

A contribuição da comunicação interna para o engajamento dos funcionários

Vinicius Zanotti

Em um mundo cada vez mais competitivo, o engajamento dos funcionários é condição primária para garantir o crescimento da empresa. Para muitas companhias, esse engajamento depende, entre outros fatores, do sentimento de pertencimento por parte dos colaboradores. Assim, esforços têm sido usados para manter os funcionários satisfeitos, desfrutando do sentimento de pertencimento ao local e, portanto, engajados com os propósitos da companhia. As empresas que conseguem promover esse engajamento alcançam um importante diferencial em relação à concorrência. Este artigo pretende identificar e debater, com base em referências teórico-conceituais e em estudos sobre as prioridades de funcionários da América do Sul, o papel da comunicação interna na promoção desse engajamento.

Comunicação Interna

Nos últimos quinze anos, a comunicação interna tem ganhado bastante força e atenção dentro das corporações. Antes, nem departamento de comunicação existia, enquanto que hoje essa área conquistou espaço tanto no mercado de trabalho para profissionais da área quanto na academia, onde a comunicação organizacional tem recebido atenção de muitos pesquisadores, especialmente no que diz respeito aos públicos interno e externo. Segundo Freires (2011, p. 30), “[...] foi nos anos 2000 que a Comunicação Interna se firmou. Não havia mais espaço para uma comunicação interna dissociada das estratégias externas da empresa, sob pena de enfrentar questionamentos de credibilidade de discurso”.

Estudar e aplicar estratégias para o público interno pode ser bastante vantajoso para os negócios, como considera Nassar (2004, p. 74) ao afirmar que a comunicação interna “vai permitir que as administrações tornem comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”.

Além de estimular ou premiar, a comunicação interna assume papel estratégico dentro da gestão empresarial. Afinal, é dela a responsabilidade de informar os colaboradores sobre os temas relacionados com a própria empresa. Marchesi (2005) considera a comunicação como responsável por promover o fluxo de informações, criando nas pessoas o sentimento de “pertencer” à organização. Desta forma, elas podem ajudar a construir o futuro da companhia.

Kunsch (2010) destaca que a dimensão humana da comunicação implica em entender que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Assim, elas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e interesses dos proprietários e nos lucros da organização.

Sobre engajamento

O engajamento corporativo está relacionado ao rendimento do colaborador, e, logo, ao crescimento da própria empresa. Muito mais do que a simples busca por resultados, a felicidade do colaborador em exercer sua função e pertencer a determinada empresa é o eixo central quando se busca o engajamento. Diversos autores têm se dedicado a estudar em profundidade este tema. Cappellano, Carrameha e Mansi (2013, p. 123), por exemplo, em seu livro “Comunicação com empregados”, consideram que

o “engajamento é a disposição dos empregados em alcançar um objetivo comum à organização, entendido ao mesmo tempo como coletivo e individual.”

Em entrevista concedida ao portal Harvard Business Review, a CEO da Career Center, Karin Parodi (2015), disse que “engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios.” Parodi ainda pondera que o conjunto destes elementos leva o profissional a sentir-se realizado e feliz.

A felicidade profissional é considerada a chave para que o colaborador esteja engajado nos propósitos da empresa. Para a consultoria Mercer, (apud CAPPELLANO, CARRAMENHA e MANSI, 2013) o engajamento é um estado psicológico no qual os 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 os empregados acham de toda a sua experiência de trabalho: a organização, seus líderes, o ambiente, a recompensa e o reconhecimento que eles recebem nesse esforço.

Embora possam sugerir o mesmo significado, há diferença entre engajamento e motivação, como ponderam alguns estudiosos da área:

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 intrasferíveis. 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. (CAPPELLANO, CARRAMENHA e MANSI, 2013, p. 122)

Um estudo realizado pela consultoria *Right Management* (2006) mostrou que um profissional engajado chega a ser 50% mais produtivo que outro não engajado. Assim, uma companhia que tem um grande número de funcionários engajados terá grandes chances de ter maiores rendimentos e produtividade.

