

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

Aline Weiler

**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS:
Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional
diversificado**

Porto Alegre

2010

Aline Weiler

**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS:
Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional
diversificado**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Professora Orientadora: Helenice
Carvalho.

Porto Alegre
2010

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar a importância da parceria entre as áreas de Comunicação Interna e de Gestão de Pessoas para o fortalecimento dos relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado. Quando as pessoas são respeitadas e valorizadas, elas se tornam mais criativas e integradas ao seu ambiente de trabalho, contribuindo para o sucesso empresarial. Objetiva-se, por meio do levantamento bibliográfico feito no referencial teórico, abordar alguns dos estudos desenvolvidos até o momento sobre as áreas de interesse, a fim de analisar e comparar diferentes autores e épocas. Busca-se apresentar um novo espaço de atuação para os profissionais de comunicação, junto à área de Gestão de Pessoas. Além disso, há a preocupação em visualizar também as vantagens econômicas e a possibilidade de atrair e desenvolver novas competências por meio da diversidade nas empresas. Uma equipe qualificada, diversificada e talentosa é fundamental para que as organizações criem ações inovadoras e obtenham posição de destaque no mercado.

Palavras-chave: Comunicação. Gestão de Pessoas. Comunicação Interna. Diversidade Organizacional.

“Não sois máquinas! Homens é que sois!”

Charles Chaplin

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	GESTÃO DE PESSOAS	11
2.1	A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA A DE GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.2	CAPITAL HUMANO E INTELLECTUAL	16
2.3	PRÁTICAS E ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.4	A DESCENTRALIZAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	20
3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
3.1	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
3.1.1	Conceito de comunicação interna	28
3.1.2	Redes formais e informais de comunicação interna	31
3.2	MEIOS, CANAIS, AÇÕES, POSSIBILIDADES DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	34
3.3	BARREIRAS À COMUNICAÇÃO INTERNA.....	42
4	COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS: FACILITANDO OS RELACIONAMENTOS EM UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL DIVERSIFICADO	47
4.1	COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS: PARCERIA PARA FORTALECER OS RELACIONAMENTOS INTERNOS	47
4.2	TALENTOS: UMA PRECIOSIDADE PARA AS EMPRESAS.....	53
4.3	A GESTÃO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL	55
5	ENTREVISTAS: A RELAÇÃO ENTRE AS ÁREAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DE GESTÃO DE PESSOAS NA PRÁTICA	61
5.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
5.1.1	Abordagens quantitativas e qualitativas	61
5.1.2	Método bibliográfico	62
5.1.3	Entrevistas	63
5.1.4	Método adotado	64
5.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS	66
5.2.1	Categoria: Gestão de Pessoas	67
5.2.2	Categoria: Comunicação Interna	70

5.2.3	Categoria: Parceria entre Gestão de Pessoas e Comunicação Interna...	73
5.2.4	Categoria: Gestão da Diversidade	74
5.2.5	Categoria: Talentos	75
5.2.6	Categoria: Os desafios na busca e manutenção de uma equipe capacitada e heterogênea.....	77
5.3	DISCURSO X PRÁTICA.....	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS.....	86
	ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As pessoas são recursos ou parceiros da organização?	13
Figura 2 – Os principais processos de Gestão de Pessoas.	19

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho busca apresentar a importância do trabalho de Comunicação Interna em parceria com a área de Gestão de Pessoas, com o intuito de fortalecer os relacionamentos internos de um ambiente organizacional diversificado. Sabe-se que em uma empresa existem pessoas com talentos e perfis muito diferentes, o que dificulta a sua gestão. Os estilos de vida e capacidades antes eram buscados na igualdade, atualmente se compreende que o impulso criativo das empresas reside na complementaridade e na valorização das diferenças. O Brasil é um país com culturas heterogêneas, mas as empresas ainda realizam os programas de diversidade com foco voltado apenas à questão social. A diversidade organizacional está ligada atualmente à necessidade de criar vantagem competitiva, por meio do desenvolvimento de competências diversas.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma nova proposta de atuação para os profissionais de comunicação junto à área de Gestão de Pessoas. Além disso, tem o propósito de demonstrar a importância da parceria entre a Comunicação Interna e a Gestão de Pessoas, bem como as atividades que possuem em comum e podem ser aprimoradas com essa parceria. Outro objetivo é visualizar as vantagens econômicas e a possibilidade de atrair e desenvolver novas competências por meio da diversidade.

Trabalhada de maneira estratégica, a diversidade pode agregar grande valor ao negócio, pois os bens mais valiosos das organizações estão ligados às pessoas e são intangíveis, como o relacionamento com os clientes, a cultura organizacional e, principalmente, os empregados que, de fato, dão vida ao negócio. Muitos ruídos de comunicação e dos conflitos internos, decorrentes da reunião de perfis tão diferentes, podem ser evitados com a gestão de pessoas e o incentivo ao diálogo entre a alta administração e os funcionários e destes entre si.

Os discursos gerenciais, embora reconheçam tal realidade e a considerem estratégica, nem sempre sabem lidar com ela. Sem condições para as informações circularem, o capital intelectual fica estocado, não é compartilhado. Nesse ponto, duas áreas da empresa são imprescindíveis para a implantação e manutenção de programas de diversidade nas organizações: a de Comunicação Interna e a de Gestão de Pessoas. Por meio do trabalho integrado dessas áreas, a comunicação será mais aberta, mais plural, o que favorece a participação dos públicos internos.

A escolha do tema ocorreu devido ao interesse desenvolvido ao longo da formação acadêmica, bem como por trabalhar com a comunicação ligada à área de administração. A comunicação interna de uma empresa auxilia na administração dos relacionamentos, tanto internos, quanto externos, assim como a gestão de pessoas tem como objetivo principal a promoção dos seus recursos humanos. Por meio dos mais variados canais de comunicação, os funcionários se relacionam e trocam informações, a fim de transmitir ideias novas e conhecimentos aos demais colegas.

Outro ponto que influenciou a decisão pelo tema foi a percepção da existência de diversas tarefas comuns nas duas áreas. Essas atividades podem e devem ser trabalhadas em conjunto, criando equipes multidisciplinares, a fim de cobrir brechas nos relacionamentos e na comunicação interna.

O método adotado para o desenvolvimento do trabalho foi o levantamento bibliográfico, realizado no referencial teórico, complementado pela utilização de entrevistas realizadas por *e-mail*, o que caracteriza uma abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica apresenta uma amostra dos diversos estudos desenvolvidos até o momento nas duas áreas de interesse, com análise e comparação entre diferentes autores e épocas. As entrevistas permitem uma análise de exemplos empíricos de como as empresas lidam com questões relativas à gestão de pessoas, comunicação interna e diversidade organizacional. A abordagem qualitativa possibilita observar o objeto de estudo em toda sua complexidade e subjetividade, visto que o assunto tratado está ligado ao campo das ciências sociais.

O referencial teórico é composto de autores das áreas de comunicação e administração, como Margarida Kunsch (2003), Marlene Marchiori (2008) e Waldyr Gutierrez Fortes (2003), além de Idalberto Chiavenatto (1999), George Bohlander (2005) e Lindolfo Galvão de Albuquerque (2002), respectivamente. Para a construção da metodologia buscaram-se autores como Uwe Flick (2004), Antonio Carlos Gil (2002), Eva Maria Lakatos (1992) e Jorge Duarte (2005), este último ligado à área de pesquisa em comunicação.

O trabalho está dividido em quatro capítulos, nos quais os conteúdos foram distribuídos de acordo com as suas áreas. O segundo capítulo trata especificamente sobre a Gestão de Pessoas, abordando a importância do capital humano para as organizações. Apresenta também a evolução do conceito de recursos humanos para o de gestão de pessoas, quando as pessoas deixaram de ser tratadas como instrumentos e passaram a ser vistas como parceiras. As organizações perceberam

que quando as pessoas são respeitadas e valorizadas, elas se tornam mais criativas e integradas ao seu ambiente de trabalho, passando assim a contribuir de forma mais intensa com o crescimento da empresa. As práticas e as atividades de gestão de pessoas também são abordadas nesse capítulo, que se encerra com uma análise do cenário atual, apresentando a diferença existente entre as teorias formuladas e o que é praticado hoje em dia pelas empresas.

No terceiro capítulo, a Comunicação Organizacional ganha destaque. O assunto é abordado a partir da evolução da comunicação nas organizações, da sua valorização e dos conceitos de comunicação interna apresentados pelos diversos autores da área. Os meios, canais e possibilidades de comunicação interna também são apresentados nesse capítulo, exemplificando as diversas formas que a empresa pode se comunicar com seus funcionários e vice-versa. Algumas barreiras são impostas à comunicação interna empresarial, como relações de poder, distância física entre filiais de uma mesma organização, a burocratização dos processos, entre outras. Essas barreiras prejudicam as trocas de informações necessárias para o andamento eficaz dos processos internos. O sucesso das empresas depende dessa troca de informações, conhecimentos e da integração entre seus diversos públicos internos.

O quarto capítulo tem o objetivo de interligar os temas apresentados nos capítulos anteriores, propondo a atuação conjunta das áreas de gestão de pessoas e de comunicação interna, a fim de criar um ambiente de trabalho diversificado e competitivo. Apresentam-se ainda as formas pelas quais a comunicação interna e a gestão de pessoas podem auxiliar no sucesso empresarial, seja elevando o nível de entendimento e colaboração entre os funcionários e os gerentes, ou ampliando e facilitando os relacionamentos internos. Os tópicos abordados nesse capítulo referem-se à parceria das duas áreas para o fortalecimento dos relacionamentos, aos profissionais talentosos que são fundamentais para o desenvolvimento das competências internas de uma organização, além da importância da gestão de pessoas com perfis diferentes, que se não controladas e administradas corretamente podem gerar prejuízos.

No quinto e último capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no trabalho e a análise das entrevistas realizadas com profissionais da área de comunicação e de administração. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que fazem um resgate do trabalho realizado.

2 GESTÃO DE PESSOAS

As mudanças pelas quais o mundo passou durante o século XX influenciaram diretamente a maneira de lidar com as pessoas no ambiente organizacional. Os conceitos de Departamento de Pessoal e de Recursos Humanos evoluíram para o de Gestão de Pessoas, sendo este de caráter muito mais estratégico e reconhecedor da importância das pessoas. São elas que concretizam as ideias e os objetivos das empresas, sendo responsáveis desde o simples funcionamento da produção, no caso de um operador de máquina, até pela criação de diferencial competitivo frente aos concorrentes, quando há agregação de pessoas talentosas à equipe.

O trabalho estratégico de gestão de pessoas passou a representar um desafio, pois ao reconhecer e valorizar seus desejos, objetivos, necessidades e diferentes opiniões, notou-se também a dificuldade de manter o controle sobre elas. Atualmente busca-se não só por um empregado altamente capacitado, informado, capaz de aprender e se adaptar facilmente a um novo ambiente, mas também por alguém capaz de interferir no desenvolvimento das atividades de uma organização, que possa agregar novos conhecimentos e, conseqüentemente, aumentar a produtividade dos negócios. Administrar esse cenário tornou-se fundamental. A empresa que conhecer melhor seu quadro de pessoal pode avaliar qual é a área mais adequada para cada perfil, proporcionando assim o espaço necessário para o desenvolvimento das habilidades e dos talentos internos.

Com o tempo, as organizações passaram a depender mais das suas equipes para alcançar seus objetivos. A fim de atender essas novas expectativas e exigências do mercado globalizado, as pessoas também começaram a se dedicar mais ao trabalho. Estas permanecem cada vez mais tempo de suas vidas dentro das fábricas e empresas, como analisa Chiavenatto (1999), tornando-se por vezes até difícil separar a vida pessoal do ambiente de trabalho. Muitas expectativas de realização pessoal associaram-se ao sucesso profissional, criando uma interdependência entre pessoas e organizações.

Dutra (2002) aponta o papel vital do envolvimento das pessoas com o negócio da empresa para que a produtividade e o nível de qualidade dos serviços e produtos seja elevado e a capacidade instalada otimizada, a fim de que novas oportunidades

sejam criadas. Acredita ainda que esse comprometimento só será alcançado quando o empregado verificar na relação com a empresa vantagens concretas para si próprio. Nem salário, nem discurso são os responsáveis pela aproximação do funcionário com a organização. O fator motivador está na convergência de interesses, objetivos e valores, além do respeito e da valorização entre ambas as partes.

Dessa forma, a questão central para o trabalho de Gestão de Pessoas nada mais é que atentar para que os esforços pessoais sejam direcionados para a concretização dos objetivos organizacionais. Importante criar formas de estimular o auto-desenvolvimento das pessoas, a fim de proporcionar condições motivadoras para sua realização individual, direcionando seus conhecimentos e esforços para o sucesso organizacional.

2.1 A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA A DE GESTÃO DE PESSOAS

Mesmo com o reconhecimento já conquistado pela área de Gestão de Pessoas, durante muito tempo o termo Recursos Humanos foi utilizado pelas organizações, sendo aplicado até hoje. Embora possam parecer sinônimos, é importante esclarecer a diferença entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, apresentando a evolução da área no aprimoramento de suas funções e a, conseqüente, alteração lógica de um nome para o outro.

Chiavenatto (1999) define Recursos Humanos como um setor prestador de serviços apenas burocráticos, pelo qual as pessoas são tratadas como recursos, mão de obra, sujeitos passivos de ação e alienados do contexto organizacional, sendo apenas executores de tarefas e subordinados às chefias. Em contrapartida, sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, os funcionários recebem o *status* de parceiros, dos quais a empresa busca não só o comprometimento, mas principalmente o envolvimento e a participação. Há o reconhecimento por parte das instituições da dependência que possuem do talento de cada funcionário para exercer as atividades organizacionais.

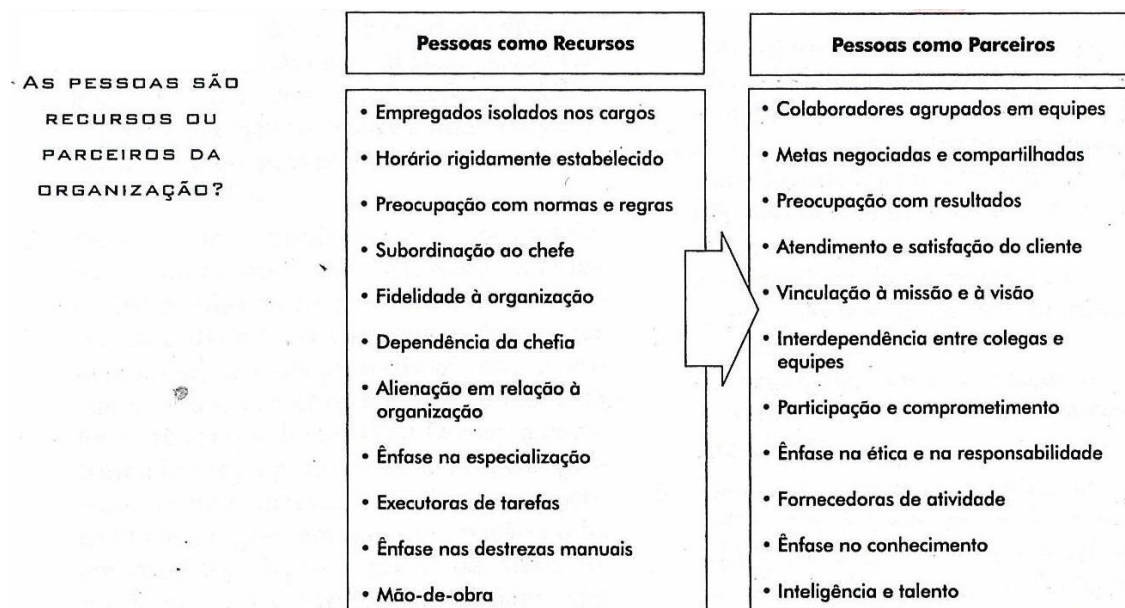


Figura 1 – As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Fonte: CHIAVENATTO, 1999, p.7.

Chiavenatto (1999) resume ainda em três os aspectos fundamentais dos quais a moderna Gestão de Pessoas se diferencia do antigo Departamento de Recursos Humanos: as pessoas são tratadas como **seres humanos**, como **ativadores inteligentes de recursos organizacionais** e como **parceiras** da organização. Nessa nova perspectiva, as pessoas são reconhecidas como seres ímpares, singulares, dotados de personalidades, experiências e conhecimentos diferentes, sendo essas diferenças fundamentais para ampliar a capacidade de desenvolvimento organizacional em um cenário tão competitivo e mutante como o atual.

A inteligência, a criatividade e o talento de uma organização provem de seus funcionários, tornando-os não mais agentes passivos, mas “elementos impulsionadores”. A organização depende da dedicação, do comprometimento e do esforço de seus funcionários para se manter viva, deve então valorizá-los cada vez mais, por meio de salários, benefícios e incentivos para o desenvolvimento profissional.

Assim como Chiavenatto, Albuquerque (2002) descreve a evolução para o conceito de “administração estratégica de recursos humanos”. O autor analisa que no início da década de 80, quando surgiu o conceito de recursos humanos, o foco de trabalho estava muito voltado para o controle dos funcionários do que para a estimulação do seu comprometimento. Utilizando esses dois termos, estratégia de

controle e estratégia de comprometimento, o autor desenvolve sua teoria sobre a evolução no tratamento dado às pessoas pelas organizações.

Para Albuquerque (2002), a estratégia de controle, como o próprio nome diz, tem como objetivo fiscalizar e controlar para que os funcionários realizem corretamente as suas funções. Valoriza assim o trabalho especializado, limitando a possibilidade de criação dos empregados, voltando-se apenas ao aprimoramento do desempenho na função atual, até treinando, mas não desenvolvendo seus funcionários. A realização do trabalho é individual, com tarefas independentes, dificultando a troca de conhecimentos entre os diferentes setores. Acredita-se que apenas sob pressão e limitadas às funções impostas aos cargos que ocupam, as pessoas podem trazer resultados efetivos, ou seja, são tratadas apenas como recursos dos quais a empresa dispõe.

Já a estratégia do comprometimento, prioriza o envolvimento das pessoas com os objetivos da organização, considerando-as parceiras, reduzindo níveis hierárquicos e aproximando a direção dos empregados. Ao estimular a troca de conhecimentos, valorizar uma carreira longa e a manutenção de um diálogo direto e permanente, percebe-se que o foco dessa estratégia está no desenvolvimento de seus funcionários. Ela não só reconhece essa interdependência entre as partes, mas também reforça a ideia de que um ambiente de confiança mútua é necessário para que todos se considerem importantes para a organização e compreendam a visão do negócio.

Albuquerque (2002) também salienta essa acelerada transformação que ocorreu na sociedade e no ambiente empresarial, levando a área de recursos humanos a evoluir. Todas as mudanças fizeram com que as organizações repensassem seus pressupostos e modelos, o aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido dos profissionais implicou diretamente no processo de gestão de pessoas, que teve de se adaptar e desenvolver novos modelos em sua administração.

Saber gerenciar e não apenas controlar virou tarefa imprescindível para os profissionais de recursos humanos. Importante ter o conhecimento das capacidades internas da organização para obter vantagens frente aos concorrentes, só assim será possível corrigir ou investir nas características da estrutura, dos sistemas e principalmente das pessoas que trabalham na organização (ALBUQUERQUE, 2002).

