

A comunicação interna eficiente e de caráter apreciativo nas organizações

Carolina Maximo

Atualmente, um dos grandes desafios das empresas é estabelecer a comunicação com (e entre) empregados. As buscas contínuas por estratégias competitivas no cenário global já não são mais suficientes para manter uma empresa perene e com saúde financeira diante da concorrência. Acima disso, é essencial olhar para dentro da organização, as relações de trabalho, concentrando esforços e investimentos no desenvolvimento e valorização do capital humano – os empregados, que são as engrenagens vitais para o bom ou mal funcionamento da empresa. Eles refletem diretamente o posicionamento da marca, imagem e reputação perante todos os stakeholders: fornecedores, concorrentes, clientes, acionistas, governo, comunidade, imprensa e empregados.

Sabemos que entre todos os stakeholders envolvidos no processo da cadeia produtiva de uma organização, o público interno exerce um papel fundamental nesse processo. Assim, atingir os objetivos dos negócios torna-se impossível para uma empresa sem o engajamento desse público. Para que os objetivos da empresa, desde a estratégia até o aspecto tático, sejam efetivos, é preciso haver o envolvimento direto dos empregados em suas funções e comportamentos dentro das empresas (ROCHA e GOLDSCHMIDT, 2011).

A organização deve exercer um papel fundamental com esse público, que é um porta-voz natural na comunidade em que está inserido. Um processo de comunicação com empregados bem-estruturado – que passe pela correta disseminação de missão, visão e valores e que se envolva com as prioridades de negócio da organização – atuará de forma positiva na reputação e na percepção intrínseca dos negócios que resultam em um envolvimento positivo por parte do empregado nas atribuições de suas funções e produtividade. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), um empregado insatisfeito pode influenciar a forma como os outros públicos percebem a companhia, sua marca e até seus produtos.

Um olhar abrangente para a Comunicação Interna

A comunicação organizacional deriva de vários campos do conhecimento: administração e teorias das organizações; da sociologia e psicologia social e organizacional, da antropologia; da linguística e da retórica; e da teoria da comunicação (KUNSCH, 2009).

Na década de 1960, as empresas brasileiras deram início a um processo profissional de diálogo com seus públicos estratégicos e a história da comunicação organizacional começou a ser esboçada. No contexto interno, as companhias buscam engajar seus empregados atribuindo valor e sentido, para que se orgulhem da empresa a qual pertencem. Nesse aspecto, ações primárias de comunicação interna começaram a ser construídas, com a intermediação de veículos embrionários de circulação interna.

A comunicação com empregados é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização (NASSAR, 2006). A área exerce um papel estratégico dentro da empresa, permitindo o fluxo contínuo de informações internas e operacionais fundamentais para atingir os objetivos do negócio e atender às necessidades dos clientes, conscientizando os empregados de que a sua contribuição é fundamental para os resultados. Outro aspecto relevante é reduzir o ruído da comunicação gerado por rumores negativos ou boatos internos, esclarecendo

eventuais incertezas a fim de criar um ambiente de trabalho favorável (ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2011).

Uma empresa preocupada com seus empregados deve ter uma estrutura de comunicação eficiente que tenha como base o fluxo das informações coerentes e claras entre as partes interessadas no ambiente organizacional. O modelo clássico de fluxo de comunicação é revisado por Carramenha, Cappellano e Mansi, quando dizem que: “emissor, que é responsável por selecionar – ou codificar – as informações que serão transmitidas por um canal a um receptor, que irá interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-las” (CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013, p. 20). No entanto, os autores lembram que além de emissor, receptor, canal e mensagem, é necessário criar relação. É a qualidade da relação que favorece – ou dificulta – o entendimento das mensagens e a criação de sentido.

É papel da comunicação reforçar a sua importância, sendo inserida na cultura da empresa, estimulando a confiança, produtividade e credibilidade das ações da organização junto ao público interno, pois esta afetará diretamente o desempenho dos empregados no alcance de resultados estratégicos para a corporação no mercado de atuação. A comunicação interna (aqui entendida em sentido amplo, não somente a comunicação produzida em áreas de RH ou comunicação), bem como o público interno, são o coração do negócio. Sem eles, a definição de sentido no universo organizacional fica bastante comprometida. Nada é, de fato, efetivo, pois a comunicação pode ser considerada essencial para a melhoria constante no relacionamento entre as áreas e a qualidade de vida no trabalho. Afinal, qualquer informação que seja referente à sua área e função terá influência direta no seu desempenho e comportamento dentro e, também, fora da empresa.

Para Rocha e Goldschmidt (2011) os objetivos da comunicação interna são:

- Promover a troca de informações entre áreas e departamentos;
- Unificar crenças e valores da empresa;
- Preservar ou modificar a imagem da empresa junto ao seu público interno;
- Conscientizar empregados quanto à importância do seu papel;
- Disseminar normas e procedimentos;
- Valorizar e reconhecer esforços coletivos e individuais;
- Manter canais abertos para comunicação e feedback acessíveis a todos os níveis;
- Despertar o interesse dos empregados para assuntos relevantes ao negócio.

