

Novas competências para um novo comunicador, mais atento às necessidades da empresa e dos empregados

Viviane Mansi

Muito se tem discutido sobre o papel do profissional de comunicação nas organizações, especialmente o papel daqueles que se dedicam à comunicação com empregados. Para além de gerenciar os veículos que distribuem informação e geram interação, e criar conteúdo relevante para a empresa e para os empregados, há todo o trabalho de parceria com as lideranças para que elas exerçam o seu papel de estar próximos aos times e gerem engajamento.

Esse conjunto de atividades, orquestrado e bem dirigido entre curadoria de conteúdo, gestão de canais e envolvimento da liderança, tem por fim o objetivo de fortalecer a cultura organizacional e contribuir para o resultado final que se pretende na empresa.

Falando dessa forma, parece relativamente fácil. Um bom preparo técnico daria conta de criar boa estratégia e boa execução. Bom preparo significa entender da comunicação escrita, da comunicação oral, dos usos e desusos dos veículos para melhor alocação de conteúdo. Boa execução tem a ver com a criação de processos que garantam o bom funcionamento do conjunto de veículos, e boa medição para retroalimentar constantemente esse sistema.

Nas escolas de comunicação, esse preparo técnico é largamente oferecido e amparado. Nos cursos livres, de pós-graduação e modalidades online também. O profissional dedicado a se aperfeiçoar, mesmo tendo alguma restrição financeira, encontra diferentes oportunidades de preparo e atualização. Sem contar que, segundo diferentes pesquisas, a gente aprende mesmo (e mais) com a prática. Longe de ser um processo simples, o fato de o profissional implementar no dia a dia o que aprendeu e perceber os efeitos sob “temperatura e pressão” reais vão criando um conhecimento tácito que nos permite atuar melhor, mais rápido e com mais precisão.

Contudo, e aqui começa nossa reflexão, essas competências não têm sido mais suficientes. Além delas, vem um emaranhado de significados que precisam ser entendidos, processados e, eventualmente, lapidados.

Nem sempre o comunicador vai encontrar dentro das organizações um “céu de brigadeiro”, ou, utilizando outras palavras, uma engrenagem perfeita onde todo processo tem bom resultado. As organizações estão longe de ser sistemas perfeitos e simétricos. Ainda que tenhamos a metáfora da máquina, proposta por Morgan, para nos ajudar a entender a organização como tal, e assim poder corrigir a máquina para o aumento da produtividade, a realidade é que as organizações são feitas de pessoas, e o humano tem suas complexidades (felizmente). O próprio autor diz, ao considerar a organização como uma máquina, que “a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e negligenciar o fato de que as tarefas da organização são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas” (Morgan, 2011, p. 50).

Os processos e sistemas têm sua função de contribuir com a operação, mas a comunicação tem a necessidade de entender os processos de tomada de decisão, de relação entre as pessoas, e o impacto da cultura e do tipo de negócio para o melhor resultado empresarial. Estamos diante, então, da necessidade de desenvolvimento de novas competências, para além das técnicas já descritas. Estamos falando de competências que nos dêem musculatura para entender como o tipo de negócio impacta a rotina das pessoas – ser indústria é diferente de ser comércio; ser uma indústria de produtos cosméticos em que pelo menos 100 produtos são lançados ao ano é diferente de ser uma indústria de commodities. Rosen (2016, p. 13) reforça essa necessidade, ao dizer que “a comunicação é integrada com o processo de gestão de negócios, não necessariamente um processo de comunicação ou departamento próprio”. Entender a comunicação dessa forma nos deixa mais atentos a contribuir com a comunicação como um todo na organização, onde quer que ela se expresse, em vez de cuidar especificamente dos processos e produtos que estão debaixo da alçada da área. A comunicação que desenvolvemos voltada à liderança, que contribui para que ela exercite melhor seu papel de comunicação, é um bom exemplo disso. Rosen ainda nos lembra que:

