

# Tendências na gestão da comunicação com empregados

*Bruno Carramenha*

É impossível pensar em tendências e futuro sem olhar para o passado e entender o presente. Assim, este texto que se apresenta não tem aspectos de futurologia, como pode levar a entender seu título. Me proponho a debater as tendências na gestão da comunicação com empregados a partir daquilo que observo – empírica e academicamente – em departamentos que tem uma atuação de vanguarda, que se diferenciam da média do mercado na proposta de criar uma comunicação que faça mais sentido para empresa e empregados.

É um texto que fala do **passado** porque agrega teorias e abordagens que falam sobre efetividade na comunicação, e coloca-as em perspectiva da gestão da comunicação com empregados especificamente. Não se propõe a ser uma teoria revolucionária ou uma fórmula mágica de sucesso, mas reconhece que alguns aspectos mostraram sucesso recorrentemente em empresas de setores e portes diferentes.

É um texto que fala, de certa forma, do **futuro**, pois é sabido que as temáticas que aqui se debaterão não fazem parte da atuação da maioria das organizações. Assim, se vislumbra como um espaço de melhoria na gestão das áreas que cuidam da comunicação com empregados.

Mais do que tudo, entretanto, é um texto sobre o **presente**, porque traz reflexões para transformar a gestão da comunicação nas empresas e que podem começar hoje, no presente. Não é preciso esperar o futuro chegar para ver se concretizarem esses aspectos que aqui serão listados. Aspectos esses que, em atuação, podem transformar as organizações em espaços de realização para empregados e em empresas de mais sucesso mercadológico.

São apresentados aqui, então, cinco tendências da comunicação com empregados, que refletem a comunicação bem-feita do presente, tratadas, portanto, como boas práticas. Essas tendências se desenvolverão neste texto a partir das crenças de que a área de comunicação com empregados de vanguarda

- está atrelada à alta gestão e contribui com a tomada de decisão;
- ouve os empregados e reconhece o ambiente da organização;
- trabalha à luz da cultura organizacional;
- tem seu escopo ampliado para uma área de estratégia, em vez de suporte;
- atua junto à liderança para promover diálogo na organização.

A seguir, se apresentam todos estes aspectos com referenciais que os sustentam.

## **A área de comunicação com empregados de vanguarda está atrelada à alta gestão e contribui com a tomada de decisão**

A premissa para identificação dessa tendência é de que é pouco interessante, financeiramente, para as empresas investir em uma área cujos resultados não se traduzem em indicadores de negócios. Assim, defendemos que sobreviverão e se fortalecerão as áreas de comunicação que estão atreladas – hierarquicamente – à gestão do negócio, uma vez que podem vincular suas realizações diretamente àquilo que contribuirá com o desempenho organizacional.

Já em 1992, James Grunig e Todd Hunt, ao preconizarem os dez princípios das

Relações Públicas Excelentes, defenderam a necessidade do profissional que lidera a comunicação nas organizações estar diretamente vinculado ao que chamaram de coalizão dominante. Em linha com essa proposta, em 2015, defendi um modelo específico para a área de comunicação com empregados, que denominei “Círculo virtuoso”, que se sobrepõe a um “Círculo vicioso” (CARRAMENHA, 2015).

No modelo de sucesso, o do “Círculo virtuoso”, a área, sob a gestão de um empregado em nível estratégico, se envolve com questões críticas de negócio, e tem a chance de se comprometer com entregas que se conectam às prioridades organizacionais. Ao passo que no modelo do “Círculo vicioso” a área, distante da gestão, tende a se enfraquecer até se desfazer, pois acaba tendo como função principal a produção de veículos e campanhas, com aspecto meramente operacional, sem acesso às questões relacionadas ao crescimento e fortalecimento dos negócios (CARRAMENHA, 2015).

Dessa forma, a primeira tendência se materializa em áreas de comunicação que se “seniorizam” nas organizações. O profissional tem cadeira fixa no comitê diretivo, participa das discussões de negócios e insere a perspectiva da comunicação com empregados nesse processo. Planeja a comunicação prospectivamente, de forma a atender as demandas da organização e encara a gestão dos veículos numa perspectiva mais ampla, de gestão da área, que se complementa com a gestão da comunicação da liderança e com o reconhecimento e aproximação da comunicação informal.