Sovienski e Stigar (2008, p. 3) escreveram também sobre o assunto, introduzindo seu artigo com a seguinte frase: “A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização”. Para eles, a visão mecanicista, metódica e controladora dos departamentos de RH evoluiu para uma perspectiva de incentivo à participação e à valorização dos conhecimentos e das experiências de cada pessoa, enxergando-as como parceiras, não apenas funcionários.

Os autores Sovienski e Stigar (2008) citam ainda outros fatores que auxiliaram na transformação das atividades realizadas pela área, da perspectiva técnica para a estratégica: a **descentralização** administrativa de alguns setores, a **redução de hierarquias**, a **intensificação das capacitações e treinamentos** e a **implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional**. Essas alterações interferiram diretamente no clima organizacional. O relacionamento e a comunicação passaram a fluir de maneira muito mais eficaz ao diminuir as barreiras internas. As pessoas se sentiram estimuladas a participar e interagir com o negócio, facilitando a troca de conhecimentos e, conseqüentemente, proporcionando aprendizado mútuo entre os setores da organização.

Com isso, o setor de Gestão de Pessoas passou a ter grande responsabilidade não somente no controle e fiscalização dos trabalhadores, como acontecia nos departamentos de Recursos Humanos, mas também na formação do profissional, devendo estimular seu crescimento e desenvolvimento de acordo com os objetivos da organização. O gestor de pessoas deve ser “um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição” (SOVIENSKI & STIGAR, 2008, p.11), sempre lembrando que essas relações ocorrem entre pessoas que possuem expectativas e necessidades diversas.

Percebe-se, então, a necessidade de abandonar a visão antiga da área de RH, na qual as pessoas eram tratadas apenas como recursos, como máquinas iguais que funcionam sob ordens e comandos e limitadas às suas funções. Reconhecendo no potencial humano o recurso estratégico mais importante para o sucesso organizacional é possível progredir e alcançar resultados efetivos no desenvolvimento do capital humano e intelectual.

2.2 CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL

Os gestores de pessoas são responsáveis por administrar e desenvolver o capital humano e intelectual das organizações. Para explicar o conceito de capital humano, Bohlander *et al* (2005, p.9) refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa, definindo esse capital como intangível e de difícil gerenciamento. O capital não pertence à empresa, mas sim aos próprios funcionários, cabendo aos gestores encontrarem maneiras de desenvolver estratégias para elevar essas capacidades e de, principalmente, saber utilizar os conhecimentos já existentes.

O sucesso das organizações depende da atenção dedicada às pessoas. Mostra-se imprescindível a identificação, o aproveitamento e o desenvolvimento do capital intelectual (SOVIENSKI & STIGAR, 2008), para que o conhecimento não fique estocado e que todos os talentos sejam aproveitados, a fim de alcançar os objetivos institucionais. Bohlander *et al* (2005) lembra também que há muitos casos em que as habilidades dos funcionários são subutilizadas. Essa atitude é totalmente contrária à ideia da gestão do conhecimento, que prima pela utilização plena do capital humano disponível.

As transformações vivenciadas no século passado, como a globalização e a crescente valorização do ser humano, levaram as empresas a cultivarem uma cultura pautada na valorização do capital intelectual, voltando seus esforços para a criação de uma empresa na qual o conhecimento seja o principal ativo propulsor de crescimento. Em uma organização que atinja esse ideal, as informações podem ser transformadas facilmente em oportunidades, com funcionários capazes de contribuir para o crescimento e a inovação da instituição, gerando vantagens competitivas em relação à concorrência.

Nessa mesma linha de pensamento, Pacheco *et al* (2005, p. 27) descreve as pessoas como representantes individuais do potencial coletivo, sendo responsáveis pela constituição do capital intelectual das organizações. Ressalta ainda que as pessoas “através de seus talentos, proporcionam maior valor agregado, na medida em que são estimuladas e reconhecidas em seus respectivos ambientes de trabalho”. Investir nos funcionários apresenta-se como a melhor maneira de criar

diferencial competitivo, visto que são elas que podem desenvolver novos produtos, propor formas de produção mais eficazes, ou seja, dar vida e alcançar sucesso ou insucesso para as organizações. Uma organização só se torna real por existirem pessoas, capital humano e intelectual, que a transformam em algo concreto e crível.

Entretanto, para alcançar o modelo ideal de valorização do ser humano e do capital que este representa, a organização precisa atentar para todas as práticas de recursos humanos. Isso inclui desde a contratação dos melhores talentos, até a criação de oportunidades de desenvolvimento para os funcionários, a fim de reter e manter esses talentos. Cada processo tem papel decisivo na gestão de pessoas, sendo um dependente do outro para obter êxito.

Poucas são as empresas que priorizam o desenvolvimento do capital intelectual na prática, a maior parte possui uma cultura organizacional rígida, que não permite a livre circulação e a troca de conhecimentos entre seus membros. Uma instituição que souber contratar funcionários apropriados para atingir os objetivos organizacionais e conseguir direcioná-los para áreas de atuação que possam contribuir e crescer diariamente, certamente obterá sucesso frente ao mercado.

2.3 PRÁTICAS E ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS

Dentre as diversas práticas e atividades da área de Gestão de Pessoas, Chiavenatto (1999, p.12) divide em seis os seus processos básicos. O primeiro refere-se ao processo de **agregar pessoas**, tarefa essa de recrutar e selecionar pessoas e talentos certos para alcançar os objetivos da organização. O segundo processo é o de **aplicar pessoas**, ou seja, escolher o setor que melhor se encaixa com o perfil do novo funcionário, além de orientar e avaliar o desempenho de cada um, otimizando assim os resultados esperados.

Recompensar pessoas é também atribuição dessa área, o envolvimento e a dedicação dos empregados crescem quando há programas de benefícios e incentivos que motivem e satisfaçam suas necessidades pessoais e profissionais. Deve haver uma recompensa pelo sucesso alcançado, com uma remuneração que varie com os resultados obtidos. Não basta dar um bom salário, como já visto anteriormente, as empresas precisam oferecer capacitações, treinamentos para

promover o **desenvolvimento de suas equipes**. Estimulando o crescimento profissional e a busca por novos conhecimentos, a empresa estará contribuindo para o auto-desenvolvimento de cada indivíduo, além de investir diretamente no sucesso organizacional. O desenvolvimento, então, está relacionado a ações dirigidas para mudanças ou manutenção de atitudes, predisposições internas e de comportamento, trabalho a ser realizado a longo prazo e continuamente.

Toda essa atenção dispensada ao funcionário faz com que ele reconheça a sua importância na estrutura organizacional e se sinta valorizado. Dessa forma, o processo de **manter pessoas** também é facilitado. Isso significa, em outras palavras, manter as condições ambientais e psicológicas para que as atividades exigidas sejam cumpridas da maneira mais eficaz possível. Chiavenatto (1999) exemplifica algumas atividades que podem e devem ser feitas a fim de manter o capital intelectual das organizações em condições favoráveis e básicas de trabalho, como “administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais” (CHIAVENATTO, 1999, p.12).

Por último, com igual ou até maior grau de importância, está o **monitoramento das pessoas**, o acompanhamento e o controle do trabalho realizado pelos empregados. O termo monitorar significa “seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação” (CHIAVENATTO, 1999, p.400). O autor prefere a palavra monitorar quando comparado ao termo controle, pois este último insiste na manutenção de regulamentos, punições e a consequente submissão dos funcionários. Essas características criam uma cultura rígida e pouco participativa, ambiente esse totalmente rejeitado pelas organizações com pensamento estratégico e moderno.

A intenção deve ser a de garantir que os objetivos propostos no planejamento estratégico sejam alcançados de maneira rápida e correta, corrigindo possíveis falhas de percurso, e, principalmente, apostando e confiando nas pessoas, o que incentiva a sua participação, criatividade e comprometimento com o negócio. Outro objetivo é visualizar no indivíduo suas competências, talentos e habilidades, observando em que áreas de trabalho ele atua melhor, para que assim desenvolvesse, trazendo melhores resultados.



Figura 2 – Os principais processos de Gestão de Pessoas

Fonte: CHIAVENATTO, 1999, p. 15.

Percebe-se que os processos de Gestão de Pessoas são interdependentes, um depende do outro para atingir seu objetivo. O trabalho de selecionar a pessoa correta para o cargo disponível, faz com que a necessidade de treinamento seja reduzida, proporcionando rapidez na adaptação do funcionário.

De acordo com Chiavenatto (1999), a moderna Gestão de Pessoas prevê a criação de uma organização integrada, na qual todos trabalham para os objetivos empresariais, e não apenas setoriais e departamentais, além da substituição definitiva da ultrapassada organização funcional pela nova ideia de organização em rede, com equipes voltadas para os processos e não apenas para o cumprimento de tarefas.

Com essa nova organização em rede, o departamento de Recursos Humanos teve de buscar formas para estar presente em todos os processos, integrando suas atividades às de outros departamentos da empresa. Um dos meios encontrados foi a descentralização do seu poder, delegando tarefas aos demais gerentes e estimulando a participação e colaboração de todos nas suas atividades, esta questão será apresentada no próximo item.

2.4 A DESCENTRALIZAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Além da crescente valorização das pessoas, outra tendência cada vez maior no mundo empresarial é descentralização das atividades do setor de recursos humanos. Chiavenatto (1999) refere-se a essa questão, explicando a transformação de um setor centralizado, prestador de serviços, para um setor descentralizado, em que há estímulo para a participação de todos. Questões como seleção, treinamento, avaliação de desempenho sempre foram de responsabilidade do setor de Recursos Humanos. Entretanto, essas atividades podem ser mais eficazes com a colaboração de outras áreas da empresa.

Essa descentralização nada mais é do que a transferência de algumas das funções de RH a todos na organização. O objetivo é permitir que os funcionários tenham controle sobre as suas próprias carreiras e desenvolvimento e, no caso dos líderes, o aumento da sua participação nas decisões relativas aos seus times. (BASTOS, 2010)¹.

O desempenho de um funcionário, por exemplo, pode ser avaliado de maneira mais eficaz se houver a participação de seu gestor direto no processo, pois este conhece de perto os defeitos e as qualidades de seus subordinados; já o profissional de Recursos Humanos, não pode conviver todo o tempo com todos os funcionários da organização, o que prejudica sua avaliação. Segundo Bastos (2010), a vantagem está no fato de que ninguém melhor que um gerente para saber as necessidades de desenvolvimento e performance de seus funcionários. Estimulando a descentralização e participação de todos nas atividades, essas expectativas e avaliações contribuem para o trabalho de Recursos Humanos.

Ao mesmo tempo em que cresce a tendência para descentralização das funções de Recursos Humanos, há muitas dúvidas sobre seus possíveis retornos para a organização e, por vezes, até alguma resistência por parte dos profissionais dessa área. Muitos profissionais não querem entregar parte de suas funções aos outros setores, com receio de diminuir seu valor. Entretanto, poucos percebem que ao terceirizar atividades burocráticas, como controle da folha de pagamento, férias, aposentadorias, o setor de recursos humanos obtém tempo maior para se

¹ Documento da *internet*, não paginado.

dedicar ao planejamento e à execução de atividades estratégicas, cada vez mais imprescindíveis para o sucesso empresarial.

Mensurar resultados é um exemplo de tarefa com objetivo estratégico, é fundamental para que os projetos façam valer os investimentos neles aplicados. Atividades, como a mensuração, “nunca são feitas adequadamente, não permitindo a real percepção de iniciativas que trazem resultados para a empresa” (BASTOS, 2010)².

“A descentralização é a menor concentração do poder decisório na Alta Administração da empresa, sendo mais distribuído pelos seus diversos níveis hierárquicos” (OLIVEIRA, *apud* SERRA, 1998, p.32). Essa distribuição traz vantagens como rapidez da decisão e capacitação, mas também desvantagens como dificuldade de padronização das atividades e de visão de conjunto.

A rapidez da decisão “ocorre devido ao rápido conhecimento da ocorrência dos fatos e à facilidade de comunicação” (SERRA, 1998, p. 32), dessa forma, a resposta às necessidades dos clientes internos é acelerada; já a capacitação acontece quando os funcionários se deparam com a necessidade de buscar novos conhecimentos para realizar as atividades distribuídas pela área gestão de pessoas. Em contrapartida, com os processos executados por diferentes pessoas e setores, cada qual com suas peculiaridades, percebe-se o problema de padronização das tarefas, além da falta de visão de conjunto, podendo por vezes prevalecer interesses isolados em detrimento dos propostos no planejamento da organização.

Mesmo com alguns pontos negativos, como a perda das fronteiras e limites do órgão de Recursos Humanos, além das divergências referentes ao assunto, Chiavenatto (1999) percebe essa descentralização de maneira positiva. Através da colaboração dos gerentes, ou também chamados de responsáveis de linha, as práticas de Recursos Humanos podem se adequar às diferenças individuais das pessoas e dos setores da empresa. Os gerentes se transformam, então, em verdadeiros gestores de pessoas, executando e colaborando para alcançar resultados em recursos humanos.

Nota-se que ao redistribuir as atividades rotineiras, o setor de Recursos Humano passa a coordenar e controlar as estratégias de gestão de pessoas previstas no planejamento, oferecendo capacitação e desenvolvimento para que as

² Documento da *internet*, não paginado.

lideranças e os funcionários colaborem de fato com as suas atividades. Chiavenatto (1999, p.23) atribui ainda à área de Recursos Humanos uma função de consultoria interna, possibilitando assim “uma visão estratégica através das unidades estratégicas de RH”. Essas unidades servem de apoio aos demais setores, sanando dúvidas, oferecendo programas de treinamento, estimulando a participação e a manutenção de uma cultura empresarial democrática.

Como visto, a descentralização das atividades de RH pode trazer excelentes benefícios para a empresa, desde que seja bem gerenciada. É imprescindível que haja uma comunicação clara, mantendo as atividades estratégicas do departamento de Recursos Humanos e com treinamento e capacitação adequados dos funcionários, que passarão a ter novas atividades aliadas ao seu cargo. (BASTOS, 2010)³.

Assim sendo, a dispersão da tomada de decisões é fundamental para criar um clima organizacional agradável, facilitando a comunicação e o relacionamento entre o público interno. Com a valorização da área de recursos humanos, o investimento cresceu nas atividades de relacionamento interno, são elas que contribuem para a diminuição da rotatividade de funcionários, para a eficácia dos processos administrativos, além de promover a qualidade de trabalho.

A reestruturação atende às novas expectativas criadas em cima da área de Recursos Humanos, a alternativa encontrada para deixar as atividades burocráticas de lado foi a descentralização, distribuindo as tarefas para cada setor, a fim de manter o foco no pensamento estratégico e transformar a área em um verdadeiro consultor interno. Importante buscar também os conhecimentos de outras áreas da empresa, como a Comunicação Interna. No próximo capítulo, aborda-se especificamente sobre a comunicação interna e seu papel de administradora e facilitadora dos relacionamentos organizacionais.

³ Documento da *internet*, não paginado.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na sociedade contemporânea, caracterizada pela competitividade e pelo caráter globalizante, a comunicação, ao contribuir para a eficiência dos processos organizacionais, desempenha papel vital no ambiente organizacional. Ela permeia toda a organização, envolvendo as pessoas que fazem parte dela, por meio dos murais, jornais internos, *e-mails* e das conversas informais. Todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos constituem a comunicação organizacional.

Com a globalização, segundo França e Leite (2007), surgiu a necessidade de sistematizar as informações a serem transmitidas, a fim de possibilitar as operações empresariais e o entendimento entre as pessoas envolvidas com a empresa. Essa comunicação globalizada tornou-se imprescindível e de caráter estratégico, o que levou muitas organizações a dispensarem o modelo utilizado até então para adotarem outro que fosse acessível a todos e a qualquer momento. A informação transformou-se no grande capital organizacional, por meio dela o conhecimento é construído, sendo este símbolo de poder para quem o detém e, conseqüentemente, para as organizações que possuem funcionários qualificados e preparados para aprender.

Costa (2010, p.83) define a empresa como um sistema vivo, formada por:

[...] um grupo de pessoas responsáveis por um enorme emaranhado de processos, tarefas e funções, que, juntas, atendem uma série de necessidades do mercado e, dependendo do porte da organização, podem estar espalhadas por diversas localidades, algumas vezes separadas por um oceano.

Só a comunicação pode coordenar, sincronizar e controlar os funcionários de modo que cumpram com os propósitos organizacionais. Por meio da comunicação ocorre a troca de ideias, opiniões e emoções, servindo como “[...] uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a um aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem” (MARCHIORI, 2008, p.147). Ao se expressar, as pessoas estão trocando informações que, se entendidas e percebidas, estabelecerão o que chamamos de comunicação. Dessa forma, não existe qualquer tipo de relação humana sem comunicação, as pessoas

precisam conversar para dar sentido ao mundo no qual vivem, o mesmo ocorre no sistema vivo das organizações.

É pelo significado da linguagem que os novos indivíduos aprendem a cultura da empresa e suas regras. Eles aprendem o que é tido como correto e o que é considerado inadequado, bem como assumem expressões da linguagem reforçadas pelos rituais e procedimentos que formam a arquitetura social da organização. (MARCHIORI, 2008, p.155).

Devido à abrangência da atuação da comunicação organizacional, ela assume atualmente uma abordagem estratégica. Para Marchiori (2008, p.32) ser estratégico significa “oportunizar uma mudança, um novo comportamento e não simplesmente informar o que aconteceu na organização”. A comunicação estratégica torna-se desafiadora ao ter como função primordial “a produção de sentido e, conseqüentemente, do conhecimento em diferentes níveis e mundos” (MARCHIORI, 2008, p.32), ela que deve definir caminhos que levem à construção e consolidação do futuro da organização. Outros objetivos importantes da comunicação estratégica são: estabelecer inter-relações harmoniosas, facilitar os processos interativos, sistematizar e transmitir dados necessários para a realização das atividades diárias, cooperar para o entendimento entre as pessoas que fazem parte da organização e as que interagem de certa forma com ela.

Novas formas de comunicação organizacional precisaram ser desenvolvidas a fim de atender à demanda gerada pela globalização, para favorecer a troca de informações, o diálogo interno e facilitar o relacionamento com o público externo, ampliando a área de atuação dos profissionais de comunicação. Importante, então, estudar os públicos envolvidos nos processos, de que forma pensam, percebem, entendem e sentem a comunicação, além de analisar cada contexto, o momento que a empresa está vivendo. Somente com esses dados é possível descobrir e criar meios eficazes para a transmissão das informações necessárias, a fim de impulsionar as transformações desejadas. Marchiori (2008) reforça essa idéia, dizendo que esse detalhamento proporciona segurança para a realização da comunicação interna.

A comunicação organizacional pode ser dividida em dois planos, o interno e o externo. O primeiro trata com pessoas ligadas diretamente às empresas, como funcionários e alta administração; o segundo, com qualquer outro público que interage de certa forma com a organização, como atuais e possíveis clientes. A

comunicação externa ocorre quando o processo ultrapassa os limites da empresa e tem como objetivo principal transmitir o que a organização busca ser e como pretende ser vista por todos. Mesmo em planos diferentes, observa-se que a comunicação externa depende da interna para obter credibilidade e ser eficaz, pois por meio dos funcionários os processos podem ser efetivos, além disso, problemas internos podem também passar uma mensagem negativa ao público externo. Assim sendo, os funcionários são os maiores responsáveis por divulgar e promover a empresa junto aos familiares e amigos, importante então que eles tenham, segundo Zanetti (2006), *senso de pertinência*.

