formas de mensuração que respondam ao que a gestão – da função e do negócio – precisa saber. Nesse sentido, podem ser definidas metodologias que avaliam a adesão aos canais, a correta compreensão das mensagens trabalhadas, a eficácia da comunicação de liderança ou, ainda, o ROI (*return on investment*), de uma ação ou campanha. O que é imprescindível é que se faça a mensuração de forma periódica e que os resultados realmente sirvam para direcionar os ajustes necessários da função. No capítulo 7, esse assunto será abordado de um ponto de vista prático e processual.

#### c. Classificação de públicos

Como introduzido no Capítulo 2, os empregados não são uma “massa” de pessoas. Isso porque cada indivíduo – de acordo com sua função, seu cargo, sua localidade e seus objetivos de trabalho – tem diferentes necessidades de informação. Assim, é necessário estratificar a população interna e para isso é preciso:

- identificá-los, de acordo com o cargo, a função, a natureza do trabalho e, principalmente, em relação à sua interação com outros *stakeholders* da empresa;
- classificá-los ou agrupá-los conforme as características relevantes acima relacionadas, compondo assim grupos que tenham necessidades de informação similares (isso porque deverão ser definidas mensagens prioritárias e canais de comunicação específicos para cada um deles);
- qualificá-los, definindo uma descrição para cada classe e determinando uma hierarquia de relevância destes grupos. Esse mapa de relevância será determinante no momento de estabelecer os fluxos internos de comunicação.

d. Classificação de Assuntos

É preciso mapear os assuntos que permeiam o ambiente comunicacional e, assim, agrupá-los e classificá-los. Esse procedimento é muito importante para que se possa entender quais temas deverão ser trabalhados, e em qual profundidade, para cada um dos grupos anteriormente definidos.

Após essa classificação, é possível criar as mensagens prioritárias sobre os assuntos mais relevantes (que devem estar alinhadas às definidas no item: O papel da função na gestão organizacional).

Quando isso não é feito, corre-se de o risco de comunicar a mesma coisa, da mesma forma e com a mesma linguagem, em todos os canais. Assim, tanto as questões corriqueiras quanto aquelas que são cruciais para o futuro da empresa ganham a mesma relevância. O efeito de longo prazo para os empregados é uma confusão sobre o que realmente importa na empresa e onde ele deve concentrar sua energia. Em outras palavras, perde-se produtividade, já que ele terá que investir tempo em garimpar e filtrar as informações, a fim de encontrar aquelas de que necessita – se é que ele terá interesse em fazer isso.

e. Recursos humanos

Antes de definir a quantidade e a qualidade da mão de obra empregada na área que gerencia a função da Comunicação com Empregados, é necessário entender qual o papel que ela terá na gestão da empresa. Obviamente, não se pode esperar que a comunicação cumpra seus objetivos estratégicos sem que haja recursos adequados. É importante que a alta liderança da empresa entenda que os recursos empregados para efetiva realização das atividades da função devem ser proporcionais ao tamanho da companhia, à complexidade de seus negócios e à complexidade de sua atuação.

Exclusivamente, quanto à composição da equipe de comunicação interna, é importante ressaltar a necessidade de que esta, além de bem qualificada tecnicamente – ou seja, composta por profissionais de formação adequada para os cargos necessários – precisa estar ligada diretamente à alta direção da empresa ou a um executivo que faça parte da tomada de decisão. Esse fato é imprescindível para garantir a qualidade do conteúdo e a agilidade de divulgação.

f. Recursos financeiros

O orçamento da área deve corresponder às suas despesas diretas (tais como as despesas com folha de pagamento, manutenção e produção dos canais de comunicação, pesquisas, treinamentos da equipe e afins).

Isso significa que os custos de campanhas e de ações demandadas pelas áreas (como, por exemplo, recursos humanos, segurança, qualidade, voluntariado, TI entre outros) devem ser de responsabilidade de quem solicita a ação. Essa forma de planejar recursos permite que a área responsável por Comunicação com Empregados gerencie de forma mais efetiva as demandas que vão aparecendo ao longo do ano por conta de mudanças ou ênfases que sejam necessárias a assuntos importantes.

III. Aspectos Processuais: Relacionados ao processo de desenvolvimento dos fluxos comunicacionais, esses aspectos contribuem diretamente para a eficácia das mensagens e iniciativas implementadas na companhia.

a. Mapeamento dos Fluxos de Comunicação

A Comunicação com Empregados não acontece somente de forma descendente – ou seja, do topo para a base. Ela existe de maneira multidirecional dentro da empresa (ascendente, descendente ou lateral). Isso significa que não existe somente um fluxo a ser analisado e trabalhado. Por isso, conforme a natureza da comunicação que se deseja operar – se formal ou informal – haverá a prevalência de determinado fluxo direcional. É preciso identificar tais fluxos para que se defina a relevância que queremos atribuir a cada um desses, além da maneira como serão operados.

b. Definição do Fluxo da Comunicação Formal

Unicamente relacionada à comunicação formal, diz respeito à definição de um organograma para o fluxo de comunicação das mensagens, tendo por base a estratificação do público interno e das mensagens recomendadas nos aspectos estratégicos. É importante ressaltar que essa definição processual é de extrema importância para manter-se uma lógica de disseminação que priorize os públicos de maior relevância, naqueles assuntos que tiverem uma natureza mais estratégica.

c. Definição de Fluxo de Comunicação entre unidades

Quando se trata de mapear e entender os fluxos que compõem o ambiente interno da comunicação, vale ainda registrar que é preciso – caso a empresa seja assim constituída – definir de que forma se dá a comunicação entre a unidade central e as filiais. Esse trabalho é importante para se garantir que os assuntos tratados na matriz sejam corretamente disseminados nas unidades subsidiárias. Para que isso ocorra, além da definição do processo de trabalho, é preciso que haja pessoas respon-

sáveis pela Comunicação com Empregados em todas as demais unidades, dedicadas ou não à função – dependendo da necessidade local. Esses pontos focais, obviamente, devem seguir as estratégias, os planejamentos e os objetivos definidos para a função. Essas pessoas podem ser membros da própria equipe de comunicação ou correspondentes de áreas, que têm como função adicional ajudar a comunicar localmente as grandes campanhas ou a ‘agenda’ de comunicação do ano.

IV. Aspectos Operacionais: São aqueles que tangem a parte tática da função e, por isso, dependem de um bom entendimento técnico sobre comunicação de uma forma mais ampla que somente a interna.

a. Mapas de Canais

Seguindo da mesma lógica para entendimento e classificação dos públicos internos e das mensagens, é preciso que os canais internos de comunicação também sejam corretamente definidos, criando assim um Mapa de Canais. Esse procedimento é importante para que estes sejam utilizados de maneira eficaz e atendam às necessidades do ambiente comunicacional. Para isso, é preciso classificá-los:

- Quanto aos públicos: identificar e classificar qual o público prioritário do canal e a relevância dele para os demais grupos de empregados.
- Quanto à função (ou abordagem): se é um veículo predominantemente informativo, motivacional, jornalístico, de relacionamento, lúdico ou, ainda, de treinamento, entre outros.
- Quanto à linguagem: de acordo com a função do veículo, é importante definir a linguagem que será utilizada (se institucional, técnica, publicitária ou jornalística), bem como a profundidade com que cada assunto deverá ser trabalhado no canal. Lembrando, aqui, que o tipo de linguagem deve respeitar as características técnicas de cada veículo.
- Quanto à periodicidade: determinar a frequência com que cada canal será veiculado. Muito importante é definir uma periodicidade que possa ser sempre cumprida, algo que depende muito de um entendimento técnico profundo do canal e da cultura organizacional.
- Quanto à sua natureza: *on-line*, *off-line* ou presenciais.
- Quanto ao alinhamento gráfico: deve haver uma linguagem visual para os canais de internos de comunicação que permita que eles sejam corretamente identificados. Cada veículo deve seguir o seu padrão editorial e gráfico, mas é relevante que haja alguma uniformidade entre eles.

Com todas essas decisões tomadas e observadas em conjunto, a área acaba por ter um valioso instrumento em mãos: uma adequada arquitetura de informação, que garante que os veículos sejam utilizados sem grandes sobreposições de conteúdo e mesmo de abordagem.

#### b. Mapa anual de atividades

Uma ferramenta operacional de extrema importância e utilidade é o mapa anual de atividades. Ele deve demonstrar de forma clara duas variáveis e a interação entre elas:

- Quais os assuntos/mensagens que serão trabalhados e quando, seja por meio de campanhas específicas (tanto da própria comunicação quanto dos demais departamentos) ou por meio de uma estratégia de conteúdo para os canais.
- Quais as mídias que serão utilizadas e por quanto tempo.

O objetivo dessa ferramenta é apontar em quais períodos do ano haverá sobrecarga (ou ausência) de informações, a fim de que essa dinâmica seja equilibrada e, assim, as mensagens não se canibalizem, criando ruído e desentendimento.

#### c. Gestão da área

São os assuntos pertinentes à manutenção operacional da função em si. Analisar e fazer a gestão destes assuntos passa por aspectos como:

- Definição de *Job description* clara e coerente para os membros da equipe
- Implantação de ferramentas de controle orçamentários
- Qualificação de técnica (treinamentos permanentes de atualização, já que o ambiente comunicacional está sempre em constante mudança e desenvolvimento)
- Além disso, é evidente (mas pouco praticado no mercado) que o gestor dessa função pratique a transparência e preze por um fluxo de comunicação fluido com sua equipe. É importante que entre os processos operacionais definidos para a área sejam previstos os momentos e a forma de disseminação de informações para a equipe.

Por fim, é recomendável que todos esses aspectos e definições façam parte de um só documento, que caracterize uma Política de Comunicação com os Empregados. Esta deve servir como guia e referência de todo o trabalho que será realizado.

Para que tenha relevância, esta Política precisa ser compartilhada com todas as pessoas que se relacionam com a função, incluindo a alta liderança, líderes,

responsáveis locais e clientes internos. Vale ainda frisar que esse documento precisa ser revisto e atualizado periodicamente, a fim de manter-se apropriado aos objetivos do negócio e da função.

## 5.2 Estrutura básica para um planejamento anual

Quanto mais um planejamento anual atender aos objetivos de negócio de um dado período, mais eficiente será para a gestão empresarial e para os empregados. Inclusive, há empresas que além de ter um modelo claro de metas, também tem em mente o que espera das suas pessoas. Se o planejamento da Comunicação com Empregados não estiver perfeitamente alinhado a essas demandas, a função perderá importância e relevância.

O planejamento é o momento de colocar em prática todas as definições tomadas até então, que envolvem os aspectos culturais, estratégicos, processuais e operacionais, de forma que os conteúdos de negócio e de gestão comecem a tomar forma para os empregados.

Para iniciar esse tópico, e para que o plano previsto no papel realmente aconteça na prática, é preciso deixar claro que:

- Nem todas as ações têm a mesma importância. Vale dar diferentes pesos, tais como Prioridade 1, Prioridade 2 e Prioridade 3. Dessa forma, se algo deixar de ser feito, pelo menos não será o mais importante. Além disso, dar prioridade – alinhada aos objetivos do negócio – ajuda na definição das metas da função.
- Definir indicadores é diferente de definir uma meta. Indicador define o parâmetro de análise e a meta define um fator numérico que deseja ser alcançado. Por exemplo: Um possível indicador para a comunicação de liderança é a presença constante de novos materiais para ajudar o líder a se comunicar melhor. A meta é o número de materiais que deverá ser produzido. Só ter indicadores, sem metas relacionadas, torna o plano subjetivo e não comprovável. Só ter metas, o transformará em uma ferramenta operacional e não estratégica.
- A melhor referência é o passado. Por isso, apesar de ser importante fazer benchmark, usar somente a “régua de eficiência” de outra empresa não faz sentido, já que isso exclui da análise toda a Cultura Organizacional. Para saber se a eficácia da Comunicação com Empregados está melhorando ou não, é preciso olhar para os anos anteriores, com base nos indicadores e metas definidos.

- Conversar muito com pessoas-chave antes de fechar o planejamento é algo importante. Muitas vezes, para que a Comunicação com Empregados alcance seus objetivos, ela dependerá da interação com diversas outras áreas, tais como Recursos Humanos, Marketing e Comercial – além da alta liderança, obviamente. Se o planejamento for previamente debatido com pessoas-chave, certamente terá mais chances de aprovação e sucesso. Essas conversas também são importantes para identificar os projetos importantes previstos para o período e para estabelecer parcerias quanto a alguns investimentos. Nada como uma boa conversa para buscar formas criativas de lidar com os desafios da função.
- Envolver a equipe é outro fator de sucesso. Não apenas porque toda equipe precisa conhecer e dar suporte ao plano, mas principalmente porque as pessoas que estão na operação – muitas vezes mais do que o Gestor da função – tem uma visão bem realista e prática da operação. Isso é importante para garantir a disponibilidade de recursos e a determinação de prazos viáveis para a realização das tarefas definidas para um determinado período. E, evidentemente, quanto mais o grupo se sentir envolvido, além de entender sua parcela de responsabilidade, melhor será o resultado.
- Por último, talvez a dica de maior importância: acompanhe e avalie o planejamento rotineiramente. A gestão à vista é fundamental para áreas que lidam com muitos projetos ao mesmo tempo. Além disso, é muito mais fácil compilar dados e fatos à medida que os projetos vão sendo implementados, do que fazer isso de uma única vez, ao final do ano. Essa rotina de acompanhamento também é relevante para que se possa compartilhar resultados e prestar contas continuamente. Isso é importante para que sejam feitos ajustes ao longo do caminho, quando necessário, e também para endereçar adequadamente o que sai do controle.

Por falar em gestão visual, vale exemplificar um modelo muito simples, que pode compilar o planejamento geral da Comunicação com Empregados e ajudar a demonstrar como ele se conecta com o negócio. Este não é um modelo suficiente para o controle diário das atividades previstas, mas funciona para uma visualização geral.