Ponto relevante deste aspecto é que, inteirada das questões de maior relevância para a organização, a comunicação produzirá – e se comprometerá com – resultados que se ligam aos objetivos de negócio. Assim, o próprio plano de trabalho de comunicação terá em seus indicadores elementos de conexão direta com os indicadores corporativos.

É relevante pontuar que recorrentemente observam-se planos de comunicação desconectados dos objetivos de negócio das suas organizações por falta de acesso do profissional às informações estratégicas.

## **A área de comunicação com empregados de vanguarda ouve os empregados e reconhece o ambiente da organização**

Em 2013, quando propusemos uma mudança na denominação do nome da tradicional disciplina de comunicação interna para comunicação com empregados (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013), defendemos mais que o aspecto semântico das terminologias. Por um lado, abandonar a antiga “comunicação interna”, é reconhecer que os empregados são cidadãos do mundo – não das empresas –, portanto, é muito difícil pensar em uma comunicação que se restrinja a espaços físicos, aos muros organizacionais, que seja, portanto, “interna”. Especialmente – mas não exclusivamente – considerando as mudanças que as novas tecnologias trouxeram para as relações sociais, os novos modelos de trabalho cada vez mais comuns (terceirização, home office, horários flexíveis, etc.), a alta mobilidade de emprego característica das novas gerações, entre outros aspectos do trabalho na contemporaneidade.

Assim, deixar de fazer comunicação “interna” para fazer comunicação com empregados é assumir e valorizar o empregado como um stakeholder relevante na organização e colocá-lo no centro do processo de comunicação. Passar a reconhecer seus anseios, suas expectativas, seu perfil (e as segmentações possíveis), suas

características e particularidades.

Quando defendo que ouvir os empregados e reconhecer o ambiente da organização é uma prática das áreas de comunicação de vanguarda, estou me referindo àquelas áreas que se valem de técnicas de pesquisa e da contratação de consultorias específicas para ajudar os profissionais a entender a perspectiva dos indivíduos na relação empresa-empregado e mapear os aspectos culturais que têm facilitado ou dificultado a comunicação de se estabelecer.

O planejamento da comunicação tem como uma das suas etapas mais importantes – e frequentemente negligenciadas – a condução de diagnósticos, antes, efetivamente, do estabelecimento das ações. Esta etapa requer do comunicador levantar a maior quantidade de informações sobre os ambientes e os públicos com os quais têm de se relacionar e avaliar riscos e oportunidades que deverão ser considerados no plano de ação. A fase pré-planejamento é, em geral, a que mais demanda um processo de escuta corporativa, já que, como dito, fornecerá a perspectiva do público para dar espaço a um plano adequado e com maiores chances de efetividade.

Entretanto, ouvir os empregados é importante também durante a execução dos planos de ação e depois deles implementados, com objetivos diferentes, conforme ilustra a tabela a seguir.

<b>Processos de escuta de empregados</b>			
	Antes do desenvolvimento do plano	Durante a execução do plano	Depois de finalizado o plano
	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>AValiação</b>	<b>MENSURAÇÃO</b>
<b>Objetivos para a comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer a perspectiva do público a respeito dos assuntos críticos para organização;</li> <li>- Identificar a aceitação e efetividade dos veículos de comunicação e retenção de mensagens-chave;</li> <li>- Estabelecer referência para os indicadores de medição de resultados posterior;</li> <li>- Identificar os aspectos culturais que são refratários ou catalisadores da comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecer o sucesso das ações prioritárias conforme vão sendo executadas (ex. realização de um evento; aceitação quanto a mudança em um veículo; entendimento de conteúdo disseminado por campanha, etc.);</li> <li>- Funcionar como termômetro para os indicadores de comunicação, a partir de avaliações em menor escala com número reduzido de amostra;</li> <li>- Permitir traçar mudanças de rotas que se mostrem necessárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar o sucesso das ações do plano de comunicação;</li> <li>- Demonstrar como a comunicação contribuiu para os negócios da organização.</li> </ul>

A perspectiva que apresento para ouvir os empregados dialoga com o que Grunig determinou nas prerrogativas de excelência das Relações Públicas como “modelo simétrico de duas mãos” (2009). É preciso, efetivamente, considerar o conteúdo das manifestações dos empregados na tomada de decisão e fazer deste processo de escuta um espaço de diálogo. Quando a organização se utiliza de ferramentas para ouvir os

empregados e trata adequadamente as informações levantadas, está facilitando o diálogo, atuando no sentido de “administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento” (GRUNIG, 2009, p.32) com os empregados.

