

Comunicação com empregados e gestão da reputação organizacional

Ludmila Escobar

Todo empregado de uma empresa, desde o momento em que é contratado, passa a ter mais um sobrenome: “o fulano da empresa X”. Ao carregar este adendo, o indivíduo se torna um representante da companhia e deseja que essa característica atribuída a ele tenha um caráter positivo. Para que isso aconteça, é necessário que a empresa tenha uma boa imagem perante a comunidade em que está inserida.

A reputação é desenvolvida de dentro para fora da empresa. VAN RIEEL (2011) afirma que a reputação depende do propósito da empresa e da sua relação com as pessoas. Sendo os empregados as primeiras pessoas desse relacionamento, tratá-los com respeito e transparência é um passo fundamental para a construção e manutenção de uma imagem positiva da organização.

Construir relações com pessoas de quem se depende é mutuamente recompensador. Pois se apenas doa, entrega e nunca recebe, a relação se esgota. E já verificamos que apenas as estratégias de comunicação não são suficientes. Trata-se de construção de relações com pessoas, ao mostrar respeito às outras pessoas; mostrar que você se preocupa com elas. Tem-se que levar em consideração quais são os pontos de vista dos outros e as contribuições que podem oferecer (RIEL, 2011, p. 6).

CARRAMENHA, CAPELLANO e MANSI (2013) acrescentam que, para o empregado, tudo da empresa “comunica” e acaba produzindo um sentido que vai influenciar nessa imagem que este público tem da organização em que trabalha.

É o acúmulo de uma Imagem positiva ao longo do tempo que dá origem à Reputação. (...) Para que haja a percepção da Reputação positiva, é necessário existir um elo emocional entre empresa e empregado (...), um lugar em que o empregado se sinta respeitado, acolhido: e que também acolha, respeite o mercado, queira bem a todos com os quais se relaciona. Esse é um movimento de ir e vir, contínuo e sem fim (CARRAMENHA, CAPELLANO E MANSI, 2013, p. 65).

A comunicação com empregados acaba por se tornar um agente fundamental para a disseminação dessa “boa imagem”, de forma com que ela seja, posteriormente, compartilhada com famílias e amigos de quem trabalha na empresa. Esse trabalho é ainda mais importante quando se trata de uma corporação cujo produto comercializado possui uma percepção muito negativa pela comunidade, como, por exemplo, a indústria de armamentos, de tabaco ou de sementes geneticamente modificadas, os chamados transgênicos.

Conforme diz KUNSCH (2003), “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa”

Comunicação com empregados e reputação: o case Monsanto

Existem exemplos de empresas que enfrentaram o desafio de melhorar a reputação por meio da comunicação com empregados, e uma delas é a Monsanto. Considerada uma das três maiores empresas do mundo dentro do segmento de agronegócio, a Monsanto iniciou suas atividades em 1901 e hoje possui 404 unidades instaladas em 67 países.

Por ser uma empresa do ramo agrícola, sempre estabeleceu um diálogo direto com produtores rurais, cientistas e empresas fornecedoras. No entanto, os líderes da empresa perceberam que a falta de comunicação com a população acabou por reforçar mitos relacionados a produtos transgênicos e defensivos agrícolas. Essa conclusão levou ao desenvolvimento do projeto Growing Our Voice, que chegou ao Brasil em 2015 com o nome de Embaixadores Monsanto.

A iniciativa da empresa tinha como objetivo fazer com que seus funcionários se sentissem à vontade para falar de seu trabalho tanto entre colegas quanto com a família e os amigos. Como destacou VAN RIEEL (2012) ao avaliar a estratégia de alinhamento da Monsanto sobre sementes transgênicas, a companhia, “ciente de sua dependência dos stakeholders mais importantes e do efeito dessa dependência sobre seu

sucesso comercial”, optou por utilizar sua força de trabalho para reverberar sua mensagem perante os demais membros da sociedade.

O alinhamento das mensagens junto aos stakeholders foi um dos desafios apontados pela área de comunicação da Monsanto no Brasil, pois era necessário fazer a adaptação da linguagem técnica da agricultura para terminologias mais simples, já que os embaixadores seriam de diversas áreas da empresa, muitas sem ligação direta com o produto final. Esse alinhamento é um fator crucial para o sucesso e deve ser monitorado cuidadosamente ao longo do processo.

Outra questão importante foi entender se os empregados, de fato, iriam querer falar da empresa em suas horas vagas e como estimulá-los a fazê-lo. Para o profissional de comunicação com empregados, esse engajamento voluntário é o momento de entender o fator humano dentro do processo comunicacional.

Quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização (KUNSCH, 2010, p. 48).