Objetivo do Negócio	Atividade / Ação	Objetivo da Comunicação	Prioridade	Período	Mensagens	Meios utilizados	Indicador	Meta	Status
Aumentar satisfação dos clientes	Processo de reforço da Identidade Corporativa	Ampliar entendimento dos empregados quanto aos valores	1 (alta)	Fev-Nov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores</li> <li>- Metas de satisfação a serem alcançadas</li> <li>- Qualidade dos produtos e argumentos de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pauta liderança</li> <li>- Editorial fixo na revista</li> <li>- Vinhetas eletrônicas</li> <li>- Jornal Mural</li> </ul>	Relevância e destaque dos assuntos nos canais previstos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 pautas de liderança</li> <li>- 1 matéria, com diferentes enfoques, em cada edição da revista</li> </ul>	<i>On going</i>
Diminuir números de acidentes de trabalho	Campanha de segurança	Informar sobre procedimentos de segurança e metas a serem alcançadas	2 (média)	Jun-Jul	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que é segurança</li> <li>- Por que é importante?</li> <li>- Metas</li> <li>- O papel de cada um</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faixas</li> <li>- Dinâmicas presenciais</li> <li>- Diálogos de segurança</li> <li>- Gibi</li> </ul>	Participação nas dinâmicas presenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo de 80% de presença nas unidades fabris</li> </ul>	Realizada

Duas observações sobre essa ferramenta:

- Os indicadores e metas podem ser escritos numa única sentença e aparecer como uma coluna única.

### 5.3 Graus de maturidade da comunicação interna

Por último, como saber se o trabalho está no caminho certo? Como é natural de se esperar, cada empresa se encontra num estágio muito específico de desenvolvimento e maturidade da cultura comunicacional.

O primeiro passo para essa avaliação é olhar para trás e entender o que a empresa já alcançou em relação à função em si e o que hoje funciona melhor que no passado. Depois disso, é preciso projetar o futuro, e definir o que falta ser alcançado e onde é preciso melhorar na construção de uma cultura de comunicação interna.

De maneira geral, pode-se criar uma escala em que 1 é o estágio mais básico de comunicação, e 10 o mais sofisticado. Ele é apenas um referencial de indicadores e cada empresa deve adaptá-lo para que reflita verdadeiramente seu ambiente interno. Além disso, deve ficar entendido que o avanço para um estágio superior implica em manter, de forma eficaz, os indicadores no estágio anterior em desenvolvimento, ou seja, os estágios são cumulativos e não independentes.

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.

Continua >>

Estágio	Maturidade
4	A área de comunicação considera as implicações de seu trabalho nos planos de negócio e os traduzem 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 demandada 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 prazo 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.



## 6. CANAIS DA COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

Com o amadurecimento da Comunicação com Empregados, é natural que haja um portfólio mais robusto de instrumentos capaz de difundir informações, ouvir os empregados, interagir com eles e criar uma efetiva via de mão dupla adequada à realidade da empresa. Esses instrumentos recebem o nome de veículos, ferramentas ou canais; e o seu composto total pode ser entendido como a *plataforma interna de comunicação*.

À medida que a quantidade desses instrumentos aumenta, no entanto, fica mais difícil estabelecer uma identidade para cada um e, ao mesmo tempo, a conexão perfeita entre eles. Dada a variedade de interesse dos empregados e as diversas necessidades de comunicação da empresa, é preciso que haja um processo para avaliação constante da relação custo-benefício de manter um conjunto de ações e iniciativas que atinjam o objetivo proposto pela empresa.

É preciso analisar o conjunto de veículos produzidos e ter certeza de que eles de fato apoiam a estratégia da empresa, ao mesmo tempo em que se tornam interessantes e relevantes para os empregados. De nada adianta conhecer os meios adequados para transmitir informações ou gerar interatividade e engajamento dos empregados, se o conteúdo não é apropriado. Os interesses da empresa e dos empregados nem sempre coincidem, mas são conciliáveis.

Uma vez que a empresa possui uma pessoa ou área responsável para fazer Comunicação com Empregados, é comum chegarem a ela as mais variadas demandas, desde a mudança do horário do transporte para os empregados, a entrega das carteirinhas do convênio, a mudança de embalagem do produto, a do procedimento de finanças e assim por diante. Porém, esse tipo de necessidade comunicacional não deve ofuscar os objetivos maiores, atrelados à gestão do negócio, ou ocupar os canais de forma demasiada, ao ponto de torná-los meramente pontos de informação.

Aquilo que é de fato importante, que apresenta maior complexidade, muitas vezes precisa ser vasculhado pelo comunicador porque são assuntos nem sem-

pre claros, por haver receio da direção sobre a forma de comunicá-los, ou mesmo em como envolver diferentes áreas. Como já ressaltado no Capítulo 6 – Planejamento na Comunicação com Empregados – é preciso conversar com cada área para fazer um mapa de atividades de comunicação anual, a fim de estabelecer prioridades, prazos e uma adequada arquitetura de informação. Ou seja, a forma como são distribuídas as informações sobre um mesmo assunto entre os veículos que a empresa possui.

Para se chegar à melhor arquitetura de informação e canais, devem ser levados em conta fatores como a Classificação de Públicos (citada no capítulo 6), a Cultura Organizacional, os objetivos de comunicação, os investimentos disponíveis, a capacidade de execução da equipe dedicada e qualidade da resposta dos empregados, com relação à eficiência dos instrumentos.

Há ainda outros fatores que não podem deixar de ser considerados no gerenciamento dos veículos internos. O *design* é uma delas. Fatalmente o primeiro impacto causado por qualquer que seja o instrumento é o visual, mesmo quando estes são presenciais (como é o caso das reuniões anuais de resultados). Mais do que estarem alinhados às diretrizes da identidade corporativa quanto ao uso da marca, os veículos para o público interno merecem tratamento estético, tanto quanto aqueles que são produzidos para clientes.

### **6.1 Tipos de canais internos de comunicação**

Canais são ferramentas e assim devem ser encarados em um planejamento de comunicação: como instrumentos poderosos para contribuir com que os objetivos sejam atingidos; e não como os objetivos em si. Há bastante confusão neste sentido quanto ao tratamento dado à Comunicação com Empregados em grande parte das empresas, uma vez que estas priorizam somente o canal a ser adotado em suas estratégias de divulgação. É muito natural encontrar, em planejamentos de Comunicação com Empregados, a gestão dos veículos abordada como o cerne do plano. Este erro não apenas reduz drasticamente as possibilidades estratégicas da função, como induz a um entendimento errôneo da natureza dela, afastando-a da gestão estratégica do negócio.

Como já dito, o planejamento bem feito da Comunicação com Empregados deve gerar mudança de comportamento a partir do conteúdo que foi comunicado. Evidentemente os veículos podem complementar de forma adequada as mensagens transmitidas pelos líderes. Muitas vezes são, inclusive, instrumentos desses deles. Claro que nem toda mensagem necessariamente precisa gerar uma mudança de atitude, mas os empregados precisam entender o que é esperado deles na organização e qual a melhor forma para atingir seus objetivos.

Os veículos formalizam e “institucionalizam” os conteúdos da comunicação e os disponibilizam de forma unificada a um grande número de pessoas. São essenciais para tornar uma mensagem comum e disponível, além de oferecer a

possibilidade de feedback dos empregados.

Recomenda-se que sejam utilizados em “*mix*”, quando se sustentam mutuamente, para oferecer um conteúdo capaz de despertar a atenção.

É possível classificar os canais de internos de comunicação em quatro grandes grupos, conforme suas características principais:

Veículos impressos: São todos os canais que precisam ser impressos, e por isso existem “fisicamente”. Em geral, têm alto impacto e aceitação. Por outro lado, também possuem alto custo, pois além do valor de produção do conteúdo, também precisam ser pagas impressão e distribuição. Obviamente, como já destacado, o investimento nesses veículos é “per capita”, ou seja, são proporcionais ao número de empregados da empresa.

Veículos impressos tendem a abordar assuntos de forma mais ampla e aprofundada, por isso exigem um trabalho mais apurado do ponto de vista jornalístico. Para que uma matéria de uma revista ou jornal corporativo atraia o interesse dos empregados, é preciso consultar mais de uma fonte por matéria – que precisarão de tempo para aprovar o conteúdo antes de sua publicação – investir em boas fotos e diagramação e contar com uma variedade e abrangência de temas por edição, o que torna o veículo atrativo.

Por conta desses fatores, recomenda-se que veículos impressos tenham periodicidade não menos que mensal para jornais (que tendem a ser mais curtos e objetivos) e bimestral para revistas (que têm mais páginas e diagramação mais trabalhosa). Claro que depende do tamanho da empresa, dos recursos disponíveis e o do esforço possível para ser empregado na produção dos veículos, mas afinar toda essa combinação com a disponibilidade dos executivos para aprovação de conteúdo em que eles foram fontes e com conteúdo relevante, dificilmente viabiliza que esses veículos tenham periodicidade menor.

Veículos on-line: Com perfil muito mais dinâmico, os veículos *on-line* têm, por natureza, necessidade de atualização rápida e constante. Neste tipo de canal de comunicação, como *intranet* ou *newsletter on-line*, a notícia fica velha a partir do momento em que sua leitura foi concluída pelo empregado. Manter conteúdo atualizado com periodicidade curta é mandatório neste tipo de canal. Em contrapartida, como precisa de muito conteúdo, as atualizações nesses veículos podem ser mais focadas em coberturas de acontecimentos rotineiros da empresa, galerias de fotos de eventos e outros temas que demandam menor tempo da equipe de comunicação.

Além disso, ao contrário do que se tem de entendimento generalizado, os custos para o desenvolvimento dessas ferramentas não é barato, principalmente para aqueles que são perenes, como a *intranet* e a TV Corporativa.

Veículos presenciais: São aqueles que se estabelecem quando do encontro entre pessoas: Reuniões gerais ou de departamentos, cafés da manhã, ce-

rimônias veiculadas aos ritos, comemorações, entre outros. Possuem uma enorme potencial de envolvimento e o conteúdo abordado nesses momentos tende a ser mais bem compreendidos pelos empregados. Além disso, são os canais ideais para a divulgação de assuntos de alta complexidade (como, por exemplo, as metas e objetivos de negócio) e para momentos de crise e alinhamento da cultura organizacional. Os veículos presenciais implicam em investimentos adequados. Por exemplo, uma reunião anual exige mais investimento para ser produzida do que um café da manhã departamental, além de serem proporcionais à quantidade de participantes.

Veículos Esporádicos: utilizados sob demanda específica, como envio de *e-mails* corporativos ou SMS, brindes, cartilhas e a utilização do mobiliário interno (móveis, adesivos de elevador, totens, jogo americano para refeitórios, vídeos etc). Nestes casos, é importante determinar a dinâmica de quando e como cada um deles será utilizado. Vale destacar que o investimento financeiro nesse caso está diretamente atrelado à complexidade do canal ou peça que será produzido.

## PONTO DE ATENÇÃO

### *Mídias Sociais internas*

A dinâmica nesses meios é ainda mais ágil que os veículos *on-line* mais tradicionais. Apenas 16% das empresas usam mídias sociais para engajar empregados e estimular a produtividade, segundo uma pesquisa de 2011 realizada pela Buck Consultants e divulgada pela Associação Internacional de Comunicação Empresarial (IABC). Este número, no entanto, tende a aumentar substancialmente nos próximos anos. Um estudo realizado pela consultoria Gartner prevê que, em 2014, as redes sociais vão substituir o *e-mail* como o principal meio de comunicação para 20% dos usuários corporativos.

As organizações que investem nesse tipo de ferramenta para Comunicação com Empregados, precisam se estruturar para fornecer informações atualizadas com maior frequência e, principalmente, para interagir com os empregados. Não raro as mídias sociais usadas na comunicação interna se tornam também canais para que empregados tirem dúvidas, e é preciso manter uma estrutura capaz de acompanhar e encaminhar as questões.

Estudos mostram que o sucesso na implementação de mídias sociais na comunicação interna está diretamente relacionado ao objetivo de seu desenvolvimento: as ferramentas precisam ser projetadas para resolver alguma necessidade de negócio, e não apenas criadas porque é uma tendência global. As empresas têm prioridades diferentes e usam diferentes veículos de comunicação interna; nem toda empresa precisa de todas as ferramentas. É preciso entender o momento da empresa e a maturidade dos seus empregados.

## 6.2 Descrição, por canal, da plataforma interna de comunicação

Abaixo serão descritos e analisados os mais relevantes canais de uma plataforma interna de comunicação. Obviamente, estes não são os únicos; muito menos são obrigatórios. O uso de um ou outro, e o mix que dessa escolha deriva, depende exclusivamente de fatores intrínsecos à empresa (tais como estrutura humana, financeira, necessidades comunicacionais e o perfil do público interno).

**Revista:** Aborda conteúdos com profundidade e tem número de páginas fixo, embora em cada empresa apresente uma quantidade diferente, de acordo com a demanda e a periodicidade. Tem a vantagem de construir memória, uma vez que normalmente é colecionada pelos empregados e pela própria empresa. Seu objetivo primeiro é formar valores e cultura. Este é um formato que estende a informação da companhia para além dos seus muros, pois é bastante comum que empregados compartilhem com suas famílias, especialmente aqueles veículos que tratam de reconhecimento. Por isso, é importante definir claramente quais os assuntos serão trabalhados nesse canal. Sempre que possível, recomenda-se que os veículos impressos possam ser entregues na casa do empregado.

A revista é composta de duas partes:

- a. Projeto editorial, que define as editorias e os objetivos de cada, além do tipo de linguagem que será adotada e quais editorias serão permanentes – ou seja, precisam ser veiculadas em todas as edições – e quais são esporádicas.
- b. Projeto gráfico, que determina a linguagem visual da publicação, ou seja, o tipo de arte, de fotos, o uso de ilustrações ou não e a proporção entre texto e imagem.

Já quanto a sua relevância e o interesse do público, vale destacar que seu conteúdo não pode ser somente um apanhado geral daquilo que já aconteceu na empresa. Relatar somente as atividades já realizadas, sem que haja uma perspectiva futura e de negócios, torna suas matérias frias, desinteressantes e – com isso – o veículo tende a se extinguir. Por fim, vale destacar ainda:

- a. Que o excesso de texto não significa que a comunicação do conteúdo veiculado será mais eficiente. Deve-se atentar para o uso abusivo de texto nesse tipo de publicação, o que torna o canal enfadonho e de baixa atratividade.
- b. Que é vital para uma boa aceitação do veículo que ele cumpra a periodicidade a que se propõe. O que costuma a ser facilmente identificado no mercado é que a revista que inicia com uma periodicidade bimestral, acaba – ao longo do tempo – se tornando tri ou mesmo semestral (devido a enorme – e desnecessária – burocracia interna na aprovação de sua pauta e dos textos que serão publicados).