Quando os supervisores são claros sobre os objetivos corporativos e sobre a cultura e os constrói em conversas da rotina regular, eles desempenham um papel de comunicação enorme. Lembre-se de que as empresas sobrevivem e prosperam quando os empregados se sentem conectados ao seu trabalho, e isso

acontece quando eles têm informações sobre como eles funcionam se encaixa e promove objetivos de negócios. (Rosen, 2016, p. 55)

Para a comunicação avançar na profundidade necessária, é preciso saber negociar. Esta disciplina raramente aparece na formação básica universitária e mesmo nos cursos de pós-graduação voltados à Comunicação. Para trafegar na organização, é preciso saber quando é importante dar um passo para trás para poder dar dois à frente. As técnicas de persuasão – essas, sim, normalmente nós estudamos desde cedo – também são bastante limitadas, pois o profissional precisa, ao longo de sua jornada, criar confiança. Confiança não se constrói com persuasão. É construída a partir do compromisso que demonstramos com os colegas das demais áreas de forma consistente, pela nossa capacidade de criar visão de futuro atraente e compartilhada, de trabalhar junto com as áreas, como parceiros. Aquele velho modelo de comando e controle – que prevê que o profissional de comunicação tem que ser responsável por fazer por ele mesmo toda a comunicação com empregados, e normalmente isto se define pela produção e gestão dos veículos – está se esgotando rapidamente. As novas tecnologias e a experiência com o digital têm permitido que todas as pessoas sejam produtores de conteúdo para as suas redes sociais. Ora, se alguém criar seu próprio conteúdo fora da empresa, por que não o poderia fazer dentro dela? Estamos diante da necessidade de o comunicador desenvolver a habilidade de trabalhar em rede, e sair do lugar de produtor do conteúdo perfeito, para ocupar a função de mediador, ou de articulador de sentidos naquilo que o empregado e a gestão criam e querem compartilhar porque veem valor.

O processo não é simples por várias razões. Em primeiro lugar, o comunicador muitas vezes se ofende e constrange com os textos que não são perfeitos em termos de ortografia e gramática. A má notícia é que não adianta tais qualidades se o assunto em si não interessa às pessoas. A boa notícia é que os empregados sobrevivem a pequenos deslizes dos seus colegas, pois aceitam muito bem essas vulnerabilidades de texto deles, pois eles mesmos provavelmente não tenham formação em comunicação, e, portanto, não têm obrigação de escrever perfeitamente. Claro que há limites de erros para uma mensagem ser compreensível, mas em geral a comunicação que as áreas de comunicação controlam são a esmagadora minoria se comparada à quantidade de informação, troca de mensagens e orientações verbais que trafegam na empresa por conta da necessidade de gestão, e a comunicação continua acontecendo por aí, livre, (nem sempre) leve e solta. Em segundo lugar, é relativamente complexo entender que narrativa está se criando entre as pessoas e mediá-la. Não me refiro aqui à mediação para intervir, mas de entender se há um encontro entre as necessidades da empresa e aquilo que os colegas estão falando. Há temas que eventualmente precisam ser entendidos como eventuais pontos de dor e podem ser endereçados. É preciso entender o quanto a gestão participa dessa conversa e geração de conteúdo – especialmente numa cultura (brasileira) em que o comando quer ser “servido” pelas áreas e muitas vezes não coloca a mão na massa – pois as conversações deixam a empresa nua, exige musculatura para lidar com transparência sobre eventuais dilemas organizacionais. A má notícia é que poucas empresas querem ficar nuas diante dos seus empregados. A boa notícia é que isso permite que a empresa cresça, ganhe confiança das pessoas, tenha profissionais mais empoderados e o papel do comunicador seja muito mais relevante. Aqui também vale a pena dizer que um trabalho de comunicação com empregados com qualidade passa fortemente pela questão de gestão de mudança e dificilmente será bem-sucedido se for feito sem a parceria de Recursos Humanos.