Funcionários gostam de sentir que fazem parte da história da empresa, que estão juntos construindo algo grandioso. A comunicação poderá trabalhar bem estes valores, ajudando a estimular seus colaboradores, aumentando o sentimento corporativo e o “vestir a camisa” da empresa. Quando a comunicação é bem feita, reforça o senso de pertinência. (ZANETTI, 2006, p.45)

Os empregados por serem considerados os melhores porta-vozes possuem grande credibilidade junto ao público externo, não há pessoa mais adequada para dar informações sobre uma instituição que aquela que trabalha dentro dela. Por meio dessas informações o público externo forma a imagem e a reputação da organização, demonstrando que problemas internos podem ultrapassar as barreiras da instituição e até causar prejuízos. Para que isso não ocorra, os funcionários precisam estar bem informados para se envolverem com a missão e os objetivos organizacionais, “[...] as ações da empresa devem ter sentido às pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento.” (MARCHIORI, *apud* LEITE, 2006)⁴.

Assim sendo, inserida na comunicação organizacional, a comunicação interna tem grande importância e pode gerar consequências não somente para dentro da empresa, mas também para os públicos externos e para sua imagem no mercado. Ao se ater especificamente aos funcionários e à alta administração, a comunicação interna busca facilitar os relacionamentos, as trocas de informações e de conhecimento, além de estabelecer canais importantes para a divulgação dos objetivos e metas do planejamento organizacional. Este capítulo terá foco nesse tipo de comunicação, pois assim como a área de Gestão de Pessoas, a comunicação

⁴ Documento da *internet*, não paginado.

interna objetiva também a harmonia nos relacionamentos, buscando manter o público interno bem informado para facilitar o entendimento entre as partes.

3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A história da comunicação organizacional no Brasil teve seu início na década de 70, de maneira tímida e fragmentada. Existiam em pequena escala organizações multinacionais que publicavam jornais internos para empregados [...] Leve-se ainda em conta que, nessa época, os jornalistas eram poucos e ainda não consideravam as empresas como possível campo de trabalho [...] O conceito de comunicação organizacional inexistia na acepção que encontramos hoje. (FRANÇA e LEITE, 2007, p.1).

A importância dada à informação e ao conhecimento aumentou visivelmente com os processos globalizantes. O crescimento das organizações fez com que buscassem novas tecnologias de informação e comunicação para controlar o fluxo acelerado de dados, além de repensar suas estratégias e formas de gerenciamento. Todas as transformações sociais, econômicas e políticas vivenciadas a partir do século XX levaram a alta administração a modificar principalmente a forma de lidar com os seus funcionários. A fluidez da comunicação e a harmonia dos relacionamentos internos passaram a ser vistos como fundamentais para o envolvimento e a colaboração dos funcionários com os objetivos organizacionais. Com isso, a área de comunicação interna também ganhou valor, ela é o canal que liga a empresa diretamente aos seus empregados, com objetivo estratégico de aproximação.

A passos lentos a comunicação interna vem sendo colocada sob responsabilidade dos profissionais da área de comunicação, porém esse trabalho ainda é, em muitos casos, de competência do setor de Recursos Humanos. França e Leite (2007) relatam que os primeiros jornais, boletins, murais, festas de confraternização, informativos foram desenvolvidos pela área de Recursos Humanos, com o objetivo de atender e responder às expectativas e dúvidas dos funcionários. Por estar desde sempre muito próximo às pessoas, esse foi o primeiro setor a ver a comunicação com outros olhos. Observaram nela uma oportunidade de fortalecer ainda mais o contato direto e a interação com seus empregados, além de

uma forma de envolvê-los e comprometê-los com a postura e planejamento da empresa.

Mesmo com a iniciativa e todo o esforço direcionado à comunicação interna, o setor de Recursos Humanos não conseguiu atender às necessidades crescentes de informações exigidas pelos funcionários. Para França e Leite (2007), os principais fatores que impediram o êxito desse setor na área de comunicação foram:

- a) a falta de preparo dos profissionais de Recursos Humanos, que na maioria das vezes improvisavam formas de comunicação;
- b) a falta de planejamento ordenado, consistente e estratégico de comunicação;
- c) o foco apenas no cumprimento rigoroso dos procedimentos e da legislação trabalhista, tornando a comunicação fria e legalista;
- d) a falta de preparo para tratamento editorial da comunicação, um exemplo é a criação de peças que não conseguem transmitir a mensagem desejada, seja por elementos visuais ou por textos pouco atrativos.

Para resolver esse problema o setor Recursos Humanos teve de buscar com os comunicadores novos métodos para acompanhar as aceleradas mudanças externas e atender às expectativas internas dos funcionários e da alta administração, criando uma parceria entre as duas áreas. França e Leite (2007) enfatizam que a preocupação centrou-se em planejar a comunicação para satisfazer as necessidades de relacionamentos da organização, sobretudo com os funcionários, objetivo esse que facilitou a parceria por ser de interesse comum entre as áreas.

Embora sempre tenha havido comunicação (mesmo que precária) entre empresa e funcionários, somente nos últimos tempos é que essa comunicação passou a ser trabalhada por profissionais preocupados em estabelecer uma maior aproximação funcionário-empresa e um melhor clima organizacional. (BRUM, 1994, p.14).

Apesar de existirem diversas formas de obter informações e conhecimentos, Leite (2006) destaca que nem sempre a comunicação ocorre entre as pessoas. A maior parte das informações produzidas podem até causar impacto aos funcionários, porém nem sempre geram o resultado esperado e por vezes até causam confusão, devido a sua divulgação inadequada. “Muitas informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa

de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização” (LEITE, 2006)⁵.

A comunicação consiste em uma habilidade à medida que personaliza os processos internos, conduzindo a qualificação e a eficácia como postura facilitadora no diálogo organizacional, bem como nos enfoques estratégicos que alinham o discurso à ação. Apresenta-se como fator decisivo na aplicação de novas estratégias, reestruturações internas e, principalmente, no equilíbrio entre interesses da organização e dos funcionários.

3.1.1 Conceito de comunicação interna

Importante definir o conceito de comunicação interna. Para Souza e Fossá (2006, p.2), a comunicação interna está voltada “[...] ao público interno da empresa, sobretudo aos funcionários e, apresenta, como objetivo primordial, a promoção da máxima integração entre a organização e seus empregados”. As autoras reforçam seu conceito com a ideia de que essa comunicação é capaz de fortalecer o comprometimento dos recursos humanos, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de experiências e à participação. Zanetti (2009, p.66) trabalha com a mesma ideia de Souza e Fossá (2006), para ele “a comunicação precisa ser vista como um amálgama, ela tem o poder de juntar os interesses de todos numa única direção”.

Leite (2006)⁶ define a comunicação interna como “[...] as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição”, além de considerá-la responsável pela circulação das informações e do conhecimento (vertical e horizontalmente). Cita também em seu artigo um trecho do texto de Marchiori, no qual ela afirma que “é por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas” (MARCHIORI, *apud* LEITE, 2006)⁷. Outro trecho que Leite (2006) lança mão para reforçar seu conceito de comunicação interna é o de Wilson Bueno:

⁵ Documento da *internet*, não paginado.

⁶ Documento da *internet*, não paginado.

⁷ Documento da *internet*, não paginado.

A Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios (BUENO, *apud* LEITE, 2006)⁸.

Para Brum (1994, p.22), a comunicação interna é o “[...] processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho”. Essa comunicação deve ser trabalhada como uma ação de tornar comum, um processo social básico, que desafie os dirigentes a transformar os empregados em aliados. Por meio de um bom programa de comunicação interna será possível comprometer todos os funcionários, cada um em sua área de atuação, com a postura da instituição, além de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional.

Na mesma linha dos autores já citados, Brum (1994) trata as relações interpessoais como a “alma da empresa”, fundamentais para que as pessoas inovem, aprendam e progridam em suas atividades profissionais. Em suma, define a comunicação interna como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados” (BRUM, 1994, p.23).

Em seu livro intitulado “*Endomarketing* Inteligente”, Costa (2010) dedica um capítulo para falar sobre a comunicação interna⁹. O autor refere-se ao modelo de dependência de Melvin DeFleur e Sandra Ball-Rokeach (*apud* COSTA, 2010, p.85), no qual os meios de comunicação são vistos como a principal fonte de informação e identificação que um grupo pode ter de si mesmo, além de terem a responsabilidade de “aproximar os diversos subsistemas sociais, mantendo-os integrados com o uso da informação”. Nesse ponto surge o vínculo de dependência entre os funcionários e os meios de comunicação, eles precisam desses meios para compreender, se orientar e saber como agir diante dos acontecimentos de seu ambiente.

⁸ Documento da *internet*, não paginado.

⁹ *Endomarketing* X Comunicação Interna: Conforme Costa (2010), comunicação interna não é sinônimo de *endomarketing*, apenas parte integrante, considerando-a a face mais evidente para o público interno. A Comunicação Interna tem o intuito de informar, de motivar os funcionários, criar espírito de equipe e integrar os trabalhadores. Já o *Endomarketing* trata-se de uma ferramenta de gestão de ações de *marketing* direcionada aos funcionários. A sua principal função é a melhoria do atendimento ao cliente e os funcionários são tratados como clientes internos.

Costa (2010) ainda cita outros autores que tratam da comunicação interna, como Philip Lesly (1995) e Margarida Kunsch (2003). “Philip Lesly enfatiza que as comunicações são básicas para a existência diária de todo indivíduo moderno e de toda organização de qualquer tamanho” (COSTA, 2010, p.85). Para Kunsch (2003, *apud* COSTA, 2010), a comunicação ocorre por meio da interconexão de todos os elementos integrantes de uma organização, é uma dinâmica que coordena os recursos humanos, materiais e financeiros, a fim de atingir os objetivos previamente definidos pela instituição. Ao unir e refletir a cerca desses conceitos de comunicação interna, Costa chega ao seu próprio conceito:

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo. (COSTA, 2010, p.86).

Entende-se, então, por comunicação interna o esforço para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os funcionários e destes entre si. A tarefa da comunicação interna é mais que informar, ela precisa atrair e envolver. É um processo de interação, no qual o objetivo é tornar comum, compartilhar as informações que circulam diariamente nas instituições.

Trata-se de um processo psicológico, livre, que, pela informação e motivação, alerta as pessoas para uma decisão inteligente, em todos os aspectos favoráveis a seu bem-estar, e não de uma manipulação, processo impositivo, que tolhe a liberdade de escolha e de decisão da pessoa. (FRANÇA e LEITE, 2007, p.48).

Em virtude de a comunicação trabalhar com questões subjetivas, como relacionamentos, não basta apenas discursar com as pessoas. As relações de trabalho, integração, respeito e comprometimento acontecem quando existem ações capazes de transformar os processos pré-estabelecidos em gerenciamento estratégico. Para França e Leite (2007, p.48):

O objetivo é fazer com que o público se sensibilize com a mensagem, reflita sobre ela e, aos poucos, se motive e forme sua própria opinião em relação ao assunto, tomando, afinal, a decisão esperada, favorável aos objetivos de uma campanha, que pode ser, por exemplo, manter a fábrica em ordem, limpa, usar os óculos de segurança.

Assim sendo, a comunicação oferece alicerce na consolidação de competitividade, o amplo poder que possui, de transformar a informação em **riqueza do conhecimento**, traz resultados qualitativos para uma organização. Além disso, ao intermediar os relacionamentos internos, a comunicação tem condições de compreender e analisar as situações e os conflitos, dirigindo os públicos para a busca da harmonia organizacional. A partir do momento que essa comunicação de caráter estratégico começa a integrar departamentos diferenciados, com trabalho conjunto com a área de Gestão de Pessoas, surgem possibilidades para enriquecimento da cultura organizacional, passando o ambiente interno a gerar resultados também para o ambiente externo.

3.1.2 Redes formais e informais de comunicação interna

A comunicação interna flui por meio de duas redes presentes em todo sistema organizacional: a formal e a informal. Essas duas redes convivem simultaneamente e estão interligadas. Importante criar meios de fazer com que as informações percorram a rede formal de maneira adequada e monitorar os dados que circulam pelas redes informais, a fim de que a comunicação organizacional seja de fato eficaz.

A comunicação informal é aquela que circula pelas vias não oficiais, por meio da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma, envolve todos os níveis da instituição e o assunto não se restringe necessariamente a questões profissionais. Segundo Watanabe (2009)¹⁰, ela é “[...] todo tipo de relação social entre os colaboradores. É a forma dos funcionários obterem mais informações, através dos conhecidos ‘boatos e rumores’”. Por meio dessa rede, paralela à comunicação formal, o funcionário transmite sua satisfação ou insatisfação em relação à organização.

As vantagens da comunicação informal são: a velocidade de transmissão das informações, a credibilidade dos funcionários, a desburocratização dos processos de comunicação interna, além de servir como complemento à estrutura formal, quando

¹⁰ Documento da *internet*, não paginado.

esta é ineficiente ou vaga. Ao proporcionar a participação de todos, esse tipo de comunicação motiva e integra as pessoas, “indivíduos que se comunicam informalmente conhecem uns aos outros e podem desenvolver relações que ultrapassam a função da organização formal” (MARCHIORI, 2008, p.157). A rede informal pode ser útil também para sentir o clima organizacional e a reação das pessoas frente às informações passadas pela administração (GODOY, 2008).

[...] as pessoas necessitam de informações confiáveis e seguras e, muitas vezes, os canais formais não proporcionam informações suficientes e claras para satisfazer suas curiosidades e dúvidas. Por isso, buscam fontes alternativas, como as comunicações informais [...]. (KUNSCH, 2003, p.83)

Contudo, essa informalidade gera também dificuldade de monitoramento das informações que circulam entre os empregados, podendo criar boatos e ruídos. Como as informações transmitidas por essa rede de maneira nem sempre são corretas e verídicas, muitas vezes divulgadas precipitadamente e sem a devida comprovação, a sua distorção pode ocasionar desentendimentos e descontentamento entre os funcionários. Kunsch (2003, p.84) acredita que esse tipo de comunicação deve ser direcionada para o seu lado construtivo, “ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão de pessoas com vistas em uma administração participativa”.

Diferentemente da informal, a comunicação formal ocorre por meio dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa e deriva da alta administração. As mensagens são transmitidas e recebidas dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. “Missão, metas, objetivos, práticas e políticas operacionais, níveis de controle, tarefa, departamentalização, todos são componentes observáveis, racionais e orientados para as considerações da estrutura” (MARCHIORI, 2008, p.156).

Kunsch (2003, p.84) define a comunicação formal como administrativa, relacionada ao “[...] sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações”. Ela segue uma hierarquia dentro da empresa, respeitando sua administração, valores e objetivos. Estabelece ainda um diálogo da empresa com seus públicos, além de padronizar os processos e influenciar o comportamento dos

empregados, a fim de desenvolver seu comprometimento com os planos e programas da organização.

Importante, então, ter cuidado e preocupação com os interlocutores na transmissão das informações para que a mensagem atinja da maneira esperada as pessoas. Dessa forma, a principal missão da comunicação formal é contribuir para que o clima organizacional seja positivo e que o funcionário se torne um porta voz da empresa, envolvido e comprometido com os objetivos organizacionais.

Entretanto, é possível perceber nessa comunicação formal algumas desvantagens, a maioria delas ligadas à burocracia decorrida da relação hierárquica. A burocratização da informação a torna lenta e prejudica a velocidade da execução dos processos. Muitas vezes não há envolvimento e participação de todos no processo formal, o fluxo das informações ocorre somente de maneira descendente, ou seja, de cima para baixo, sem possibilidade de *feedback* ou interação.

Se a empresa opta por adotar uma política de retenção de informações [...] dá margem para que a comunicação informal e os boatos se tornem os únicos meios pelos quais os colaboradores tem acesso às informações, que podem chegar a eles de maneira distorcida e até mesmo errada. (GODOY, 2008)¹¹.

Outra dificuldade que os profissionais de comunicação encontram está em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários, pois nem todos possuem o mesmo grau de escolaridade, cultura, experiências, etc. Ruídos podem ocorrer também quando não há o planejamento ou execução correta dos programas, nem tudo que é comunicado pelos gerentes chega aos funcionários de forma verídica e legível.

Assim sendo, nota-se uma interdependência das duas redes de comunicação interna, elas não existem de maneira isoladas, uma influi constantemente na outra. Segundo Kunsch (2003, p.82),

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis.

¹¹ Documento da *internet*, não paginado.

Cabe aos profissionais de comunicação entender como funcionam essas redes internas, respeitar seu alcance e tirar proveito sempre que possível de suas vantagens. Um exemplo são os boatos que emergem da comunicação informal, conforme Godoy (2008)¹², “90% das informações veiculadas pela central de boatos são verdadeiras. Elas apenas são falhas e não trazem detalhes”.

Importante buscar transparência e agilidade nos canais formais, além de direcionar esforços para que a comunicação informal contribua também com os objetivos da empresa. Nas organizações sempre haverá os dois tipos de comunicação, entretanto o conhecimento da importância de ambas é o que fará a diferença nas empresas com alto grau de satisfação de seus colaboradores quanto à comunicação interna. No próximo item apresentam-se exemplos de instrumentos, canais e meios que percorrem e formam essas redes formais e informais de comunicação interna organizacional.

3.2 MEIOS, CANAIS, AÇÕES, POSSIBILIDADES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

As empresas criam diversos meios e canais para se comunicar com seus funcionários. Esses meios precisam atender às necessidades específicas de cada instituição, adequando-se ao tamanho da empresa e, principalmente, aos interesses do seu público interno. Por meio dessa rede de ações, meios e canais de comunicação interna, circulam as informações da alta administração para os empregados e vice-versa. Alguns exemplos são citados a seguir, com o intuito de ilustrar possibilidades de comunicação e relacionamento que podem ser desenvolvidas pelas organizações para se aproximarem da sua equipe de funcionários.

¹² Documento da *internet*, não paginado.

Murais ou jornais de parede

Caracterizam-se por quadros distribuídos pelos diversos ambientes da empresa, com lembretes, pequenos textos, avisos do setor de Recursos Humanos, datas da agenda organizacional, etc. Para Costa (2010), é um canal em desuso, muitas empresas tem o substituído por monitores de LCD, mais interativos e atraentes. Nessa nova versão, o conteúdo pode ser monitorado por um computador, com conteúdo atualizado em tempo real, veiculação multimídia e baixo custo de atualização.

Caixa de sugestões

Veículo de comunicação que torna possível um “contato sigiloso dos funcionários com a administração, destinado à realização de enquetes e sondagens de descontentamentos” (FORTES, 2003, p.274). As caixas de sugestões devem estar posicionadas em lugares estratégicos, visíveis e de fácil acesso para a participação de todos os funcionários. Outra forma é dedicar um espaço virtual para sugestões, seja através de canais específicos ou por *e-mail*. Empresas que utilizam esse espaço demonstram uma preocupação com as críticas e propostas internas, pois, segundo Fortes (2003), lidam com a espontaneidade e com a vontade das pessoas.

Jornal

Apresenta periodicidade definida e regular, seu foco está em repassar informações aos funcionários, podendo transmitir conteúdo variado. Sua vida útil é considerada curta, dessa forma “quanto maior for a frequência de atualização, maior será sua efetividade” (COSTA, 2010, p.100). Além disso, os custos de produção e

manutenção são baixos quando comparados aos de outros meios, observando ainda a sua grande abrangência dentro das organizações.