Esse tipo de situação é um crime contra o veículo, pois o torna ainda mais frio.

- c. Que, mais recentemente, os veículos impressos têm sido questionados por sua natureza pouco ecológica. No entanto, algumas alternativas, como redação em fontes tipográficas que necessitam de menos tinta para impressão, equipamentos gráficos mais econômicos e uso de papéis e outros materiais reciclados, têm se mostrado saídas interessantes.

**Jornal:** Também com número de páginas definidos, são mais curtos que as revistas e normalmente tem uma diagramação mais simples. São eficientes veículos para resumir as questões mais importantes da empresa em determinado período e atingir 100% dos empregados, especialmente em empresas que têm perfis distintos de trabalhadores, eventualmente sem acesso à internet ou divididos em muitos espaços físicos – escritório, fábricas, força de vendas, vendedores em lojas, time alocado em escritório de clientes, etc.

**Jornal Mural:** Segue a lógica da revista impressa (ou seja, com editorias e periodicidade definidas), porém é disponibilizado em quadros, geralmente de baixa interatividade. A escolha do local é estratégica: recomenda-se colocá-los em locais de maior trânsito de pessoas, mas que permitam a parada para leitura e possuam boa iluminação e, preferencialmente, algum outro atrativo por perto (como máquinas de café, caixas eletrônicos, bancos de descanso ou lanchonetes). Considerado quase um veículo “pré-histórico” por muitos comunicadores, na prática ainda é muito usado e de alta eficácia, especialmente porque permite a interação entre as pessoas, mesmo que rápida. Os jornais murais vêm ganhando uma versão mais evoluída em muitas empresas, como o mural digital. O custo também sobe, mas aumenta a possibilidade de interação e facilidade de atualização, dependendo da tecnologia adotada.

**Caixa de sugestões:** Pode ser uma urna de madeira ao lado da máquina de café, uma caixa de acrílico anexa ao mural, uma linha telefônica exclusiva ou uma seção “Fale Conosco” na intranet. A caixa de sugestões é uma forma clássica e muito eficiente de captar boas ideias para o trabalho de comunicação e mesmo para a gestão da empresa; e pode funcionar também como porta-voz dos tabus corporativos, especialmente nas empresas de cultura mais retraída. A forma, nesse caso, pode ser determinante para o seu sucesso. Ser *on-line*, na *intranet* ou como uma conta específica de *e-mail*, pode ser mais prático para o gestor de comunicação, mas também tende a inibir os empregados a fazerem comentários mais sensíveis, pela obrigatoriedade de identificação. Se física, a caixa precisa estar estrategicamente localizada em um ponto onde o empregado se sinta confortável

para deixar uma sugestão, sem exposição excessiva. Para escolher a forma ideal é preciso conhecer a cultura da organização. Independentemente de como ela se estabeleça, no entanto, uma regra é básica e se aplica a todos os formatos: todos os empregados que se identificarem devem receber uma resposta formal e, sempre que aplicável, um acompanhamento de como o seu comentário tem sido tratado pela companhia.

**Intranet:** Além de fonte de notícias – pontual e objetiva – pode ser fonte de consulta para políticas, normas e regras, além de ser centro de treinamento interativo. A vantagem é a fácil atualização, a ausência de limites de página ou número de palavras e, principalmente, a possibilidade de tornar o conteúdo interativo.

Sua página inicial deve ser de fácil navegação, orgânica e altamente atrativa – permitindo que o empregado encontre as informações de mais relevância de maneira rápida. Quando o assunto ganha volume, vale colocá-lo em tópicos, ouvir a opinião do leitor, permitir que ele compartilhe a mensagem, que demonstre seu interesse por meio de avaliação simples, como uma enquete. Importante frisar novamente que o sucesso do veículo depende do quanto as informações ali depositadas são relevantes e pertinentes para o público alvo do canal, e disponibilizadas no tempo certo. Por isso mesmo, esse tipo de canal pede dedicação exclusiva de um empregado – ou uma equipe, dependendo do volume de informações a serem administradas e o tamanho da corporação. Se a *intranet* se tornar um mero depósito de conteúdo estático, certamente está fadada a morrer.

A *intranet* não deveria ser o veículo mais relevante para empresas em que baixa porcentagem de empregados tem acesso a um computador.

**E-mails:** Ganham em agilidade. É indicado para questões urgentes e importantes, principalmente em empresas em que a maioria dos empregados tem acesso a computadores. A desvantagem é que é muito difícil criar história sobre um assunto quando ele é disseminado via *e-mail*, pois dificilmente o emissor ou o receptor guardam a mensagem por muito tempo. O *e-mail* também acaba sendo uma forma de burocratizar processos e traz mais erros de revisão do que as outras mídias internas.

**Newsletter on-line:** Boletim enviado por *e-mail*, tem característica semelhante a do *e-mail* quanto ao histórico do que é publicado, no entanto, tem a possibilidade de destacar em a cada edição, as notícias corporativas mais importantes (nesse ponto, se aproxima da lógica de uma revista). É importante que tenha periodicidade definida e que essa seja respeitada. Dependendo da tecnologia utilizada, a *newsletter* por ser personalizada com o nome do empregado que irá recebê-la.

**TV Corporativa:** Comumente confundida com murais digitais (descritos acima), visto que estes são veiculados em aparelhos televisores, as TVs

corporativas têm um propósito muito diferente. A definição e gestão desse veículo estão muito mais ligadas à sua linguagem do que à sua forma. As TVs tem um alto custo de produção, comparado aos demais canais de comunicação, pois exigem captação e edição de vídeo, além outros aspectos que podem sofisticar o conteúdo produzido, como contratação de *casting*, maquiagem, estúdio, etc. Usar os próprios empregados como protagonistas da programação é uma boa alternativa para reduzir parte desses custos. Por sua natureza, este veículo requer gestão minuciosa e é difícil acomodar mais este canal com a mesma estrutura humana que cuida de tantas outras ações – em geral, as empresas que fazem uso deste tipo de veículo mantêm uma equipe exclusiva para fazer sua gestão. São altos também os custos de distribuição do conteúdo e veiculação, pois – seja ele transmitido em televisores espalhados pelas unidades da empresa ou via *internet* – é preciso contar com tecnologia específica para isso, que requer uma banda larga sofisticada e servidores preparados. Há de se ter bastante apoio do time de TI. Do ponto de vista de conteúdo, as TVs corporativas funcionam como um canal de televisão que veicula conteúdo relativo à empresa. A forma com que isso é transformado em pautas e notícias variadas, de acordo com a cultura organizacional, mas garantir a representatividade de todos os empregados e o máximo de interação, ajuda no sucesso do veículo.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *TV corporativa do Carrefour*

*O veículo surgiu em 2004 e tem a cara dos empregados. São eles os principais protagonistas de cada edição, e não uma equipe de repórteres experientes, contratados. A empresa optou por abrir mão da qualidade extrema para dar lugar para a manifestação livre das pessoas sobre o que elas gostam, o que acreditam, etc.*

*Um novo programa vai ao ar de 45 em 45 dias e cada um deles tem 16 minutos de duração. Os empregados têm acesso ao conteúdo, meia hora antes do expediente. Cada loja decide qual o melhor local para transmitir, mas a maioria dos empregados assiste junto.*

*Para atingir os empregados em troca de turno, cada loja recebe algumas mídias extras, que podem ser reproduzidas quando for mais conveniente. Também vale destacar que ela não se repete por 45 dias até que chegue uma nova edição. Ela passa por dois ou três dias apenas.*

*Uma peça importante para o sucesso da TV são os repórteres locais, empregados que fazem parte de uma rede de comunicação, são treinados e se responsabilizam pelo envio de conteúdo. Além de informativa, a TV traz boa dose de entretenimento, informações institucionais e de alinhamento ao negócio.*

*Outra curiosidade da TV é que ela não atinge mais as pessoas do escritório administrativo (7% dos 55 mil empregados), pois o conteúdo é voltado prioritariamente para as lojas.*

**Campanha:** São esforços concentrados de comunicação em um período de tempo determinado, com começo, meio e fim. São utilizadas quando há a necessidade de mudança de atitude ou incorporação de novas regras, novas formas de agir, etc. O custo varia de acordo com a abrangência, sofisticação das peças e tempo de duração. Nesse caso, frequência e sequência são fundamentais. O plano tático da campanha deve considerar não só os veículos que serão utilizados de forma complementar, mas também diferentes conteúdos, seus enfoques, e os possíveis emissores de mensagens para enriquecer conteúdo.

**Mídias alternativas:** É a utilização, principalmente, do mobiliário estrutural da empresa. Porta do elevador, espelho do banheiro, piso da recepção, tela de computador, bandejas do refeitório entre tantos outros. São infinitas as possibilidades de criar uma mídia interna nas empresas, dependendo, obviamente, de sua arquitetura. Seu uso esporádico e de forma criativa tem alta chance de ser um bom chamativo para assuntos eventuais e de grande importância para a empresa, como comemorações por grandes conquistas, por exemplo.

**Encontros presenciais (face a face):** Ideal para humanizar e aproximar a alta gestão dos demais empregados. Pode funcionar em formato de palestra com tema pré-definido ou apenas como um *forum* de diálogo, ou ainda em formato de perguntas e respostas. Quando feito no formato de apresentação formal com tema definido, sempre que possível, é recomendado que sejam solicitadas as perguntas com antecedência aos empregados, para ajudar o diretor (ou o convidado) a direcionar seu discurso para os temas mais críticos, segundo o interesse dos convidados.

**Webcast, teleconferência e videoconferência:** Na impossibilidade de colocar todos os empregados num mesmo local físico, a tecnologia permite que uma reunião seja feita com pessoas em múltiplos lugares, dentro ou fora do território nacional. Se antes o recurso era apenas via telefone, agora já há a inclusão de vídeos e mesmo possibilidade de telepresença, que reproduz pessoas e ambientes quase em tamanho natural, dando a sensação de proximidade. Ambos os recursos trazem economia considerável de dinheiro e tempo, já que diminuem a necessidade de viagens.

**Mensagem gravada:** O presidente ou os diretores de uma empresa podem gravar uma mensagem telefônica e disponibilizá-la ao mesmo tempo para um grande número de pessoas. Como o recurso ainda é pouco usado, o efeito surpresa ainda é um diferencial. Há empresas especializadas neste tipo de serviço e o custo, em geral, é baixo.

**Vídeo:** Embora os tradicionais vídeos continuem sendo feitos, o empregado virou protagonista do registro daquilo que ele mesmo vê como importante. Basta um celular ou uma máquina fotográfica digital. A vantagem é a construção da história segundo a ótica daqueles que a fizeram (com deta-

lhes que podem fugir facilmente a qualquer historiador). A desvantagem é que a empresa perde o controle sobre aquilo que é dito sobre ela, pois qualquer empregado pode incluir seus vídeos em locais externos à empresa, como no *YouTube*.

**Blog:** É um veículo ainda muito controverso. Para dar certo depende de muitos fatores, como credibilidade de quem o escreve, a existência de regras claras de uso e atualização constante. Vantajoso para empresas com volume de empregados oriundos da geração Y e quase um risco para outras empresas com perfil de empregados mais tradicional. Tem um custo de produção baixo, uma vez que existem ferramentas públicas que permitem configuração e confidencialidade necessárias para uso em ambientes fechados.

**SMS:** Mensagens curtas e rápidas podem ser compartilhadas por celulares para um grande número de pessoas ao mesmo tempo. O recurso é importante em caso de mensagens de urgência, mas podem ferir a legislação se não houver autorização expressa do usuário, ao menos que as linhas telefônicas dos destinatários pertença à empresa.

**Yammer:** Rede social corporativa que se assemelha as principais mídias sociais da atualidade, na qual as pessoas compartilham suas atividades e ideias em tempo real. O *Yammer* é uma rede restrita, que só permite que o usuário se cadastre se tiver um endereço de e-mail de um domínio corporativo, previamente cadastrado. Na rede, empregados alocados em qualquer lugar do mundo, podem trocar experiências virtualmente.

**Redes sociais próprias:** Ainda é incipiente o número de empresas que tem uma rede social própria – 31%, segundo pesquisa da IABC e da Buck Consultants – mas este número tende a ser crescente com o aumento de fornecedores de serviços de tecnologia que permitem às empresas desenvolver uma rede social interna, customizada às suas necessidades. A grande possibilidade de ter uma rede social interna própria é a integração de serviços de interatividade, tais como: diretórios de *networking* corporativo, com dados pessoais e profissionais dos empregados; *blogs* e *microblogs* que viabilizam a interação em tempo real; eventos virtuais e compartilhamento de vídeos e *podcasts*; formação colaborativa através de portais de *e-learning* internos e ferramentas colaborativas de conhecimento, como os *wikis*; gestão do conhecimento a partir do compartilhamento de estudos de casos, exemplos e outras informações existentes que podem ajudar pessoas com problemas semelhantes; entre muitas outras possibilidades.

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Rede social interna*

*“A Dell implantou o Chatter, uma rede social corporativa que permite a comunicação entre várias unidades da empresa espalhadas pelo mundo. Para facilitar o uso, a companhia desenvolveu a rede com recursos parecidos com o que existe nas mais tradicionais, como Facebook, Orkut e Twitter.*

*Pelo Chatter, é possível criar um grupo público - para todos os participantes - ou privado, quando apenas seus contatos visualizam as publicações. A interação pelo Chatter permite ainda seguir e ser seguido por Michael Dell, presidente mundial da empresa e “curtir” as publicações, além de compartilhar e editar arquivos em grupo.*

*Ana Evangelista, gerente de comunicação corporativa da Dell Brasil, diz que o fato de a empresa ter uma rede interna com funções comuns com as redes sociais tradicionais facilita a adesão dos funcionários.*

*“Temos uma apresentação que funciona como um tutorial para que o novo usuário conheça as funções, mas os recursos são intuitivos e interativos. É uma forma direta de se comunicar sobre assuntos de trabalho, o que não acontece no Facebook, por exemplo”.*

*Adaptação da matéria publicado no portal R7 em 31/07/2011,  
reportagem de André Sartorelli*

*Disponível em <http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/empresas-criam-seu-proprio-facebook-para-melhorar-a-comunicacao-entre-funcionarios-20110731.html>*

De acordo com um estudo global realizado a cada dois anos pela consultoria Melcrum e publicado em 2011<sup>25</sup>, os maiores investimentos em comunicação interna nas empresas em 2012 estariam direcionados para: *intranet* (62%), mídias sociais (61%), vídeos (54%) e treinamento de comunicação para gerentes (47%). O *budget* para comunicação interna, para a maioria das empresas (63%), aumentou ou se manteve, segundo o mesmo estudo.