Na Monsanto, a mecânica da ação consistia em o funcionário se inscrever para ser Embaixador Monsanto e a, partir daí, ter acesso ao suporte fornecido pela empresa, com conteúdos necessários para disseminar as experiências positivas vividas em seu trabalho. Eles também recebiam informações para ajudá-los na argumentação contra dados incorretos e mitos em torno de temas como produtos transgênicos, defensivos agrícolas, biotecnologia e investimentos em pesquisa e inovação. Dentro da estratégia ficou estabelecido que a comunicação com os Embaixadores englobaria ferramentas como e-mail marketing, newsletter, intranet, cartilhas informativas e treinamentos. A meta era ter a adesão de 5% dos três mil funcionários, com representantes de todas as 38 unidades.

Toda a campanha interna foi elaborada de forma visualmente atrativa e o trabalho no Brasil teve início em agosto de 2015 com o envio de mensagem de e-mail a todos os empregados, convidando-os para serem Embaixadores Monsanto. Ao final de um ano, a meta de 5% de engajamento foi superada: dos 3 mil empregados no Brasil, mil se tornaram Embaixadores.

Empresas com questões reputacionais similares às enfrentadas pela Monsanto são exemplos de organizações que trabalham dentro de um contexto denominado VUCA. A partir da década de 1990, a sigla VUCA passou a ser usada para definir a complexidade e o impacto dos acontecimentos, que está cada dia mais abrangente.

V	U	C	A
Volatilidade	Incerteza (Uncertainty)	Complexidade	Ambiguidade
Refere-se a um momento repleto de mudanças constantes, que acontecem em maior velocidade do que no passado.	Está relacionado à falta de previsibilidade existente nos dias atuais, que se reflete também no ambiente corporativo.	É a dificuldade em compreender o contexto geral de uma situação, seus agentes e as possibilidades que resultam de suas interações.	Falta de clareza, a imprecisão da realidade e a falta de um sentido real para os acontecimentos

Trazendo para o tema abordado, em um universo corporativo marcado pelas características VUCA, é necessário ser assertivo nas ferramentas de comunicação para atingir o engajamento desejado. Um empregado que tem dificuldade de compreender seu papel na organização e o porquê está trabalhando na empresa pode ser mais afetado pelo discurso externo.

Assim, a importância do empregado como mensageiro tomou maiores proporções. Nesse processo de adaptação ininterrupto, ele passa a levar para a vida pessoal toda a complexidade do ambiente corporativo em que vive.

A sigla VUCA também é um alerta para um momento em que novos significados são buscados nas relações de trabalho. Essa mudança de identificação do indivíduo já era apontada por HALL há mais de 20 anos e sua definição permanece em evidência nos dias atuais.

As velhas identidades, que portanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno (...). A assim chamada "crise de identidade" é vista como parte de um processo mais amplo de mudança (...), abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social (HALL, 1992, p. 7).

A comunicação, assim, pode atuar no sentido de valorizar as conquistas que a companhia permitiu aos funcionários por meio de seu emprego, tais como a educação de seus filhos, a casa própria e o atendimento médico de qualidade. O papel da comunicação passa a ser o de reforçar os benefícios que a empresa proporciona aos seus empregados, independentemente da visão negativa que o resultado do seu trabalho possa ter para a sociedade.

Esse conjunto diversificado de organizações que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação de necessidades básicas, como alimentação, saúde, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança e habitação. Também nossas necessidades sociais, culturais e de qualidade devida são atendidas por meio de e nas organizações. Enfim, valemo-nos delas para sobreviver, para nos realizar, para ser felizes (KUNSCH, 2003, p. 20).

Referências

- BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. O Brasil vive o VUCA! Estamos preparados para esse contexto?. São Paulo, Editorial da revista Gestão de Riscos edição 89, Set. 2015
- CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com empregados: a Comunicação Interna sem fronteiras. Jundiaí, São Paulo: InHouse, 2013
- HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2006
- KUNSCH, Margarida. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003
- KUNSCH, Margarida (org). A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010
- NERY, Meire. As micronarrativas dos trabalhadores na definição da estratégia organizacional. In: FARIAS, Luis Alberto e LOPES, Valéria (org). 10º ABRAPCORP – Comunicação, Economia Criativa e Organizações. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016
- RIEL, Cees B.M. van. Reputação: O valor estratégico do engajamento de stakeholders. São Paulo: Elsevier, 2012
- RIEL, Cees B.M. van. Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global. São Paulo, entrevista concedida à publicação Comunicação, Mídia e Consumo - Ano 8, Vol. 8, Mar. 2011
- Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7406-o-ambiente-empresarial-vuca.html> . Acesso em 28 Out. 2016
- Embaixadores Monsanto: Ampliando a nossa voz. Case inscrito no Prêmio Aberje, categoria Comunicação e Relacionamento com o Público Interno. Disponível para consulta na sede da entidade. São Paulo: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2016