Praticamente todos os autores que buscam estudar e discutir o tema reconhecem que o engajamento está relacionado com a felicidade do colaborador. É o prazer que ele tem em executar o trabalho, em fazer parte do time, em ser reconhecido pela empresa, e, por que não dizer, ter um salário compatível com o padrão de vida almejado.

Hoje, as relações com o trabalho mudaram. Se as companhias não compreenderem a nova realidade e buscarem novas fórmulas, vão conviver cada vez mais com elevadas taxas de rotatividade no quadro de funcionários e lucratividade inferior ao que poderia ser alcançado.

Outros autores também relacionam o alto grau de engajamento com a própria postura da companhia diante de clientes e sociedade:

Construir a cooperação necessária depende de inúmeras maneiras do significado do trabalho, da construção da

natureza do laço social que liga o indivíduo à organização (ou às pessoas dentro dela) e da percepção do valor que aquela organização produz para os clientes ou para a sociedade de maneira geral (MIGUELES;ZANINI, 2010, p. 2).

Segundo pesquisa realizada em 2012 pela consultoria Aon Hewitt, 60% dos funcionários no mundo todo podem ser considerados engajados em seus respectivos trabalhos. O mesmo levantamento aponta ainda que apenas 20% dos funcionários têm alto índice de engajamento. A pesquisa avalia três pontos fundamentais para considerar o que seria um alto índice de engajamento: falar bem da organização para os colegas de trabalho, possíveis funcionários e clientes; Permanecer na empresa, compartilhando forte senso de pertencimento e com desejo de fazer parte da organização; e Empenhar-se para alcançar o sucesso no trabalho e colaborar para o crescimento da empresa.

Elementos que engajam os funcionários

Não podemos considerar que exista um plano que, de uma hora para outra, fará os colaboradores se sentirem mais engajados. Para Dutra (2010, p. 43), “a relação entre pessoa e organização se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa”.

Maria Lúcia Ginde, em entrevista concedida à revista O Papel, disse considerar que a expectativa dos indivíduos em relação à carreira é um ponto fundamental para ele ter um alto nível de engajamento dentro da empresa: “eles buscam mais do que um emprego; desejam um lugar onde possam desenvolver seus potenciais e se tornar profissionais mais preparados para as próximas etapas” (MARTIN, 2010, p. 14).

Ginde considera ainda que a meritocracia – ou seja, o reconhecimento das contribuições de cada funcionário – seja um ponto chave para levar o profissional a ter a segurança de que naquela empresa ele (ou ela) terá chances de crescer. Para isso, é preciso que haja envolvimento dos líderes e que as avaliações sejam justas, e com critérios pré-estabelecidos, “partindo do princípio de que os profissionais exercem funções diferentes e colaboram, portanto, de diversas maneiras, o critério de justiça precisa ser muito claro na empresa.” (MARTIN, 2010, p.14)

Não podemos considerar que a meritocracia seja a única forma de engajar o funcionário. Afinal, independentemente de poder crescer, ele precisa estar satisfeito no ambiente de trabalho. Para Cappellano, Carramenha e Mansi (2013, p. 125), os elementos que mais engajam são: “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”.

Além das necessidades e anseios dos colaboradores, a diferença de como as gerações encaram o trabalho também se correlaciona com o índice de engajamento, segundo a pesquisa realizada pela Aon Hewitt (2013):

Os “Baby Boomers” (aqueles que nasceram entre 1946 e 1964) possuem o índice mais elevado de engajamento, com 65% deles engajados, seguidos pelo grupo da Geração X (aqueles que nasceram entre 1965 e 1978) com 58% de engajamento, seguidos pelo grupo da “Geração

Y” (aqueles que nasceram em 1979 e depois), com 55% de engajamento. Em certa medida, pode ser que haja um simples efeito etário, sendo que as pessoas se tornam mais engajadas atuando com a “Geração Y”, em particular, possuindo diferentes expectativas quanto ao local de trabalho, em consequência dos seus antecedentes e experiências, e não se sentindo tão engajados com relação ao que encontram nas organizações. (Aon Hewitt (2013, p. 25).

