

Análise da comunicação interna em momentos de crise

Simone Leyfer Russo

A comunicação interna surge com a necessidade de estreitar a relação entre gestão e empregados. Segundo REGO (1986), a comunicação surgiu em meados do século XIX com a Revolução Industrial. Diante de tanta exploração, como grandes jornadas de trabalho, condições precárias, os empregados começaram a utilizar panfletos como forma de protesto. Com isso, o patrão sentiu a necessidade de comunicar-se com o empregado.

No Brasil, nos anos 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek, a comunicação interna cresce para promover um diálogo maior, que vai além do patrão e empregados, chegando a todo o público da empresa. Mesmo tanto tempo depois, tendo sido evidenciada a importância de haver a comunicação nas organizações, ainda grande parte das empresas brasileiras encontram dificuldades em comunicar-se com seus empregados. Comunicar é informar, é troca de experiências, é relacionamento. CURVELLO (2012) define comunicação interna como:

Um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisa ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

A comunicação na organização

Nas organizações, os discursos e os programas de comunicação são muitas vezes bem elaborados, mas nem sempre condizem com a realidade. Resultados e produtividade são cobranças constantes. Por vezes, o diálogo interno é escasso. Gerentes e líderes não entendem o motivo pelo qual as empresas passam por problemas oriundos da falta de comunicação.

Há empresas em que se estabelece uma discussão em relação a quem é o responsável pela gestão da comunicação interna. Alguns defendem ser a área de recursos humanos, outros dizem ser a área de comunicação. Ao certo, as duas áreas deveriam caminhar juntas.

Para que os valores da empresa sejam transmitidos, é necessário haver meios de comunicação interna, mas, além disso, os gestores e líderes precisam dar exemplo. E é neste momento que o RH tem o papel importante com os treinamentos da empresa e, principalmente, com os gestores e altos executivos para quem desenvolvem a liderança.

O diálogo franco entre líderes e empregados pode redefinir algumas condutas, uma vez que, ao serem ouvidos, empregados têm seus laços fortalecidos, criando mais responsabilidades e se sentindo mais pertencentes à organização. Segundo MARCHIORI (2010, p. 139), "o lugar da comunicação nas empresas humanizadas é o lugar da fala, da interação e do conhecimento, levando as pessoas ao desenvolvimento humano e suas competências profissionais." A empresa, ao conseguir transmitir para seu público interno certa coerência entre o discurso e a prática, terá uma identidade própria, princípios e valores bem definidos. Com isso, vínculos são criados e a capacidade do empregado se tornar pertencente ao grupo é muito grande. Este alinhamento de informações é essencial para enfrentar qualquer dificuldade que a empresa venha a ter.

Crise: prevenir ou remediar?

As situações de crise estão cada vez mais frequentes nas empresas e instituições e todas elas estão sujeitas a eventos desta natureza. As mais preparadas, principalmente do ponto de vista da comunicação, administram melhor esses problemas. Segundo BIRCH (1993, p. 9), "crise é um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregos, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação". Uma das funções da comunicação interna é trabalhar para conter os efeitos da crise e criar um território seguro para quando ela vier acontecer o impacto não seja tão devastador.

A economia dos países, segundo VIANA (2008), está se tornando individualista e palavras como lealdade, confiança e integração não fazem mais parte do seu glossário. Perdeu-se a noção de uma capital social e os

negócios acabaram virando desafios de guerra. Eis que a comunicação surge com o desafio de criar o diálogo e barreiras. Quando os problemas aparecem, os laços de identidade do público interno se quebram junto com a companhia, ou seja, manter a comunicação com seus empregados cria uma ponte de construção de confiabilidade e fidelidade capazes de gerar voz e transpor obstáculos.

Muitas empresas falam sobre a administração de crises, mas poucas utilizam os princípios dessa prática, principalmente quando o assunto é comunicação. Preparar-se para uma crise está relacionado com ganhar tempo, credibilidade e trabalho de comunicação com o público interno. Entender qual a necessidade de cada empregado pode evitar que, no momento da crise, as organizações se deparem com equipes desmotivadas, sem interesse na empresa, sem segurança para tomar uma decisão ou fazer algo para ajudar.

A comunicação deve estar presente para que, neste momento, possa ter suas parcerias fortalecidas. Antes que aconteça, um bom planejamento estratégico com medidas para evitar a crise deve ser criado para decidir junto com a comunicação quais trabalhos serão desenvolvidos.

Cada empresa deve mapear as suas específicas situações de risco. Para ROSA (2003, p. 71), um planejamento “sob a ótica da comunicação é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal”. O autor explica que, nesta hora, é possível prever os resultados de uma crise e criar um planejamento para as situações extremas.

