

Cinco práticas que as áreas de comunicação deveriam repensar

Bruna Belazi Paulino

A área de Comunicação com Empregados deve existir nas empresas para adicionar valor ao negócio. Quando em parceria com a liderança e sabendo os objetivos da organização, consegue criar estratégias e ações para transformar metas em realidades. Infelizmente, o que acontece com frequência é a classificação do departamento de Comunicação apenas como uma área operacional. Como consequência, algumas práticas de comunicação se tornam tão comuns a ponto de contribuírem para a desmotivação dos funcionários.

É preciso afirmar que essa não é uma atribuição somente da Comunicação, mas que por ela ser a responsável (em parceria com a liderança) por transmitir a voz da empresa a seus empregados, o setor acaba impactando neste importante aspecto do dia a dia de uma corporação.

Neste artigo, você vai encontrar cinco grandes e principais erros cometidos pelas áreas de comunicação que contribuem para a desmotivação. O intuito é fazer com que essas práticas sejam percebidas pelo leitor a partir de uma reflexão sobre o que está sendo, o que deve ser e o que não deve ser feito.

Em 1942, o economista austríaco Joseph Schumpeter criou o termo 'destruição criativa' para descrever os ciclos de inovação que existem e servem como motores de desenvolvimento. Produtos e métodos novos tomam sempre o lugar dos antigos a cada ciclo econômico, como é exemplo dos CDs que ocuparam todo o mercado de disco de vinil. Nas áreas de comunicação, não é diferente. Existem ciclos que tomam os lugares de ideias e estratégias para que novas tendências ganhem espaço. Quando conscientes de que novos tempos estão chegando, fica simples identificar as práticas que devem ser atualizadas a fim de acompanhar e tornar realidade objetivos e metas.

A relação entre empregado e empregador

As organizações são importantes atores da sociedade contemporânea, atendendo a diversas necessidades humanas e sociais por meio da produção de bens ou prestação de serviços. Além de diferirem em tamanho (grande ou pequeno porte), existem diversos outros fatores que tornam cada empresa única: cultura, missão, valores, tecnologias, estruturas, entre outros.

No entanto, KUNSCH (2009) afirma que algumas características são comuns a todas as organizações: dependem do relacionamento entre pessoas, são complexas, tem histórico, precisam ter habilidade para gerir mudanças, tem identidade e, a principal, querem resultados. Além disso, as organizações são dependentes de pessoas de conhecimento e, justamente por isso, está se falando muito mais sobre a relação entre empresa e empregado.

Uma prova disso é o lançamento (e sucesso) de plataformas como LinkedIn e LoveMondays. Esta última foi criada a partir da reflexão sobre ambientes corporativos e as possibilidades de carreira disponíveis. Além de cargos e salários, a plataforma permite que usuários discutam sobre culturas organizacionais e outros fatores de avaliação – o salário já não é o único e principal fator de satisfação em um emprego. Atentas a isso, algumas empresas já passaram a considerar as avaliações feitas nestes ambientes virtuais e tentam levá-los para a vida corporativa.

Olhar para estes dados é uma forma de considerar a perspectiva das pessoas para que, além de motivação, as condições de trabalho, ambiente, relacionamentos sejam também capazes de proporcionar ao empregado um espaço em que ele possa produzir com qualidade e em segurança. Uma empresa não pode almejar seus principais objetivos de negócio a qualquer custo.

Diversas teorias dão conta de que, com oportunidades e estímulos adequados, pessoas trabalham com mais entusiasmo e melhor. Em 1943, o teórico Abraham Maslow identificou e separou esses estímulos em cinco categorias: psicológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização. HELLER (1999) descreve a hierarquia de Maslow como sendo "especialmente importante no ambiente de trabalho porque ressalta que as pessoas não precisam apenas de dinheiro e recompensa". Por sua vez, o psicólogo Frederick Herzberg criou a teoria dos fatores de motivação, e dividiu-os em motivadores (como as conquistas e o reconhecimento) e higiênicos (salário, benefícios, política da empresa). Esse último grupo, segundo a teoria, não causa motivação, mas traz insatisfação quando não atendido – o que pode prejudicar no empenho e na qualidade de trabalho do empregado.

Assim, é cada vez mais frequente, hoje em dia, encontrarmos no mercado empresas se empenhando em mudanças que dêem amparo a estas questões. Melhorias nos benefícios (novo bônus ou novos e melhores planos de saúde), adesão a tendências modernas (como na consultoria Deloitte, por exemplo, em que empregados podem fazer home office mais de uma vez na semana) e novas políticas (como a de igualdade de gênero) são alguns exemplos.

