

Comunicação com empregados: mensuração pela análise de cinco dimensões

Bruno Chaves

Bruno Chaves é graduado em Comunicação pela PUC-RJ, com MBA pela mesma instituição. Cursou MBA com foco em Recursos Humanos na Fundação Instituto de Administração (FIA) e MBA em Liderança Educacional e Gestão pelo Illinois Institute of Technology (EUA). Atualmente, se dedica a um Mestrado em Economia na Vienna University of Economics and Business. Fundador da Invitro, uma das empresas mais influentes do mercado de comunicação interna. Integra o conselho da Invitro Brasil e é gerente geral da Invitro Europa, com sede em Viena, Áustria. E-mail: bruno.chaves@invitro.global

Desde 2004, a Invitro Comunicação Organizacional, empresa que eu dirijo, vem realizando projetos de consultoria e acompanhando o amadurecimento das práticas e a consolidação do setor de comunicação com empregados nas empresas. Ao longo desta trajetória, foi possível identificar que as atividades de comunicação interna não eram vistas como estratégicas para o desempenho do negócio. O impacto de sua atuação ficava restrito a manifestações espontâneas de colaboradores a respeito das campanhas, dos veículos e dos eventos oferecidos a eles. A carência de ferramentas de gestão específicas da área impedia que a liderança dialogasse com a comunicação interna de igual para igual, reconhecendo sua contribuição para a corporação. Como consequência, o trabalho da área ficava vulnerável à boa vontade das lideranças para com as iniciativas de “endomarketing” (como era chamado nos primeiros anos). Da mesma forma, o serviço produzido pela Invitro e outros companheiros de mercado estava igualmente relegado ao plano das atividades “dispensáveis” e, por conseguinte, sujeito a muita instabilidade.

Desde os primeiros desafios, portanto, fez-se necessário o desenvolvimento de ferramentas para a avaliação da atuação do departamento de comunicação que pudessem identificar de que forma o investimento nesta atividade poderia ter relação com os resultados da companhia como um todo. No início avaliaram-se campanhas e veículos por meio de pesquisas de opinião simplificadas. Em seguida, foram adaptadas algumas ferramentas de pesquisa de marketing para aproximar o “problema de comunicação interna” ao “problema de decisão gerencial”, um olhar bastante útil para iniciativas de grande porte como campanhas de cultura, por exemplo. Logo ficou clara a necessidade de construir uma abordagem de maior prazo, de criar indicadores de gestão análogos aos dos demais setores da empresa e de buscar correlações entre a comunicação com empregados e a performance das corporações. Começava a se delinear naquele momento a metodologia e os indicadores que, finalmente, permitiriam o diálogo com a liderança e apoiariam a tomada de decisão.

A parceria com a FIA/MEPT – Você S/A

Em 2014, foi possível aprofundar a metodologia da Invitro por meio da parceria com a equipe da FIA, com a missão de reformular a pesquisa “Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPT), da revista Você S/A, no módulo de comunicação interna. O mapeamento buscou identificar questões emergentes no campo da comunicação com o empregado para a formulação de indicadores mais condizentes com a realidade atual do setor.

No pré-projeto foram realizadas entrevistas com líderes de comunicação com o empregado e avaliados dados colhidos junto a clientes da Invitro até então. No total, foram compiladas informações de mais de 40 empresas, todas entre as maiores do ranking “Melhores e Maiores” da revista Exame. Todo este levantamento permitiu a proposição de novas abordagens para o questionário que seria utilizado pela FIA na avaliação da MEPT daquele ano. Felizmente, todas as questões formuladas pela Invitro e incluídas na pesquisa se provaram eficientes ao correlacionar as melhores práticas de comunicação interna com os melhores ambientes de trabalho. Abaixo, destacamos algumas questões e as notas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa da Você SA em 2015:

Respostas às perguntas do IQGP (questionário respondido pela empresa: percentual de empresas que alegaram seguir estas práticas)

	10 melhores	150 melhores	Não classificadas	Todas as empresas
Sim, e a empresa comunica o ocorrido aos empregados antes de comunicar à imprensa	90%	67%	35%	51%
Sim, e a empresa orienta os gestores sobre como informar os fatos ocorridos à sua equipe	100%	89%	67%	78%
Sim, e a empresa comunica aos empregados as soluções empreendidas para o tratamento das ocorrências	90%	74%	43%	59%