Um bom planejamento de comunicação é efetivo quando tem o comprometimento em diminuir ruídos e boatos e cujas etapas sejam eficientes para sensibilizar e mobilizar os empregados de uma organização, de forma a torná-los cúmplices.

As relações interpessoais são a alma do negócio. Elas cooperam para o desenvolvimento e progresso profissional e pessoal dos empregados. Para Gustavo Matos (2004), a comunicação interna promove a integração dos empregados aos objetivos estratégicos da empresa. A comunicação é uma via de mão dupla e precisa ser fortalecida tanto por parte do empregado, que se faz ouvir, quanto pela gestão/liderança que informa sobre as tomadas de decisões, fazendo com que cada empregado tenha o sentimento de pertencimento e importância para a organização, sentindo-se valorizado e motivado.

O mesmo autor coloca ainda que a comunicação interna é um agente humanizador das relações de trabalho, pois é dela que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização (MATOS, 2004).

A comunicação interna engaja os empregados através de um processo contínuo do fluxo de informações, que aprimora o diálogo e as relações interpessoais no ambiente organizacional, tornando-a contribuinte para a excelência do negócio, reforçando a identidade e marca de forma positiva, tornando-se mediadora do clima organizacional, alinhando discurso e prática de líderes e empregados.

De acordo Mansi (2014), para interagir e moldar a comunicação da forma mais apropriada aos empregados, é necessário compreender os sentidos que eles dão à organização, a forma como recriam e interpretam fatos que, por vezes, trazem uma nova realidade aos significados já existentes e a percepção das relações nas organizações.

Ainda, segundo a autora, a comunicação vai além de ser um meio que transmite informações: “pode ser a forma pela qual as pessoas descubram e conversem sobre o seu papel nas organizações, o que lhes é significativo, e como interferem no produto ou serviço que ajudam a criar” (MANSI, 2014, p.51).

De forma complementar, Wheatley defende que “as pessoas precisam se relacionar umas com as outras, precisam de sistema de apoio e de um trabalho ligado a um propósito maior. Quando negamos essas necessidades, elas resistem”. (WHEATLEY, 2006, p.36). Ou seja, elas esperam que além de apresentar bons resultados, sejam reconhecidas no que diz respeito a quem são como profissionais, o significado representativo dentro da organização (valor), que pode ser medido e interpretado de forma positiva ou negativa, de acordo com os propósitos da organização a qual estiverem vinculadas.

Diálogos apreciativos na comunicação interna

Para Mansi (2014), a comunicação exerce um papel muito além do funcionalista - que apenas transmite informações através dos tradicionais veículos internos - é uma área articuladora de sentidos. Os **indivíduos**, que nas organizações exercem a função de empregados, acabam por serem estimulados a descobrir e dialogar sobre quem são, de fato.

A autodescoberta dos valores pessoais intrínsecos, o diálogo com o outro e a compreensão do significado de si mesmo, ressaltam a importância que os empregados desempenham dentro das organizações, pois ressignifica os papéis exercidos para além dos muros da empresa, elevando a representação individual e o sentido de existência de cada um em sociedade.

A criação de espaços para o estímulo do diálogo apreciativo no âmbito organizacional propicia a troca de experiências entre as pessoas, que têm referenciais diferentes sobre visão de mundo atrelados a crenças e hábitos pessoais (GERZON, 2006).

Proporcionar a comunicação face a face, ao invés de debates, por exemplo, traz à tona uma variedade de sentimentos que estimulam a transparência e a honestidade, estabelecendo vínculos não-superficiais ou forçados entre as pessoas.

A comunicação é um exemplo a ser seguido, pois ela “não se dá por meio somente e da palavra falada ou escrita. Ela está presente em qualquer manifestação ou comportamento humano. Cada ato, cada gesto, cada signo representado integra o

processo de comunicação”. (SOUZA, 2010, p.64).

Um departamento de comunicação que estimule novas percepções, onde todos possam se fazer ouvidos dentro da organização, independentemente do cargo que ocupam ou função exercida, traz uma nova e profunda perspectiva da valorização pessoal. O diálogo é capaz de transpor as fronteiras físicas que separam as áreas, as resistências e os medos que existem, por vezes, apenas no imaginário dos empregados, mas que afetam diretamente sua produtividade no dia a dia e nas relações interpessoais dentro e fora das empresas.

Viver é um processo de comunicação com o todo – consigo mesmo e com o outro – pelas manifestações verbais e não-verbais a que estamos sujeitos o tempo inteiro. Nesse sentido, a área de comunicação exerce o papel de promover os diálogos com o público interno e até mesmo com seus familiares que têm influência direta na vida dos empregados (SOUZA, 2010).

Como articuladora dos sentidos da empresa, a comunicação interna deve exercer a imparcialidade entre os empregados, pois tem o know-how para organizar e mediar os diálogos, propondo novas formas de trabalhar e conviver através da motivação e confiança que os encontros face a face permitem: a abertura de se relacionar com o outro e estabelecer confiança.