As organizações que se vêem numa eterna disputa entre as áreas de Comunicação e RH sobre quem são os responsáveis pelo quê perdem muita oportunidade. É preciso criar laços fortes entre as duas áreas, definir papéis e responsabilidades e efetivamente trabalhar junto com vistas a criar uma melhor experiência de trabalho para as pessoas que integram a empresa. Não há ganhadores no divórcio entre as duas partes.

Por fim, gostaria de voltar à questão, ainda mais complexa, da cultura organizacional. Os profissionais de comunicação precisam se perguntar constantemente se as expressões da empresa definem a cultura que ela tem ou a cultura que ela quer. Entender de cultura organizacional nos permite acessar camadas mais profundas de entendimento do porquê de as coisas serem feitas como tal nas organizações. Se não entendemos essa questão, acabamos tendo um trabalho bastante superficial e, claro, menos relevante. Há duas vantagens em entender cultura: uma delas é saber o que cai bem ou não para um determinado grupo de pessoas e com isso ser mais assertivo na comunicação. O outro é saber que o nosso papel pode ir muito além

do que entender a cultura para operar nela. Nós podemos entender a cultura para avaliar, junto com a área de Recursos Humanos e a liderança, se a cultura permite ou facilita o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Em outras palavras, se eventualmente precisamos criar um movimento de mudança, em torno de traços que nos permitam ser mais arrojados e inovadores como organização (apenas como um exemplo), precisamos saber que somente bom conteúdo e gestão dos veículos corporativos dificilmente serão suficientes para chegarmos lá. É preciso entender dos indutores de cultura, de como podemos “ativar” a organização em torno do que é melhor para o negócio e para as pessoas.

Os debates em torno das competências necessárias para o comunicador não são novos. O CEB Communications Leadership Council¹ desenvolveu uma Matriz de Competências cujo conteúdo é restrito aos seus sócios e, mais recentemente, o Institute of Internal Communication (IoIC) lançou um novo framework e convidou a comunidade de comunicação para comentar, sugerir mudanças e provocações. Até o fechamento deste texto, o modelo dava conta de seis áreas de desenvolvimento:

- 1 - Entendimento de planejamento e estratégia
- 2 - Entendimento de pessoas e de cultura
- 3 - Competência no desenho de mensagens, storytelling e design
- 4 - Compreensão de ferramentas e diferentes tecnologias
- 5 - Coaching e facilitação de grupos
- 6 - Habilidade de escuta e medição de resultados

Entre os comentários que sustentam essas áreas de desenvolvimento, o IoIC² (2017, online) destaca que “desenvolver a perspicácia comercial e de negócios está se tornando cada vez mais importante. Fortalece o papel dos profissionais de IC, permitindo-lhes construir uma voz influente na organização, especialmente quando se fala com a liderança”.

Ao voltar-se para a importância de compreender as aspirações e necessidades das pessoas, ainda coloca que elas “estão no cerne do que fazemos. Para comunicar aos empregados, os comunicadores internos precisam entender os fatores culturais e psicológicos que influenciam as pessoas no trabalho e como elas recebem e interpretam as mensagens”.

Quando o tema é a importância da curadoria de conteúdo (item 3), o IoIC menciona que as nossas audiências costumam ser “variadas e complexas, e cada uma tem suas próprias necessidades e direcionadores”. Por isso, devemos investir na tradução de mensagens complexas em “conteúdo claro, inspirador e relevante para garantir que eles ressoem em todos” (IoIC, 2017, online). Falamos, anteriormente, na oportunidade que temos à nossa frente de deixar os empregados criarem seus próprios conteúdos. Como conciliar essas duas abordagens? É muito difícil saber de tudo e falar de tudo que importa para as pessoas porque não somos onipresentes, mas podemos deixar os empregados criarem pautas significativas para eles “dando chance à área de Comunicação elaborar mais sobre aqueles poucos assuntos que mais importam à organização e exigem mais cuidado justamente por causa de sua complexidade” (Mansi, 2015, p. 198).