Revista

Diferentemente do jornal, o conteúdo da revista tem vida útil maior, sendo este ponto fundamental no momento da criação das matérias e editoração do material a ser impresso. A construção desse veículo deve ser elaborada e os conteúdos variados, instigando o interesse dos funcionários e mantendo uma periodicidade regular. Assim sendo, o custo de produção é mais alto que o do jornal, porém compensa ao ter vida útil mais longa.

Rádios corporativas

São os programas de rádio produzidos para o público interno de uma organização. Conforme Costa (2010, p.102), “as rádios corporativas mostram-se muito fortes e eficazes, em especial nas indústrias ou empresas em que exista ampla concentração de pessoas em um mesmo espaço físico”. A linguagem simples desse canal facilita a compreensão das mensagens pelos funcionários de menor nível de formação, como operários de uma fábrica, além de muitas vezes representar um custo baixo para a empresa quando comparado a outras formas de comunicação interna. Assim como os outros canais, as rádios devem aliar a pauta da empresa às expectativas e interesses dos empregados, tornando-o atrativo e ao mesmo tempo eficaz com os objetivos organizacionais.

Para Brum (1994), o rádio é um dos meios de comunicação mais populares, como ferramenta organizacional pode transmitir mensagens motivadoras, informações importantes, dicas sobre assuntos diversos, além de músicas (as quais a autora acredita serem capazes de afetar, inclusive, o comportamento das pessoas). Cada organização tem a sua estrutura e ela irá interferir na programação da rádio corporativa, bem como na escolha dos locais de transmissão. Áreas amplas

e com grande concentração de pessoas costumam facilitar e auxiliar na eficácia desse canal. Pequenas e médias empresas tem buscado na terceirização desse serviço uma alternativa para a redução de custos com produção de material e contratação de pessoas. As empresas terceirizadas analisam as necessidades de cada local e criam uma programação específica, precisando apenas da estrutura física para transmitir o conteúdo produzido.

Intranet

Segue os mesmos fundamentos da *internet*, porém direcionada apenas ao público interno da organização. É uma rede corporativa, que pode conter imagens, vídeos, áudio, além de espaço para buscas de arquivos, troca de *e-mails* e, por vezes, até conversas instantâneas. De acordo com Fortes (2003), as vantagens da implementação da *intranet* são a redução de formulários, de materiais impressos, de custos de impressão, além da organização e da disponibilização de dados da empresa, facilitando a comunicação e a participação de todos. Cita ainda que por esse canal é possível disponibilizar os informativos e os comunicados internos, pesquisar o clima organizacional, responder a dúvidas comuns, acelerar a comunicação administrativa e fornecer treinamento *online* aos funcionários.

Costa (2010) acredita que as pessoas precisam se sentir estimuladas a acessarem a *intranet*, para isso é necessário que o conteúdo seja atrativo e atualizado diariamente. Uma forma de chamar os funcionários para o uso das ferramentas da *intranet* é lançando mão de *cross media*. Esse processo cruza informações entre os diferentes canais de comunicação, divulgando, por exemplo, no rádio, na revista ou nos murais da empresa sobre assuntos que estarão disponíveis na *intranet*.

E-mail

“O correio eletrônico é um canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, a custos mínimos” (FORTES, 2003, p.280), por seu imediatismo encurtou o caminho que as correspondências impressas percorriam ao ser digitadas, impressas e depois entregues. O *e-mail* é transmitido em tempo real, ultrapassa a hierarquia social da organização. Seu conteúdo pode ser diversificado, confidencial e possibilitar a interação entre as partes.

O *e-mail* pode fazer parte tanto da rede formal, quanto da informal de comunicação interna. A desvantagem desse meio está no seu uso indevido, para fins que não os profissionais, quando prejudica o rendimento dos funcionários. Políticas e regras específicas são criadas para controlar e monitorar as caixas de *e-mails*, evitando que se trate de assuntos confidenciais ou que não sejam de utilidade interna, devido à falta de segurança do sistema de *internet*.

Fortes (2003) observa que para esse veículo de comunicação obter credibilidade junto aos funcionários, como forma de interação com a alta administração, a organização deve dar atenção às mensagens recebidas e respondê-las o quanto antes for possível. Outro ponto importante para o *e-mail* ser considerado um meio eficaz de troca de informações, é a manutenção de suas características de imediatismo e interatividade. Caso contrário, seu uso não fará sentido e será substituído por outra forma de expressar as inquietações ou sanar as dúvidas dos empregados.

Há de se ter cuidado também com o que Fortes (2003) chama de “exclusão digital”. Quem não trabalha diariamente frente a um computador deve ter igualmente a oportunidade de ter sua caixa de correio eletrônico. Isso é possível isso por meio da colocação de terminais coletivos em áreas comuns da empresa, como lancherias e áreas de lazer.

Videoconferência

As videoconferências possibilitam o contato visual e sonoro entre os funcionários, mesmo que estes trabalhem em sedes de cidades ou países diferentes. Reuniões podem ser realizadas à longa distância, por meio de computadores, utilizando imagem, som e voz (microfones, caixas de som, telões, fax, etc). Este canal é muito utilizado por empresas de caráter global, pois ao encurtar as distâncias, ele reduz gastos de tempo e dinheiro com viagens de reuniões. Os encontros virtuais podem ainda ser gravados para posterior acesso, permitindo também a transferência instantânea de documentos.

Ao mesmo tempo que pode facilitar, esse canal pode trazer desvantagens quando utilizado como única forma de interação. Ele não substitui o encontro pessoal, mesmo que eventual, para sentir o verdadeiro clima interno das sedes e discutir questões que podem ser deixadas de lado ou omitidas propositalmente, causando possíveis prejuízos no futuro.

Eventos

Os eventos reforçam a comunicação interna, como uma ferramenta de relacionamento, um canal de comunicação aproximativo, integrando os funcionários. Eles devem estar no planejamento, distribuídos de acordo com um calendário de eventos, com atividades pré-definidas, para datas como Natal, dia da mulher, aniversário da empresa, além de espaços para comemoração de metas alcançadas.

Os eventos podem ser pequenos ou grandes, dependendo do tamanho da empresa e do motivo a ser comemorado, contudo devem priorizar a integração e participação de todos, fortalecendo os relacionamentos internos. Essa integração trará à empresa resultados como a facilidade nos processos interdepartamentais (ao se conhecerem, os funcionários trabalham melhor em equipe), a valorização do profissional (que se sentirá mais motivado), a imagem favorável da organização (vista como empresa que faz questão de compartilhar com os seus funcionários seus ganhos e premiá-los quando estes merecem).

Reuniões de ideias

Imprescindível oportunizar, por meio de reuniões coordenadas por áreas específicas, espaços para que os funcionários possam expor suas ideias, contar casos de sucesso ou fracasso de suas áreas. Brum (1994, p.116) observa que “a concentração das sugestões em uma reunião evita a dispersão e permite a convergência dos assuntos e dos interesses, o que assegura ótimos resultados práticos”. Esse método estimula o funcionário a transformar sua ideia em projeto a ser executado, buscando soluções diversificadas para os problemas enfrentados. Ainda, incentiva a criatividade e cria oportunidades para que cada pessoa demonstre seus talentos, que por vezes ficam em segundo plano com as atividades de rotina.

Áreas de lazer

Como o próprio nome diz, as áreas de lazer são espaços reservados aos funcionários para descontração durante os intervalos do expediente de trabalho. Caracterizam-se por áreas com móveis confortáveis para descanso, decoração diferenciada, computadores com *internet* de livre acesso, mesas de jogos, pequenas bibliotecas, salas de televisão, podendo variar de acordo com o porte da empresa ou o valor que esta dá (ou tem condições de dar) aos seus funcionários. Servem como forma de evitar o estresse das equipes, fortalecer os relacionamentos internos e promover ainda o bem estar entre as pessoas.

Nas empresas onde não existem áreas específicas para lazer, os funcionários retornam para seu posto de trabalho logo após o almoço, ou permanecem nele durante os horários de lanche e até mesmo após o horário de expediente. É exatamente nesses momentos que se formam grupos fechados, em torno de lideranças naturais preocupadas com a disseminação de fatos negativos prejudiciais ao clima da empresa. Por isso a importância da existência de áreas de lazer e, principalmente, de essas áreas serem freqüentadas e utilizadas por todos os níveis hierárquicos. (BRUM, 1994, p.124 e 125)

Outras iniciativas de lazer também vem sendo propostas com sucesso nas empresas, como sessões de cinema nos auditórios, ginástica laboral, caminhadas programadas com toda equipe, campeonatos esportivos, etc. Todas essas ações primam não só pelo desenvolvimento profissional, mas também pessoal do empregado, com vistas a sua qualidade de vida. Atitudes como essas demonstram preocupação das instituições com o bem estar da sua equipe, valorizando o capital humano (o responsável por fazer a diferença no atual mercado competitivo).

Job rotation

Representa uma forma de interação importante dentro das organizações, na qual os funcionários perpassam diversas áreas da empresa por um período de tempo, tendo como objetivo principal conhecer e entender os processos e funcionalidades dos outros departamentos. Essa prática é realizada na maior parte com estagiários e *trainees*, mas vem sendo praticada cada vez mais com pessoas que já trabalham na empresa há anos, como forma de reciclar e compartilhar o conhecimento adquirido nesse tempo. Para ser de fato eficaz, o *job rotation* exige planejamento, estimulando não só o participante do programa, mas também os departamentos a estarem dispostos a aprender também e fornecerem apoio durante o período dessa prática, do contrário os resultados podem ser negativos para a empresa.

Além disso, o *job rotation* traz outros resultados interessantes, como o aumento da rede de relacionamento dos funcionários, o aprendizado de novas atividades e os leva a repensarem suas atividades. É uma prática que favorece a troca de conhecimento e de experiência entre os mais diferentes perfis da instituição, contribuindo para que o funcionário perceba em qual setor se encaixa melhor e com qual poderia contribuir mais com suas habilidades. Percebe-se que as vantagens são para ambas as partes, para a empresa o *turnover* (rotação da equipe) é reduzido, seus funcionários tornam-se preparados para assumir outras posições em um curto prazo de tempo e tomar decisões nas diversas áreas; para o profissional, proporciona uma visão estratégica da empresa, novos aprendizados,

motivação para descobrir aptidões e até mesmo dar um novo direcionamento para a carreira.

3.3 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO INTERNA

Como observado anteriormente, o processo de comunicação nas organizações é composto por diversos elementos, cada autor denomina-os de maneiras diferentes, porém os mais comuns são emissor, mensagem, meio, receptor, *feedback*. Por envolver pessoas, variados canais, aspectos relacionais e outros diversos condicionamentos, esse processo é de grande complexidade e sofre interferências internas e externas. Segundo Melo (2006, p.2), “a comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino a comunicação não acontece”. Quando algo de errado ocorre com esses elementos, surgem as barreiras à comunicação organizacional, definidas como “[...] os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa.” (KUNSCH, 2003, p.74).

Kunsch (2003) classifica em quatro classes as possíveis barreiras comunicativas das organizações: as **pessoais**, as **administrativas/burocráticas**, o **excesso e sobrecarga de informações** e as **informações incompletas e parciais**. A primeira classe fala sobre a diversidade da equipe de colaboradores que pode facilitar ou dificultar a comunicação, “tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos” (KUNSCH, 2003, p.74). A fim de evitar ruídos e cumprir com o objetivo estratégico da comunicação interna, os comunicadores deverão conhecer em profundidade sua equipe para transmitir da melhor forma suas mensagens, comprometendo, envolvendo e facilitando o entendimento entre todos.

As barreiras administrativas/burocráticas decorrem da forma como as organizações processam suas informações. Um exemplo são as dificuldades que a distância física pode ocasionar a uma multinacional. Esta tem de trabalhar com um grupo de funcionários de culturas muito diferentes e, ao mesmo tempo, proporcionar

espaço para a interação e a comunicação frequente entre todos, a fim de que as metas propostas no planejamento global sejam alcançadas. A especialização por função e a divisão de tarefas também pode ser um risco ao limitar as pessoas a realizarem apenas suas tarefas, não compartilhando ideias, trocando conhecimentos, relacionando-se com colegas de outras áreas. Outras barreiras administrativas são as relações de poder, autoridade de *status* e a posse das informações, ocasionadas, na maior parte, pela resistência da alta administração, que tem receio de fragmentar a hierarquia da empresa.

O excesso de informações desvia a atenção dos empregados, que devido à sobrecarga deixam de centrar-se em assuntos de fato importantes. Com o crescente número de meios de comunicação e a proliferação de papéis administrativos e de reuniões desnecessárias, as pessoas passam a confundir as mensagens emitidas, não conseguem assimilar todas as informações. “A boa comunicação exige presteza na transmissão de dados e de respostas” (FRANÇA e LEITE, 2007, p.35), para isso é imprescindível a seleção e a priorização do conteúdo a ser transmitido aos empregados, somente assim é possível tornar eficaz e fluido o fluxo da comunicação organizacional.

A última classe de barreiras citada por Kunsch (2003) é a das comunicações incompletas e parciais. Estas ocorrem quando as informações não são repassadas de maneira clara, objetiva e transparente, ou seja, quando há omissão ou distorção de detalhes. A empresa precisa deixar claro aos seus funcionários o que espera deles e para onde pretende ir, para que eles se sintam envolvidos e motivados a participar.

O funcionário que descobrir alguma informação interna primeiramente por outros meios, como televisão ou amigos, que não sejam suas chefias, pode se sentir traído. França e Leite (2007) concordam com a autora Margarida Kunsch, para eles a empresa precisa ser sempre a primeira fonte de informações do público interno, procurando transmitir mensagens importantes, adequadas, no momento certo e que atendam às expectativas. O bom relacionamento entre funcionários e alta administração, objetivo maior da comunicação interna e também da gestão de pessoas, só acontece com transparência e credibilidade na comunicação.

França e Leite (2007) abordam também sobre as barreiras encontradas durante o processo de comunicação e os fatores que podem facilitar ou prejudicar a compreensão da mensagem emitida. Por ser um processo que, conforme os

autores, envolve três elementos, o emissor, a mensagem e o receptor, a comunicação depende da interatividade entre a forma de expressão e a forma de recepção da mensagem para ser eficaz.

A comunicação só acontece quando a pessoa à qual nos dirigimos percebe o que desejamos comunicar, presta atenção no que estamos falando e manifesta, pela mudança de atitude, que compreendeu o que lhe foi dito. (FRANÇA e LEITE, 2007, p.51)

O emissor apresenta-se como o responsável por buscar a melhor forma de transmitir as mensagens, seja por meio de palavras, gestos ou comunicados, a fim de conseguir a atenção do receptor. A mensagem também precisa ser tratada com atenção, pois se não estiver escrita em linguagem adequada, não apresentar conteúdos de relevância e de interesse interno não alcança o efeito esperado. O receptor precisa também estar disposto e apto a compreender a mensagem, por meio dos códigos emitidos, assim poderá reagir e manifestar sua opinião sobre o que foi dito (*feedback*).

Para França e Leite (2007), o emissor tem grande responsabilidade, pois lançando mão de recursos persuasivos, pode chamar a atenção para uma mensagem e ser mais facilmente compreendido pelo receptor, eliminando algumas barreiras comunicativas. Para exemplificar, descreve sobre a comunicação assertiva, que define como “a capacidade de afirmar ou fazer asserções de maneira positiva, clara e direta” (2007, p.52). O líder que for capaz de ser assertivo, ou seja, de expressar suas idéias e ao mesmo tempo ouvir, respeitar e acreditar em outras opiniões conseguirá manter um diálogo, uma troca de informações constante e direta com o seu funcionário, o que será muito benéfico para a organização. Brum (1994, p.51) descreve ainda que “um programa de comunicação interna é facilitado quando a empresa possui poucos níveis hierárquicos”.

Outras barreiras também podem ser citadas como: o uso de jargões por parte de grupos nas organizações, as diferenças departamentais, a falta de planejamento para a sinergia e integração das ações de comunicação e, principalmente, a ausência de equipes multidisciplinares para coordenar e realizar o trabalho de comunicação interna. Os jargões são expressões que fazem parte da linguagem específica de um grupo de pessoas, eles facilitam e aceleram a compreensão da comunicação nesse grupo. Na organização cada grupo utiliza termos técnicos e meios diferentes de se comunicar, a linguagem dos engenheiros provavelmente não

é compreendida totalmente pelos publicitários e vice-versa. A dificuldade está justamente nessa interação, há de se buscar formas de entendimento entre todos os funcionários, a fim de proporcionar oportunidades para a troca de experiências e conhecimento.

Nessa mesma linha, as diferenças departamentais também podem prejudicar a fluidez das informações, pois além de linguagens diferentes, os departamentos possuem perspectivas diferentes da situação da empresa. Dependendo do grupo de funcionários, um departamento pode ter uma cultura totalmente diferente da outra, o que complica a interação.

Gonçalves (2004) destaca a importância de planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada, possibilitando não esconder nada de ninguém, ou seja, uma comunicação sem barreiras e burocracias. “Uma comunicação sinérgica é capaz de integrar clima sócio-organizacional com as comunicações entre todos os departamentos de uma empresa” (GONÇALVES, 2004)¹³. Com transparência e objetividade, o risco de surgirem ruídos na comunicação interna diminui, pois as pessoas possuem acesso direto às informações da empresa.

A ausência de equipes multidisciplinares para trabalhar a comunicação nas organizações é outra barreira a ser superada. A maior parte dos profissionais que atuam nessa área não são capacitados e experientes para desenvolver estas atividades ou possuem a mesma formação profissional. O ideal é reunir profissionais de diversas áreas para criar um grupo capaz de atuar estrategicamente, com visão ampla dos problemas e das possibilidades da organização. Zambelli (2006) julga importante a reunião de áreas como Recursos Humanos, Relações Públicas, Marketing, Jornalismo, como forma de utilizar novos sistemas e métodos com simplicidade, originalidade e criatividade.

A partir da análise das barreiras à comunicação interna percebe-se o desafio com o qual as empresas se deparam ao lidar com a comunicação. A enorme abrangência dessa área fez com que os profissionais buscassem na administração, psicologia, marketing, entre outras áreas, conhecimentos e parcerias que pudessem contribuir para a realização de suas atividades, otimizando os resultados e proporcionando uma visão ampla dos processos. Por meio da comunicação é possível a reunião das distintas partes da instituição, o estabelecimento das relações

¹³ Documento da *internet*, não paginado.

entre empregado e empregador e, sobretudo, o alinhamento dos diversos pensamentos e ações em direção a um objetivo organizacional comum.

Para que a comunicação consiga atingir todos os setores de uma instituição e atue de fato estrategicamente, a prioridade está na contratação de profissionais treinados, com visões abrangentes e integradas, com pensamentos abertos, sistêmicos e preparados para perceber as ameaças e as oportunidades no desenvolvimento de seus funcionários. Há várias ferramentas e tecnologias à disposição da comunicação, esses diversos canais e meios, se escolhidos e utilizados adequadamente, podem eliminar algumas barreiras e facilitar o complexo processo de comunicação interna.

Com a globalização e o aumento da velocidade das informações, a comunicação interna assumiu um papel valioso nas organizações: estabelecer um fluxo contínuo, estruturado e relevante de todas as informações que circulam entre os funcionários, incentivando a interatividade, a criatividade e a reflexão. Dessa forma, ela deve ser priorizada para a eficiência de todos os processos organizacionais, envolvendo desde os funcionários do menor nível hierárquico até a alta administração.