### **Periodicidade**

Parte do sucesso dos veículos está também relacionada à forma como eles são gerenciados e com a frequência em que são divulgados aos empregados. A definição e cumprimento de periodicidade para os canais de comunicação contribuem com a credibilidade da ferramenta. O oposto também é real: o excesso de canais, sobrecarregados de conteúdos, são altamente prejudiciais para a Comunicação com Empregados ser efetiva e dar resultados.

Segundo pesquisa da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) realizada em 2007, 38% das empresas sediadas no Brasil têm um veículo de

---

<sup>25</sup> Melcrum's biennial Key Benchmarking Data for Communicators research

atualização diária como seu principal instrumento de comunicação interna. A periodicidade Mensal (20,1%) e Bimestral (19,4%) praticamente empatam na segunda posição e são seguidos por canais de frequência semanal (13,2%) de publicação.

Não existem regras para definir periodicidade em veículos de comunicação, mas as características técnicas de cada um, confrontadas com a estrutura de equipe e *budget* da área, podem direcionar escolhas.

Veículo	Periodicidade	Público	Linguagem	Conteúdo
E-mail	Sempre que necessário	Todos os empregados	Textos curtos e diretos	Ações requeridas (treinamentos, participação em pesquisas, etc.) Decisões relevantes que impactam a rotina dos empregados Resultados de negócios que fogem à rotina
Revista	Bimestral	Todos os empregados	Aprofundamento sobre temas críticos para a companhia	Reconhecimento de empregados Atualizações do BSC (Balance Scorecard) Cultura Fortalecimento e construção de valores
Mural	Semanal	Empregados das fábricas ou de centrais de atendimento ao cliente	Textos curtos e informativos	Informações pontuais não necessariamente relacionadas com o negócio Aviso de prazos Reforço para ações que devem ser realizadas Reforço de comunicações importantes de outros veículos
Boletim e-líder	Quinzenal	Gerentes e diretores	Artigos assinados	Informações sobre liderança, gestão de pessoas e comunicação interpessoal para melhorar técnica de gestão

### 6.3 O público, o conteúdo e as ferramentas

Individualmente, a análise de cada um desses fatores – público interno, conteúdo e ferramentas – contribui para direcionar a Comunicação com Empregados a um modelo de gestão adequado da plataforma interna de comunicação. Porém, o ideal é tratá-los em conjunto, para que a comunicação seja gerenciada de maneira processual.

O modelo abaixo ilustra um exemplo de como organizar as informações referentes aos veículos, o que acaba por consolidar parte do Mapa de Canais citado no Capítulo 6 – Planejamento.

Na gestão dos veículos corporativos, é preciso tomar cuidado para garantir que haja equilíbrio entre as demandas dos empregados e as necessidades corporativas. Idealmente, as duas questões estão alinhadas, mas a prática mostra que nem sempre é assim. É importante, no entanto, ressaltar que é possível conciliar essas demandas com criatividade.

Para isso, é preciso reconhecer algumas limitações para a atuação interna da comunicação. O primeiro, é que o trabalho se torna árduo e pouco efetivo sem a parceria da alta liderança e de Recursos Humanos – quanto a este último, porque existe muito em comum entre eles, o que faz com que se crie uma área cinzenta de papéis e responsabilidades que precisam ser bem-definidas. Segundo, deve ficar claro que não há planejamento de Comunicação com Empregados, por mais bem elaborado que seja, que dê conta de resolver decisões gerenciais equivocadas. Por fim, não é possível a função se ocupar de todas as comunicações geradas na empresa, principalmente as que são de responsabilidade intradepartamental. Não é possível escrever todos os discursos, revisar todos os *e-mails* ou acompanhar todas as reuniões de equipe.

É importante ouvir as pessoas, ouvir a gestão, conectar os veículos com as necessidades da empresa e ser suficientemente flexível para que eles representem o melhor das pessoas na conquista pelos objetivos corporativos. Também é preciso garantir que um veículo cumpra a sua função, dentro de sua natureza, de gerar história e guardar a memória da empresa.

#### PRÁTICA EM DESTAQUE

*Escolha de canal de acordo com características do público-alvo e necessidade da gestão*

*No movimentado setor de construção civil, a inovação poderia se apresentar de várias formas: em novas tecnologias e processos operacionais, no desenvolvimento de materiais mais resistentes, na utilização de máquinas avançadíssimas para erguer casas ou prédios em tempo recorde e até mesmo na ousadia arquitetônica deste ou daquele empreendimento. Esse tipo de inovação, todas as empresas do*

*setor buscam cotidianamente. Mas ela também pode se apresentar de forma mais simples, com aulas de alfabetização para operários em um canteiro de obras ou por canais de informação que levem a todos os planos e as metas da companhia para determinado período, como acontece com êxito na Even Construtora e Incorporadora. A intenção é fazer, por meio da comunicação e da formação, com que empregados de qualquer grau da hierarquia corporativa, estejam conectados com a empresa.*

*Dois projetos da Even chamam a atenção pelo ineditismo e pela funcionalidade. O primeiro engloba comunicação por rede interna de TV, intranet, jornal e campanhas de divulgação, e tem como objetivo disseminar as informações institucionais aos empregados. “O que queremos é incentivar a participação de todos na condução dos negócios e dos projetos”, afirma Carlos Eduardo Terepins, presidente da Even. E para que a comunicação seja acessível a todos, de verdade, o segundo projeto da Even oferece, aos empregados analfabetos, aulas no local de trabalho. Ao concluir o ensino fundamental, eles aprendem normas de segurança no trabalho, noções de ética corporativa e alfabetização digital. A partir daí, podem ganhar bolsas de graduação, pós ou cursos de idiomas, de acordo com o desempenho. A propagação do conhecimento, segundo Terepins, é o passo inicial para a geração de soluções inovadoras.”*

*Adaptação da matéria publicada na revista Época NEGÓCIOS em 06/07/2009, com reportagem de Rafael Barifouse. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,ERT80904-16380,00.html>*

## 7. A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO

Este livro já tratou de planejamento, de veículos, de comunicação com as lideranças, de construção de conteúdo e de diversas técnicas que podem ajudar uma empresa a ter mais sucesso na Comunicação com Empregados.

Porém, o que significa sucesso? Esse ciclo não se fecha adequadamente se a mensuração de resultados não fizer parte do círculo virtuoso que tem início no planejamento e se fortalece na execução eficiente das iniciativas eleitas como parte desse processo.

A mensuração ajuda a entender os ganhos, corrigir rotas e retroalimentar o planejamento seguinte.

Não se trata de reinventar a roda. Trata-se do PDCA – o já conhecido Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Verificar) e Act (Agir). Empregá-lo, com base nos resultados dos passos anteriores. Simples e eficiente, basta ter em mente esses quatro elementos para que os esforços da função tragam resultados. Acompanhar, avaliar e monitorar sistematicamente os impactos e resultados das ações de comunicação interna ajuda a obter informações que permitam apontar adequações e corrigir rumos em direção aos objetivos de comunicação, que devem sempre estar alinhados aos objetivos corporativos.

Importante também dizer que não se pode medir tudo, e nem a todo momento. Ou melhor, é muito raro conseguir medir tudo a todo momento, por isso uma saída viável é medir aquilo que é mais crítico num dado período.

Excelente seria poder ter abrangência em toda mínima ação dirigida ao nosso público-alvo, mas a verdade é que poucas áreas de comunicação contam com um número de profissionais tamanho que a permita atuar no detalhe. Outras poucas, pouquíssimas, têm verba suficiente para terceirizar esse serviço nesse grau de profundidade. Na falta de condições ideais, o que se faz é medir o que é mais crítico. Assim é possível medir, mas também trabalhar nas demais demandas de comunicação.

A Comunicação com Empregados tem ganhado importância na gestão das empresas e, para sustentar esse papel, é preciso demonstrar efetivamente a contribuição dos seus esforços para a conquista dos objetivos corporativos e,

consequentemente, para os resultados da companhia.

Uma vez dito que é bastante difícil medir toda e qualquer ação de comunicação, a pergunta que fica é o que deve ser medido.

Normalmente, os gestores da Comunicação com Empregados se preocupam em medir a aceitação dos veículos de comunicação, mas há muito mais a ser avaliado quando falamos do ambiente interno da comunicação. O principal é a estratégia: sua efetividade no alcance dos objetivos do negócio e sua relevância para o empregado.

Importante ter em mente que a medição de resultados deve extrapolar as questões primárias, como por exemplo, se a periodicidade de um determinado veículo foi cumprida ou se a ação seguiu o plano tático previamente desenhado, por exemplo. É preciso avaliar o entendimento das pessoas sobre as mensagens transmitidas, ou seja se o conteúdo tem sido claro, pertinente, atrativo e – o principal – relevante ao ponto de gerar engajamento. Isso, sim, é um indicador da mudança efetiva de comportamento que a comunicação gerou.

O momento ideal de pensar em avaliação é antes de um programa de comunicação ser lançado, e não depois que ele já está em desenvolvimento, pois sua natureza está diretamente ligada ao processo de planejamento. Este assunto por si só dá um novo livro. Entretanto, este capítulo se propõe a abordar alguns pontos importantes para pensar em mensuração e avaliação de resultados.

### **7.1 Cultura de medição**

Medir custa tempo e energia. Em alguns casos custa também dinheiro. Habituar-se a realizar pesquisas frequentemente ajuda a modelar a comunicação na empresa para que ela encontre o melhor equilíbrio possível entre as necessidades da empresa e as expectativas dos empregados e também para que ela dê respostas condizentes com sua razão de ser.

A avaliação do ambiente interno de comunicação é fundamental para verificar, ao longo de seu processo de desenvolvimento, o desempenho do plano previamente estabelecido em busca de possíveis ajustes. Ao fim do planejamento, é possível demonstrar os resultados obtidos e mostrar que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados de fato.

Cada empresa deve chegar a um modelo de mensuração que seja satisfatório para sua realidade e que interaja com os demais indicadores já existentes.

### **Como começar**

Para começar a entender como medir a Comunicação com Empregados, é preciso identificar o que medir e, para isso, definir a razão de ser da função interna de comunicação. Pode ser uma, duas ou várias, mas tem de ser sustentável e alinhada com os objetivos estratégicos de negócios. Não entender conceitos de

negócio e, principalmente, o modelo de negócios da empresa em que atua inviabiliza a atuação estratégica da comunicação e, portanto, a possibilidade de demonstrar real valor para a companhia. É possível que o objetivo seja aumentar o engajamento de empregados, reforçar a cultura organizacional ou influenciar positivamente o clima, melhorar a reputação corporativa, construir memória, facilitar um processos de mudança, entre muitos outros. Independente “do que”, é preciso que se comprove a evolução desses indicadores.

Outro ponto importante é entender que modelo de medição já existe na organização. Isto é, se a companhia está estruturada para se planejar e medir seus resultados corporativos por um modelo de gestão *Balanced Scorecard*, por exemplo, faz sentido que a comunicação apresente seus resultados no mesmo modelo – dividindo seus objetivos a partir das quatro perspectivas dessa metodologia, a saber: pessoas e aprendizagem, financeira, cliente e processos.

Uma vez que se entenda e conheça a estratégia utilizada pela empresa, uma ação inicial simples seria a leitura de cada uma dessas informações e um questionamento sobre onde e como a Comunicação com Empregados poderia atuar. A linha de pessoas e aprendizagem apresenta em si uma ótima oportunidade, mas ela não se resume a esse indicador.

Pense na linha de processos, por exemplo. Muito do que a empresa precisa para que seus processos estejam redondos e sejam de amplo conhecimento dos empregados depende da comunicação que é feita sobre eles. Curiosamente, processos aparecem pouco nas demandas da Comunicação com Empregados, como se fossem menos importantes.

Mas, para isso é preciso estabelecer um referencial, ou um ‘marco zero’. É uma primeira medida, para que ela seja a base para o futuro. A partir daí é possível sim estabelecer critérios de melhoria. Porém, não se pode ser tão simplistas a ponto de comparar os resultados em si, tais como o quanto a revista ou a intranet é uma referência para os empregados. Melhor saber o quanto esses dois veículos contribuem para que as pessoas tenham acesso rápido à informação de que precisam para trabalhar melhor ou o quanto eles contribuem para a transparência das decisões da empresa. Deve-se buscar o resultado e o impacto dos veículos no negócio.

### **Como medir**

Processos formais de mensuração custam tempo e recursos. Por isso, nas avaliações formais, como em pesquisas, é preciso buscar informações e percepções que permitam dar passos mais largos em busca de uma agenda que suporte efetivamente a estratégia de negócios da empresa. Se para algumas empresas isso significa ter pesquisas formais, validadas por um instituto de pesquisa, para outras empresas pode significar utilizar outros métodos, como as avaliações informais. Circular pelas áreas, ouvir as pessoas e efetivamente considerar o que elas dizem é um processo informal, mas bastante valioso para o trabalho de

comunicação. Assim, os feedbacks do dia a dia ganham importância como instrumento de mensuração do trabalho rotineiro e ajudam a comunicação a ganhar pertinência para os empregados.

Não importa qual o caminho que seja seguido, o que é realmente necessário é que a empresa crie uma trajetória de lhe permita sempre alimentar seu processo de amadurecimento da Comunicação com Empregados. Utilizar as duas vias, formal e informal, é uma saída – possivelmente a melhor delas. Se as pesquisas formais, especialmente quando feitas de forma profunda e periódica, ajudam a entender o impacto no longo prazo, são os “pulsos”, ou as pequenas avaliações cotidianas, que ajudam a entender o efeito da ação no momento em que ela acontece.