Segundo KUNSCH (2009), "os aspectos formais [...] que caracterizam as organizações contemporâneas devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceitos e implementados pelos que as integram". Ou seja, as empresas precisam de sistemas formais de comunicação para transmitir a administração organizacional, estabelecer relacionamentos com seus públicos de interesse e impor melhorias no ambiente de trabalho para, entre outros objetivos, também motivar e engajar empregados.

Uma área de comunicação que tem como principal stakeholder as pessoas que estão trabalhando e produzindo, responsável, desta forma, por um relacionamento entre empregador e empregado, comunica mudanças, conquistas, e, portanto, aproxima. O contrário pode ser altamente desmotivador. Por isso, veremos a seguir algumas práticas de comunicação com empregados que podem acabar agindo no sentido negativo e prejudicando o engajamento.

O papel da comunicação

De início, é preciso entender a diferença entre engajamento e motivação. Na verdade, o primeiro é guiado pelo segundo. Motivação é algo pessoal, que difere de pessoa para pessoa.

Motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser "injetada" nas pessoas. Hoje, sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos. (HELLER, 1999, p. 6).

Já o engajamento é uma disposição coletiva, algo que faz com que as pessoas busquem soluções para objetivos comuns, alinhados com a organização, de forma prática baseado naquilo que as inspira e que lhes parece significativo (CARRAMENHA, CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Ou seja, uma pessoa pode estar motivada, por exemplo, por estar em um cargo que almejava há tempos. Ou porque o emprego lhe possibilitará realizar algum sonho. Pessoas se motivam por causas diferentes e pessoais. Essa mesma pessoa pode estar também engajada por acreditar na commodity que sua empresa produz, ou no serviço que ajuda a prestar para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Por outro lado, essa mesma pessoa pode perder seu engajamento quando a Comunicação de uma empresa:

1. Promove uma comunicação de mão única

Uma área de comunicação com empregados estruturada tem canais definidos, conhece os seus diferentes públicos internos e tem mensagens-chave definidas, em alinhamento à estratégia da organização. No entanto, é utópico dizer que todos os públicos são atingidos, que todos os canais são suficientes (e mais, tem alta audiência); ou que todas as mensagens refletem os objetivos macro da empresa.

O que acaba acontecendo, na maioria das vezes, é a existência de uma área de comunicação que não diferencia públicos, tanto no que se refere à linguagem como canais; e que pode até conhecer a estratégia do CEO para aquele ano, por exemplo, mas não consegue colocar as mensagens-chave explícitas em uma rotina de dia-a-dia. Além disso, muitas vezes quando esses objetivos são transmitidos, acabam acontecendo com base na teoria básica da comunicação: emissor > mensagem > receptor. No mundo contemporâneo, entretanto, em que todos são emissores e receptores ao mesmo tempo, as diversas mensagens acabam encontrando uma série de ruídos no caminho, as organizações, desta maneira, não conseguem manter uma comunicação direta, de mão única, com seus empregados.

É preciso considerar que, mais do que emitir, as áreas de comunicação precisam ouvir. Ouvir o empregado, entender e conhecê-lo melhor para conseguir criar estratégias de comunicação voltadas a passar uma mensagem mais efetiva, que faça sentido para ele. Ouvir as redes informais para esclarecer boatos, para saber sobre o que as pessoas realmente estão falando. Assim como o comércio precisa de clientes fiéis,

as áreas de comunicação precisam conquistar seus stakeholders para garantir que não estão gerando e criando conteúdos que não farão a diferença para as pessoas.

Quando o empregado começa a ouvir respostas de seus próprios questionamentos, sabe que está sendo valorizado. E valor é parte fundamental para a motivação e engajamento do empregado.

[...] cada vez mais as pessoas percebem que não são verdadeiramente valorizadas dentro das organizações em que atuam. Assim sendo, porque deveriam, então, comprometer-se com os interesses atuais e futuros das empresas, objetivos, novos desafios e a própria missão prevista para a organização? (BERGAMINI, CODA, 1997, p.95)

2. Falar apenas em nome do gestor

O envolvimento da liderança é fundamental em diversas ações de comunicação e, principalmente, na disseminação de importantes mensagens-chave entre os empregados. O peso de uma comunicação é sempre maior quando o gestor está envolvido, mas, ao contrário do que se pode pensar, é um erro falar em toda e qualquer ocasião apenas em nome dos líderes da empresa. A comunicação para empregados é feita para cada indivíduo. Assim, é importante que ele se veja ali e se sinta parte. Em uma grande campanha com um propósito específico, porque não começar com um incentivo da liderança e depois dar voz a quem realmente precisa absorver a informação? A personificação funciona para aproximar as pessoas de diferentes temas e, para não ter o efeito contrário, os gestores não devem estar sempre personificados. É importante que eles recebam materiais de apoio para estarem capacitados caso suas equipes os questionem, mas devem estar presentes na medida certa.