O sucesso das empresas depende da troca de informações, conhecimentos e integração entre seu público interno. Proporcionar espaços para que os funcionários interajam é essencial para o fortalecimento organizacional, por meio das diferentes opiniões e sugestões podem surgir ideias inovadoras, que agreguem diferencial competitivo. Para criar esse ambiente favorável às trocas, a comunicação interna deve atuar em parceria com a área de gestão de pessoas, facilitando a integração e participação de todos os envolvidos na empresa. A parceria entre comunicação interna e gestão de pessoas será descrita no próximo capítulo, bem como outros assuntos relacionados às duas áreas, como a importância da contratação de profissionais talentosos e da gestão da diversidade organizacional.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS: FACILITANDO OS RELACIONAMENTOS EM UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL DIVERSIFICADO

Nesse capítulo, aborda-se sobre a importância da parceria entre a área de Comunicação interna e a de Gestão de Pessoas em um ambiente organizacional diversificado, a fim de obter vantagens competitivas. A Gestão de Pessoas alinha os objetivos pessoais dos funcionários aos da organização; já a Comunicação Interna é responsável pela circulação das informações, para que os conhecimentos dos funcionários sejam compartilhados, não fiquem estocados. A Comunicação Interna e a Gestão de Pessoas, quando atuam em parceria, criam vantagens competitivas ao elevar o nível de entendimento e colaboração entre as pessoas e, principalmente, ao ampliar e facilitar os relacionamentos internos. Por meio dessa harmonia organizacional, há a possibilidade de desenvolvimento de competências diversas e retenção de profissionais talentosos.

4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS: PARCERIA PARA FORTALECER OS RELACIONAMENTOS INTERNOS

Após analisar separadamente as áreas de Gestão de Pessoas e de Comunicação Organizacional, percebe-se que ambas estão diretamente relacionadas e tem como objetivo principal atender às necessidades dos relacionamentos internos da organização. Ao intermediar e administrar os relacionamentos, a comunicação interna pode compreender e analisar as situações e os conflitos, direcionando os públicos para a harmonia organizacional. O mesmo objetivo tem a área de gestão de pessoas, promovendo os relacionamentos e o desenvolvimento de sua equipe por meio de treinamento, seleção, ações internas de integração, programas de benefícios, entre outras atividades de sua competência.

Como resultado dos processos de globalização, as pessoas passaram a buscar produtos diferenciados para satisfazer suas necessidades pessoais, cobrando valores intangíveis como segurança, *status*, auto-realização,

diferenciação, exclusividade. Para atender a essas novas imposições, as empresas renovaram-se internamente, identificaram novas formas de interagir com a sociedade e, principalmente, com seus funcionários. Segundo Pacheco *et al* (2005, p.20) “para atender às exigências desse novo cliente, as organizações precisam que seus empregados também se transformem, inovando, criando e aditando valores até então insignificantes ou irrelevantes”. Os empregados, então, devem estar capacitados para enfrentar e realizar constantes ajustes e renovações, além de saber trabalhar em equipe, forma pela qual possuem contato direto, facilitando os relacionamentos e a disseminação e troca de saberes e informações.

Silva (2005) menciona que o trabalho do departamento de Recursos Humanos é essencial para que o empenho dos funcionários seja voltado para a missão, a visão e os valores da organização, estes direcionados para a satisfação das necessidades de seus clientes. Além disso, expõe que isso acontece por meio do processo de comunicação e das relações interpessoais que ocorrem em cada contexto com suas implicações. O autor reforça sua idéia citando Kunsch (*apud* SILVA, 2005, p.24):

De fato, qualquer trabalho que envolva público interno, é fundamentalmente orientado pela comunicação. O melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, o programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação.

Ruggiero (2002)¹⁴ acredita que a comunicação interna merece atenção prioritária por parte da alta direção da empresa, pois não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, se eles não estiverem bem informados. As pessoas precisam se comunicar adequadamente para que o capital humano da empresa seja potencializado, em um clima de verdade e autenticidade, caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e uma anti-comunicação. O autor percebe que a qualidade da comunicação depende de fatores importantes como a sua prioridade e valorização, a disposição da alta direção para abertura de informações essenciais, a autenticidade, a individualização e personalização dos processos, o foco em aprendizagem para garantir que as mensagens serão de fato aprendidas e utilizadas pelos funcionários. Todos esses

¹⁴ Documento da *internet*, não paginado.

pontos podem ser garantidos com a atuação da área de comunicação em parceria com a de gestão de pessoas, os conhecimentos multidisciplinares de ambas abrem um leque maior para observar as possibilidades internas da empresa e propor ideias inovadoras e criativas.

Segundo Maciel (2005), a comunicação organizacional apresenta-se como responsável por tratar das informações que percorrem a organização, instruindo os funcionários quanto às atividades da empresa e ao seu valor e lugar dentro dela. “Através das informações comunicadas, os colaboradores tem condições de se relacionar, efetivando assim os relacionamentos interpessoais” (MACIEL, 2005, p.39). Estes relacionamentos são capazes de gerar um maior comprometimento, para assim alcançar índices altos de produtividade e qualidade.

Brum (1994) também aponta para a necessidade de canais de comunicação eficazes para que os funcionários trabalhem em função das metas da organização. Dessa forma, percebe-se que a comunicação interna está intimamente ligada a fatores como educação, cultura e informação, merecendo uma atenção especial por parte dos diversos setores organizacionais.

Batista (2006) entende a comunicação como a base para a existência da cooperação e da integração entre as pessoas, o que a torna parte indispensável nos processos de mudança, nas relações internas, nas condutas que devem ser seguidas em uma empresa e em todas as atividades que exigem dos funcionários comprometimento. A autora aponta ainda que as empresas, ao perceberem a necessidade de investir cada vez mais nos seus recursos humanos, passaram a adotar modelos mais modernos de gestão e a introduzir novos canais de comunicação entre a empresa e seus empregados. Buscou-se melhorar o sistema de comunicação nos dois sentidos, levar mais informações aos públicos internos e, ao mesmo tempo, levantar expectativas, opiniões, sugestões e reivindicações dos funcionários; ou seja, tornar esse sistema de mão dupla, com a troca constante de informações entre todos integrantes da empresa.

Não há dúvidas de que uma interação entre as duas áreas faz com que a divulgação das políticas de RH tenha uma amplitude muito maior. O RH e a comunicação atuam de forma extremamente interligada na empresa, um depende do outro. (BATISTA, 2006, p.53).

Dessa forma, nota-se que de nada adianta o setor de Recursos Humanos aplicar técnicas avançadas de gestão ou colocar à disposição de sua equipe

inúmeros treinamentos e espaços para integração, se essas pessoas, por meio da comunicação interna, não forem informadas sobre sua existência e, principalmente, estimuladas a participar. A atuação das duas áreas em parceria, seja numa estrutura unificada ou separada, permite à organização reter informações importantes sobre os funcionários, para assim definir políticas que de fato contribuam para a melhoria do clima organizacional e a conseqüente lucratividade da empresa.

Para Brum (1994, p.75):

Quando o público a ser trabalhado é o interno, as áreas de comunicação social e de recursos humanos de uma empresa devem atuar em conjunto. Esta última é o setor capaz de gerar subsídios para que sejam trabalhadas informações sobre salários, calendários de trabalho, férias, entre outras, além de auxiliar na elaboração e na aplicação de pesquisas de clima.

O departamento de Recursos Humanos detém a maior parte das informações relativas aos funcionários, fornece dados importantes para que a comunicação realize um trabalho eficaz e de acordo com as necessidades internas. Já a comunicação pode suprir as carências da área de Recursos Humanos relativas à divulgação apropriada do seu plano de benefícios, além de estimular, por meio dos canais internos, a participação de todos nos programas de treinamento e capacitação. A parceria apresenta-se como um componente importante para o sucesso empresarial.

Sabe-se hoje, que os funcionários mais bem informados e integrados com a filosofia empresarial não só produzem mais, como geram um clima de maior boa vontade e transmitem uma boa imagem institucional para fora do ambiente interno. Quando as pessoas são respeitadas e valorizadas, elas se tornam mais criativas e mais integradas ao seu ambiente de trabalho passando assim a contribuir de forma mais intensa com o crescimento da empresa.

As empresas precisam investir no desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários não só por meio da realização de cursos, mas também inovando no sistema de trabalho e demonstrando que apostam na capacidade de seus empregados. Pacheco (2005, p.67) enfatiza que “não basta apostar em novas tecnologias; é preciso valorizar o investimento nas pessoas e na ampliação de suas competências”. Relações transparentes e uma comunicação aberta são vitais para que as pessoas sintam liberdade para expor suas ideias, para pôr em prática novas formas de realização de suas atividades e propor sugestões até para outros setores.

O processo de comunicação impacta diretamente na qualidade das relações interpessoais. Ao conquistar a compreensão do público e fazer entender os programas, os profissionais de comunicação são capazes de direcionar o melhor retorno e eficácia dos recursos humanos, além de elevar o nível de entendimento e colaboração entre funcionários e gerentes, ampliando e facilitando os relacionamentos internos.

A Gestão de Pessoas também deve conciliar os objetivos da empresa e dos seus funcionários, alcançando resultados positivos, com pessoas capacitadas, competentes e com visão de futuro. Conforme Brum (1994, p.40) “uma força de trabalho educada e treinada é decisiva para que um programa de comunicação interna traga bons resultados a uma empresa”. As pessoas interligam o trabalho das duas áreas e são consideradas fontes propulsoras para as organizações, elas que detém o conhecimento e podem ou não aplicá-lo favoravelmente.

A diferença existente entre empresas de sucesso e outras se baseia na visão de negócio, na flexibilidade e na competência em lidar com mudanças pautadas em valores sólidos, que garantam estabilidade emocional interna ao seu principal ativo: as pessoas. (PACHECO, 2005, p.68).

Assim, o ideal é que a filosofia e a cultura empresariais sejam voltadas para as pessoas, unindo esforços a fim de proporcionar um ambiente favorável à aplicação e ao desenvolvimento de suas habilidades e talentos.

De acordo com Batista (2006, p.69), as empresas devem fugir dos processos burocráticos e dirigir esforços para a aproximação das pessoas, “analisando suas formas de agir e os comportamentos, pois o sucesso está diretamente ligado à transparência da cultura organizacional”. Precisam se transformar em lugares melhores para as pessoas trabalharem, somente assim surgirá um ambiente propício para a criatividade e com espaço para inovações, estas essenciais para manter vantagem competitiva frente à concorrência.

O modelo de organização ideal é aquele no qual há o compartilhamento de informações e o envolvimento dos funcionários nas decisões, no qual o diálogo é a principal ferramenta de gestão de pessoas, que oferece benefícios e salários de acordo com a média do mercado e que promove ações visando o bem estar dos seus empregados.

Diversos sentimentos negativos podem surgir dentro da organização quando essa não se preocupa em criar um eficiente processo permanente

de comunicação com os empregados. Um sistema ineficiente de comunicação pode causar nos funcionários frustração e ansiedade por se verem diante do desconhecido, o que acaba provocando medos e incertezas quanto à segurança no emprego. (BATISTA, 2006, p.95).

Percebe-se que a interação dos profissionais de comunicação com a área de gestão de pessoas oferece novas oportunidades e espaços de atuação para esses profissionais. Além de ampliar seus conhecimentos atuando em outras áreas, podem aperfeiçoar a comunicação interna já realizada pelo departamento de recursos humanos, preenchendo brechas e aplicando suas experiências para buscar melhorias nos processos internos, a fim do alinhamento organizacional.

Por ser uma área que recentemente vem ganhando espaço, a comunicação interna necessita das informações que o setor de Recursos Humanos detém dos funcionários, somente desta forma poderá conhecer a fundo seu público e criar formas de atingi-lo e promover as mudanças necessárias para o crescimento da empresa. Da mesma forma, o Recursos Humanos precisa do conhecimento da área de comunicação para criar meios eficazes de promover suas ações junto aos empregados. Por meio dos variados meios de comunicação interna, as informações, valores e metas organizacionais serão transmitidas aos funcionários, que também apresentarão suas idéias, sugestões e propostas para a alta direção, além de interagirem e relacionarem-se entre si.

A parceria das duas áreas estimula uma cooperação cada vez maior para o alcance dos objetivos organizacionais, ao promover, a área de gestão de pessoas, e ao divulgar, a comunicação interna, ações com foco no seu principal capital: o humano. Seguindo nessa mesma linha, no próximo item será apresentada a importância de possuir profissionais talentosos para o sucesso das organizações. Devido ao reconhecimento do ser humano como forma de obter vantagens competitivas, a contratação de profissionais com capacidades e habilidades diferentes será fundamental para o fortalecimento organizacional.

4.2 TALENTOS: UMA PRECIOSIDADE PARA AS EMPRESAS

Talento pode ser definido como algo precioso, uma habilidade inata ou adquirida, algo que diferencia uma pessoa de outra e que permite a realização de algo excelente. O indivíduo talentoso é aquele que se destaca em algum campo, é engenhoso e tem habilidade ou capacidade incomum. Cada pessoa pode ter um ou vários talentos, podendo ser herdados, prontos e inatos ou lapidados e aprimorados. No ambiente empresarial, no qual o ser humano é protagonista, a gestão de talentos vem sendo valorizada e ganhando espaço, acredita-se que pessoas talentosas podem contribuir para o avanço das empresas.

O conhecimento transformou-se no grande capital corporativo. Por meio de seus talentos, as pessoas agregam valor às empresas, gerando vantagem competitiva. Essa vantagem, conforme Carbone *et al* (2009, p.37), pode ser entendida como “uma situação de superioridade, em termos de desempenho, de uma empresa em relação aos seus concorrentes”. Os autores citam a vantagem pode ser obtida de diversas formas, como localização privilegiada, obtenção de patentes, fonte de matéria prima exclusiva, etc. Entretanto, esses elementos precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, inovando constantemente para se manter à frente da concorrência, que buscará superar as vantagens das outras empresas.

Nesse ponto, destaca-se o papel do capital humano, somente as pessoas poderão oferecer soluções, através de seus diversos talentos e capacidades, para os problemas encontrados ou propor inovações para, além de conquistar, manter a liderança do mercado. Fundamentalmente, a inovação é a forma pela qual as empresas obtêm vantagem competitiva, sendo as pessoas as detentoras do conhecimento e responsáveis por aplicá-lo ou não em favor da organização.

Dessa forma, verifica-se que as empresas precisam de pessoas com habilidades incomuns, porém para que consigam selecionar, desenvolver e reter esses talentos devem investir na sua gestão. A gestão de talentos de uma organização é fundamental para que todos exercitem suas aptidões e não se dediquem apenas às tarefas cotidianas. Ao concentrar energias para realizar o que gostam e o que sabem fazer, os funcionários motivam-se e vislumbram nesse trabalho uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Por isso, é

importante que as pessoas sejam alocadas em áreas de acordo com o seu perfil e executem tarefas que ao mesmo tempo lhes agradem e desafiem.

Os talentos podem ser utilizados como promotores e interlocutores das mudanças e aprendizados necessários para as empresas. Pessoas talentosas estão sempre em busca de novos desafios, buscam inovar e criar, tais características fazem com que as empresas busquem cada vez mais identificar, desenvolver e reter os talentos, [...]. (BISPO, 2010, p.4).

Os talentos, quando geridos e alocados corretamente, podem colaborar de diversas formas, inclusive com o desempenho de seus colegas. Ao serem considerados disseminadores de conhecimento, proporcionam aprendizado aos demais colegas, além de contagiar o ambiente com sua motivação e ânsia pela inovação e crescimento. Ainda, ao mesmo tempo em que agregam valor por meio da realização de suas atividades, esses profissionais talentosos servem de exemplo para que os outros profissionais desenvolvam algum talento potencial, que muitas vezes desconhecem ou deixam em segundo plano. Não reconhecer essas habilidades representa hoje um grande desperdício frente à concorrência, que sabe gerenciar melhor sua equipe.

A gestão de talentos concentra-se basicamente em três momentos a identificação, o desenvolvimento e a retenção de pessoas, etapas essas citadas no primeiro capítulo por fazerem parte do processo de Gestão de Pessoas. Durante o processo de seleção e contratação, é necessário mapear as características de cada pessoa, além de apontar aptidões inatas que podem ser desenvolvidas com o decorrer do tempo. Nesse momento, o gestor deve buscar profissionais que atendam às suas necessidades e preencham brechas da sua equipe. Depois de contratado, o profissional talento carece de atenção constante, pois do contrário suas habilidades podem ser desperdiçadas.

Há uma disputa intensa no mercado por pessoas talentosas, por isso a retenção das mesmas merece destaque e depende de diversos fatores. A forma como a empresa trata seus funcionários, quais oportunidades de desenvolvimento oferece, como valoriza e recompensa seu trabalho, são características fundamentais para a decisão de permanência ou não do profissional naquela empresa. Atualmente, com o diferencial das empresas voltado ao capital humano, a rotatividade de pessoal deve ser evitada ao máximo para não causar prejuízos.

Diante das vantagens expostas, os talentos apresentam-se hoje como fundamentais para obtenção de vantagens frente à concorrência. Entretanto, quando essas pessoas não são geridas da maneira correta, muitas de suas qualidades podem ser desperdiçadas. Além disso, o relacionamento entre pessoas com habilidades e perfis tão diferentes tende a ser mais conturbado, quando comparado ao de uma equipe homogênea. Para evitar ruídos e problemas de relacionamento, observa-se a importância de estudar também sobre o tema da gestão da diversidade, que contribuirá para a harmonia organizacional e a gestão desse grupo talentoso e diversificado. Este assunto será abordado no próximo item.

4.3 A GESTÃO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

O sucesso de uma empresa depende do esforço conjunto da sua equipe de funcionários. Com a globalização, a retenção de talentos tornou-se um grande diferencial no mundo corporativo moderno. As empresas passaram a oferecer oportunidades de desenvolvimento para os funcionários e a atentar para a melhor alocação dos talentos, apostando na diversidade de experiências. Utilizar de maneira eficaz os recursos internos e incentivar a inovação pode trazer melhorias na produtividade e lucratividade das empresas.

Importante, primeiramente, definir o conceito de diversidade. O Dicionário Aurélio o define como “diferença, dessemelhança, dissimilitude”, além de “caráter do que, por determinado aspecto, não se identifica com algum outro”. A diversidade pode ser vista como pluralidade, multiplicidade, variedade, heterogeneidade, sendo encontrada na comunhão dos contrários.

No contexto organizacional, a palavra diversidade está ligada à discordância e à divergência, que conseqüentemente irá culminar no conflito de ideias, de posturas e de conceitos. As pessoas distinguem-se umas das outras por diversos aspectos, como valores familiares, aspirações de carreira, experiências profissionais e pessoais, bagagem educacional, círculo de amizades, etc. Thomas (*apud* ZOTES *et*

al, 2004)¹⁵ aponta que:

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração.

Dessa forma, segundo Fleury (2000, p. 20), pode-se definir diversidade como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Nessa interação que está o maior desafio para os gestores, sejam da área da comunicação ou de recursos humanos: o de dominar a diversidade, conseguir gerenciá-la de maneira eficaz.

A gestão da diversidade surgiu devido à diversificação da força de trabalho e às necessidades de competitividade. Com as transformações ocorridas ao longo do século XX, as organizações foram levadas a refletir e identificar elementos e variáveis que pudessem ser utilizados para obter vantagens. Uma das áreas que teve de se adaptar foi a da gestão de pessoas, que evoluiu de um modelo mecanicista, burocrático, preocupado somente com a disciplina e a ordem; para um modelo ágil, flexível, mutável e preocupado com o treinamento e a motivação das suas equipes de trabalho. A comunicação interna também precisou buscar novos espaços para atuação, passou a apoiar o trabalho da gestão de pessoas, colaborando para o entendimento entre o público interno, a fim de manter um clima favorável para a troca de conhecimentos e uma equipe motivada para atingir os objetivos propostos.