As técnicas são as mais diversas e podem passar dos mais sofisticados processos de diagnóstico comunicacional e cultural, às pesquisas de clima, até ao hábito do comunicador de transitar pela organização e dedicar tempo para conversar e ouvir as pessoas. Quanto mais elaborada for a técnica, entretanto, mais apurado tende a ser o resultado coletado. A escolha pela melhor técnica depende do momento da organização e da disponibilidade de investimento de recursos.

Vale uma menção acerca das pesquisas de clima, tradicionalmente conduzidas por consultorias de Recursos Humanos. Em geral, esse tipo de pesquisa se dedica a fazer uma fotografia do ambiente organizacional como se encontra no momento de sua aplicação. É uma importante ferramenta para balizar políticas e práticas de RH nas empresas, uma vez que transforma percepções dos empregados em indicadores de referência, que podem, inclusive, ser comparados com outras empresas do mercado. No entanto, é relevante considerar que pesquisar o clima é investigar o momento pontual da organização, portanto, facilmente as pesquisas de clima escondem questões profundas, que tem mais relação com a forma como as coisas funcionam (cultura) do que com o momento.

Além disso, por serem, frequentemente, unicamente de técnica quantitativa, as pesquisas de clima não raramente deixam dúvidas sobre a interpretação de alguns aspectos, já que normalmente são apresentados apenas relatórios numéricos sobre indicadores predefinidos pela consultoria contratada. Dessa forma, é altamente recomendado que as pesquisas quantitativas de clima sejam seguidas por um processo de investigação de técnica qualitativa, como a realização de focus groups, por exemplo, para que os profissionais que vão trabalhar com planos de ação de melhorias, a partir dos dados revelados pela pesquisa, possam ter clareza sobre as significações que cada indicador tem para o grupo.

## **A área de comunicação com empregados de vanguarda trabalha à luz da cultura da organização**

Na posição de professor de comunicação e consultor, não é raro que eu seja interpelado por alunos com pedidos de fórmulas, formulários, ou respostas miraculosas sobre como melhorar o ambiente de comunicação de suas organizações. Normalmente, as perguntas sempre começam com “como”. “Como faço para resolver...?”, “Como eu implemento...?”, “Como engajar o meu público...?”, e assim por diante. Minha resposta a essas perguntas é sempre a mesma: “Depende”.

Essa resposta não é por falta de repertório, mas o contrário. Imaginar que os problemas de comunicação de uma empresa possam ser resolvidos em 30 segundos de uma resposta de alguém que não conhece o contexto da organização é como acreditar em milagres ou passes de mágica. Por isso tenho uma tendência a rechaçar as publicações que seguem a linha “10 passos para qualquer-coisa na sua empresa”. Isso porque as empresas têm realidades muito particulares e, ainda que se assemelhem em muitos aspectos, têm aprendizados diferentes sobre a forma de lidar com as questões do dia a dia e, portanto, de agir e reagir ao processo de comunicação.

Dessa forma, se apresenta a terceira tendência das áreas de vanguarda: trabalhar a comunicação com empregados à luz da cultura da organização. Ou seja, é imprescindível que o profissional de comunicação conheça e reconheça os aspectos culturais da organização que moldam o comportamento de seus empregados e determinam o jeito de ser da empresa sem que, conscientemente, as pessoas deliberem sobre essa questão.

O conceito de cultura organizacional não é universal e apresenta divergências mesmo entre os estudiosos, de acordo com sua linha teórica. Independentemente das discordâncias acadêmicas, o conceito está relacionado à dinâmica das organizações e à forma como empregados agem e reagem às questões que surgem em seu dia a dia de trabalho. A cultura organizacional se (re)cria a partir dos aprendizados que a organização vai tendo em sua história e da forma como lida com esses aprendizados.

