

# **Peculiaridades da comunicação com empregados em empresas privadas sem fins lucrativos: o caso do Sesc**

*Erika Luzia da Silveira*

É sabido que o planejamento de comunicação com empregados deve ser elaborado com base nos objetivos de negócios da empresa, que, por sua vez, estão atrelados ao cumprimento de metas voltadas à sua expansão e lucratividade. E como deve ser o planejamento de comunicação com empregados para empresas privadas sem fins lucrativos?

Há uma equivalência entre comunicação e organização. A dimensão instrumental é mais presente e predominante nas organizações. A comunicação nessa perspectiva é vista praticamente como uma espécie de 'depósito' ou um 'contêiner'. Linda Putnam e outros autores usam a metáfora do conduíte. Ou seja, a comunicação é considerada como um canal ou uma via de envio de informações. O foco está nas mídias internas e externas. O setor ou departamento de comunicação que atua com ênfase na divulgação de notícias, de forma puramente técnica e tática. Na dimensão estratégica, a comunicação é considerada parte da gestão das empresas, como fator de resultados, que agrega valor à organização e aos negócios (KUNSCH, 2006, p.23).

Mais do que ser compreendida como ferramenta, a comunicação interna deve ser criteriosa, consistente, orientada por um propósito claro e ser coerente com o discurso institucional, estimulando a interação entre os empregados.

De modo geral, as ações e realizações das instituições sem fins lucrativos buscam tornar tangíveis seus objetivos filosóficos. Assim, cabe à área de comunicação criar estratégias para fortalecer a imagem e a identidade da empresa não só perante aos públicos com os quais ela se relaciona, mas também com seus empregados, pois são seus agentes de transformação social e potenciais embaixadores de sua causa.

As pessoas têm participação direta nos vários e diversos aspectos da vida organizacional. Enfim, o sucesso de uma organização, desde sua concepção, depende delas, que são o seu elemento central. Podemos, assim, afirmar que as pessoas seriam as células desse 'corpo da organização' (LATORRE, 2015, p.80)

LATORRE (2015) estabelece uma metáfora da organização como pessoa, formada por corpo e alma, na qual o corpo é constituído por pessoas, estruturas, tarefas e tecnologia, e a alma é formada pela cultura e pelos valores organizacionais, relacionados com a individualidade e a personalidade da organização. Assim como as pessoas, as organizações aprendem, mudam, adoecem e até morrem durante seu ciclo de vida.

Para manter-se saudável e ativa, a instituição que prima pelo diálogo com seus públicos não pode prescindir de um plano de comunicação que contemple ações de valorização da dedicação e competência de seus empregados (suas células), mantendo-os bem informados sobre a relevância do papel que desempenham, incentivando o aprimoramento dos processos de trabalho e das tecnologias envolvidas, propiciando o aprendizado profissional, obtendo o comprometimento, e, por consequência, o engajamento.

A aprendizagem constante possibilita que as instituições e as pessoas sejam capazes de se aprimorar, descobrir novos talentos e se adaptar às mudanças a que estão sujeitas em seu micro e macroambientes, e até conquistar diferenciais que favorecerão a ampliação de seus campos de ação. Assim, quando a cultura organizacional é coerente, propicia o clima de segurança entre os empregados para que atribuam significado ao trabalho realizado, buscando o equilíbrio no ritmo de trabalho.

Quando a empresa demonstra coerência no exercício de seus valores, ela reforça o que ela considera certo ou não e assim cria a zona de conforto necessária para os empregados saberem qual seu papel e se orgulhar dele. Para isso é preciso, também, promover e recompensar os empregados, além de punir violações ao código de ética da empresa (CARRAMENHA; CAPPELLANO e MANSI, 2013, p. 129).

As pessoas precisam se reconhecer no conteúdo disseminado pela comunicação interna. Elas avaliam se, de fato, essas informações são coerentes com a realidade que vivenciam em seus setores de trabalho. Os empregados se comunicam entre si, são agentes de transformação e podem modificar o corpo da organização, o planejamento de comunicação que tenha por objetivo o engajamento deve incentivá-los a se aprimorar e a se desenvolver profissionalmente.

Vale ressaltar que a sociedade, os mantenedores e seus beneficiários, os formadores de opinião e os órgãos de controle também precisam ser informados sobre a relevância das ações promovidas pela instituição pela comunicação oficial. No entanto, seu alcance pode ser ampliado quando recebe o apoio dos empregados engajados às causas dessas instituições.