Junto com o planejamento, um comitê deve ser formado para encontrar possíveis problemas que a organização poderá enfrentar e quais os tipos de ações e decisões que deverão ser tomadas. Após traçar todas as possibilidades, é preciso identificar as pessoas que farão parte deste grupo de gerenciamento de crise. Escolher um porta-voz é o mais recomendável. Ótimo seria ter uma pessoa de cada departamento para que todas as informações sejam transmitidas de forma rápida, clara e sem distorções.

Quando a crise chegar, a verdade deve ser dita. Neste momento, é importante a empresa ser a mais transparente possível com seus empregados, transmitindo todas as informações sobre o ocorrido de forma ágil e objetiva, visando eliminar possíveis polêmicas.

Antes de estabelecer um plano, de verificar quais as estratégias apropriadas, de definir a forma como uma pessoa ou organização vai se comportar diante de uma crise, o pressuposto, a linha divisória, o primeiro passo a ser tomado se resume no ponto crucial de todos: a verdade (ROSA, 2013, p. 72).

Empregados, clientes, acionistas, fornecedores, devem ser informados sobre o problema ocorrido e quais as ações deverão ser tomadas para solucioná-lo. Uma falha nesta comunicação pode gerar novas crises ou acabar com a imagem da organização.

A imagem é o bem mais valioso que uma empresa pode ter e, se abalada, pode significar a perda de credibilidade. “Por imagem, deve-se entender aquilo que passa, que transfere simbolicamente para a opinião pública a verdade sobre a identidade – a das organizações só aparece em momento de crise” (REGO, 1986, p. 175).

O público interno deverá ser aliado nos momentos de crise. Ele faz parte da imagem da organização, e deve manter a empresa funcionando normalmente. É importante que todos falem a mesma linguagem e as informações sejam transmitidas igualmente.

Muitas vezes, a vida dos empregados é exposta à mídia, as especulações aparecem como forma de encontrarem maiores informações do ocorrido. É necessário que a empresa dê um suporte a todos os envolvidos para que sejam capazes de enfrentar juntos e para que os empregados se sintam protegidos.

Mesmo que os empregados não tenham o poder de resolver alguns problemas devido à sua posição, os mesmos devem estar cientes do ocorrido. A empresa deve perceber que o público interno pode ser ainda mais importante do que um público externo, e que consequências bem piores podem acontecer se não houver esse alinhamento de informações.

“Quando as notícias sobre determinada empresa chegam à imprensa ou aparecem na internet, os funcionários devem estar munidos de uma versão própria da história, partida da empresa, para que se sintam parte de sua própria equipe. Essa estratégia também que as empresas tenham o melhor controle de suas mensagens, sem depender do modo como a mídia os posiciona (...). A probabilidade de haver vazamentos de informações contidas em memorandos e outras comunicações ao clique do mouse significa que a comunicação interna deve sempre considerar os resultados do compartilhamento das suas mensagens, com públicos externos, incluindo repórteres e investigadores” (ARGENTI, 2006, p.175). Uma empresa pode ter todas as regras e planejamentos para evitar uma crise, mas não pode impedir que ela aconteça.

Considerações finais

Tudo pode gerar uma crise. O importante é saber lidar de maneira estratégica, para evitá-las. Identificar e treinar líderes é importante para que haja um melhor relacionamento entre eles e seus empregados, fazendo com que a comunicação aconteça de maneira simples, rápida e eficiente.

Uma empresa é composta por máquinas, processos, tecnologia, mas o homem continua sendo uma peça fundamental para a estrutura. Empregados motivados, engajados, podem lidar de uma maneira mais equilibrada no momento da crise, tendo liberdade e confiança para tomar certas decisões que possam ajudar a organização.

Referências

- ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: A construção da identidade, Imagem e reputação. São Paulo: Campus, 2006
- BIRCH, John. Como sobreviver na crise. Sem crise. Revista Propaganda, São Paulo, n. 486, p. 9-12, ago. 1993.
- CALDINI, Alexandre. Como gerenciar a crise. Revista Exame, v. 34, nº 2, p. 166-18. Disponível em <<http://www.uel.br/ceca/portalrp/wp-content/uploads/2-COMO-GERENCIAR-A-CRISE.pdf>> Acessado em 22 Dez 2016
- CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012
- FELIPPE, Maria Inês. O país precisa de líderes e não de chefes! Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-pas-precisa-de-lideres-e-no-de-chefes>> Acessado em 20 Dez. 2016
- MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 103-148
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial / Comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986
- ROSA, Mário. A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003
- VIANA, Francisco. A surdez das Empresas. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.