Implementar programas de relacionamento e diversidade tem sido tarefa até comum nos últimos anos, os motivos que levaram e tem levado as empresas a adotarem esses programas podem variar desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, arraigado com perfis diferentes. Muitas organizações passaram a se engajar em causas de inclusão social ou a imitar casos de empresas estrangeiras que tiveram sucesso na execução e manutenção desses programas, mas poucas foram as que conseguiram manter ou obter resultados efetivos com a sua aplicação.

¹⁵ Documento da *internet*, não paginado.

A cultura das empresas ainda é muito rígida, hierarquizada, distante do modelo tolerante exigido para o sucesso dos programas de diversidade, no qual todos tem voz para se manifestar. No Brasil, percebe-se que mesmo com uma sociedade heterogênea, o tema da diversidade ainda está muito focado no social, não no estratégico – onde está o grande erro.

As organizações precisam abandonar a homogeneidade e encontrar formas de combinar diferentes perfis nas suas estruturas de maneira planejada. Essa mistura de talentos com idades, sexos, origens, experiências e valores tornou-se questão estratégica no mundo corporativo. Para construir vantagem competitiva frente às suas concorrentes, as organizações precisam ser criativas, inovadoras. Com o tempo perceberam que a única maneira para alcançar esse objetivo seria por intermédio do capital humano. O foco deste trabalho está justamente nesta última intenção, na qual a diversidade é vista como estratégia de promoção da organização, como forma de obter vantagens.

A gestão da diversidade ainda é capaz de facilitar a adaptação das empresas ao atual contexto, “caracterizado pelo intenso fluxo de capitais e das comunicações, pelo surgimento de novas ondas migratórias e pela constituição de megacorporações transnacionais” (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.11). A criação de um ambiente empresarial diversificado será reflexo do mundo externo, tornando-o semelhante à sociedade que o circunda. Essa micro realidade possibilitará às empresas enfrentarem as mudanças e as exigências do mercado com maior habilidade para se adaptar às novas situações, aproveitando as diferenças positivas entre seus empregados e o conhecimento e a experiência específicos de cada um.

Por meio da construção de um ambiente flexível, fluido e livre, a empresa estará trabalhando para o bom relacionamento entre profissionais tão diferentes, evitando conflitos e possíveis problemas de relacionamento, de falta de comunicação e, conseqüentemente, de aumento de rotatividade da equipe interna.

A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.28).

Além disso, um ambiente discriminatório pode reprimir talentos e fazer com que as empresas não reconheçam adequadamente o desempenho de seus funcionários. Essas atitudes precisam ser evitadas para o sucesso de uma organização, que

antes de tudo deve estar atenta às suas capacidades internas e utilizá-las da melhor forma possível a seu favor.

Para Oliveira e Rodriguez (2004, p. 3834), as diversas experiências e conhecimentos dos funcionários podem contribuir para o aproveitamento das oportunidades do mercado e “juntar todas essas perspectivas para resolver um problema, criar algo ou agarrar uma oportunidade é o que julgamos ser gerenciar a diversidade entre as pessoas”. Esse gerenciamento apresenta-se como algo complexo e que só será possível quando atingir a base de toda a estrutura organizacional, a sua cultura interna. Pacheco *et al* (2005, p.51) ressalta que:

A definição dos objetivos e metas de desenvolvimento e capacitação auxiliará o processo de desenvolvimento organizacional, pois estará concentrando energia e criando uma identidade comum entre pessoas totalmente diferentes, como aponta Senge (1990).

Ao valorizar e trabalhar a diversidade, a organização precisará de uma comunicação interna eficaz. É tarefa da comunicação transmitir os objetivos da organização, bem como seus valores, visão e missão. Divulgar os programas de diversidade também será papel dos comunicadores. Através da informação, seja por meio de palestras, discussões, *workshops*, os funcionários poderão conhecer a importância de reter talentos diferentes em um único setor. Essa compreensão faz com que os empregados colaborem com o relacionamento interno e direcionem suas habilidades para o alcance dos objetivos organizacionais, evitando possíveis conflitos.

Com uma equipe diversificada, a comunicação deve se adequar ao nível de experiência, grau de motivação e interesse de cada um para ser eficaz, ou seja, ser individualizada. Conforme Ruggiero (2002)¹⁶, “comunicações feitas para a ‘mídia’ do público acabam gerando mais problemas do que benefícios, sem falar do fato de a pasteurização tornar as mensagens sem impacto”. Importante encontrar formas de atingir os diversos públicos internos de maneira individual e eficaz.

Percebe-se, então, que a comunicação quando realizada de maneira estratégica, pode ir além do dever de informar e chegar ao patamar de facilitadora de relacionamentos, função até agora exercida quase que exclusivamente pela área de gestão de pessoas. Não basta dar treinamento, recompensas salariais e

¹⁶ Documento da *internet*, não paginado.

assistência para questões burocráticas, os gestores de pessoas precisam buscar auxílio da comunicação para a inclusão de valores que permitam repensar as necessidades da organização, não mais em torno dos próprios interesses, mas em prol dos interesses dos seus *stakeholders*. O desafio dos profissionais de Recursos Humanos está justamente em buscar ferramentas diversas de treinamento e capacitação que incentivem todas as pessoas a se comunicarem com objetividade e clareza.

A comunicação dá acesso às informações necessárias para o entendimento de todas as partes da empresa, do funcionário da fábrica ao presidente, sendo a principal responsável por estabelecer relações internas saudáveis e que “falem” a mesma linguagem do negócio. Os funcionários precisam estar conscientes da diversidade organizacional e do seu papel dentro desse processo, além disso, disporem de espaços para expressar seus conhecimentos e desenvolver suas capacidades. Matos (2005)¹⁷ acredita que:

O maior problema no mundo empresarial é a falta do exercício da comunicação e da convivência das diferenças. Pessoas com opiniões diferentes podem trabalhar juntas e integradas por objetivos comuns. Isso depende apenas de uma estratégia de empresa interativa.

A idéia não pode ficar no papel, necessita do comprometimento de todos os níveis organizacionais. Glavam (2009)¹⁸ defende que:

Não basta que as empresas busquem a diversidade sem dar poder a ela, respeitando-a, incentivando-a e exercitando-a. É preciso que o produto da diversificação seja direcionado aos objetivos e à visão da empresa, para então alcançar as competências necessárias ao novo padrão do mercado.

Tão importante quanto as qualidades técnicas dos profissionais de hoje em dia, é a sua capacidade de relacionar-se com os outros, desprender-se de seus valores pessoais e dispor-se a aprender com a equipe. As pessoas precisam se considerar parte da equipe com suas diferenças e não apesar delas, serem complementares, não diferentes. Drucker, escritor renomado da Administração (*apud* CAMPOS, 2007)¹⁹, fala que “de todas as decisões que um executivo toma,

¹⁷ Entrevista disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/4112/por-que-e-preciso-comunicar.html>.

¹⁸ Documento da *internet*, não paginado.

¹⁹ Documento da *internet*, não paginado.

nenhuma é tão importante quanto às decisões sobre pessoas, porque elas determinam a capacidade de desempenho de uma organização”.

Na interação entre pessoas de tão diferentes personalidades a comunicação e o relacionamento interno surgem como os maiores desafios, pois a diversidade influenciará diretamente no clima organizacional, complicando ou facilitando o fluxo das informações internas. Ao não gerenciar da forma correta essa variedade de perfis, as empresas correm riscos de conflitos ou até de desperdício de talentos. Muitas pessoas trabalham em áreas nas quais produzem muito menos do que poderiam, seja por descuido do gestor, falta de monitoramento e avaliação de desempenho ou até falta de motivação por parte do colaborador. Conforme Pacheco *et al* (2005, p.31):

Quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo de que gostam e para o qual tem aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desempenho e desenvolvimento profissional. Por isso, é tão importante que as pessoas estejam em lugares em conformidade com seus perfis, interesses e sonhos.

É trabalho do gestor, utilizando a comunicação como principal estratégia, estar disponível e acessível para ouvir e analisar as necessidades de sua equipe, fornecendo as condições necessárias para cada empregado desenvolver suas capacidades, contribuindo assim para o crescimento organizacional.

O mercado atual exige profissionais arrojados e inovadores, o diferencial competitivo surge justamente nessa diversidade e divergência de opiniões e idéias. Desde que seja gerenciada corretamente, a diversidade pode trazer inúmeros benefícios, cabe aos gestores de pessoas e aos comunicadores dirigirem seus esforços para a atração e desenvolvimento de novas competências internas.

Devido aos temas da diversidade, da gestão de pessoas e da comunicação interna ser de grande importância e recente reconhecimento por parte das empresas, optou-se por eles para a realização desta pesquisa. Buscou-se ilustrar o cenário atual do mercado, por meio de métodos bibliográficos e entrevistas com profissionais das áreas envolvidas. Os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos da pesquisa serão descritos no próximo capítulo.

5 ENTREVISTAS: A RELAÇÃO ENTRE AS ÁREAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DE GESTÃO DE PESSOAS NA PRÁTICA

Nesse capítulo apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa deste trabalho de conclusão, além da análise das entrevistas realizadas com profissionais das áreas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas. Buscaram-se, por meio da realização das entrevistas, exemplos práticos relacionados aos assuntos de interesse descritos nos capítulos anteriores. A partir da análise dessas entrevistas, é possível visualizar uma amostra do que acontece atualmente nas empresas, principalmente no que se refere à forma como trabalham a Comunicação Interna e a Gestão de Pessoas.

5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todas as ciências, segundo Lakatos (2001), caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

5.1.1 Abordagens quantitativas e qualitativas

A pesquisa quantitativa objetiva a coleta e a análise quantificada dos dados. Essa quantificação permite visualizar mais facilmente os resultados, por meio de números objetivos e diretos. Diferentemente, a pesquisa qualitativa trabalha com dados subjetivos, que só fazem sentido após um tratamento lógico, resultante da observação do pesquisador. Em outros termos, segundo Santos (2000), a pesquisa quantitativa tem resultados que se impõem como evidência empírica imediata; já os

resultados da pesquisa qualitativa necessitam primeiramente de tratamento lógico, para que assim os dados obtidos façam sentido.

De acordo com Minayo (2003, p.16), a pesquisa qualitativa “ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade”. Ao mesmo tempo em que constrói essa realidade, a abordagem qualitativa preocupa-se com as ciências sociais, “trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2003, p.16), diferentemente da abordagem quantitativa.

Para Flick (2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa são: a escolha correta dos métodos e teorias, o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas, reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento e a variedade de abordagens e métodos. Desses aspectos dependerá a efetividade desse tipo de abordagem, ligada a perspectivas complexas e subjetivas.

5.1.2 Método bibliográfico

Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Permite ao pesquisador uma cobertura muito mais ampla dos fenômenos, quando comparada a uma pesquisa direta e específica, como os estudos de caso. Livros, publicações periódicas e impressos diversos possibilitam a reunião dos mais variados estudos realizados até então, facilitando o caminho para novas pesquisas e avanços a respeito dos assuntos abordados neste trabalho.

Da mesma forma, Lakatos *et al* (1992) considera a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias como o levantamento de bibliografias já publicadas em livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. O autor relata ainda que “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (1992, p.44).

Stumpf (*apud* DUARTE *et al* 2005, p.51) vê a pesquisa bibliográfica como:

O planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias idéias e opiniões.

A autora acredita que esse método de pesquisa deve acompanhar o investigador durante todo o processo de busca das informações, servindo de orientação sobre os passos a seguir. Além disso, o método bibliográfico permite ao aluno conhecer a literatura existente, para assim estabelecer bases para avançar nos estudos sobre determinado assunto. “Descobrir o que os outros já escreveram sobre um assunto, juntar idéias, refletir, concordar, discordar e expor seus próprios conceitos pode se tornar uma atividade criativa e prazerosa” (STUMPF, *apud* DUARTE *et al*, 2005, p.61).

5.1.3 Entrevistas

As entrevistas costumam ser os instrumentos mais utilizados em pesquisas qualitativas, pois têm como objetivo levantar a opinião de pessoas ou grupos selecionados para posterior análise e exploração das informações obtidas. Segundo Medina (1995), a entrevista pode ser uma técnica de interação social e interpretação informativa, além de servir à distribuição democrática de informações.

Fontana e Frey (*apud* DUARTE, 2005, p.62) consideram a entrevista “uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana”. Para Duarte (2005), a entrevista é uma técnica clássica para obter informações nas ciências sociais, muito utilizada em áreas como a psicologia, a sociologia, a administração e a comunicação. Por meio das perguntas, o assunto escolhido pode ser explorado e aprofundado. Os dados obtidos servem para compreender o passado, analisar, discutir e sugerir propostas de melhorias. As entrevistas servem ainda para “identificar problemas, micro interações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada” (DUARTE, 2005, p.63).

5.1.4 Método adotado

Para a realização do trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa, utilizando o levantamento bibliográfico no referencial teórico, com a realização de entrevistas por *e-mail* e a posterior análise das mesmas. Por meio da pesquisa bibliográfica, feita em livros, artigos, trabalhos acadêmicos, revistas, sites da *internet*, e das entrevistas realizadas, objetivou-se uma pesquisa exploratória, na qual os conteúdos das duas áreas envolvidas foram levantados e apresentados para posterior análise e composição do tema proposto.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, aprimorando ideias e a descoberta de intuições. Esse tipo de pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, caso este do método adotado neste trabalho, visando um melhor entendimento da matéria escolhida.

“Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas” (GIL, 2002, p.44). Neste trabalho, o método bibliográfico é predominante, sendo escolhido por possibilitar o reconhecimento de diversos estudos realizados nas duas áreas de interesse. Após a análise dos estudos, propõe-se, por meio da análise das entrevistas realizadas, uma reflexão sobre o cenário atual e como a parceria entre as duas áreas pode e gerar vantagens competitivas para as empresas.

O procedimento adotado na pesquisa é o monográfico, que é definido, conforme Lakatos e Marconi (1996, p. 151), como “[...] um estudo sobre um tema específico ou particular de suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”. A abordagem qualitativa do trabalho se deve aos temas envolvidos pertencerem ao campo da ciência social. Nessa abordagem, conforme Flick (2004, p.21), “o objeto em estudo é o fator determinante para a escolha de um método e não o contrário”. Os objetos são estudados por meio de métodos abertos e flexíveis, que condizem com a sua complexidade.

A fim de ilustrar o referencial teórico deste trabalho foram realizadas algumas entrevistas, via *e-mail*, com profissionais da área de comunicação, gestão de pessoas ou de recursos humanos de empresas dos diversos segmentos. A escolha das empresas ocorreu primeiramente de acordo com a proximidade que existia por parte do entrevistador com os profissionais das empresas Retromac, Springer Carrier e Grupo RBS. Além dessas três entrevistas, buscou-se realizar entrevistas com outras empresas consideradas “As melhores empresas para você trabalhar”, escolhidas por meio de pesquisa anual realizada pelas Revistas Você S/A e Exame²⁰. Foi enviado *e-mail* com o roteiro da entrevista para algumas empresas dessa listagem, como o Laboratório Sabin, Unisc e Unimed, porém não foram obtidas respostas.

Devido a esses fatores optou-se por utilizar uma amostra menor, mas com exemplos de empresas de diferentes ramos de atuação e tamanho. Por isso fez-se um comparativo de três empresas de portes diferentes, sendo uma pequena e outras duas consideradas de grande porte nacional e regional, que atuam em diferentes segmentos do mercado, como industrial e prestador de serviços. Um contato prévio foi realizado com os profissionais de comunicação e gestão de pessoas das três empresas que aceitaram participar da entrevista. Para obter dados empíricos a respeito dos temas abordados, mostrou-se necessária a elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturado (ANEXO A).

A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. (DUARTE, *apud* DUARTE *et al*, 2005, p. 66).

Conforme Duarte (2005), a vantagem desse modelo está em permitir a criação de uma estrutura para posterior comparação de respostas e articulação de resultados, facilitando a sistematização das informações obtidas por meio de diferentes fontes. As questões-chaves colocadas no roteiro da entrevista colaboram para a organização dos assuntos em categorias, servindo de base para a análise e comparação.

Por meio das entrevistas, busca-se analisar o cenário atual das áreas de Gestão de Pessoas e Comunicação Interna, como interação e de que formas são

²⁰ Disponível em <http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/>

estimuladas a trabalhar em parceria. Outra questão tratada nas entrevistas é a percepção que os profissionais tem dos desafios que as áreas enfrentam atualmente e sobre a importância de atuarem juntas.

As entrevistas foram analisadas pelo método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977), a partir da definição de categorias de análise. Tais categorias foram definidas como: **Gestão de Pessoas** (questões um, dois e três); **Comunicação Interna** (perguntas quatro, cinco e seis); **Parceria entre Gestão de Pessoas e Comunicação Interna** (questão sete); **Gestão da Diversidade** (questões oito e nove); **Talentos** (questão dez); e, por fim, **Os desafios na busca e manutenção de uma equipe capacitada e heterogênea** (questão onze). No próximo item, as respostas dos entrevistados estão organizadas e divididas de acordo com essas categorias.

5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

A primeira entrevista foi realizada com profissional da área de administração de uma empresa do ramo de máquinas pesadas da cidade de Lajeado. Há mais de vinte anos no mercado, a empresa **Retromac** trabalha com a venda de retroescavadeiras, carregadeiras e peças como pneus, rolamentos, mangueiras e cilindros hidráulicos, etc. Oferece ainda assistência técnica aos seus produtos, os clientes contam com serviço de assistência total para a manutenção das máquinas adquiridas. A empresa conta com uma equipe de 93 funcionários, atuando nos setores de administração, vendas, almoxarifado e assistência técnica. Alguns dos funcionários possuem formação ou estão cursando o ensino superior, mas a maior parte tem apenas o ensino médio.

A segunda empresa a ser entrevistada foi a **Springer Carrier**, a maior fabricante de condicionadores de ar no Brasil, com fábrica localizada na cidade de Canoas. Profissionais das áreas de recursos humanos e de comunicação interna responderam às questões, estes com formação nas áreas de administração, psicologia e relações públicas. A Springer Carrier enfatiza, por meio de sua missão, visão e valores, o compromisso de proporcionar aos seus funcionários a possibilidade de pleno uso do seu potencial, através da melhoria contínua,

valorizando educação e reconhecimento²¹. Atuam na empresa em todo o Brasil aproximadamente 3.000 funcionários, entre terceirizados, temporários e efetivos.

Para a terceira entrevista, a empresa escolhida foi o **Grupo RBS**, uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil. O Grupo RBS conta com mais de seis mil colaboradores, distribuídos nos seus vários segmentos de atuação. Desde 1957 transmite informações jornalísticas, de entretenimento e de serviços, por meio de diversos canais, como jornais, emissoras de televisão e rádio, portais da *internet*²². A entrevista foi realizada junto a profissionais de recursos humanos e da área de comunicação corporativa do grupo, a maior parte desses profissionais possui formação em psicologia, administração e jornalismo.