Se a estratégia adotada pela área interna de comunicação for apenas a medição realizada de dois em dois anos por exemplo, pode descobrir, tardiamente, que teve um problema importante de execução. Medir a ação pontual ajuda a fazer pequenos reparos que contribuem para um resultado sólido no longo prazo. Esse “pulso” não precisa ser feito somente por meio de pequenas pesquisas ou enquetes. Conversar com as pessoas também surte bom efeito, especialmente porque as pessoas tendem a ser mais transparentes e sinceras.

### A escolha do método

São diversos os métodos de mensuração de resultados, mas este livro não se dirigirá a eles de forma específica. Aqui, falaremos apenas dos princípios gerais que regem tais metodologias.

Os resultados produzidos pela estratégia de Comunicação com Empregados podem ser entendidos a partir de três esferas, em que se mede<sup>26</sup>:

- aquilo que é produzido,
- o quanto essa produção foi entendida e



<sup>26</sup> Adaptado de LINDENMANN, W. K. Research, Evaluation and Measurement: A National Perspective. Public Relations Review. New York, vol. 16, n. 2, 1990, p. 3-16

- o resultado gerado por ela.

De acordo com essa estrutura, pode-se definir que:

1. Medir a produção em si (ou seja, a quantidade de assuntos que foram tratados dentro de uma campanha, quantas edições foram feitas de uma revista ou ainda se o prazo de um boletim foi seguido) são aspectos importantes do trabalho, mas ainda estão circunscritos num nível básico de medição por ser apenas quantitativo. Não que esses números não sejam importantes, mas significam muito mais à própria equipe, que pode melhorar sua eficácia com base nesses números, do que para a gestão da empresa.
2. O segundo passo, mais importante, é saber se o conteúdo disponibilizado por meio desses veículos realmente teve valor e foi entendido pelos empregados. Se isso acontece e se puder ser comprová-lo de alguma forma, ficará demonstrado de forma mais concreta o valor do investimento feito nessa função, tanto de tempo e quanto de recursos.
3. Por fim, como já dito anteriormente, para a Comunicação com Empregados, alguns fatores são mais importantes na hora de avaliar os resultados do trabalho. Saber o quanto os empregados estão engajados é um deles. Outro ponto importante é entender o quanto estão voltados para o negócio. Se há convergência entre o que os empregados pensam e o plano de negócios, o resultado da Comunicação com Empregados tende a ser considerado bom, afinal, ajuda todos na empresa a concentrar esforços naquilo que realmente importa. Este tipo de dado alcança o que chamamos de nível avançado da mensuração interna em comunicação.

Neste ponto, é importante quebrar alguns paradigmas.

Uma revista interna pode ter indicadores de nível básico e intermediário, mas é muito difícil que, sozinha, consiga alcançar o nível avançado. Em outras palavras, ela pode atender a todos os indicativos que normalmente consideramos quantitativos e, portanto, dentro do nível básico de mensuração (tais como não sair no prazo, trabalhar diversos assuntos com equidade, efetivar todas as edições previstas para o ano) e ainda pode ter um “recall de mensagem” alto e realmente esclarecer como algo deve ser feito (elementos que podem ser considerados dentro de um nível intermediário de medição). Mas, apesar disso, ela não tem força suficiente para mudar uma atitude, pois normalmente é um veículo cuja periodicidade é longa, que não gera interatividade e discussão e, por isso, ela acaba por não ajudar os empregados a criarem uma conexão clara entre o assunto e a sua realidade. Diferente disso, um programa de comunicação de liderança tem como responder a indicadores nas três esferas acima citadas, já que a atuação direta e persistente dessa iniciativa de comunicação tem a força de mudar de

atitude e gerar grande comprometimento com cada empregado.

Um último ponto que cabe ainda a esse assunto sobre a escolha da metodologia, é falar sobre soluções que buscamos com a Comunicação com Empregados. Deveríamos buscar sempre soluções e não retratos. Há formas e formas de medir resultados. Um deles tem a ver com ‘tirar uma foto num dado momento’. Neste caso, a empresa saberá o que está errado, mas dará um tiro no escuro para tentar resolver. O melhor é buscar alternativas de entender a opinião dos empregados e o que eles imaginam como solução. Portanto, em algum mo-

### PRÁTICA EM DESTAQUE

#### *Um modelo próprio de metodologia de mensuração*

*A empresa química Basf adotou com modelo conceitual de mensuração digno de nota. Independentemente da comunicação, eles se utilizam de ferramentas de gestão para seus processos críticos, auxiliando a transparência e o envolvimento dos funcionários. Em outras palavras, tem a cultura de gerenciamento. O resultado da comunicação é medido por meio de dois fatores:*

- 1. a eficiência (cumprimento das metas de seus projetos, gerenciamento de custos e processos claros)*
- 2. a eficácia (valor agregado) de suas ações.*

*A partir desses dois elementos, a Basf cria uma “árvore de valor”, do qual constam indicadores críticos de sucesso e metas para cada ação ou programa. Se pudéssemos fazer um paralelo com os modelos teóricos, é como se tivéssemos dois focos:*

- a. Assegurar que cumprimos tudo que prometemos*
- b. Assegurar que o que prometemos teve valor concreto.*

*A primeira questão é muito mais voltada para o gerenciamento da própria área de comunicação. A segunda, porém, é o que mais importa para a empresa como um todo e precisa ver medida, comunicada e valorizada.*

mento, pesquisas qualitativas serão fundamentais

## **7.2 Um pequeno grande detalhe: metas**

Toda vez que se fala em medição de resultados, vem a pergunta sobre o que é uma meta adequada para a Comunicação com Empregados. Não é apropriado comparar resultados de uma empresa com os de outra, simplesmente pelo fato de que elas podem estar inseridas em contextos completamente diferentes. Se os recursos investidos não forem da mesma ordem de grandeza, se a população estiver distribuída de forma distinta e se a participação da liderança não estiver no mesmo passo, por exemplo, qualquer comparação é injusta para um dos lados.

Quanto mais a alta liderança e o gestor da função acreditarem que a comunica-

ção interna tem um forte impacto no engajamento, mais ousadas podem ser as metas. Nesse cenário, empresas com essa crença podem usar os parâmetros de organizações de alta performance, ou seja, acima de 75% de índice positivo. Ou, ainda – sendo mais ousado ainda – os parâmetros de empresa de altíssima performance que, segundo a consultoria de recursos humanos *Hewitt*, é a partir dos 84%.

Obviamente, se a empresa tem índice de engajamento, por exemplo, de 85% é o mesmo índice seja a ser perseguido pela comunicação, minimamente para demonstrar depois se a função acompanha ou alavanca esse resultado. Mas e se a empresa não medir o seu engajamento? Nesse caso, a Comunicação com Empregados tem mesmo que buscar o marco zero e olhar o passado e a série histórica para dar saltos de qualidade. Se ano a ano a área melhora 3%, o salto de qualidade seria tentar melhorar 6, 8, 10% de uma única vez.

É desafiador. Mas necessário. Um dos grandes perigos para a alta da performance, em qualquer área, é a falta de inovação e a consequente busca de resultados superiores. Na Comunicação com Empregados isso não é diferente.

### **7.3 Quando tudo parece complicado...**

Após entender que a Comunicação com Empregados precisa ter um propósito claro na empresa a fim de que a medição de resultado realmente faça sentido e saber que as métricas são cruciais e verdadeiramente boas quando construídas dentro de casa, pode-se partir para a ação. O mais difícil é começar. Depois, é natural perceber o quão vital é a medição e, por isso, fazê-la sempre ainda que não haja verba para fazê-lo com um instituto de pesquisa independente.

É preciso frisar que nunca se deve esquecer de um aspecto importante do processo de medição: ele é de longo prazo, mas é o curto prazo que permite à área de comunicação agir e corrigir a rota, se necessário.

Nesse caminho, algumas dicas podem ajudar:

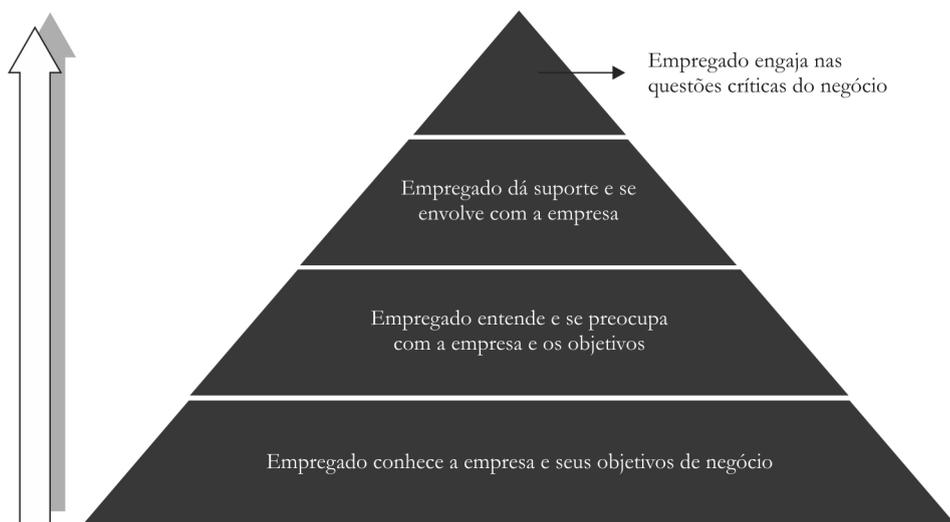
- Permitir que os empregados façam comentários sobre as matérias da intranet ou mesmo de veículos impressos: não é uma pesquisa em si, mas a interatividade ajuda a entender muitas coisas, como por exemplo se aquele conteúdo foi bem escrito, se é do interesse do empregado, se são necessárias informações adicionais.
- Criar um 'ranking', ou seja, uma avaliação simples e rápida (como a que usa de 1 a 5 estrelas) também ajuda a ter uma boa noção da qualidade do conteúdo produzido, assim como a pertinência daquilo que é considerado notícia.
- Incluir ferramentas para compartilhar matérias: quanto mais compartilhamentos, mais interessante é seu conteúdo na avaliação dos empre-

gados.

- Realizar enquetes, para saber a opinião dos empregados sobre um tema do momento e aquilo que eles gostariam de saber em profundidade.
- Realizar pesquisas formais: há muita agência de comunicação competente no mercado e especializada em medição de resultado. Se a verba da comunicação não comporta esse tipo de trabalho, há vários sites que oferecerem ferramentas eletrônicas a menos de R\$ 30 reais por mês. Língua local, tabulação eletrônica e a possibilidade real de mostrar o real impacto da área.

## 8. ENGAJAMENTO

Até agora muito foi dito sobre planejamento, técnicas e pequenos macetes do dia a dia. O conteúdo do livro trouxe diferentes formas de garantir que tudo aconteça da melhor forma quando se trata da Comunicação com Empregados. Esse "tudo", ao final, leva a uma única busca: o engajamento. Esse é o nosso *bottom line*. Mesmo quando medimos o resultado da comunicação por meio de diferentes modelos, o topo das pirâmides ou o ponto mais alto que se deseja alcançar é a disposição dos empregados em estar na empresa 'por inteiro', de abraçar as causas da corporação, defendê-las e se sentirem felizes por essa escolha – já que essa é uma decisão que deve ser livre e não imposta.



É importante falar de engajamento por diversas razões. A principal delas é que o tema já foi suficientemente estudado em todo o mundo e, ao que tudo indica, ele faz a diferença, e muita. A segunda, não menos importante, é saber quanta diferença ele faz.

O engajamento é um dos tópicos mais críticos para ser tratado pela Comunicação com Empregados. Parte pela complexidade que apresenta, parte pelo potencial que traz para ajudar as empresas a promoverem seus movimentos de mudança ou de inovação, parte por garantir coalizão e produtividade das pessoas.

Para iniciar a abordagem sobre esse assunto, levantamos algumas definições e dados de extensas pesquisas que vêm sendo feitas sobre o assunto.

### **8.1 O que é engajamento?**

Engajamento é a disposição contínua dos empregados em alcançar um objetivo comum à organização, entendido ao mesmo tempo como coletivo e individual. É de todos, à medida que o todo se alimenta dos mesmos objetivos da empresa, e é individual, à medida que depende de um primeiro passo, o qual cada empregado está disposto a dar pessoalmente.

Engajamento é uma qualidade que movimenta as pessoas a alinharem seus interesses pessoais aos da empresa, na forma de ações práticas e não somente de um estado de espírito.

Ninguém se engaja em qualquer coisa, e sim naquilo que inspira, move e lhes parece significativo. Portanto, se o entendimento das metas de negócio não é claro, ele não será um agente mobilizador para nenhum empregado. Se um ajuste organizacional não é lógico, tampouco será indutor de uma mudança real de comportamento. E assim essa lógica se constrói até o exemplo mais banal: nenhum empregado vai querer trabalhar “uma horinha” a mais no dia em que for preciso fechar um importante projeto se ele não acredita nisso. O grau e a intensidade com a qual cada empregado entende e se identifica com as metas é o que calibra a energia que será dedicada à elas.

Engajamento é bastante diferente de motivação, embora muitas vezes os dois termos sejam usados como sinônimos. A motivação é, antes de tudo, promovida por fatores internos, pessoais e intransferíveis. Já o engajamento é guiado pela motivação interna, assim como pela paixão, pelo entusiasmo, pelo senso de realização e por outros fatores externos que ajustam a satisfação das pessoas frente aos seus desafios concretos de trabalho.

Pesquisas mostram que empregados engajados e satisfeitos sentem uma conexão profunda com a empresa e estão dispostos a trabalhar para que seus empregadores tenham sucesso.

Isso se traduz em números: as empresas com empregados mais engajados (acima de 65% numa escala de 0 a 100) têm mais potencial de melhorar sua performance. Uma pesquisa da Aon Hewitt realizada em 2011 mostra que esse grupo de empresas (a partir da sua base de dados) teve em média de 22% melhor retorno sobre investimento que a média de mercado. Por outro lado, as companhias com baixo engajamento (45% ou menos) tiveram um retorno de investimento 28% a menos que a média de mercado<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Pesquisa Trends in Global Engagement – Aon Hewitt 2011 pág. 6

Também é possível olhar o engajamento como a combinação de coração e mente. Ou seja, resultado da soma de fatores complexos como senso de identidade, pertencimento, sentimento de valorização e a conexão intelectual e emocional entre os colegas, com fatores extrínsecos, tais como a satisfação no trabalho e o suporte na realização das tarefas.

