

**A importância da  
transparência na  
comunicação interna,  
principalmente em tempos  
de crise econômica e  
cortes de funcionários**

*Leticia Sangaletti*

Em situações difíceis ou inusitadas, seja em questões de relacionamento, dilemas pessoais, profissionais ou qualquer outro problema, um diálogo esclarecedor com alguém que possa contribuir com algo é fundamental. Isso vale tanto para a vida pessoal, como profissional. A boa comunicação é extremamente necessária para a fluidez das relações humanas.

Este artigo tem o objetivo de esclarecer a importância da transparência na comunicação, principalmente em grandes corporações. O foco é mostrar que uma comunicação interna, quando objetiva e clara, consegue contribuir para o bom relacionamento dos funcionários, especialmente em tempos de crise econômica e desligamentos, quando a “Rádio Peão” costuma espalhar notícias muitas vezes equivocadas e aumentar a tensão dos “ouvintes”.

## A importância da comunicação

A comunicação pode ser entendida – mas de forma simplista, como veremos a seguir - como o processo de transmissão de certo conteúdo. Toda comunicação, seja ela verbal, imagética, escrita, tem o objetivo de transmitir determinada mensagem, do emissor para o receptor, por meio de um canal, com determinado código.

A convivência entre seres pensantes sempre requer algum tipo de comunicação, como explica o filósofo e educador Paulo Freire, “todo ato de pensar exige um sujeito que pensa, um objeto pensado, que mediatiza o primeiro sujeito do segundo, e a comunicação entre ambos, que se dá através de signos linguísticos” (FREIRE, 1969, p. 44).

A maneira de se comunicar pode ser unilateral ou bilateral. A primeira não exige reciprocidade; o emissor transmite determinada mensagem para o receptor e pronto. A segunda é estabelecida quando há um intercâmbio de mensagens entre os envolvidos. Para Freire, a comunicação bilateral é aquela que abre as portas para o verdadeiro conhecimento. Aqui, temos a comunicação mais elaborada, que inclui o outro verdadeiramente, pois o considera no processo.

O sujeito pensante não pode pensar sozinho; não pode pensar sem a participação de outros sujeitos no ato de pensar sobre o objeto. Não há um “penso”, mas um “pensamos”. É o “pensamos” que estabelece o “penso” e não o contrário. Esta coparticipação dos sujeitos no ato de pensar se dá na comunicação. O objeto, por isto mesmo, não é a incidência terminativa do pensamento de um sujeito, mas o mediatizador da comunicação. Daí que, como conteúdo da comunicação, não possa ser comunicado de um sujeito a outro. Se o objeto do pensamento fosse um puro comunicado, não seria um significado significante mediador dos sujeitos (FREIRE, 1969, p. 45).

O filósofo ainda explica, didaticamente, que uma comunicação precisa ter reciprocidade, conforme abaixo:

Se o sujeito “A” não pode ter no objeto o termo de seu pensamento, uma vez que este é a mediação entre ele e o sujeito “B”, em comunicação, não pode igualmente transformar o sujeito “B” em incidência depositária do conteúdo do objeto sobre o qual pensa. Se assim fosse – e quando assim é –, não haveria nem há comunicação. Simplesmente, um sujeito estaria (ou está) transformando o outro em paciente de seus comunicados. A comunicação, pelo contrário, implica numa reciprocidade que não pode ser rompida (FREIRE, 1969, p. 45).

Desde o início da vida em sociedade, comunicar-se é essencial para o ser humano. Seja para dar algum tipo de alerta sobre algo, para expressar sua cultura, seus sentimentos ou, simplesmente, para se sentir mais próximo do outro. Nos seus primórdios, a comunicação era estabelecida por meio dos desenhos pictóricos. Ao longo dos séculos, o homem evoluiu de diversas maneiras a forma de transmitir suas mensagens.

Dialogar, trocar experiências, intercambiar mensagens é fundamental para vida “humana” em

sociedade. Segundo Freire, “o diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o ‘pronunciam’, isto é, o transformam, e, transformando-o, o humanizam para a humanização de todos” (FREIRE, 1969, p. 28).

O que se pretende com o diálogo, em qualquer hipótese (seja em torno de um conhecimento científico e técnico, seja de um conhecimento “experencial”), é a problematização do próprio conhecimento em sua indiscutível reação com a realidade concreta na qual se gera e sobre a qual incide, para melhor compreendê-la, explicá-la, transformá-la (FREIRE, 1969, p. 28).