No sentido do trabalho, a comunicação não pode ser tratada superficialmente (MANSI, 2014). Ela deve estar sobre três pilares essenciais: indivíduo, organização e sociedade. E, ainda, deve propor um equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais para que essa consciência seja estendida o máximo de tempo possível, mesmo que, obviamente, torne-se líquida e evapore em algum momento.

De acordo com Mansi, o empregado necessita trabalhar por um propósito dentro da organização para reconhecer a si mesmo, “precisa haver espaço para que ele fale, seja escutado e dialogue sobre a realidade que vive. A palavra é um dos meios pelo qual o homem conhece a sua realidade” (MANSI, 2014, p.83).

Para Carramenha, Cappellano e Mansi o empregado precisa sentir confiança, “saber o que esperar da outra pessoa, o que de certa forma tem a ver com a previsibilidade. Acontece entre os empregados de uma área, entre eles e os colegas de outras áreas, e entre eles e a empresa” (CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013, p. 77).

Quando a empresa promove o diálogo apreciativo, ela descentraliza o poder, tornando o empregado mais consciente e responsável de suas atitudes no trabalho, estreitando o vínculo e as relações interpessoais.

Com o mundo cada vez mais acelerado e globalizado, a construção de sentidos na contemporaneidade tornou os indivíduos mais críticos sobre como as relações de trabalho impactam diretamente na vida pessoal. É nesse sentido que deve haver mais diálogo e menos controle, valorizando o ser humano integralmente no que diz respeito ao seu comportamento organizacional e em sociedade. No final das contas, o empregado é um indivíduo social, que convive e dialoga em diferentes cenários, seja na empresa ou fora dela.

Para Baldissera (apud MANSI, 2014), a comunicação apreciativa e compreensiva funciona de forma a:

- Agir potencializando os lugares de escuta para a manifestação da diversidade

e fomentar a crítica como necessária para o desenvolvimento e qualificação dos processos;

- Tolerar o diverso como exercício de humanidade e, mesmo, apoiar a irreverência como possibilidade criativa;
- Assumir que o formal e o informal, na prática, atualizam-se tensionados como todo (é a própria comunicação organizacional) que mantém a dualidade em seu seio (princípio dialógico);
- Fomentar o diálogo e criar espaços para que se atualize;
- Pensar os conflitos como potencializadores de crítica, criatividade e inovação;
- Compreender com alteridade como força que constrói e disputa sentidos;
- Pensar a comunicação como multidirecional;
- Lidar com a incerteza e a imprevisibilidade;
- Empregar a informação ampla e verdadeira como forma de qualificar as relações e agir de forma responsável.

Mansi (2014) defende que o caminho do diálogo com (e entre) empregados passa, inevitavelmente pela comunicação concreta e abstrata, através das redes de convivência na construção de sentido, a fim estabelecer diferentes graus de confiança e interatividade nos diálogos, conforme os estágios de evolução das pessoas, ilustrado na figura a seguir:



Fonte: MANSI, 2014, p.98

Como é possível constatar, os estágios do diálogo estão acompanhados da imprecisão do tempo, mas com ordem cronológica preestabelecida. Os relacionamentos interpessoais dentro e fora da organização levam um tempo indeterminado para serem estabelecidos e variam em grau conforme as características de cada indivíduo e as experiências subjetivas que tiveram ao longo da vida (CERANTOLA & MANSI, 2014). O diálogo, sem dúvida, mobiliza as pessoas, criando vínculos e reforçando o papel da comunicação nas construções de sentido e afeto nas organizações contemporâneas e fora delas também.

Considerações finais

A comunicação é a área articuladora de sentidos que possibilita a abertura de espaços para o diálogo apreciativo, desfazendo o aprisionamento das falas organizacionais. Ela constrói a confiança, estabelece vínculos não-superficiais e ressignifica as percepções do sujeito no contexto da empresa e no âmbito social. O diálogo, por meio da área de comunicação é o responsável por estimular as mudanças de comportamento, pois promove a reflexão pessoal, valorizando as necessidades do indivíduo no aspecto do afeto e das emoções.

A comunicação apreciativa, face a face e dialógica, lida de forma compreensiva com o real e o imaginário dos empregados. Portanto, no contexto organizacional a comunicação faz da empresa um ambiente saudável para o indivíduo, promovendo a transparência e o diálogo, que reconstróem os sentidos e a forma como o empregado recria fatos, passando a ter novas e positivas percepções de sua relação com a organização, e a agir de forma responsável. O lema é: abrir-se a relação com o outro através do diálogo, com mais confiança e motivação ligada a um propósito mais elevado.

Referências

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

CERANTOLA, William; MANSI, Viviane Regina. Tempo para o diálogo nas organizações. In: Liana Gottlieb. (Org.). **Comunicação em Cena**. v. 4. São Paulo: Editora Scortecci, 2014.

KUSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume I**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MANSI, Viviane. **Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014.

GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito: como líderes de sucesso transforma diferenças em oportunidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MATOS, Gustavo, G. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Lazuli, 2006.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão de stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, José Eustáquio. **O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial**. São Paulo: Aberje Editorial, 2010.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança em tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006.