Para a consultoria *Towers Perrin* engajamento é a boa vontade e a habilidade dos empregados em contribuir com o sucesso de negócios e inclui um esforço extra para alcançar as metas pretendidas. Para a consultoria, engajamento pode ser observado sob três dimensões:

- Racional: quão bem os empregados entendem seus papéis e responsabilidades
- Emocional: quanta paixão e energia eles empregam em seu trabalho
- Motivacional: quão bem eles executam seus papéis

Outra consultoria, a *Watson Wyatt*, diz que o engajamento acontece quando os empregados são motivados a ajudar a companhia ter sucesso (compromisso) a sabem o que fazer para consegui-lo.

A *Mercer* define engajamento como um estado psicológico no qual empregados sentem um forte interesse pelo sucesso da empresa e têm disposição e motivação em níveis que ultrapassem os requerimentos básicos exigidos pelo seu cargo. O engajamento reflete o que o empregado acha de toda a sua experiência de trabalho: a organização, seus líderes, o ambiente de trabalho, a recompensa e o reconhecimento que eles recebem desse esforço.

A *Aon Hewitt* define engajamento como a disposição que o empregado tem em falar positivamente sobre a empresa para os colegas de trabalho, potenciais colaboradores e clientes, o quanto querem fazer parte da organização e o quanto se empenham, ou seja, fazem esforço extra, contribuindo para o sucesso do negócio. A *Aon* também reforça a importância do engajamento, à medida em que empregados engajados têm melhor performance, entendem melhor seu papel na estratégia de negócios, têm uma importante conexão e compromisso com a empresa, envolvem-se mais e se dispõem a ir além do seu trabalho.

Não importa a definição preferida. Todas elas apontam que o alto grau de engajamento significa que os empregados estão alinhados, seguros e comprometidos em atingir alta performance, além de estarem pessoalmente motivados a fazer esforço extra em seu trabalho pois isso **faz sentido**. Por outro lado, baixo engajamento denota baixa receptividade e energia, além de aumento de taxas de absenteísmo.

## 8.2. Dá para quantificar o engajamento?

Diversos estudos são feitos globalmente com o objetivo de entender o impacto do engajamento no esforço dos empregados, inovação, lealdade do consumidor, qualidade, rentabilidade e produtividade das empresas. A seguir, com-

partilhamos alguns números, mas é sempre adequado lembrar que são apenas indicativos. As pesquisas partem de conceitos diferentes de engajamento e não são todas feitas no mesmo ano e com a mesma amostra.

Os relatórios da consultoria BlessingWhite publicados em 2008<sup>28</sup> e 2011<sup>29</sup> reúnem e apontam alguns dos dados mais significativos publicados por diversas consultorias.

- Empresas com alto engajamento de empregados cresceram 28% enquanto empresas com baixo perfil de engajamento declinaram 11,2% suas vendas. São dados da pesquisa da Towers Perrin, em 2007

- Segundo o Gallup, as organizações que comparativamente tinham mais empregados engajados que desengajados tiveram menos perdas em 2008, quando a recessão mundial efetivamente teve início.

Ainda nas pesquisas conduzidas pelo Gallup<sup>30</sup> podemos ver outros aspectos que reforçam a importância de cuidar e atuar continuamente para a manutenção de bons índices de engajamento na empresa: altos níveis de engajamento estão fortemente relacionados à inovação. Dos empregados engajados, 59% dizem que seus trabalhos trazem à tona suas mais criativas ideias. Somente 3% dos empregados de empresas com baixo índice de engajamento tiveram respostas semelhantes.

- Pesquisas feitas pela rede americana JC Penney apontam que as lojas com melhores índices de engajamento venderam em média 10% a mais que a média das lojas e tiveram lucro operacional 36% superior que as lojas com menores índices de engajamento.

Há ainda outros dados relevantes disponíveis:

Uma análise feita com 644 mil empregados de 50 organizações globais mostram que o lucro operacional em companhias com alto índice de engajamento de empregados aumentou 19%, mas declinou 33% em companhias com baixos índices de engajamento, no mesmo período de 12 meses.<sup>31</sup>

Um estudo do Corporate Leadership Council com 50 mil empregados em 59 organizações diferentes reporta que o engajamento pode resultar em até 57% a mais no esforço do empregado e pode melhorar sua performance em até 20%. Um terceiro resultado dessa mesma pesquisa ainda aponta para uma redução de até 87% o desejo do empregado altamente engajado deixar a companhia<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> The State of Employee Engagement, 2008 – BlessingWhite

<sup>29</sup> Employee Engagement Report 2011 – Blessing White

<sup>30</sup> Kumar, V. and Wilton, P. (2008) 'Briefing note for the MacLeod Review', Chartered Management Institute

<sup>31</sup> Pesquisa da Tower Perrin reportada no artigo de J. Koob, Mergers and acquisitions 2008: Don't leave employees behind, Talent Management, 2008, pág. 52-55

<sup>32</sup> Corporate Leadership Council, Driving Employee Performance and Retention through Engagement: a quantitative analysis of the effectiveness of Employee Engagement Strategies. Corporate Executive Board, Washington, DC, 2004

70% dos empregados engajados envolvidos numa pesquisa da CIPD indicam ter uma boa compreensão de como satisfazer as necessidades dos clientes; apenas 17% dos empregados não-engajados dizem o mesmo<sup>33</sup>.

Segundo o estudo intitulado '*Global Workforce*<sup>34</sup>', os empregados engajados se preocupam com seu trabalho: querem aprender e crescer; buscam estabilidade e segurança, são ávidos por fazer carreira (quando a empresa oferece oportunidade e recursos) e preocupam-se profundamente com o equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira. Parece ser o ambiente perfeito, não?

Na verdade, para se chegar a este ambiente é preciso engajar os empregados. O estudo sugere três ações principais para isso:

- Ter uma efetiva e engajada liderança;
- Customizar e modelar o ambiente e a cultura organizacional que suportem a vantagem competitiva pretendida;
- Fazer os empregados entenderem o que os clientes querem.

### 8.3 Mas o que engaja?

As pesquisas em geral apontam que os fatores de engajamento variam de país para país, especialmente porque são modelados de acordo com a cultura própria, que devem ser levada em consideração.

São vários os elementos que engajam ou não empregados, mas alguns deles merecem destaque:

- confiança e integridade;
- natureza do trabalho;
- oportunidades de desenvolvimento;
- crescimento na carreira;
- orgulho da empresa;
- remuneração;
- qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho e com o chefe direto.

O papel da comunicação, nesse contexto, é como tornar esses fatores de engajamento – sejam eles quais forem – claros para os empregados.

Mais ainda, pode ser uma ferramenta muito pertinente para a alta gestão orientar seus gestores diretos sobre a importância de atenção a todos os fatores que são reconhecidos numa dada organização como direcionadores de engajamento.

---

<sup>33</sup> Right Management (2006), *Measuring True Employee Engagement*, A CIPD Report

<sup>34</sup> Towers Watson – 2012 Global Workforce Study

## PRÁTICA EM DESTAQUE

### *Um modelo próprio de metodologia de mensuração*

*“A SulAmérica, empresa de seguros, completa neste mês 116 anos, e celebra a data utilizando sua trajetória para aumentar o engajamento entre os mais de 5 000 empregados da companhia. Para comemorar mais um aniversário, a seguradora preparou uma exposição com vídeos, fotos e textos que mostram como a empresa superou desafios e manteve-se inovadora, em um mercado que se torna cada dia mais competitivo.*

*“Fazer com que o funcionário conheça e reviva os fatos mais importantes da companhia reforça o engajamento emocional de todos eles aos desafios atuais e futuros de nossa empresa”, afirma Vanessa Pina, diretora de capital humano e administração da SulAmérica.*

*A mostra ficará em cartaz durante os primeiros meses de 2012 na matriz da seguradora, no Rio de Janeiro, e também na sede de São Paulo.”*

*Matéria publicada na revista Você RH de out-nov de 2011*

## 8.4 Como engajar?

As empresas que utilizam a comunicação como uma ferramenta para o engajamento busca respostas claras para questões e preocupações dos empregados. Assim, conseguem estabelecer diálogo entre a liderança sênior e todos os empregados, e atuam a partir das sugestões oferecidas por eles.

A Comunicação com Empregados tem responsabilidade sobre o engajamento uma vez que é meio para que a liderança possa traduzir as metas organizacionais e torná-las claras, da mesma forma que é meio para ajudar o gerenciamento de conflito, a confiança entre os membros e a eficiência organizacional. Quando a comunicação não existe ou é deficiente, provoca desengajamento das pessoas ou mesmo distanciamento e perda de produtividade.

São muitas as contribuições possíveis da comunicação para o engajamento, mas algumas merecem destaque:

### **1) Criação de case para a mudança, que possa servir aos líderes como rota segura para o sucesso**

Não é consenso entre a liderança que o engajamento é de fato um elemento central para que os empregados sejam mais produtivos. Também não é clara a forma de lidar com um aspecto tão abstrato da relação entre as pessoas, que abriga inúmeras variáveis difíceis de relacionar. Quando a área de comunicação consegue traduzir o que precisa ser feito a algo de fácil entendimento, o universo abstrato de mudança começa a se tornar parte do consciente coletivo das pessoas. Os canais de comunicação tradicionais, que colocam chefes e subordinados em diálogo contínuo, são re-

forçados por um movimento de legitimidade calcado na comunicação que se forma entre os pares no dia a dia da empresa.

## **2) Identificação de fatores centrais de sucesso**

O dia a dia das empresas traz consigo um número sem fim de atividades cujo tamanho, complexidade e relevância são diferentes. Muito é feito também na área da inovação, para que a empresa possa tatear o novo, e por isso não há segurança de um passo certo. Pelo contrário, tatear ganha importância porque fortalece a caminhada em busca de diferenciais de mercado. A Comunicação com Empregados pode auxiliar esse processo à medida que ajuda o grupo a definir as mudanças críticas e os fatores centrais de sucesso, para ajudar a dar norte a cada empregado. Uma teoria complexa pode fazer brilhar os olhos dos diretores da empresa, mas ao mesmo tempo pode ser intimidatória para seu corpo funcional, que têm de colocá-la em prática e explicar o que significa tudo isso aos amigos e parentes. A tradução dessa estratégia complexa a elementos tangíveis que possam ser facilmente reproduzidos em 'três minutos' fazem a diferença na adesão das pessoas e na eliminação de distrações.

## **3) Ajudar a medir**

Finalmente, buscar o engajamento de empregados com base em sentimentos e percepções pode distorcer a realidade. É preciso medir o engajamento pela sua tradução em ações concretas. Um caso concreto que pode ser citado é relacionar o engajamento interno com a satisfação do cliente. Demonstrar compromisso com o cliente é uma forma tangível de verificar como este estado de espírito e ação contribui com os negócios da empresa. Tornar a voz do cliente acessível para entendimento dos empregados é outra forma de usar a comunicação para criar uma ponte entre as necessidades de negócio e o entusiasmo dos empregados.

## **8.5 Por onde começar**

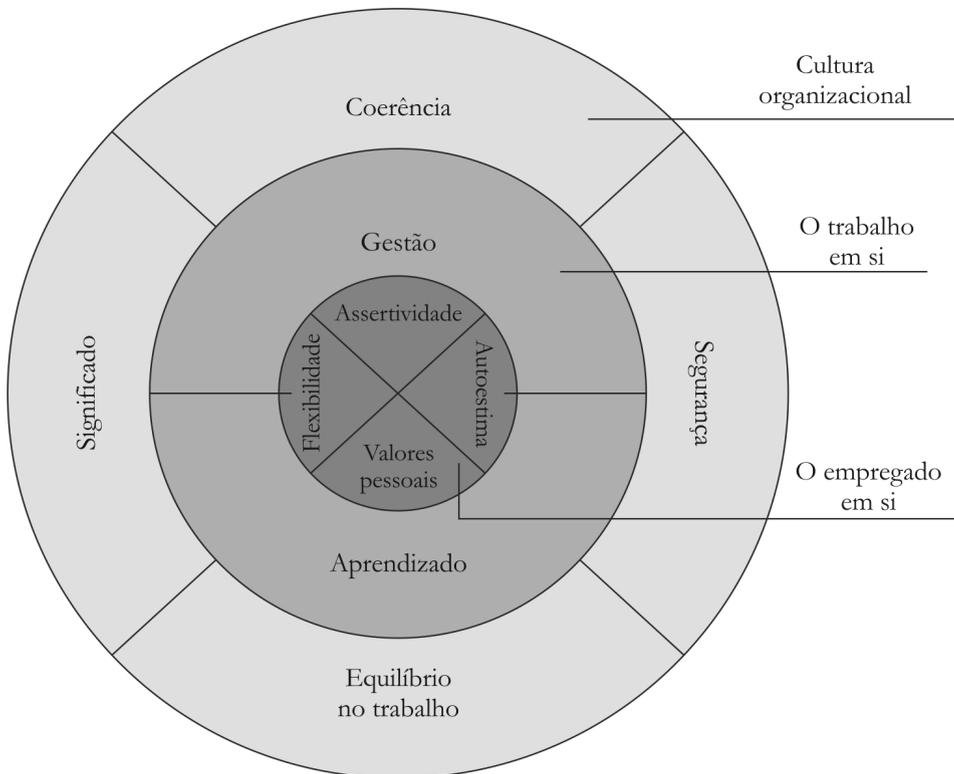
Pesquisar, com instituto especializado, quais são os direcionadores de engajamento da empresa pode ajudar e muito a construir um plano de ação de sucesso. Seja qual for o método, alguns elementos terão destaque (organizados ou não desta forma):

1. A cultura organizacional: considerando aqui todos os elementos já explicados no capítulo 3 desse livro;
2. O trabalho: tanto a função desempenhada pelo empregado quanto a forma com que ela ocorre no dia a dia;
3. O empregado: em sua identidade como indivíduo e parte do coletivo.

Quando essas três áreas estão em harmonia – além de serem coerentes uma com as outras – o engajamento é resultado concreto.