## É preciso planejar

Uma das premissas norteadoras das estratégias de planejamento e de gestão empresarial das empresas privadas sem fins lucrativos é a administração racional dos recursos. Assim, os objetivos comunicacionais são estabelecidos de acordo com a missão e os valores institucionais, e se aderem ao plano institucional de maneira a colaborar para que as metas sejam cumpridas, viabilizando a ampliação das ações promovidas.

Conhecer o cenário e realizar o levantamento de informações é essencial antes de iniciar o planejamento de comunicação com empregados para avaliar se há coerência entre o discurso e a cultura organizacional, pesquisando como é o clima entre os empregados e mensurando o quanto as ações comunicacionais expressam os valores e incentivam a reflexão sobre os processos de trabalho e as relações.

A partir de um diagnóstico de comunicação, verifica-se quais são os pontos fortes e fracos da comunicação, definindo-se objetivos claros, consistentes, factíveis e mensuráveis. Adotam-se estratégias, criam-se conceitos de campanhas, bem como suas respectivas mensagens-chaves, estabelecendo-se um cronograma. Considerando as características dos públicos e suas necessidades, o planejamento propõe novas ações de comunicação com empregados para os diversos canais, alinhadas ao discurso da liderança, para difundir a missão, a visão e os valores da instituição de maneira clara e coerente.

A comunicação institucional também precisa estabelecer diálogo com os líderes, que precisam ser sensibilizados para cumprir de maneira adequada seu papel comunicacional, contextualizando as mensagens e expondo os temas aos liderados. Assim, a comunicação adequada da liderança cria o clima de colaboração e transparência entre os indivíduos, ao dedicar-se para avaliar e conceder feedbacks para suas equipes, sob a perspectiva educativa, apreciativa e respeitosa.

Após promover as ações de seu planejamento, a área de comunicação com empregados mensura os resultados, verifica se os objetivos foram atingidos, se as estratégias adotadas foram eficazes e se o uso dos canais permitiu que as mensagens-chaves fossem difundidas e compreendidas pelos públicos de maneira clara. E, principalmente, se as ações promovidas nesse planejamento de comunicação contribuíram direta ou indiretamente para que as metas da instituição fossem atingidas. Para, diante disso, planejar melhorias.

## O caso do Sesc

Criado pelo empresariado do comércio e serviços em 1946, o Serviço Social do Comércio (Sesc) tem por missão a promoção do bem-estar e da qualidade de vida do trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo e de seus dependentes.

Ao longo de sua trajetória, a instituição não perdeu de vista seu propósito, crescendo e inovando em sua maneira de atuar, acompanhando as mudanças tecnológicas, sociais e geracionais, se expandindo pelo país. Seus funcionários também ajudaram a construir essa história, buscando se desenvolver e aprimorar o trabalho desenvolvido nas diversas áreas.

Em 2016, o Departamento Nacional lançou a Campanha Sesc 70 anos, celebrando o aniversário da Instituição, cujo slogan reforça os programas sociais sob os quais as ações estão alicerçadas. “No Sesc, todos os dias, pessoas transformam pessoas. Se você conhece uma história assim, conte para gente. Transformar vidas com educação, cultura, saúde, lazer e assistência. É nisso que o Sesc acredita há 70 anos”.

A ação colaborativa estimulou o storytelling, técnica baseada na construção de narrativas para difundir e expressar valores institucionais. As histórias contadas pelo público prioritário atendido (trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes), pelos frequentadores das diversas atividades voltadas à comunidade, e por seus funcionários de todos os Departamentos Regionais foram publicadas no website <http://sesc70anos.tempsite.ws/>. A campanha teve caráter exclusivamente cultural e recreativo, recebendo a participação gratuita e voluntária de qualquer pessoa física que tivesse alguma história relacionada ao Sesc para contar.

Outra ação foi “O Sesc que eu vejo”, que possibilitou aos frequentadores, bem como ao seu público prioritário, e aos funcionários de todos os departamentos regionais que compõem o Sesc, a oportunidade de enviar fotografias que revelassem seus olhares a partir do trabalho realizado pela Instituição, valorizando sua abrangência e importância para a sociedade.

As 70 melhores histórias e as 140 fotografias enviadas (70 por usuários e 70 por funcionários) foram reunidas por uma curadoria para integrar a obra “O Sesc que eu vejo – fotografe, revele o seu olhar”, lançada pelo Sesc Nacional em 2017, em celebração ao aniversário de 70 anos. Dentre as milhares de fotografias, a curadoria selecionou aquelas que melhor sintetizaram as palavras-chaves da campanha: abraça, une, ativa, inspira e transforma.