Respostas às perguntas do IQAT (questionário respondido pelo empregado: média da nota atribuída ao grau de concordância com a afirmação)

Assertivas	10 melhores	150 melhores	Não classificadas	Todas as empresas
63 - As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade	91,23	81,39	66,88	74,10
69 - Sinto-me preparado para responder sobre qualquer assunto relacionado com a minha empresa quando perguntado por parentes e amigos	94,05	87,45	79,82	83,63
70 - O que a empresa divulga nos canais de comunicação é, de fato, o que vivemos no dia a dia de trabalho.	93,69	86,23	75,41	80,82

As cinco dimensões de gestão da comunicação com empregados

Ao longo da colaboração com a pesquisa da Revista Exame Você S/A, puderam ser identificadas cinco dimensões por meio das quais é possível avaliar, medir e gerir a Comunicação Interna. São elas:

Critério na disseminação de conteúdos

O quanto a empresa está consciente e domina os diversos canais existentes de forma a obter a maior eficácia na propagação dos temas de interesse organizacional

Consistência da narrativa corporativa

O quanto as narrativas de médio e longo prazo se manifestam ao longo do plano de comunicação e repercutem na percepção dos integrantes da empresa

Coerência no discurso organizacional

O quanto o discurso formal, disseminado oficialmente pela área comunicação, está alinhado com a realidade vivenciada pelos integrantes da companhia

Colaboração dos integrantes com a comunicação

O quanto os integrantes da empresa em diversos níveis (altas lideranças, médias gerências, lideranças diretas e equipes) estão conscientes do seu papel de disseminadores/contextualizadores de conteúdo e o quanto efetivamente participam da propagação das mensagens organizacionais

Propósito de comunicação com empregados

O quanto a própria área domina sua atuação a ponto de pautar a tomada de decisão em função de objetivos de longo prazo. O quanto a área está integrada à gestão da empresa num nível que a permite correlacionar o seu próprio trabalho com outras dimensões de performance da companhia

Mensuração e indicadores de gestão

Estruturalmente, o modelo a seguir é diferente dos modelos tradicionais quantitativos por propor uma avaliação múltipla na sua forma de aferir o desempenho do trabalho de comunicação interna como um todo. É possível afirmar que este caminho – ainda em desenvolvimento aberto – é promissor no intuito de alcançar a complexidade e a volatilidade do impacto da comunicação na performance de toda a corporação. Resumidamente ele aponta as possibilidades de avaliação e evolução do resultado do trabalho coordenado pela área de Comunicação da empresa. Nele se podem observar as cinco dimensões já descritas, possíveis indicadores e as formas mais usuais por meio das quais podem ser mensurados.

Forçosamente, este quadro exige adaptação para cada cenário corporativo. O tamanho da empresa, a diversidade de sua força de trabalho, sua presença geográfica, suas limitações de capilaridade, seu clima

organizacional e o grau de maturidade na comunicação (a ser abordado adiante) influirão na escolha, na profundidade e nas ferramentas a serem utilizadas para o controle dos indicadores.

Objeto	Indicador	Forma de mensuração	Apuração	Periodicidade
1. Critério na disseminação de conteúdos	Recall dos canais em relação aos conteúdos comunicados	Grupos focais com colaboradores	Qualitativo	Semestral
	Conformidade da utilização dos parâmetros: conteúdos/narrativas/dimensões/vocação dos canais	Monitoramento sistemático da operação de comunicação interna	Processual quantitativo	Mensal
2. Consistência da narrativa corporativa	Nível de consciência e entendimento das grandes narrativas	Pesquisa objetiva	Quantitativo	Anual
3. Coerência do discurso organizacional	Grau de adesão entre o que é disseminado e o que vivenciado	Grupo focal e análise de dados secundários (pesquisa de clima)	Qualitativa	Anual
4. Colaboração dos integrantes	Reconhecimento da participação da liderança como canal de comunicação	Grupos focais com colaboradores	Qualitativo	Semestral
	Nível de participação dos colaboradores no processo de comunicação	Análise de Mídias sociais internas e externas; grau de participação na produção de conteúdos	Qualitativo	Mensal
5. Propósito	Clareza no papel da área. Satisfação do cliente interno. Correlação entre resultados de determinadas áreas e o esforço de comunicação realizado para as mesmas	Cruzamento de indicadores por áreas (compliance, reputação, segurança etc.) com a atividade de comunicação relacionada.	Qualitativo e quantitativo	Anual