Trabalhar a Comunicação com Empregados tendo como meta o engajamento significa olhar para esses três diferentes blocos – cultura, trabalho e pessoas – e buscar continuamente implementar ações que permitam que os empregados façam o seu melhor no trabalho, sabendo que isso somente acontece quando eles se sentem respeitados, envolvidos, ouvidos – como indivíduos – bem como liderados e valorizados pelo trabalho que realizam – enquanto parte do todo.

O modelo abaixo representa essa relação direta em que o engajamento de um empregado precisa ser compreendido a partir de um olhar para o indivíduo, que está dentro de um ambiente de trabalho, sob uma determinada cultura.



Para melhor compreensão dessas três áreas e dos conceitos que as compõem, segue descrição detalhada de cada uma, voltadas para possibilidades de atuação da área de comunicação.

### Cultura organizacional

**Coerência:** quando a empresa demonstra coerência no exercício dos seus valores, ela reforça o que ela considera certo ou não e assim cria a zona de conforto necessária para os empregados saberem qual seu papel e se orgulhar dele. Para isso é preciso, também, promover e recompensar os empregados, além de punir violações ao código de ética da empresa. Vale lembrar que em muitas das pesquisas que citamos neste livro, reconhecimento aparece como um elemento central no engajamento.

**Segurança:** um ambiente em que há camaradagem, no qual as pessoas se respeitam, cria interação social positiva e segurança para trabalhar, o que é crucial no engajamento. Isso se explica porque os empregados em geral só conseguem desempenhar sua função no extremo da competência quando não estão com medo ou isolados dentro da empresa.

**Significado:** empregados são mais engajados quando conseguem ver e entender como o seu trabalho influencia e impacta o todo da empresa. Celebrar resultados coletivos ajuda a trazer e consolidar a importância de todos para que a empresa vá bem. Isso aproxima as pessoas e acaba reforçando o senso de coleguismo e parceria interna.

**Equilíbrio no trabalho:** ritmo forte tem limite. Muitos líderes valorizam e acabam reforçando a conduta de muitas horas de trabalho, por longos períodos. Porém, a verdade é que as pessoas precisam recarregar as baterias para produzir bem. A exaustão só afasta as pessoas da empresa porque é um sinal de falta de respeito. Esse aspecto é ainda mais forte no Brasil do que em outros países.

### O trabalho em si

**Gestão:** Empregados mais engajados têm mais autonomia e mais controle sobre as questões do seu dia a dia que afetam seu trabalho. Empresas que valorizam a tomada de decisão coletiva a extremos, em que o empregado que criou a ação e é responsável pela sua implementação acaba quase vendido no assunto, ou ainda empresas em que todos os assuntos vão parar na presidência porque somente o chefe decide, correm sério risco de ter empregados pouco engajados, pois fica a percepção de que o trabalho 'nas pontas' tem menos valor. O excesso de burocracia para assuntos corriqueiros é letal para um ambiente em que se esperar ter engajamento, além de tornar a empresa morosa e enfadonha. A atuação da área de comunicação nesse item é bastante limitada, mas pode reforçar as ações em que os empregados participam e são reconhecidos pelas suas ações como parte do processo de gestão.

**Aprendizado:** A possibilidade de aprender enquanto trabalha também é um diferencial para o engajamento. Se sentem que aprendem, os empregados se tornam mais confiantes em seu trabalho e atribuem mais valor a ele. Tarefas desafiadoras, em que há espaço para criação, engajam mais.

## O empregado em si

**Autoestima:** empregados que estão bem consigo mesmos se orgulham das suas realizações e não precisam de reforço constante e do suporte dos colegas.

**Flexibilidade:** é o quanto cada um consegue ter resiliência para enfrentar os desafios do dia a dia. É especialmente importante, pois as empresas costumam estar organizadas de forma que cada empregado tenha sempre mais de uma responsabilidade. Ao mesmo tempo que um empregado trabalha nas contabilidade, ele pode ser parte da brigada de incêndio, discutir melhorias no programa qualidade de vida da empresa e fazer parte de um time de six sigma. Mais ainda, ter resiliência é importante quando – após períodos de mudança – se faz necessário retomar o rumo das coisas de forma eficaz.

**Assertividade:** é a habilidade que cada empregado tem – às vezes mais, às vezes menos – estabelecida de se comunicar com a empresa e com os colegas para trazer temas de seu interesse e necessidades do trabalho à discussão. Quanto mais forte é a habilidade de comunicação de cada empregado, mais vívido é o diálogo interno.

**Valores:** é impossível que haja engajamento se houver incompatibilidade de valores entre empregado e empresa. E, neste caso, muito mais coisa além de ética está envolvida. Tem gente que valoriza tanto a família que se sente ofendido de trabalhar em uma empresa que não convida familiares para a festa de fim de ano. Certamente uns se importam mais do que outros por trabalhar em uma empresa que extrapola na descrição de seus projetos sociais em um relatório social. Ambos exemplos podem parecer simplista, mas é exatamente neles que residem as mais acentuadas diferenças – o que torna impossível o estabelecimento do engajamento.

### PRÁTICA EM DESTAQUE

#### *Engajamento por meio da Comunicação baseada em Cultura*

*“Há três anos, os empregados da fabricante de cosméticos Natura, davam claros sinais de que as coisas por lá não iam bem. A companhia estava crescendo e todos estavam sobrecarregados, trabalhando num nível que ultrapassava o suportável. Os processos decisórios, eles diziam, eram confusos e exigiam retrabalho. Apesar dos ótimos e reconhecidos benefícios oferecidos, ninguém tinha tempo de desfrutar nada. Em 2008, o cansaço da equipe se refletiu nos números: a Natura teve seu pior resultado desde que abriu o capital, em 2004. A taxa de crescimento caiu de 27% para 11%; o lucro e a capacidade de geração de caixa também enfraqueceram. No meio da crise, Alessandro Carlucci, presidente da Natura, percebeu que a corporação precisava se transformar. Ele trocou a equipe e contratou novos líderes. Entre eles, Marcelo Cardoso, vice-presidente de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade, que seria o facilitador do projeto, na busca por recuperar alguns fundamentos do negócio e preparar a empresa para essa transformação.*”

O efeito Natura foi acompanhado por outras organizações que perceberam a necessidade de mudanças diante das novas exigências do mercado. No passado, durante boa parte do século 20, as companhias eram geridas com base no controle e no comando. A gestão de pessoas era voltada às tarefas e a avaliação de desempenho analisava quanto o empregado entregava. Os empregados, por sua vez, acreditavam que, se fossem fiéis à empresa, teriam salário garantido e estabilidade no emprego. Numa relação assim, os valores do empregado ou do empregador pouco importavam. Nos últimos 20 anos, no entanto, com a globalização, fusões e aquisições, o empregado passou a querer mais do empregador, além do salário e da estabilidade. “Hoje, o funcionário olha o desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento de carreira, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o ambiente de trabalho e, por último, o salário”, diz Américo Garbaino Jr., diretor de RH da fabricante de bebidas Schincariol. A lógica não é mais a do emprego perpétuo, mas de ciclos de desenvolvimento que perduram enquanto a pessoa se sente engajada. E esse engajamento acontece numa outra ordem — a dos valores.

Valor, explica Jean Bartoli, consultor e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Fundação Instituto de Administração (FLA), não é o quadro que se põe na parede, mas o que realmente vale. “As pessoas se sacrificam por algo em que elas acreditam”, diz. Os valores definem as escolhas dos indivíduos e se traduzem no dia a dia pelo comportamento. Quando uma pessoa trabalha numa corporação com os mesmos valores que os dela, as decisões fluem e as tarefas saem mais facilmente. O resultado é que ela produz mais e melhor. Segundo um estudo da consultoria Right Management, um profissional engajado é 50% mais produtivo que outro não engajado.

O contrário também vale: quando as pessoas duvidam dos valores da empresa, a qualidade cai. Empregados insatisfeitos questionam ordens, reclamam, interrompem o trabalho e precisam de mais esforço para cumprir as tarefas — nunca se dedicando por inteiro (...). Durante 2008, todos os processos foram revistos para organizar melhor a Natura e reduzir o retrabalho dos empregados. Depois, foram selecionados 4300 dos 6000 empregados para avaliar o que eles conheciam da cultura e dos valores da empresa, ou melhor, de suas crenças — na Natura, os valores são chamados de crenças. “A maior questão da cultura não é onde a empresa deve estar, mas onde está que não gostaria de estar”, diz Cardoso. Na pesquisa, ele descobriu que mais da metade dos líderes vinham de fora da Natura e, portanto, conhecia pouco da cultura e dos valores da companhia. Era preciso começar literalmente do início (...). Entre o fim de 2009 e o começo de 2010, os 500 líderes da Natura passaram por um treinamento sobre seus propósitos de vida, seus valores, seus papéis (de homem, mulher, marido, filho, pai) e seu propósito de carreira. A primeira reflexão era: os valores da pessoa são os mesmos valores da companhia? “Se não compartilhar, é melhor nem começar”, acredita o executivo de RH. Foi um processo de três meses, no qual eles se autoconheceram, construíram seu plano de carreira com ajuda de consultores e aprenderam sobre o novo plano de desenvolvimento — baseado não só nas metas, mas nos propósitos. Dois líderes pediram demissão.”

Adaptação da matéria publicado na Revista Você RH de 30/08/2010, reportagem de Tatiana Sendin.

Por fim, para encerrar esse assunto aqui nesse livro – pois, certamente, ele é tema para outros debates – é importante mencionar que existe uma diferença importante entre atitude, comportamento e resultado quando falamos em engajamento. Um empregado pode ter orgulho e lealdade à empresa (atitude); pode falar bem da empresa para clientes ou se esforçar um pouco mais do que o previsto para concluir bem uma atividade (comportamento). Porém, resultados significam aquilo que ele entrega para empresa conforme prevê o seu cargo. Trata-se de um círculo virtuoso em que um aspecto reforça o outro.

## Apêndice

# Comunicação com Empregados em micro, pequenas e médias empresas

O bom momento econômico vivido pelo Brasil viabilizou um grande aumento e desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas no país, assim como estimulou suas participações na estrutura produtiva e geradora de empregos. Segundo dados publicados pelo Sebrae e pelo Dieese, no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa<sup>35</sup>, em 2010, no Brasil, 6,1 milhões de micro e pequenos estabelecimentos eram responsáveis por 14,7 milhões de empregos formais privados não-agrícolas. Isso corresponde a 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas no país e a quase 40% dos salários pagos. Esses dados justificam essa seção do livro, dedicada aos desafios da Comunicação com Empregados nas micro, pequenas e médias empresas considerando que há algumas particularidades na gestão da função para este tipo de empresa.

O porte de uma empresa é definido, segundo critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, pela quantidade de empregados que emprega, de acordo com o seu setor, conforme tabela na próxima página<sup>36</sup>.

Conceitualmente, a Comunicação com Empregados não apresenta grandes diferenças para a sua condução de acordo com o porte da empresa. A qualidade da comunicação tem que ser boa independentemente do tamanho ou segmento da organização. A adequação da forma de abordagem estará muito mais relacionada com a cultura organizacional estabelecida e com os objetivos determinados para a função do que com o seu porte.

---

<sup>35</sup> [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)

<sup>36</sup> Classificação dos estabelecimentos segundo porte. Fonte: Sebrae, 2011

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Em contrapartida, a gestão empresarial nas empresas menores tende a ser diferente das grandes corporações – em geral é mais centralizada e menos profissionalizada. Para comunicação, isso implica, na maioria das vezes, em que não exista um departamento dedicado à comunicação interna, cabendo ao RH, ao marketing e, especialmente, aos próprios donos ou ao presidente da empresa desempenhar um papel de gestores da comunicação interna.

Quando isso acontece, depende exclusivamente da predisposição e do conhecimento técnico (adquirido por estudo ou pela prática) que o dono ou presidente dessa pequena empresa tem para que a comunicação seja efetiva ou não.

Uma pesquisa divulgada pela editoria 'Estadão PME', do jornal O Estado de S.Paulo, em 2012, revelou qual a maior dificuldade de liderança que os empresários de pequenas e médias empresas enfrentam. Em primeiro lugar está "Cobrar resultados", dificuldade apontada por 34% dos respondentes. Logo em seguida veio "Contratar bem" (26%), "Estimular minha equipe" (23%) e "Manter talentos" (17%)<sup>37</sup>.

Considerando que "Manter talentos" e "Contratar bem" são funções genuinamente de Recursos Humanos, podemos dizer que outros 57% dos problemas de gestão de pessoas enfrentados pelos gestores de micro, pequenas e médias empresas estão relacionados a Comunicação com Empregados.

Esses dados podem ser olhados como um paradoxo, já que em empresas menores é muito mais fácil gerenciar o relacionamento da diretoria com os empregados, o que deveria facilitar o trabalho de cobrar resultados e estimular a equipe. No entanto, assim como acontece nas grandes empresas, se o primeiro homem (CEO, diretor, gerente geral ou dono) não se envolver é sempre mais difícil ter bons resultados.

<sup>37</sup> <http://pme.estadao.com.br/enquetes/> - Acesso em 12/02/2012

Nas pequenas empresas o número de pessoas em cargos de diretoria é bastante reduzido. Além disso, é muito comum que empresas com estruturas menores tenham sua cultura organizacional muito fortemente ligada à cultura familiar de seus fundadores. Assim, se o fundador da empresa tem uma família na qual prevalece o diálogo e a tomada de decisões em conjunto, isso também é refletido no dia a dia da organização. Da mesma forma como uma cultura mais paternalista no âmbito familiar pode ser refletida na relação com empregados.

Uma organização de pequeno ou médio porte não possui estrutura para ter um profissional responsável exclusivamente a cargo de uma atividade específica de Relações Públicas, e muito menos verbas para financiar programas como os utilizados pelas corporações multinacionais.<sup>38</sup>

Quanto menor a empresa, menor tende a ser a necessidade de investimento para a comunicação interna. Diminuem proporcionalmente as necessidades de um portfólio amplo de veículos internos, pois a comunicação face a face ganha destaque e importância – pela natureza da proximidade física mesmo entre as pessoas. Por exemplo, em um cenário com poucos empregados, todos trabalhando no mesmo ambiente, não faz sentido manter uma revista interna, que tem alto custo de produção e impressão.