Para terminar esse conjunto de novas competências, quero reforçar a importância de estarmos mais preparados, como comunicadores, para o diálogo. Refiro-me ao momento de troca, de abertura, que vai além da disposição de ouvir o outro, mas é pleno no interesse de interagir, acolher e, eventualmente, se transformar, pois se trata de um momento “que sinaliza o respeito entre as pessoas, curiosidade pelo que pensam e até mesmo humildade” (Mansi, 2015, p. 196).

O diálogo é importante para que os comunicadores tenham uma boa relação com as demais áreas e possam realizar melhor seu trabalho, mas também é preciso trabalhar o diálogo como uma competência

1 O CEB Communications Leadership Council se posiciona como uma associação para executivos de comunicações inovadoras que querem otimizar o desempenho de suas funções e negócios. Além de oferecer treinamento regularmente, os interessados podem consultar suas pesquisas e provocações via sua página na internet: <https://www.cebglobal.com/marketing-communications/communications.html>

2 O IoIC se posiciona como o único corpo profissional independente exclusivamente dedicado a promover uma compreensão mais profunda da comunicação interna e contribuir com o desenvolvimento dos seus membros. Pode ser acessado em www.ioic.org.uk

de toda empresa, especialmente os gestores. Estamos diante da necessidade de uma atitude, mais do que uma técnica. E falamos de uma atitude completamente inclusiva, pois "ele é democrático. Não há estilo ou tamanho de empresa que não possa aplicá-lo. O diálogo exige poucos aparatos, pouco recurso tecnológico e pouca infraestrutura" (Mansi, 2015, p. 194).

Considerações finais

Evidentemente construir essa nova cartela de competências leva tempo e disciplina, mas certamente contribui para melhorarmos a importância do nosso trabalho nas organizações. Não significa também que devemos desprezar o que foi construído até aqui: as disciplinas técnicas que fomos nos aperfeiçoando desde os tempos do ensino universitário também contribuem para o melhor exercício da comunicação. O que precisamos agora é adicionar essas novas competências, que respondem a novas demandas. Assim, continuaremos atualizados frente aos objetivos do negócio e mais amparados para olhar o indivíduo dentro das empresas.

Mais do que isso: essas novas competências provavelmente nos ajudem a encontrar o fôlego extra para tornar as organizações melhores do que são hoje (sim, todo empregado, inclusive os de comunicação, deveriam se preocupar com isso!). Todos ganham com essa abordagem: ganhamos nós, profissionais, ganha a empresa e ganham os empregados.

Referências

INSTITUTE OF INTERNAL COMMUNICATION. IoIC launches a new professional skills framework for internal comms. Disponível em <https://www.ioic.org.uk/industry-news/ioic-launches-a-new-professional-skills-framework-for-internal-comms>. Acessado em 10.02.2017

MANSI, Viviane. A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: novos arranjos da comunicação com empregados. In: CARRAMENHA, Bruno. CAPPELLANO, Thatiana. MANSI, Viviane. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí: In House, 2015, p. 190 – 199

MORGAN, Gareth. Imagens da organização: edição executiva. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2011

ROSEN, Sheri. Give voice to what unite us: renewing employee communication excellence through intentional purpose, delivery and conversation. San Francisco: International Association of Business Communication, 2016.

Viviane Mansi, formada em Relações Públicas, é mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero, onde dá aulas na pós-graduação. Integra os grupos de pesquisa "Comunicação, Jornalismo e Epistemologia da Compreensão" e "Grupo de Estudos de Novas Narrativas". É gerente de Comunicação Global de Comunicação Interna na Votorantim Cimentos. Publicou, junto com Thatiana Cappellano e Bruno Carramenha, em 2013, a obra "Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira." Seu trabalho de mestrado foi transformado no livro "Comunicação, diálogo e compreensão: as narrativas da liderança", publicado em 2014. Seus principais temas de estudo e pesquisa são comunicação com empregados, diálogo e comunicação de liderança.