5.2.1 Categoria: Gestão de Pessoas

A primeira pergunta da entrevista questionou os entrevistados quanto ao nome do setor responsável pelo trabalho junto aos interesses dos funcionários e, ainda, a formação dos profissionais que atuam nesse setor. Para a empresa Retromac, em sua estrutura organizacional o nome do setor é chamado de Recursos Humanos e conta com profissionais com ensino médio completo. Na Springer Carrier, o nome Recursos Humanos também é utilizado para definir o setor, porém os profissionais possuem formação em administração, psicologia e relações públicas. Já o Grupo RBS, conforme o profissional entrevistado, possui algumas subdivisões hierárquicas, apresentando duas gerências: a Gerência de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Gerência de Pessoas, ligadas à Diretoria de Pessoas, sendo esta ainda subordinada à vice-presidência de Gestão e Pessoas.

Para fins de comparação, as empresas Retromac, Springer Carrier e Grupo RBS serão representadas pelas letras A, B e C, respectivamente. Percebe-se que todas as empresas que participaram da entrevista possuem um setor responsável pela administração de seus recursos humanos, sendo o da empresa A de porte

²¹ Informação extraída do site da empresa, disponível em www.springer.com.br.

²² Informação extraída do site da empresa, disponível em www.rbs.com.br.

menor, proporcional ao tamanho da empresa, com profissionais menos qualificados. Já as empresas B e C possuem estruturas maiores, sendo inclusive a C ligada diretamente a uma vice-presidência exclusiva de gestão de pessoas. O investimento e a valorização de áreas da empresa destinadas para uma atenção aos funcionários demonstra a preocupação com o capital humano, cada vez mais importante para gerar vantagens competitivas para as organizações.

Outro tema abordado nas entrevistas trata sobre o estímulo ou não às atividades de desenvolvimento profissional dos empregados, se realizam atividades de capacitação e ações de relacionamento, e a identificação de quais seriam essas atividades. A empresa A disse estimular o desenvolvimento de seus funcionários por meio de cursos no SENAI, treinamentos para os operadores de máquinas e motoristas na empresa RANDON S.A., além de incentivar a participação em seminários e palestras de empresas do ramo da mecânica pesada, inclusive em outros estados, como São Paulo, e fora do país, mais especificamente na China. O setor de Recursos Humanos é o responsável pela realização dessas ações, entretanto, segundo o entrevistado da empresa A, o setor de oficina, de vendas e de administração também encaminham os funcionários para treinamento, ao identificarem possíveis carências de capacitação.

Quando questionado sobre o mesmo tema, o profissional da Springer Carrier enfatizou que a empresa oferece diversas oportunidades de capacitação e relacionamento aos seus empregados. No setor de Recursos Humanos, há uma divisão responsável apenas pelo treinamento, que, segundo o entrevistado, valoriza sempre a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários nas atividades mais importantes às suas formações e tarefas na empresa. Como exemplos, o entrevistado da empresa B citou o Programa Educação, no qual 100% do estudo em cursos superiores é viabilizado aos funcionários da Springer Carrier. Além disso, destacou uma ação interna da empresa, a Universidade Carrier, na qual os principais executivos da organização dão aulas para uma turma de funcionários da empresa, com o intuito de compartilhar seus conhecimentos dentro da própria instituição. Outro ponto considerado importante e levantado pelo entrevistado é a avaliação que a empresa realiza sempre após o término dos cursos, feita pelos participantes e, posteriormente, pela própria instituição.

De acordo com a opinião do entrevistado da empresa C, o Grupo RBS também se preocupa muito com a formação e o desenvolvimento de seus

profissionais, realizando, por exemplo, diversos treinamentos, reuniões, palestras, *benchmarking* e *workshops*. O setor responsável por realizar essas ações é chamado de Desenvolvimento e Educação.

Ao analisar as respostas dos três entrevistados, é possível observar que todas as instituições se preocupam com o desenvolvimento de seus profissionais, percebendo nesse ponto uma possibilidade de criar vantagens para a empresa. As empresas B e C estão em um nível mais avançado quando comparadas à empresa A, entretanto essa diferença pode ser explicada devido ao porte da empresa A ser menor, visto que a B é uma multinacional e a C um dos maiores grupos de comunicação do país. Exemplos interessantes são descritos na entrevista com a empresa B, ações de capacitação e educação, como a Universidade Springer, merecem destaque, pois incentivam as trocas de conhecimentos.

A terceira questão refere-se à opinião dos entrevistados sobre a importância dada à Gestão de Pessoas e à valorização do capital humano na sua empresa. O profissional da empresa A relatou que a qualificação valoriza profissionalmente os colaboradores, disse ainda que “a mão-de-obra qualificada/treinada deste mercado [o de máquinas pesadas] é muito bem remunerada, exigindo um plano de carreira sob pena de perder o colaborador após ser treinado”²³.

Nessa mesma linha, o entrevistado da empresa B também aponta a gestão de pessoas e a valorização do capital humano como sendo de grande valor na sua empresa. O entrevistado diz que a empresa B se propõe a ter a “melhor mão-de-obra do planeta”, percebe que durante a crise ocorrida nos últimos anos muitos treinamentos foram restringidos, mantendo apenas os mais necessários para a realização de determinadas funções, mas que o Programa Educação nunca foi extinto. Destaca ainda que a empresa dispõe de uma biblioteca para atender aos funcionários, “a fim de que estes tenham acesso à informação e à formação de qualidade”²⁴. O profissional acredita que o capital humano é bastante valorizado, pois quando identifica uma pessoa de potencial, íntegra, ética e interessada, a Springer Carrier proporciona a esta oportunidades para que cresça e se desenvolva.

No Grupo RBS, o entrevistado também percebe grande preocupação com a formação e desenvolvimento das equipes. De acordo com o entrevistado, a empresa

²³ Trecho extraído da entrevista concedida pelo profissional da empresa Retromac.

²⁴ Trecho extraído da entrevista concedida pelo profissional da empresa Springer Carrier.

oferece acesso às melhores consultorias, escolas de negócios e eventos nacionais e internacionais, relevantes à formação. Vê ainda o setor de Recursos Humanos muito próximo dos funcionários no dia-a-dia, essa aproximação se deve ao formato de atendimento das equipes, que acontece como uma consultoria interna, facilitando os relacionamentos e promovendo intervenções quando necessárias.

É importante destacar a consciência de todas as empresas para a valorização do capital humano e, conseqüentemente, do trabalho de Gestão de Pessoas. Após a entrevista com a empresa A, considerou-se importante reforçar a opinião do entrevistado quanto ao *turnover* de funcionários. O profissional acredita que não basta oferecer treinamento e capacitação para retê-los, é preciso criar novas formas de incentivar a continuação desses funcionários na empresa. Para o entrevistado da empresa B fica clara a valorização que a mesma dá a essa área quando, mesmo em crise, não deixa de investir na educação de seus empregados. Já na empresa C, o destaque fica para a aproximação do setor de Recursos Humanos com os empregados, percebida pelo profissional entrevistado.

5.2.2 Categoria: Comunicação Interna

Da quarta à sexta questão da entrevista o assunto abordado foi a comunicação interna. A quarta pergunta questiona os entrevistados sobre o nome do setor responsável pela comunicação interna e qual a formação dos profissionais que atuam nele. Na empresa A, as atividades de comunicação são feitas pela própria administração e setor de Recursos Humanos, sendo assim não há um setor específico de comunicação interna. Os profissionais responsáveis pelas atividades de comunicação da empresa A são em sua maioria graduados, alguns com especialização em *Marketing* e Custos, além disso há outros três colaboradores cursando a faculdade. Na empresa B, a comunicação interna também fica a cargo da área de Recursos Humanos, contando com profissionais formados em psicologia, administração e relações públicas.

Diferente das empresas A e B, a empresa C conta com uma área específica para a comunicação interna, sendo esta parte do setor de Comunicação Corporativa,

ligada diretamente à Diretoria Executiva do Grupo RBS. Dois jornalistas realizam as atividades relacionadas à comunicação interna na empresa C.

Para exemplificar os meios de comunicação que cada empresa costuma utilizar foi formulada a quinta questão, relativa aos canais utilizados pela administração para se comunicar com seus funcionários e destes entre si. Na empresa A, os funcionários comunicam-se entre si por meio do programa de bate-papo MSN e *e-mails*, enquanto a alta administração realiza semanalmente reuniões para a exposição das dificuldades que cada setor apresentou no decorrer de suas tarefas. Outros meios utilizados pela empresa A são as tradicionais ordens de serviço, ofícios, recados e quadro mural. A empresa B costuma se comunicar com seus empregados por meio de murais distribuídos nos ambientes da organização, envio de *e-mails*, uso da *intranet*, além de monitores de LCD na entrada da fábrica e reuniões pessoais.

Outros instrumentos são trazidos pelo entrevistado da empresa C, o profissional relata que a empresa costuma utilizar a tecnologia das videoconferências, geralmente quando o presidente quer se comunicar com todos os colaboradores para a divulgação de um assunto relevante. Esse meio possibilita a reunião de todos os funcionários do grupo, mesmo que estes estejam em outros estados do país. Outro meio de interação é a *intranet*, chamado pelo entrevistado de o grande portal do colaborador. Por esse meio é possível acessar informações sobre a empresa, benefícios, avisos e ainda compartilhar arquivos de trabalho. Já o RBS Flash caracteriza-se por uma mensagem enviada via *e-mail*, costuma ser utilizado quando há necessidade de comunicar sobre assuntos urgentes, considerado um meio prático e instantâneo. O entrevistado destaca ainda a Carta do Presidente, esta disponibilizada em um site, atualizada mensalmente, com um texto escrito pelo presidente, galeria de fotos, vídeos destaques (campanhas internas) e um vídeo do próprio presidente respondendo a comentários enviados pelos empregados. Além das ações já citadas, a empresa C utiliza murais para divulgar notícias sobre o Grupo RBS, realiza seleções internas, campanhas de comunicação interna e eventos de confraternização (Dia da Família, dos Pais, Natal, etc.), a fim de se comunicar e relacionar com seus funcionários.

Foi possível identificar pelas respostas dos entrevistados uma grande variedade de canais de comunicação interna, alguns específicos de cada empresa e outros mais simples como os quadros murais, utilizados por todas as empresas

entrevistadas. Vale a pena ressaltar os exemplos específicos trazidos pela empresa C, como o vídeo do presidente respondendo a comentários dos funcionários e a realização de videoconferências. O vídeo do presidente aproxima a alta direção dos empregados, desmistificando a figura de pessoa intangível, distante de todos, além de estimular a participação de todos no negócio da empresa, fazendo com que se sintam parte fundamental do processo. Já as videoconferências costumam ser muito empregadas em empresas multinacionais ou que possuem sedes em outros estados do país, pois encurtam distâncias e reduzem gastos de tempo e dinheiro com viagens de reuniões. Por meio da *internet* é possível reunir funcionários de diversos lugares, com uso de som, imagem e a troca de documentos.

Depois dos exemplos de canais citados pelos entrevistados, buscou-se saber a opinião deles quanto ao valor que percebem que a sua empresa dá à comunicação interna. Na empresa A, o profissional verifica ainda certa resistência para adoção de técnicas específicas de comunicação interna, mas ressalta que o registro das conversas informais e das reuniões semanais vem demonstrando que a comunicação pode ser uma ferramenta de suporte para buscar uma solução no passado, no qual foram registrados problemas similares.

O entrevistado da empresa B relata que desde sua entrada, que se deve em parte à nova gestão da companhia, a comunicação que antes não era explorada recebeu um novo olhar. O novo sistema de comunicação, implementado em agosto de 2009, foi desenvolvido baseado em um grande diagnóstico feito na empresa, os canais foram reformulados e pensados de maneira a suprir as falhas encontradas e atingir o público da melhor forma. Percebe ainda que toda informação é identificada como importante quando está vinculada ao negócio e ao interesse do público interno, sendo sua veiculação pensada e discutida sempre com o intuito de melhor conversar e se relacionar com os colaboradores.

Seguindo nessa linha, o entrevistado da empresa C vê a comunicação interna como imprescindível para qualquer empresa, pois promove o alinhamento do colaborador à estratégia da organização, mantendo-o informado sobre benefícios, sobre seu papel dentro da empresa e criando um clima de integração dos funcionários entre si e com a organização. O profissional considera a comunicação interna uma ação reconhecida pela empresa e pelos gestores, com uma variedade grande de canais, o que a torna mais efetiva, pois pode atingir os funcionários de diversas formas.

Analisando as respostas, nota-se que a comunicação interna nas empresas grandes já está bastante desenvolvida, quando comparada ao exemplo da empresa pequena entrevistada. Outra observação feita pela empresa B foi a de que essa área está começando a ganhar valor e importância dentro da empresa, com um novo sistema de gestão. Pode-se inferir que as empresas envolvidas acreditam na eficácia da comunicação interna e investem nela como forma de melhorar os relacionamentos internos e assim promover o desenvolvimento das organizações, mesmo que em alguns casos esse trabalho seja ainda de maneira principiante.

5.2.3 Categoria: Parceria entre Gestão de Pessoas e Comunicação Interna

Na questão sete, os entrevistados foram questionados sobre a existência ou não de trabalho conjunto entre a área de recursos humanos e a de comunicação interna na sua empresa. Nessa questão ainda, buscou-se saber se essa atuação é estimulada pela organização e se ocorre de maneira formal ou informal, contínua ou eventualmente. Na empresa A, como as ações de comunicação interna são realizadas pelo próprio setor administrativo e de recursos humanos, a parceria entre as áreas é constante e formal. Da mesma forma, a comunicação interna da empresa B é feita pelo setor de recursos humanos, formal e continuamente. Conforme o entrevistado da empresa B, essa característica demonstra estímulo total à parceria entre as áreas, pois o próprio setor de Recursos Humanos, formado por profissionais de diversos campos, pensa a comunicação para o público interno.

O profissional da empresa C relata que, mesmo trabalhando separadamente, em diversas ações esses dois departamentos se unem para a realização de projetos, interagindo contínua e formalmente, por meio de muito estímulo da organização. Destaca, inclusive, que até o final do ano de 2009 a área de Comunicação Interna integrava o departamento de Recursos Humanos, continuando muito ligadas.

Foi possível verificar também que em duas das empresas entrevistadas a comunicação interna é ainda de competência do setor de Recursos Humanos, sendo que na terceira a separação ocorreu apenas recentemente. O quadro observado nas entrevistas reforça a abordagem já citada de França e Leite (2007), que relatam que

os primeiros jornais internos, boletins, murais, festas de confraternização e informativos foram desenvolvidos pela área de Recursos Humanos; dizem ainda que por estar muito próximo às pessoas, naturalmente, esse foi o primeiro setor a sentir a necessidade de trabalhar a comunicação da empresa com os funcionários e destes entre si.

Percebe-se, porém, uma falta de preparo dos profissionais de administração, quando comparados aos profissionais de comunicação, para a realização da comunicação interna. Os comunicadores possuem aptidões e conhecimentos mais amplos para trabalhar a comunicação que aqueles que não tiveram formação específica na área. O ideal é garantir espaço aos comunicadores na área de recursos humanos, ou, preferencialmente, destinar um setor exclusivo para a trabalhar com a comunicação interna.

5.2.4 Categoria: Gestão da Diversidade

As questões oito e nove referem-se à diversidade organizacional e indagam os entrevistados quanto à existência de programas ou incentivos à diversidade da equipe de funcionários no ambiente de trabalho. No caso de existência, questiona-se também a percepção que se tem da eficácia desses programas e se há valorização por parte da administração da empresa. Para a empresa A, é importante que o funcionário esteja alocado em setor compatível com o seu perfil, por isso preocupa-se em identificar os diversos perfis e capacidades que dispõe dentre seus recursos humanos e, quando necessário, realocá-los a fim de maximizar seu potencial. O programa Menor Aprendiz é utilizado pela empresa antes mesmo da implantação por parte do governo federal, o entrevistado destaca que através dele é possível selecionar pessoas com diferentes características, perfis inovadores, além destas serem estimuladas a crescer internamente.

Já o profissional da empresa B desconhece a existência de programas na estrutura empresarial. Vê a empresa muito ligada a padrões tradicionais, característica comum no ramo metalúrgico, ligada a padrões americanos, com funcionários que devem seguir um certo padrão funcional e uma postura comportamental adequada. Assim sendo os novos funcionários contratados são

aqueles que se encaixam nesse padrão. A única ação apontada pelo entrevistado foi o programa de inclusão de pessoas com deficiência auditiva, desenvolvido pela empresa, no qual além de incluir essas pessoas, treinam os colegas para que possam se comunicar com eles.

A empresa C, desde o ano 2000, por meio do Programa Integrar, também vem trabalhando ações que favoreçam a contratação de pessoas com deficiências em diferentes áreas de sua estrutura. O entrevistado relata que além de um processo seletivo criterioso, há treinamentos e acompanhamento constante, visando facilitar a integração e adaptação desse funcionário ao dia-a-dia da empresa. Há também a preparação e sensibilização dos gestores para receber estes profissionais nas suas equipes. O profissional entrevistado relata que este é um programa reconhecido pela empresa e pelos gestores, apesar de ainda haver espaço para ampliação e melhorias.

Foi possível observar que as empresas estão apenas começando a perceber a diversidade organizacional como vantagem competitiva, muitas delas ainda estão presas a moldes antigos, nos quais os funcionários que devem se adequar aos cargos, sendo estes últimos rígidos e pré-estabelecidos. Mesmo que em escala menor, a empresa A já percebe os benefícios que pessoas com perfis e habilidades diferentes podem trazer à organização, esforçando-se para implementar ações, mesmo que pequenas. Nas empresas B e C o foco está muito voltado para o lado da inclusão social, entretanto se nota que além da preocupação em cumprir com o dever, há o cuidado para treinar e integrar esse novo funcionário à estrutura da organização, preparando, inclusive, os gestores para que possam aproveitar todas as suas potencialidades.

5.2.5 Categoria: Talentos

Outra questão levantada foi sobre a preocupação em reter e selecionar pessoas com talentos diversos, assunto este cada vez mais presente no cenário atual. Quando questionado sobre como sua empresa lida com esse cenário, o entrevistado da empresa A relata que diversas vezes precisam buscar profissionais

qualificados nas empresas concorrentes e que encontrar empregados talentosos tem sido o grande desafio do setor de Recursos Humanos.

Seguindo nessa mesma linha, o profissional da empresa B lembra de casos em que a perda de um funcionário foi muito lamentada, devido ao forte investimento que se fez na sua formação e à sua grande experiência dentro da instituição. Aponta ainda que muitos são os casos de funcionários que entram por meio de programas sociais e que, através dos benefícios oferecidos pela Springer, conseguem se profissionalizar, cursar o ensino superior e ascender de cargo. Por meio desses benefícios e da remuneração oferecida, a empresa B busca reter os profissionais talentosos, incentivando-os a contribuir com a empresa através de seus conhecimentos, além de oferecer oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento dentro e fora da empresa.

Na empresa C, o entrevistado destacou que estão em pleno processo de revisão do mapa de talentos da empresa, identificando programas que atendam a diferentes perfis de necessidades e com formação a curto, médio e longo prazo, variando de acordo com o programa e o perfil dos empregados. O programa de desenvolvimento do profissional e a possibilidade de fazer carreira dentro da empresa são percebidos pelo entrevistado como fatores que facilitam a retenção destes profissionais talentosos, cada vez mais exigentes e disputados pelo mercado.