O desenvolvimento de novas tecnologias possibilitou também às pequenas empresas a criação de ferramentas de Comunicação com Empregados que facilitam não apenas os processos comunicacionais como também os operativos. Segundo pesquisa Panorama Global das Franquias do Setor de Alimentação, feita pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) em 2010, 63% das franquias deste setor possuem uma *intranet*.<sup>39</sup>

O trabalho de comunicação em pequenas empresas é beneficiado também pela maior facilidade de se conquistar aliados, pessoas que acreditam no processo e ajudam a implementar as ações. Como a escassez de recursos humanos muitas vezes inviabiliza a criação de uma área bem-estruturada, criar um comitê de pessoas de áreas distintas para pensar e desenvolver as ações é uma boa alternativa.

Para o sucesso, vale para as micro, pequenas e médias organizações, como para qualquer que seja o porte da empresa, um planejamento bem feito, uma gestão adequada dos recursos e uma cultura de medição e reporte de resultados.

---

<sup>38</sup> SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

<sup>39</sup> <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI165290-17180,00-PESQUISA+MAPEIA+INVESTIMENTOS+EM+COMUNICACAO+NAS+FRANQUIAS+DE+ALIMENTACAO.html>



## Posfácio

# O que vem pela frente

Frente a todo o cenário acima descrito, como está sendo desenhado o futuro da Comunicação com Empregados?

Um estudo divulgado em 2005 pelo IABC (International Association of Business Communicators) se debruçou em identificar os principais desafios para a Comunicação interna nos 10 anos seguintes.

A conclusão do estudo, naquele momento, é que existiriam quatro áreas críticas:

- Gerenciar excesso de informações
- Fazer mensuração dos resultados
- Desenvolver a comunicação de liderança
- Promover o engajamento.

Ainda que levantados em 2005, esses dados são muito atuais. Os quatro pontos críticos identificados permanecem sendo grandes desafios para a função. Nada de relevante foi feito desde então? Muito pelo contrário, temos assistido a uma melhoria significativa de práticas, ao mesmo tempo em que o próprio mercado de agências no Brasil tem melhorado, se tornado mais diverso e se especializado em ações que tocam a rotina da empresa com seus empregados.

A questão é que Comunicação com Empregados é um “meio” e não um fim em si mesmo. Para dar certo é preciso dar tempo às coisas. Os assuntos precisam amadurecer, as próprias pessoas precisam amadurecer. A correria do dia a dia e a pressa por resultados acabam queimando algumas etapas fundamentais para que essa engrenagem esteja afinada.

Perfeição não existe, afinal de contas o nosso foco é o humano. Esse é um ponto que queremos frisar: em oito capítulos nós percorremos técnicas, padrões e conceitos que ajudam a organizar a prática da comunicação interna, mas um bom resultado depende muito de atitude. Sem ela, a técnica nos escapa pelos dedos. Sem uma boa conexão da técnica com a realidade que vivenciamos, é como se

andássemos com vendas nos olhos, tateando – sem a experiência adquirida por quem só tem a opção de ver o mundo por outros sentidos que não a visão – elementos que podem nos ajudar a tomar decisões mais viáveis e significativas.

Michel Maffesoli<sup>40</sup>, pelas palavras do russo Mikhail Bakunin, lembra que “em toda a história há um quarto de realidade, pelo menos três quartos de imaginário e não é de maneira alguma a parte imaginária que, em todos os tempos, agiu menos poderosamente sobre os homens”.

Em outras palavras, o comunicador que tentar buscar uma resposta objetiva da técnica para todos os dilemas que aparecerem, pode se decepcionar.

Além de falar do humano, estamos falando também da urgência da **compreensão** nos tempos modernos. Essa palavra nos escapa no dia a dia. Fazemos muito para informar, comunicar, compartilhar, engajar, mas como diz Edgar Morin<sup>41</sup>, nenhuma técnica de comunicação, do telefone à internet, traz em si a compreensão. Compreender significa aprender em conjunto, abraçar junto (o texto e o seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno). Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção. Requer, também, generosidade.

Muito bem. Aqui você, leitor, pode concluir que esse livro foi apenas um primeiro passo para darmos contas das aflições que vivenciamos hoje, que inclui obviamente gerenciar o excesso de informações, medir resultados, desenvolver a comunicação dos líderes e promover o engajamento, que são demandas administrativas e de negócio – e pelas quais somos cobrados pelas empresas.

Porém, gostamos de ver o comunicador como agente de mudanças. As demandas administrativas e de negócio não são as demandas do humano, as demandas do nosso papel como seres sociais.

Essa é uma discussão que não deveria permanecer no campo dos estudos humanísticos na academia. Se o homem passa pelo menos oito horas do seu dia no trabalho, e em nossa cultura o trabalho dignifica o homem, é urgente também pensarmos numa empresa que também levante essas questões maiores. Talvez o homem, nesse contexto, possa explorar ainda mais suas potencialidades e, além de ser mais feliz, ainda traga um sucesso sem precedentes para a empresa. A Comunicação com Empregados está aí para ajudar, mas toda essa discussão não cabe em poucas linhas. Ela pode ser tema de uma futura publicação.

---

<sup>40</sup> MAFFESOLI, Michel. *A contemplação do mundo*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995. Pág. 65

<sup>41</sup> MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2003

## Referências

### 1. Livros

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicosociologia das Relações Públicas*. 2ª Edição. 2005. Edições Loyola.

ARGENTI, Paul. *Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação*, Editora campus, 2009.

FISKE, J. *Introduction to communication studies*, p. 08, 2.ed: Routledge, 1990.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. Makron Books, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling "Relações Públicas e Excelência em Comunicação", artigo publicado em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0081.htm>

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4ª Ed. Summus Editorial.

LESLEY, Phillip. *Os Fundamentos das Relações Públicas e da Comunicação*, 2º Edição. Editora Pioneira, 1995.

MAFFESOLI, Michel. *A contemplação do mundo*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 8 ed. São Paulo: Cortez. 2003

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (org). *Comunicação Corporativa e Reputação*. Ed. Saraiva. 2010.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial*, 1º Edição. Editora Mauad, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial*, 17ª edição. Editora Atlas, 2007.

PENTEADO, J. R. Whitaker. *Relações Públicas nas Empresas Modernas*, 2º Edição. Editora Pioneira, 1978.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*, 2.ed: Routledge, 2004

## 2. Estudos e Pesquisas

- *Employee Engagement Report 2011 – Blessingwhite Research.*
- *Institute of Crisis Management 2010*
- *Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio? – 2008/2010 - Gallup, Inc.*
- *An employee engagement toolkit - Melcrom Publishing Limited 2007*
- *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement – A report to Government - David MacLeod e Nita Clarke - Office of Public Sector Information, UK.*
- *Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches - IABC Research Foundation – 2005*
- *Employee Engagement Survey - IABC Research Foundation and Buck Consultants -2010*
- *What's Working survey: Inside Employee's Mind – Mercer – June 2011*
- *Watson Wyatt Worldwide. "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance - 2005/2006 Communication ROI Study™".*

## 3. Revistas e Jornais

- *Communication World (November-December 2005) – IABC*
- *Journal of Management Studies 40:6 September 2003 - An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why\** - Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin - New York University
- *Journal of Occupational and Organizational Psychology; Mar 2004; 77 - **The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work -***
- Douglas R May; Richard L Gilson; Lynn M Harter
- REICHER, Stephen; HASLAM, S. Alexander; PLATOW, Michael J. *"A nova liderança"* in Revista: *Mente e Cérebro*, Edição 177. Editora Scientific American, outubro de 2007

#### 4. Webgrafia

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/980548-uso-de-redes-sociais-desafia-empresas.shtml>

[http://idgnow.uol.com.br/computacao\\_pessoal/2011/05/23/redes-sociais-geram-prejuizos-de-milhoes-de-dolares-as-empresas/](http://idgnow.uol.com.br/computacao_pessoal/2011/05/23/redes-sociais-geram-prejuizos-de-milhoes-de-dolares-as-empresas/)

[http://gmj.gallup.com/content/152429/Cost-Bad-Project-management.aspx?utm\\_source=email&utm\\_medium=022012&utm\\_content=morelink&utm\\_campaign=newsletter](http://gmj.gallup.com/content/152429/Cost-Bad-Project-management.aspx?utm_source=email&utm_medium=022012&utm_content=morelink&utm_campaign=newsletter)

<http://www.mercer.com/press-releases/1418665>

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)

<http://pme.estadao.com.br/enquetes/> - Acesso em 12/02/2012

<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI165290-17180,00-PESQUISA+MAPEIA+INVESTIMENTOS+EM+COMUNICACAO+NAS+FRANQUIAS+DE+ALIMENTACAO.html>

[www.iabc.com](http://www.iabc.com)

[www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)

[www.gmj.gallup.com](http://www.gmj.gallup.com)

[www.portalexame.com.br](http://www.portalexame.com.br)

[www.portalrh.com.br](http://www.portalrh.com.br)

[www.greatplacetowork.com.br](http://www.greatplacetowork.com.br)

## Apresentação dos Autores

### Bruno Carramenha

Gerente de Comunicação na Unilever e Professor na graduação de Relações Públicas da FAAP. É formado pela Faculdade Cásper Líbero e tem especialização em Gestão de Negócios e Marketing pela ESPM e em Design pela Escola Panamericana de Artes. Há dez anos vem desenvolvendo sua carreira em comunicação corporativa, com foco em planejamento estratégico para comunicação interna, assessoria de imprensa e mídias sociais. Trabalhou no departamento de comunicação de grandes empresas, como Merck, Basf e Vivo, e nas agências Magellan PR, em Londres, LVBA Comunicação e AgênciaClick, em São Paulo. Atualmente, como gerente de Comunicação na Unilever, é responsável pelas estratégias de Comunicação com Empregados e engajamento.

### Thatiana Cappellano

Especialista em Semiótica Psicanalítica (estudo da Clínica da Cultura) pela PUC/SP e em Comunicação Corporativa pela FGV, Thatiana é bacharel em Relações Públicas pela FAAP e atua no mercado de comunicação desde 2000. Iniciou sua carreira na área de Comunicação Corporativa em multinacional do mercado farmacêutico, passando posteriormente por duas renomadas agências de Relações Públicas. Atualmente, tem sua própria consultoria de estratégias de comunicação para construção de marcas, com especial destaque na área de Pesquisa, Auditoria, Diagnóstico e Planejamento, além de atuar em parceria com a Supera Comunicação (agência especializada em comunicação interna). É professora e orientadora dos trabalhos de conclusão de curso da habilitação em Relações Públicas da FAAP, além de vice-coordenadora deste curso. Ministra ainda a disciplina de Comunicação Interna no curso de *Corporate Affairs* da FGV, e é coautora do livro *Comunicação Corporativa: Imagem e Reputação Favorável*, publicado em 2010 pela editora Saraiva, juntamente com os demais professores deste curso.

## Viviane Mansi

Relações Públicas formada pela Faculdade Cásper Líbero e pós-graduada pela Fundação Dom Cabral (em Liderança) e na Fundação Getúlio Vargas (em Negócios). Fez parte do centro Interdisciplinar de Pesquisa da Faculdade Cásper Líbero e hoje é mestranda na mesma casa, onde disserta sobre o papel das narrativas de liderança para construção de sentido dentro das organizações. Viviane é professora de Gestão da Comunicação Interna na Faculdade Cásper Líbero desde 2005 e professora convidada da Fundação Dom Cabral desde 2012. Além de sua dedicação acadêmica, Viviane também trabalha na iniciativa privada desde 1998, sendo gestora de comunicação corporativa desde 2005, e mantém o blog [www.comunicacaocomfuncionario.com.br](http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br) desde 2007.



editorainhouse

---

[www.editorainhouse.com.br](http://www.editorainhouse.com.br) | [inhouse@terra.com.br](mailto:inhouse@terra.com.br)

Curta nossa página no Facebook: Editora In House

Fones: (11) 4607-8747 / 99903-7599

Visite nossa loja virtual: **[inhoustore.com.br](http://inhoustore.com.br)**

---



Foto: Fernando Silveira

Três autores. Três Relações Públicas. Um interesse comum: A comunicação – mais precisamente, a Comunicação com Empregados. Se somadas suas experiências, será quase meio século de vivência profissional na área de comunicação corporativa, além de uma bagagem acadêmica em algumas das melhores universidades do País. Ao longo deste trajeto, sempre dividiram suas inúmeras angústias e percepções a respeito do tema. Por isso, um dia, decidiram que era preciso aprofundar este debate e encorpar a literatura disponível sobre o assunto. Assim foi escrita essa obra. Nela, eles provocam novas reflexões, além de sistematizar o aprendizado prático e teórico adquiridos ao longo do tempo.

Como se dá a relação entre empregado e empresa? E por que essa dinâmica interfere nos resultados e na reputação de uma companhia? Responder a estas questões é debruçar-se sobre os meandros da Comunicação Interna. Mas, antes disso, é preciso perguntar: existe de fato uma comunicação que possa ser chamada de interna? Para os autores desta obra a resposta é um ousado “não”! Simplesmente porque nenhuma informação, dado ou situação que ocorra dentro do perímetro de uma empresa ficará restrita aos seus muros. Isso simplesmente é impossível, porque o público interno é (sempre foi e sempre será!) cidadão do mundo. A diferença hoje em dia é que a abrangência do discurso de cada empregado expandiu, e muito. E para ele não faltam assuntos a serem compartilhados: um e-mail às avessas do chefe; não encontrar o departamento médico que mudou de sala; saber da crise financeira da companhia através dos jornais; não conseguir uma resposta clara quanto ao seu pacote de benefícios; ou mesmo ter o projeto ao qual se dedicou descontinuado pelos entraves burocráticos. Tudo que o empregado vivencia na empresa é, para ele, comunicação. E na soma dos mais diversos fatores é que ele irá elaborar sua percepção (boa ou ruim) sobre o local de trabalho. Acontece que percepção é imagem – que ele forma e dissemina a todos os demais públicos. Não importa o tamanho da empresa, o tipo de instituição ou a natureza dos negócios: desta lógica, nenhum CNPJ escapa.

### **Temas centrais abordados na obra:**

Fluxos Formais, Informais e o Ruído na Comunicação com Empregados  
Imagem e Reputação. Cultura Organizacional.

A influência do Líder e o Engajamento.

Planejamento para Comunicação com Empregados.



[www.editorainhouse.com.br](http://www.editorainhouse.com.br)