A mesma pesquisa identificou que, em termos globais, os executivos e lideranças seniores são os mais engajados (quase 70%), seguidos pela média gerência, líderes de equipe e supervisores.

Perfil do engajamento na América Latina

O funcionário responsável pelo engajamento dos colaboradores precisa, primeiramente, entender a cultura do país onde atua, já que as variáveis com que atuará não são universais, assim como os anseios profissionais.

O estudo da Aon Hewitt (2013) apontou que, na América Latina, os principais fatores que impactam o engajamento estão ranqueados em reconhecimento, inovação, oportunidades na carreira, remuneração e reputação da empresa, nesta ordem. Dentre os itens pesquisados, os que não foram ranqueados no público da América Latina são: comunicação, avaliação de desempenho, processos do trabalho e marca. Levando em consideração que estamos em um país ainda em desenvolvimento, e com diferenças sociais marcantes, a questão financeira é um dos pontos de maior relevância para os funcionários se sentirem engajados.

Para Marchesi (2005), o engajador precisa ter seis características básicas, além das competências inerentes e sua expertise: conhecer em profundidade o negócio da empresa; ter bom trânsito político; ser ético; ter o pensamento estratégico bem desenvolvido; ter capacidade de ler e interpretar cenários e ter os traços definidos de um líder.

Marras (2000) destaca que o interesse pessoal do empregado é receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança. Ao mesmo tempo no qual garante tais condições aos seus funcionários, a empresa deve preocupar-se em fazer cumprir seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade. Para ele, é importante estabelecer limites claros entre o dar e o receber, não criando expectativas desnecessárias e extremamente perigosas durante a relação entre as partes.

Além das possibilidades de crescimento e rendimentos justos, a liderança tem papel fundamental para engajar o funcionário. Para Shaffer (2002), os funcionários formam suas percepções sobre uma organização baseando-se: na liderança (55%) – o que os líderes falam e fazem; no processo (30%) – o que os funcionários experimentam nas organizações; e na mídia formal (15%) – por meio de intranet, jornais, newsletters, e-mails. Esses resultados demonstram claramente a necessidade de líderes envolventes, que propiciem crescimento e relacionamento, em todas as áreas da organização.

Para Bakker (2008), há quarto razões pelas quais os trabalhadores engajados

desenvolvem melhor seu desempenho: 1- experimentação de emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo; 2 melhor saúde psicológica e física; 3-criação do envolvimento no emprego e os recursos pessoais; 4- compartilhamento do engajamento com os outros.

Sendo assim, é primordial desenvolver uma política que consiga fazer com que todos compartilhem um sentimento de pertencimento, identificando-se com a cultura existente e aceitando suas predeterminações. Além disso, é importante lembrar sempre que quanto mais as empresas esforçam-se para refletir uma imagem melhor ao meio externo, maiores e mais duras são as cobranças internas, o que acaba por gerar tensões e desvios entre a comunicação interna e externa (COLNAGO, 2006, s/p).

A comunicação interna auxiliando para maior engajamento

Diversos autores colocam o engajamento dentro do escopo de responsabilidade do RH das empresas, mas a comunicação interna também pode ser peça chave para que o índice de engajamento aumente.

Se considerarmos os cinco itens da pesquisa da Aon Hewitt com relação ao que os trabalhadores latino-americanos almejam para a carreira –reconhecimento, inovação, oportunidades, remuneração e reputação da empresa– a comunicação interna tem papel fundamental para deixar claro para todos os colaboradores quais os caminhos e oportunidades para crescimento da empresa, dando suporte ao departamento de RH em como fazer a divulgação e qual a melhor linguagem a ser utilizada.