## **A comunicação no mundo corporativo - transparência entre líderes e empregados**

A comunicação corporativa é a voz da empresa, que sempre zela pela sua boa imagem para seus públicos de interesse, tanto interno quanto externo, com papel de otimizar a eficiência do trabalho corporativo.

O ambiente corporativo, assim como qualquer outro espaço que abrigue a convivência de pessoas, precisa ser pautado pela boa comunicação, para que possa existir uma relação saudável e bem resolvida entre os funcionários. Uma comunicação formal clara, eficaz e contínua é essencial para o dia a dia harmonioso da corporação e para manter todo o quadro de funcionários conectado à empresa. Para isso, deve-se colocar em prática os 5 Cs da comunicação interna:

- Clareza
- Consistência
- Continuidade
- Concisão
- Completude

Um empregado totalmente esclarecido de suas dúvidas e satisfeito com a empresa em que trabalha ajuda a difundir a boa imagem da corporação fora dali e executa um papel natural de porta-voz do seu local de trabalho. A comunicação bem estabelecida entre líderes e empregados ajuda isso acontecer, conforme explica MOELLWALD (2007, p. 17):

Clientes da volatilidade de opiniões às quais se expõem no desempenho de suas funções, as empresas buscam minimizar os riscos de desarmonia entre o que pensam os consumidores e a sua atuação. Nesse processo se inclui, necessariamente, a percepção dos funcionários, no que se refere a tudo o que os mantém vinculados à empresa – desde o reconhecimento material pelo desempenho sob a forma de salário, bonificações e benefícios, até por meio de demonstrações, que possam insinuar ter a corporação interesse em estreitar seu relacionamento com os empregados, mediante programas de motivação, de incentivos e mordomias efetivados pelos departamentos de Recursos Humanos e veiculados pela comunicação formal da organização.

Para que os diálogos entre líderes e empregados sejam claros, faz-se necessária a prática da comunicação de mão dupla. Ambos os lados devem ter o direito de transmitir suas mensagens – o que muitas vezes não acontece, de acordo com BUENO (2011, p.93).

Respaldada em uma visão autoritária, a comunicação interna costuma ser pouco receptiva à participação dos “colaboradores” e, quase sempre, caracteriza-se por procedimentos e posturas que, pelo contrário, constroem os interlocutores, especialmente, é claro, os que são social, econômica e culturalmente menos favorecidos, portanto mais sensíveis às pressões (a chantagem da demissão é especialmente eficaz para estes grupos).

Ainda de acordo com este autor, para saber se a comunicação realmente está sendo efetiva e correta, “a pergunta básica é: ela contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários? Ela estimula a liberdade de expressão, é plural, é democrática?” (BUENO, 2011, p. 93). Ele critica a falta da democracia por meio da comunicação interna das empresas brasileiras, o que era visto por Paulo Freire como falta de reciprocidade que, segundo o filósofo, conseqüentemente, resultaria em falta de conhecimento e falta de crescimento conjunto.

Freire afirma que “conhecer, na dimensão humana, [...] qualquer que seja o nível em que se dê, não é o ato através do qual um sujeito, transformado em objeto, recebe, dócil e passivamente, os conteúdos que outro lhe dá ou impõe” (FREIRE, 1969, p. 6). Ou seja, para o filósofo, apenas receber informação não basta para adquirir conhecimento. Bueno também é crítico das práticas comuns encontradas nas empresas:

A prática da comunicação interna no Brasil tem como pressuposto o adestramento e a doutrinação, e não a autêntica libertação. À maioria das organizações interessa manter os funcionários como súditos, ainda que os vídeos institucionais repitam, solenemente, a velha tese de que eles se constituem no “maior patrimônio da empresa” (BUENO, 2011, p. 96).

Além da transparência e democracia, para se passar uma boa imagem da empresa para os que lá trabalham e para que esses repliquem essa boa aparência empresa afora, a cultura da corporação deve ser muito bem estabelecida. A missão, os valores, os heróis são elementos importantes para a constituição de uma empresa íntegra e bem valorizada por seus funcionários.

Para finalizar, uma comunicação interna bem efetuada acontece quando se estabelece objetivos, como os citados por ROCHA e GOLDSCHMIDT (2011):

- 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.