A cultura e a comunicação são estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos. [...] Se a comunicação é um elemento fundamental da cultura – sem a qual esta não existiria –, também os meios de comunicação estão fortemente condicionados a um determinado contexto cultural (FERRARI, 2009, p. 149).

Trabalhar à luz da cultura da organização é considerar os aspectos particulares e singulares da organização e desenvolver programas de comunicação que se adequem àquela história e contexto particulares. A comunicação de vanguarda se abastece dos elementos culturais e participa ativamente de sua retroalimentação a caminho de uma cultura desejada pela empresa.

Ao reconhecer, respeitar e passar a considerar – efetivamente – a história, os ritos e os símbolos da organização, a comunicação eleva seu nível de senioridade e pode passar a adotar uma perspectiva de trabalho de comunicação **entre** os empregados para além da comunicação **com** empregados.

## **A área de comunicação com empregados de vanguarda tem seu escopo ampliado para uma área de estratégia, em vez de área de suporte**

Esta tendência diz menos respeito ao posicionamento do departamento como estratégico – que é fundamental, sem dúvida – e mais ao fato de ser visto como área de suporte nas organizações. Não é raro encontrar departamentos e profissionais que se posicionam como sendo suporte para a companhia, portanto, atendendo demandas e tirando pedidos das demais áreas.

O trabalho, neste modelo, é basicamente reativo, recebendo e repassando informações acerca das prioridades de outras áreas da companhia para todos os empregados. Por isso, este modelo demanda profissionais prioritariamente com habilidades técnicas – redação, revisão, design, etc. – e, justamente por isso, podem ser

facilmente substituídos por terceiros e/ou agências, cuja especialidade é a de oferecer serviços técnicos.

Na atuação como área de suporte, a comunicação é tratada meramente no seu aspecto funcional e, portanto, seu valor para a organização costuma centrar-se nas entregas às outras áreas (quantas matérias produzidas para promover determinada área, quantas campanhas realizadas para outra área, quantos eventos para o presidente comunicar os resultados da companhia, etc.). Este modelo, já superado pelas áreas de comunicação de vanguarda, está ligado à história de como as áreas de comunicação se estabeleceram nas empresas.

Os departamentos de comunicação começaram a surgir no Brasil efetivamente a partir da metade do século XX, por conta de uma necessidade de gerenciar relacionamentos com públicos diversos e de dar conta formalmente da produção do conteúdo corporativo, que passava a se avolumar de forma dispersa nas organizações. Assim, foi natural no estabelecimento de áreas cujo formato se assemelhasse ao de agências internas, uma vez que a demanda principal estava na gestão de conteúdo.

Com o amadurecimento das organizações, as áreas de comunicação tiveram uma oportunidade de evoluir sua entrega, tornando-se mais relevantes para o negócio da companhia<sup>1</sup>. Esta relevância se demonstra no estabelecimento de uma agenda própria, a partir da condução de temáticas importantes para o negócio como um todo (não para uma ou outra área isoladamente) e direcionando prioridades para toda a companhia.

A área estratégica não se limita à comunicação com empregados no seu aspecto técnico apenas, tampouco se restringe aos muros da organização. O profissional se utiliza de seu conhecimento do indivíduo para facilitar o diálogo entre o contexto social e o ambiente interno, reconhecendo suas similaridades e diferenças. Além disso, a área passa a atuar efetivamente contribuindo com a integração e degradação dos membros, facilitando a criação de redes internas e externas.

Também não é raro nas áreas de vanguarda que a comunicação atue significativamente promovendo coerência entre a comunicação com empregados, o *Employee Value Proposition* (EVP) e a *Employer Brand*<sup>2</sup>, bem como os discursos da organização com outros stakeholders.