As histórias selecionadas foram intercaladas com as imagens, divididas em capítulos intitulados com as palavras-chaves da campanha. Dentre elas, há declarações e fotos daqueles que trabalharam ou trabalham no Sesc, dedicando-se à missão de promover o bem-estar e a qualidade de vida, que mostraram suas atividades, suas relações com os frequentadores e também os olhares deles como usuários.

Outro canal de comunicação com os empregados adotado pelo Serviço Social do Comércio é a revista bimestral Sesc Brasil, com matérias sobre saúde, bem-estar, lazer e ações pautadas por seus programas sociais que são promovidas nos diversos Departamentos Regionais, com distribuição nacional, enviadas por correio para as residências dos empregados.

Dentre as seções dessa revista, “Gente Sesc” traz perfis de empregados, contando sobre como aproveitam seu tempo livre. Já a seção “Eu e o Sesc” descreve a relação do trabalho com os programas sociais que alicerçam a Instituição, ressaltando a qualificação profissional e a satisfação de se dedicar à causa da promoção do bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e de seus dependentes.

Em São Paulo, a intensa atuação no campo cultural enfatiza a educação como agente de transformação social desde a década de 1980. Suas ações valorizam as pessoas ao estimular a autonomia, a interação e o contato com expressões e modos diversos de pensar, agir e sentir, por meio da educação informal permanente e do acolhimento.

Aproximadamente 6.850 pessoas trabalham nas 40 Unidades Operacionais e uma Administração Central que compõem o Departamento Regional do Serviço Social do Comércio no Estado de São Paulo, segundo dados divulgados pela Instituição no Realizações 2016 - Sesc SP. O Sesc São Paulo está em expansão, com obras em andamento para atender ainda mais regiões.

Por sua natureza cultural e socioeducativa, o Sesc valoriza seus profissionais. A gestão incentiva à qualificação de seus funcionários para que possam atuar como educadores.

Ao longo do tempo, a comunicação com empregados realizada também se aprimorou. As anotações em lousas e papéis foram substituídas por comunicados datilografados, depois por impressos fixados em murais nos corredores, que deram lugar aos sistemas de informação, aos e-mails, a Intranet e ao Quadro de Avisos Informatizado, para informar de maneira eficiente e ao mesmo tempo todos os funcionários do Sesc no Estado de São Paulo.

Além disso, os empregados são informados sobre as iniciativas e demandas do Sesc tanto por suas lideranças em reuniões presenciais ou virtuais (videoconferências), quanto pelo envio de e-mails e de documentos de comunicação administrativa, que são circulados em sistema de informação específico. Os documentos normativos, as ordens de serviço e os procedimentos são publicados no Quadro de Avisos da

Intranet, possibilitando a consulta rápida de informações atualizadas, bem como dos manuais institucionais, procedimentos, comunicados e destaques.

Desde 2016, a área intitulada "Informativo" da Intranet exibe campanhas voltadas aos empregados, elaboradas a partir de demandas trazidas pelas áreas ou destacando alguma programação. Planejadas criteriosamente, as campanhas são constituídas por peças como banners, arquivos em pdf e vídeos. Para comunicados objetivos são utilizados pop-ups, janelas exibidas imediatamente após os funcionários ligarem seus computadores.

Assim como a comunicação voltada ao público prioritário e a sociedade em geral é importante, compreendo que a comunicação com os empregados deve ser realizada de maneira criteriosa, planejada, consistente e coerente com o propósito institucional.

De maneira a informar, inspirar e engajar os empregados, conscientizando-os sobre a relevância do trabalho desempenhado e da aprendizagem, alinhando as ações ao discurso para que a Instituição continue a realizar sua missão, ampliando sua atuação com a mesma qualidade pela qual é reconhecida por seu público prioritário e pela sociedade.

## Referências

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí, SP: In House, 2013

LATORRE, Sidney Zaganin. Mas, afinal, o que é essa tal de organização? São Paulo, SP: Editora Senac, 2015

O Sesc que eu vejo. Rio de Janeiro: Sesc Nacional, 2017, 1ª ed.

Novos Olhares – Revista de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos. Publicação do Programa de Pós-Graduação em Meios e Processos Audiovisuais (PPGMPA). São Paulo: ECA-USP, edição 18, 2º semestre de 2006

Realizações: 2016/ Serviço Social do Comércio - Administração Regional no Estado de São Paulo. - São Paulo, 2017