3. Não mensurar e não saber o que fazer com resultados

Nenhuma ação de comunicação é tão abstrata ao ponto de não conseguir ser medida. E sem as métricas, como saber qual caminho seguir? É preciso avaliar constantemente os resultados de ações de comunicação, de campanhas e principalmente dos canais. Sabendo o que, como e onde as iniciativas são melhores aceitas pelo público interno, fica mais fácil acertar em novas demandas, entender qual o conteúdo que precisa de reforço ou qual precisa ser fortalecido. Além disso, evita o desgaste operacional de constantes 'tiros no escuro' sem resultados e ajuda na construção de novas estratégias.

É claro que existem diversas formas de mensuração e todas elas precisam ser avaliadas mediante a relevância do tema em pauta e dos custos disponíveis e voltados para este fim, mas ao compreender a importância desses resultados, fica mais fácil encontrar saídas para que as métricas sejam eficazes nos níveis operacionais, táticos e estratégicos.

Há diferentes ferramentas de mensuração, como a régua da efetividade e pesquisas qualitativas ou quantitativas. O importante é estar sempre em alerta e adaptar estratégias de acordo com resultados para que a comunicação seja assertiva e agregue valor.

4. Ter discurso diferente da prática

Um discurso bem estruturado, com as palavras e conceitos precisos, é bonito. Vamos levar em consideração uma cultura empresarial, por exemplo, que se preocupa com as pessoas, com o meio ambiente e que incentiva que seus empregados busquem sempre o que é certo. Fazer parte de algo assim empodera: é como se cada um fizesse suas atribuições diárias aos poucos para um bem maior – chega a criar até mesmo quase uma relação romântica entre empregado e empregador. E esse sentimento não é somente válido, como é importante para a motivação da equipe. É por isso que discurso e prática precisam andar de mãos dadas. Infelizmente, o desalinhamento é comum em grandes empresas que não conseguem disseminar seus principais valores, muitas vezes nem para a liderança. O resultado é o desencanto e a decepção do empregado com a empresa que pode refletir na produtividade e até no efetivo. Já vimos que hoje é constatado que apenas o salário já não é mais fator decisório em uma oportunidade de trabalho. O ambiente, as pessoas, os benefícios, as possibilidades de carreira, e o alinhamento de discurso, somado a outros fatores, pode sim evitar a retenção de talentos e de pessoas de conhecimento.

5. Trabalhar com trocas psicológicas

Além das tarefas explícitas em um contrato de trabalho e na relação entre gestor e equipe, existem expectativas no relacionamento organizacional tanto do empregador quanto do empregado. Essas aspirações estão sempre mudando e estão baseadas na reciprocidade: as promessas feitas, explícita ou implicitamente, estão sendo cumpridas? As empresas estão sempre emitindo sinais, seja por meio da criação de programas de desenvolvimento, por meio de demissões ou promoções. E a área de comunicação acaba, muitas vezes, no meio do caminho. Toda e qualquer informação disponível é usada para a criação de um contrato psicológico, e o que não pode acontecer é existir mensagens direcionadas para o aumento de expectativas, tanto entre área de comunicação x gestores quanto área de comunicação x empregados, que não podem ser cumpridas.

Na primeira relação, é comum vermos a área de segurança do trabalho, por exemplo, depositando uma expectativa sobre a comunicação com empregados quando é preciso diminuir índices de acidentes de trabalho, mas nada ela pode fazer sozinha. Entre outras coisas, é preciso que a área responsável garanta condições de trabalho e forneça os equipamentos necessários que irão garantir um comportamento seguro. Somente depois disso é que a comunicação entra, levando mais informação e reforçando mensagens.

Na segunda relação, muitas vezes o empregado acaba tendo uma visão mais leve da área de comunicação e pode, muitas vezes, estar engajado pelos motivos errados. Um exemplo simples é a questão de brindes. Ao encerrar ou começar uma ação com distribuição de brindes, os empregados podem participar não pelo motivo central da campanha, mas pelo simples fato de ganharem algo, independentemente do valor. É claro que brindes não devem ser proibidos, afinal eles podem às vezes representar a empresa e fazer com que empregados se sintam mais próximos, mas o que não pode acontecer é essa prática se tornar comum pois pode prejudicar o verdadeiro sentido das ações. Os empregados precisam participar das iniciativas de comunicação porque sentem que estão contribuindo para uma realidade melhor para a empresa em que trabalham e porque estão recebendo informações úteis e relevantes para o dia a dia.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2013

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997

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

HELLER, Robert. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Publifolha, 1999

HILL, Norman C. *Como melhorar o desempenho dos empregados*. São Paulo: EPU, 1986

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2009