Mensuração e maturidade na gestão de comunicação interna

O acompanhamento sistemático das cinco dimensões permite delinear a evolução do trabalho de comunicação com empregados. Esta abordagem leva a área a mensurar o impacto do seu trabalho ao longo dos mandatos administrativos e a consolidá-lo com clareza perante os tomadores de decisão das organizações. Quando aplicado sistematicamente no longo prazo, esse modelo propõe ainda que a área possa conduzir a organização como um todo a graus cada vez mais complexos e mais relevantes de maturidade no que tange a comunicação com empregados e seu impacto no negócio.

Em ordem decrescente vemos, a seguir, os cinco níveis de maturidade identificados pela Invitro como resultado dos projetos de consultoria realizados, do levantamento qualitativo citado no início deste capítulo e do confronto com outros trabalhos publicados por colegas de mercado.

Grau de Maturidade 5

Reputação – Este é o grau ao qual desejam chegar a maioria dos profissionais. Aqui, o resultado final do trabalho de comunicação com empregados gera, resumidamente, a seguinte percepção do colaborador: “Entendo e dissemino a relevância do meu trabalho para a companhia e a importância da minha empresa para o mercado e para a sociedade”.

Grau de Maturidade 4

Gestão de Significados – Neste patamar se encontra um grupo selecionado de empresas que já realizaram um movimento de amadurecimento da gestão de comunicação interna e possuem um excelente controle do impacto que desejam promover na corporação. Neste ponto, os colaboradores percebem com clareza seu papel e conseguem afirmar, em linhas gerais que: “Entendo o meu papel e a minha importância para a empresa. Entendo para onde a corporação está se dirigindo.”

Grau de Maturidade 3

Gestão de Temas – Grande parte das empresas cuja comunicação foi analisada ao longo deste levantamento se aproxima deste nível de maturidade. Aqui já existe boa clareza nos temas de maior relevância e é possível reconhecer uma integração consistente entre a atividade de comunicação interna e os objetivos das diversas áreas integrantes da corporação. Da gestão de temas resulta, no plano geral, a seguinte percepção por parte dos colaboradores: “Eu identifico assuntos importantes para a condução do negócio.”

Grau de Maturidade 2

Gestão de Veículos – Muitas empresas ainda se encontram neste estágio. É um modelo que remonta aos primeiros anos de amadurecimento do setor. Um dado conjunto de veículos publica regularmente assuntos aparentemente do interesse dos colaboradores ou segundo o desejo das lideranças da companhia. Não há uma visão coordenada ou um planejamento que ultrapasse a negociação das pautas com os setores interessados. Nesse cenário, o empregado tem uma percepção bem factual do negócio: “Eu identifico que a empresa se preocupa em me entregar informações e costumo saber, no geral, o que acontece aqui no trabalho”.

Grau de Maturidade 1

Gestão de Demandas – O nível menos complexo de comunicação, ainda presente em algumas empresas nas quais a estrutura de comunicação é inexistente, normalmente utilizando parcialmente profissionais de outras equipes como de recursos humanos, por exemplo. Ainda se observa este modelo em grande parte das empresas familiares e, também, em companhias de menor porte. Contudo, a gestão de demandas permanece como um fantasma que ronda o dia a dia das áreas de comunicação em empresas de maior envergadura e que, muitas vezes, ficam expostas à pouca compreensão do cliente interno acerca do papel do profissional de comunicação. Neste ambiente, a percepção do colaborador é bastante prejudicada e pode-se resumir da seguinte maneira: “Eu entendo o que é importante que seja feito ainda esta semana ou este mês. Entendo o que a empresa espera de mim no curto prazo.”