## **A área de comunicação com empregados de vanguarda atua junto à liderança para promover diálogo na organização**

Pensar a comunicação de liderança em muitas organizações é uma zona cinzenta – quando não uma zona de conflito. Isso porque comunicação, no âmbito da liderança, é uma competência, e “competências” tradicionalmente é um assunto de gestão da área de Treinamento & Desenvolvimento (ou correlata) em Recursos

<sup>1</sup> Sobre maturidade da comunicação com empregados, ver CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013 e PROVEDEL, 2015.

<sup>2</sup> EVP é um conjunto exclusivo de ofertas e valores para influenciar positivamente candidatos alvo e funcionários [...], é uma consolidação do que faz com que uma pessoa queria ou goste de trabalhar na organização. [...] Employer Branding é o processo de promoção de uma empresa ou uma organização, com o objetivo de posicioná-la atrativamente como empregadora através de seus atributos reais. Ele aumenta a capacidade da empresa em atrair, recrutar e reter os colaboradores ideais, facilitando assim a realização do plano de negócios da empresa (SABINO, 2015).

Humanos. Assim, muitos departamentos de comunicação deixam de pensar na comunicação que acontece entre líderes e liderados para não correr o risco de tocar em um tema de RH.

Se afastar desse aspecto no processo de comunicação das empresas é se distanciar da maneira com que – efetivamente – os empregados formam suas percepções sobre as organizações. É da ordem de nove vezes mais a lembrança do empregado acerca da informação que ele ouve do chefe, em comparação à informação que vê ou ouve nos veículos de comunicação. É uma diferença muito grande para ser negligenciada.

Por isso, a quinta tendência se materializa por meio dos profissionais das áreas de comunicação que atuam na vanguarda, assumindo a responsabilidade de estar próximos dos líderes, reconhecendo na relação que se estabelece entre líder e liderado um momento bastante relevante de comunicação para a organização. Isso porque o líder “tem uma visão privilegiada dos interesses dos empregados [...], tem mais chance de tornar a sua comunicação pertinente para aquele grupo de pessoas que interage com ele mais de perto” (MANSI, 2015, p. 191).

Quando defendo que um trabalho da comunicação junto ao líder, não estou me referindo ao desenvolvimento de modelos preestabelecidos pelo departamento de comunicação para serem replicados pelos líderes. Direcionamentos muito fechados para gestores comunicarem-se com seus times tendem a ter pouco sucesso, porque, sendo produzidos de forma centralizada pela comunicação, têm pouca chance de abarcar todos os estilos de liderança. Dessa forma, um líder que simplesmente esteja replicando um conteúdo produzido por comunicação tende a não transmitir credibilidade. Um trabalho de comunicação que informe, oriente e dê suporte ao líder, mas que respeite seu estilo e forma de comunicação, é fundamental.

É válida a orientação aos líderes sobre como proceder em casos de alinhamento de uma informação [...], mas não em um nível de detalhe que o gestor tenha que reproduzir fielmente o que está escrito. É preciso confiar em que esse líder conhece suficientemente seu grupo para ajustar o tom da sua fala de forma que eles tenham liberdade e interesse de conversar mais profundamente sobre isso (MANSI, 2015, p. 198).

Ao dar suporte os gestores no desenvolvimento de relações francas com seus liderados, a área de comunicação contribui com o desenvolvimento de um ambiente de diálogo e confiança, em que os benefícios são evidentes aos próprios líderes. Com bons resultados vindos a partir de um processo de comunicação, é comum, nas empresas de vanguarda, que os gestores, cientes da importância da competência de comunicação para sua atuação, passem a buscar formas de aprimorar seus conhecimentos e técnicas (PROVEDEL, 2015).

## Referências

CARRAMENHA, Bruno. Gestão da comunicação com empregados: o papel do planejamento e dos veículos organizacionais. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.



CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

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

GRUNIG, James. Uma teoria geral das Relações Públicas: quatro teórico para o exercício da profissão. In. GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

MANSI, Viviane Regina. A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: novos arranjos da comunicação com empregados. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Matriz de maturidade em comunicação com empregados: pavimentando a trilha para uma nova comunicação nas organizações. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

SABINO, Sergio. **O que é employer branding e como isso ajuda nos negócios?** Disponível em <https://www.lovedmondays.com.br/blog/o-que-e-employer-branding>. Acesso em 28.07.2016.