Além disso, o planejamento de comunicação de qualquer corporação só será realmente eficiente quando for possível minimizar os falsos ruídos e boatos dos corredores, ou seja, quando os funcionários não tiverem a rádio peão como seu principal meio de informação.

## O impacto da rádio peão na corporação

Quando a empresa centraliza o poder da palavra em um único lado e não abre espaço para uma troca de mensagens saudável, falsas informações de corredores tendem a ser frequentes. É costume do ser humano presumir fatos, idealizar e supor acontecimentos, e num ambiente corporativo não é diferente. Quando algum fato não é totalmente esclarecido para os funcionários é comum que estes façam suas suposições, que geram boatos e são facilmente espalhados.

Para esclarecer suas dúvidas sobre qualquer dilema da empresa, os funcionários estão sempre em busca de conhecimento. Como explica FREIRE (1969, p. 6), “o conhecimento [...] exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer sua ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica em invenção e em reinvenção”. E é exatamente assim que os empregados se comportam em busca de informações que satisfaçam suas dúvidas.

Enquanto as empresas não pautarem seus funcionários com informações corretas, enquanto não houver clareza nas relações, a rádio peão seguirá trabalhando e informando os interessados a partir de um ponto de

vista que criou, ancorado ou não na verdade. Bueno explica a rádio peão da seguinte maneira:

A rádio peão existe e tem uma função absolutamente importante nas organizações. Ela sintetiza, ainda que de maneira caótica e irresponsável, as vulnerabilidades, as fraquezas e as incompetências dos processos de gestão e de comunicação das nossas empresas (BUENO, 2011, p.97).

O autor ainda reforça como as empresas olham a rádio peão como inconveniente, mas ressalta que existe uma razão de elas existirem. "A rádio peão apenas transmite os programas do dia e, embora possa soar contraditório à primeira vista, são as empresas mal administradas que fornecem as notícias que os alimentam" (BUENO, 2011, p.98).

### **Comunicação transparente em tempos de cortes de funcionários**

Nos tempos atuais, com problemas econômicos e políticos no Brasil, os cortes nos quadros de funcionários têm se tornado rotineiros em muitas empresas. Nesses momentos, uma comunicação clara, transparente e acolhedora é uma das principais necessidades da corporação. Ela deve ser bem trabalhada tanto para os funcionários que estão sendo desligados, quanto para os que ficam, além do público externo. Afinal, são nessas horas que mais acontecem os ruídos de comunicação e as falsas informações são espalhadas.

A alta gestão da corporação, a área de Recursos Humanos e a área de Comunicação devem trabalhar em conjunto para não haver falhas quando se trata de temas tão delicados como desligamentos.

### **Considerações finais**

O fato de a comunicação ser essencial para as relações humanas, desde os primórdios da humanidade e em qualquer ambiente em que seres pensantes convivam entre si, é claro. Que a comunicação interna das empresas deve ser bem feita e democrática e que a comunicação informal entre líderes e empregados deve acontecer de forma saudável para evitar ruídos também já está mais que claro.

Muitas empresas, pautadas pela democracia da palavra e pelo bem estar do funcionário, já colocam todas essas questões citadas acima em prática, e são muito bem vistas. Elas, geralmente, apostam numa relação mais humanizada, criam espaços de convivência e troca de experiências entre os funcionários e dão oportunidades para todos. Em outras palavras, criam oportunidade de diálogo, não só quando o assunto é simples e agradável a todos, mas também em tempos turbulentos.

Qualquer corporação passa por altos e baixos e precisa saber lidar com isso. A necessidade de desligar funcionários sempre vai existir, em qualquer empresa. O importante é saber como executar essas questões de maneira clara, correta e com gentileza. Saber lidar com diálogo e transparência. Se assim não for, a rádio peão será implacável.

### **Referências**

BUENO, Wilson. A Rádio Peão e democracia interna nas organizações. São Bernardo do Campo, ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, Universidade Metodista, v.2, n.2, p. 92-100, 2011

FREIRE, Paulo. Extensão ou Comunicação? Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1969

MARQUES, Ronaldo. Comunicação Interna. Recife, Portal RH, 2004. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>

Acesso em 13/01/2017

MOELLWALD, Lícia. Paradoxos da credibilidade organizacional na era midiática. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica (PUC), Tese de Doutorado em Comunicação, 2007

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. Gestão de stakeholders - Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo, Saraiva, 2010