Levando em consideração os dados apresentados por Shaffer (2002) acerca de como os funcionários formam suas percepções sobre a organização –liderança, processo e mídia formal– a comunicação interna ganha ainda mais importância no auxílio para maior engajamento. Uma liderança mal treinada, com baixo poder de diálogo e comunicação, deixará os funcionários desmotivados e com baixo índice de engajamento. Neste caso específico, a comunicação interna poderia colaborar com treinamento para comunicação de liderança, na tentativa de melhorar o diálogo entre líderes e empregados para maior rendimento da equipe.

Quando falamos do processo, portanto, de como os funcionários vivenciam a rotina da empresa, colaborar para uma melhor comunicação e orgulho de pertencer àquele lugar entra nas responsabilidades da comunicação interna, assim como o terceiro item apontado por Shaffer, a mídia formal da empresa.

Considerações Finais

Podemos perceber que o engajamento está totalmente relacionado com a felicidade do colaborador em executar seu trabalho. Entre as possibilidades de felicidade, gostar da empresa da qual faz parte, sentindo-se integrante da corporação, é fundamental, além, é claro, de se obter ganhos compatíveis com o mercado e com o padrão de vida almejado.

Não existe uma fórmula mágica para que um funcionário fique feliz do dia para a noite, mas estratégias que valorizem a presença dele dentro da empresa serão necessárias para que o índice de engajamento possa aumentar e o índice de rotatividade diminuir.

O funcionário ter segurança para executar o trabalho, com uma pressão condizente com a realidade, o fará desempenhar melhor a sua função, assim como ter clareza das regras para o crescimento na empresa. Lugares nos quais a relação pessoal é mais importante do que a profissional tendem a ter um índice menor de engajamento.

O mesmo pode ocorrer com empresas estrangeiras que não se atentem para o perfil do trabalhador local. Carregadas com uma cultura de outro país, não se atentem para as necessidades e anseios dos trabalhadores locais irá dificultar-lhes obter altas taxas de engajamento. Seja qual for o caminho que a empresa busque para aumentar o engajamento, a comunicação e o diálogo serão, sempre, seus aliados.

Referências

AON HEWITT. **Tendências globais de engajamento dos funcionários**. Aon Hewitt, 2013. 32 p.

BAKKER, Arnold; DEMEROUTI, Eva. **Towards a model of work engagement**. 2008. Disponível em: <http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf>. Acesso em: 8 out. 2015.

CARRAMEHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: A comunicação interna sem fronteiras**. São Paulo: In House, 2013.

COLNAGO, Camila Krohling. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. 2006. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacaoes/A_comunicacao_organizacional_como_fator_determinante.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

Dutra, Joel Souza. Carreiras e gestão estratégica de pessoas. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas; 2010.

FREIRES, Lana Carla Mendonça. Comunicação Interna e Integrada: Desafios da gestão. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: A força das empresas**. 5. ed. São Paulo: Aberj, 2011. Cap. 3. p. 29-35.5

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberj, 2005. Cap. 3. p. 46-52.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura; 2000.

MARTIN, Caroline. Kimberly-Clark é a segunda melhor empresa para se trabalhar. **O Papel**. São Paulo, p. 14-15. nov. 2010. Disponível em: <http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1295528625_d69eee524839coaef7e96b08f927b78c_730332429.pdf>. Acesso em: 2 out. 2015.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Tulio. **A liderança baseada em valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Ensevier, 2010.

NASSAR, Paulo. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberj, 2005. Cap. 1. p. 13-32.

PARODI, Karin. **Engajamento: o grande desafio das organizações**. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>>. Acesso em: 3 out. 2015.

Right Management. Measuring true employe engagement, A CIPD Report. 2006.

SHAFFER, Jim. Memo to CEO from: the director of communication. **Strategic Communication Management**, n. 6, v. 4, p. 14-20. jun/jul 2002.