Todas as empresas reconhecem a importância dos talentos para o seu sucesso, entretanto estão ainda muito presas ao discurso, deixando de lado a prática efetiva de ações voltadas à retenção desses profissionais diferenciados. A empresa A relatou que por vezes buscam atrair para si empregados especiais de outras empresas, por meio de benefícios e salários maiores. As empresas B e C trouxeram exemplos de programas para a retenção dos talentos humanos, como os programas de desenvolvimento e de benefícios, o que em parte coincide com as ações realizadas pela empresa A. Além disso, importante destacar que a empresa C relatou que realiza um mapeamento dos seus talentos, o que demonstra uma preocupação em conhecer sua equipe de recursos humanos, para posteriormente maximizar suas capacidades internas.

5.2.6 Categoria: Os desafios na busca e manutenção de uma equipe capacitada e heterogênea

Por fim, a última pergunta feita aos entrevistados foi a respeito de quais seriam os maiores desafios para as empresas que buscam um quadro de funcionários heterogêneo e altamente capacitado. Para a empresa A, o maior desafio está na qualificação da mão-de-obra, principalmente na área técnica e de assistência à manutenção de máquinas pesadas, além da busca por funcionários que se envolvam de fato com o negócio. O profissional destaca que encontrar pessoas talentosas e, ao mesmo tempo, comprometidas e qualificadas tornou-se uma missão quase impossível. Acredita ainda que o ideal é manter o alto-astral e bom relacionamento entre os funcionários e tentar descobrir o talento de cada um, somente assim a empresa poderá se manter lucrativa e competitiva no mercado.

O entrevistado da empresa B considera como o maior desafio a agregação de funcionários heterogêneos em seus conhecimentos e afinidades, mas que possuam de maneira geral, condutas de valores e objetivos alinhados com a empresa. Percebe que por meio do choque de ideias, consequentes da reunião de diferentes perfis em um mesmo ambiente de trabalho, surgem novas maneiras de pensar, levando as instituições a repensarem seus processos. Este para o entrevistado é o grande ganho de ter pessoas com perspectivas diferentes. A dificuldade, segundo entrevistado, está em encontrar esses profissionais no mercado e depois conseguir mantê-los dentro da empresa, por meio de incentivos internos de capacitação e benefícios. Apesar dos desafios, o entrevistado nota que esta é ainda uma visão que nem todas as empresas possuem, acredita que ignorar essa realidade pode resultar na perda de grandes talentos para as equipes de trabalho.

Na empresa C, o maior desafio percebido pelo profissional entrevistado foi o “pensar diferente”, encontrar alternativas até então inimagináveis para a resolução dos problemas da instituição. Para o entrevistado, a dificuldade está também em ter “prontidão para transitar num ambiente intergeracional, aproveitando as

contribuições de cada uma das gerações e adaptando programas e ações para se tornarem atrativos a estes diferentes públicos”²⁵.

Verifica-se que há a consciência de todos os entrevistados quanto às dificuldades em manter uma equipe heterogênea e altamente capacitada, o que demonstra preocupação das empresas com as pessoas no ambiente organizacional. Encontrar pessoas com talentos e capacidades diferenciadas mostra-se imprescindível para que a empresa se destaque frente à concorrência. Isso ratifica a ideia de Drucker (*apud* CAMPOS, 2007)²⁶, que acredita que “de todas as decisões que um executivo toma, nenhuma é tão importante quanto às decisões sobre pessoas, porque elas determinam a capacidade de desempenho de uma organização”. As empresas entrevistadas, por meio de benefícios e incentivos, buscam vencer esse desafio, encontrar funcionários qualificados, conseguir atraí-los e mantê-los no seu quadro de pessoal.

Por meio da análise das entrevistas, percebe-se que cada vez mais as empresas tem buscado agregar novas formas de pensar e interagir com seus funcionários, evoluindo com o desenvolvimento de novas técnicas de relacionamento e comunicação interna. Mesmo que a passos lentos, as empresas percebem a importância da área de gestão de pessoas e de comunicação interna para a harmonia do ambiente organizacional, inclusive a importância da parceria das duas áreas em atividades para o desenvolvimento do capital humano.

Duas das empresas entrevistadas ainda realizam a comunicação interna por meio do setor de Recursos Humanos, entretanto uma delas já está em estágio avançado. A empresa C conta com um setor exclusivo para esse tipo de comunicação, com profissionais da área interagindo constantemente com a área de gestão de pessoas. Essa realidade pode ser comparada ao trecho do texto de Brum (1994, p.40), que enfatiza que “uma força de trabalho educada e treinada é decisiva para que um programa de comunicação interna traga bons resultados a uma empresa”. Para que a comunicação seja fluida e transparente, os relacionamentos internos devem ocorrer da mesma forma, com funcionários qualificados e abertos às novas formas de pensar.

²⁵ Trecho extraído da entrevista concedida pelo profissional do Grupo RBS.

²⁶ Documento da *internet*, não paginado.

Verifica-se que em todas as empresas há diferentes formas de se comunicar com os empregados, os exemplos trazidos pelos entrevistados ilustram alguns canais, meios, ações e possibilidades de comunicação interna. Sejam esses meios formais ou informais, complexos ou simples, o importante é a sua adequação à realidade de cada empresa. Pacheco (2005, p.67) enfatiza que “não basta apostar em novas tecnologias; é preciso valorizar o investimento nas pessoas e na ampliação de suas competências”.

As empresas entrevistadas já percebem no capital humano um grande valor competitivo e começam a desenvolver programas para valorizá-lo. A gestão da diversidade é uma das formas de valorizar esse capital, de perceber nas diferenças entre as pessoas uma possibilidade interna de crescimento e aproveitar as experiências, capacidades e habilidades de cada um em favor da organização. Mesmo que essa realidade seja vista e relatada pelos entrevistados, verifica-se que a prática ainda está distante do discurso, as empresas estão apenas começando a realizar ações voltadas à valorização do capital humano.

Com a realização dessas entrevistas, foi possível observar que muitas melhorias podem ser realizadas nas áreas e assuntos abordados. Os primeiros passos foram dados, entretanto é importante continuar investindo na gestão de pessoas e na comunicação interna para que as empresas consigam desenvolver suas equipes. As pessoas concretizam o conceito de organização, elas que de fato realizam as atividades, que podem trazer prejuízos ou lucros para a alta administração, sendo assim é indispensável investir nelas e capacitá-las.

5.3 DISCURSO X PRÁTICA

Apesar das diversas bibliografias apresentadas sobre o assunto e a percepção de que os estudos e as pesquisas evoluíram muito nos últimos anos, a prática da Gestão de Pessoas e da Comunicação Interna está ainda distante do discurso na maior parte das organizações. O papel das pessoas é reconhecido, indiscutivelmente, como essencial para o sucesso organizacional, mas percebe-se que não há de fato a transformação desse discurso em ações de valorização, recompensa e desenvolvimento do quadro de funcionários. Poucos são os gestores

que evoluíram para essa abordagem estratégica, que conseguiram obter efetivamente “vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo, com equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos mais amplos da organização” (ALBUQUERQUE, 2002, p.40).

Todos os setores e atividades da organização dependem diretamente dos “conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional, nesse contexto a gestão de pessoas torna-se algo essencial na instituição” (SOVIENSKI e STIGAR, 2008, p.7). O papel da empresa é oferecer a infra-estrutura adequada, por meio dos canais de comunicação interna, para que sua equipe realize as atividades propostas da maneira mais eficaz possível. Isso pode ser proporcionado por meio de treinamentos, capacitações ou até disponibilizando tecnologia adequada.

“Diante de tantas contradições, não há como retroceder. Cabe aos gestores buscar soluções mediante estratégias integradas e harmônicas que criem vantagens, por meio das pessoas e com as pessoas” (PACHECO *et al*, 2005, p.37). Dessa forma, o desenvolvimento de práticas e capacitações que tratem de valores humanos, morais e éticos torna-se indispensável, fugindo do discurso e de projetos que não conseguem se inserir na cultura da empresa, por vezes rígida e preconceituosa com novas ideias.

O objetivo, então, da área de Gestão de Pessoas deve ser o de trabalhar com os diversos tipos de colaboradores e gerentes, seja por meio de políticas de benefícios, de relacionamento ou de comunicação. Importante que todos atuem de forma harmoniosa, produtiva e eficaz, a fim de atender ao objetivo maior da empresa e gerar vantagem competitiva para o negócio. A Comunicação Interna pode auxiliar na administração dos relacionamentos internos, estimulando a interação dos funcionários entre si e com a alta administração, além de ser imprescindível para a circulação de informações importantes, facilitando o entendimento entre as partes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretendeu apresentar uma nova proposta para a atuação dos profissionais de comunicação: a parceria com a área de administração, mais especificamente, a de gestão de pessoas. Ao ser responsável por intermediar e administrar os relacionamentos de uma organização, o comunicador pode auxiliar na gestão interna. Por meio da comunicação, os funcionários se relacionam entre si e com a alta administração, além de trocarem informações e conhecimentos. Demonstrou-se esse novo campo de atuação para os comunicadores por meio das ideias de diferentes autores que defendem essa parceria e apresentando atividades semelhantes que as duas áreas possui em suas rotinas.

Na área de Gestão de Pessoas, verificou-se que há a necessidade de abandonar a antiga visão do departamento de Recursos Humanos, na qual todas as pessoas eram tratadas de maneira uniforme, como se fossem apenas máquinas que funcionam somente sob ordens e comandos, limitadas às suas funções. Importante reconhecer no potencial humano o principal recurso estratégico para o sucesso organizacional. Por meio do conhecimento e da experiência de cada profissional será possível progredir, inovar frente à concorrência e ganhar posição de destaque. Os profissionais precisam se sentir valorizados, parte fundamental da organização para que, por meio de seu trabalho, colaborem com os objetivos e metas organizacionais. Para as empresas, alcançar resultados efetivos no desenvolvimento do capital humano e intelectual é imprescindível para seu crescimento no mercado.

O diferencial competitivo das organizações está nas pessoas. Muitas empresas podem comprar as mesmas máquinas, operar com o mesmo sistema interno, mas jamais podem ter a mesma equipe de profissionais. Cada pessoa possui suas características, suas experiências profissionais e pessoais, suas redes de relacionamentos, suas ambições, e são essas características de cada profissional que tornam uma empresa diferente da outra. Atualmente, o sucesso das instituições está diretamente ligado à seleção de pessoas capacitadas e talentosas.

Observou-se também que, mesmo depois de selecionadas e contratadas, essas pessoas necessitam de acompanhamento. Precisam ser geridas adequadamente, distribuídas em setores de acordo com seus perfis e estimuladas a se desenvolver e inovar constantemente, a fim de contribuir ao máximo com suas

habilidades. Responsável por essas atividades, a gestão de pessoas é indispensável em qualquer empresa, seja de porte grande ou pequeno, pois ela que será responsável pelo maior capital organizacional, o humano.

Seguindo nessa linha da gestão de pessoas, observou-se que a comunicação interna também busca facilitar os relacionamentos internos, por meio da troca de informações e conhecimentos entre os funcionários e o estabelecimento de canais para a divulgação dos objetivos e metas da organização. A comunicação pode ainda ser vista como uma habilidade à medida que personaliza os processos internos, conduzindo a qualificação e a eficácia como postura facilitadora no diálogo organizacional, bem como nos enfoques estratégicos que alinham o discurso à ação. Para a aplicação de novas estratégias, reestruturações internas e, principalmente, no que tange o aspecto equilíbrio entre interesses da organização *versus* interesses dos funcionários, percebeu-se que a comunicação interna também é fator decisivo, por meio dela é possível obter a colaboração dos funcionários.

No desenvolvimento deste trabalho, foi possível verificar que a comunicação interna tem grande importância no ambiente organizacional, podendo suas consequências, inclusive, ultrapassarem os limites da empresa, atingindo os públicos externos e colaborando ou prejudicando com a imagem da instituição no mercado. Devido aos processos de globalização e à velocidade das informações, a comunicação assumiu um papel estratégico nas organizações: estabelecer um fluxo contínuo, estruturado e relevante de todas as informações que circulam entre os funcionários, incentivando a interatividade, a criatividade e a reflexão.

Conclui-se que a comunicação interna contribui para a eficiência de todos os processos organizacionais, envolvendo desde os funcionários do menor nível hierárquico até a alta administração. Assim como na vida pessoal não existe qualquer tipo de relação humana sem comunicação, o mesmo ocorre nas organizações, a comunicação permeia toda a organização, envolvendo todos que fazem parte dela. O sucesso das empresas depende dessa troca de informações, conhecimentos e da integração entre seus diversos públicos internos, proporcionados por meio da comunicação.

Outro assunto abordado no trabalho foi a possibilidade de atuação dos profissionais de comunicação junto à área de Gestão de Pessoas. Identificaram-se nesta parceria novas oportunidades e espaços para a atuação dos comunicadores. Por ser uma área que recentemente vem se destacando e crescendo, a

comunicação interna depende das informações que o setor de Recursos Humanos detém dos funcionários. Esses dados possibilitam o conhecimento do público interno, que será necessário para que se pense em programas e formas de comunicação, com o intuito de conscientizar os funcionários para a promoção das mudanças propostas pela empresa.

Além de ampliar os conhecimentos dos comunicadores, esta parceria pode aperfeiçoar as ações de comunicação interna que ainda, na maior parte das empresas, são realizadas pelo departamento de recursos humanos, formado por profissionais não capacitados para tais atividades. O departamento de recursos humanos precisa do conhecimento da área de comunicação para criar meios eficazes de promover suas ações junto aos empregados. Por meio dos mais variados meios de comunicação interna, as informações, valores e metas organizacionais serão transmitidas aos funcionários; estes também apresentarão suas idéias, sugestões e propostas para a alta direção, além de interagirem e relacionarem-se entre si.

Dessa forma, observa-se que os profissionais de comunicação contribuirão com a área de Gestão de Pessoas preenchendo brechas e aplicando suas experiências para melhorar os processos internos, a fim de atingir o mesmo objetivo: o alinhamento dos objetivos dos funcionários aos da organização. A parceria das duas áreas estimula a cooperação dos funcionários, promovendo e divulgando, a área de gestão de pessoas e a de comunicação interna, respectivamente, ações com foco no capital humano.

Também foi tratado no trabalho sobre o tema dos profissionais talentosos, assunto escolhido por estar associado às áreas de gestão de pessoas e de comunicação interna. O indivíduo talentoso é aquele que se destaca em alguma área e que tem habilidade ou capacidade incomum. No ambiente empresarial, observou-se que a gestão de talentos vem ganhando espaço, pois ao agregar valor e gerar vantagem competitiva, as pessoas talentosas podem contribuir para o avanço das empresas.

Diante de profissionais com habilidades e características diferentes, que trabalham em um mesmo ambiente organizacional, identificou-se a necessidade de gerenciar essa diversidade de perfis. O conceito de diversidade pode ser definido, segundo Fleury (2000, p. 20), como “[...] um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Foi possível observar que nessa

interação reside o maior desafio para os gestores, sejam da área da comunicação ou de recursos humanos: o de administrar a diversidade, conseguir gerenciá-la de maneira eficaz.

Essa mistura de talentos com idades, sexos, origens, experiências e valores diferentes tornou-se questão estratégica no mundo corporativo. As organizações precisam ser criativas e inovadoras para obter vantagens competitivas. Importante, então, que abandonem a homogeneidade e encontrem formas de combinar diferentes perfis nas suas estruturas, ampliando suas capacidades internas. O diferencial está na diversidade e na divergência de opiniões e ideias do capital humano da empresa, cabe aos gestores dirigirem seus esforços para a atração e desenvolvimento de novas competências. Desde que seja gerenciada corretamente, a diversidade pode trazer inúmeros benefícios. O foco deste trabalho está justamente relacionado à utilização da diversidade como estratégia de promoção da organização.

Por meio do levantamento bibliográfico do referencial teórico, feito em livros, artigos, trabalhos acadêmicos, revistas, sites da *internet*, e das entrevistas realizadas, objetivou-se durante o trabalho uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, assumindo geralmente a forma de pesquisa bibliográfica, como é caso do método adotado neste trabalho, visando um melhor entendimento da matéria escolhida.

O levantamento bibliográfico realizado possibilitou o reconhecimento de diversos estudos já realizados nas duas áreas de interesse. Já a abordagem adotada no trabalho, a qualitativa, permitiu estudar o objeto da pesquisa por meio de métodos abertos e flexíveis, condizentes com a subjetividade do assunto escolhido, pertencente ao campo da ciência social.

Por meio da realização de entrevistas por *e-mail*, com profissionais da área de comunicação e de gestão de pessoas, buscaram-se exemplos práticos para ilustrar os assuntos abordados ao longo do referencial teórico. As empresas entrevistadas serviram como uma pequena amostra do mercado atual, mas de empresas de diferentes tamanhos e ramos de atuação, permitindo algumas considerações acerca da proposta do trabalho. Analisando as entrevistas, observou-se que as empresas tem se esforçado para agregar novas formas de pensar e interagir com seus

funcionários, desenvolvendo novas técnicas de relacionamento e de comunicação interna.

Da mesma forma, foi possível observar que as áreas de gestão de pessoas e de comunicação interna começam a ganhar importância dentro das empresas envolvidas nas entrevistas, sendo percebidas como forma de obter harmonia entre os interesses dos funcionários e os da organização. Notou-se, inclusive, que algumas empresas já percebem vantagens e incentivam a parceria entre essas áreas para o desenvolvimento de atividades voltadas à valorização do capital humano. Por fim, as entrevistas permitiram observar que mesmo que alguns objetivos já tenham sido alcançados nas áreas e assuntos abordados durante o trabalho, muitas melhorias ainda devem ser realizadas. Como já visto, são as pessoas que de fato tornam real a organização, que podem trazer prejuízos ou lucros.

O objetivo deste trabalho foi estimular a valorização do profissional de comunicação junto à área de Gestão de Pessoas, apresentando motivos para que essa parceria seja cada vez mais realizada nas empresas. Além disso, essa parceria deve ser usada como forma de promover vantagens competitivas, por meio das habilidades de cada funcionário. Considera-se, então, importante investir na gestão de pessoas e na comunicação interna para que a empresa consiga desenvolver sua equipe de funcionários da melhor forma possível.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, E. **Descentralização de RH cresce no mundo empresarial**. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/070703-descentralizacao_rh_mtb.shtm. Acesso em 17/05/2010.

BATISTA, V. **A cultura organizacional como fator determinante para a qualidade do ambiente de trabalho das organizações**: estudo de caso da revista Exame – As Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo: Monografia de conclusão do curso de Pós Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: USP, 2006.

BISPO, M. **Talentos em organizações que aprendem: uma discussão para empresas de turismo**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, volume 1, nº. 1, Jan - Jul, pp.1-9, 2010. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/regs/article/viewfile/1857/1827>. Acesso em 14/10/2010.

BISPO, P. **Por que é preciso comunicar?**. Publicada em 30/05/2005. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/4112/por-que-e-preciso-comunicar.html>. Acesso em 10/07/2010.

BOHLANDER, G. *et al.* **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRUM, A. **Endomarketing**: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. 2ª edição. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CAMPOS, P. **A Gestão de Pessoas e a valorização da diversidade**. 24 de setembro de 2007. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4855/a-gestao-de-pessoas-e-a-valorizacao-da-diversidade.html>. Acesso em 21/08/2009.

CARBONE, P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Coleção Gestão de Pessoas. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente** – a empresa pensada de dentro para fora. 1ª Edição. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J. *et al.* **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. **Gerenciando a Diversidade**: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, volume 40, número 3, p.18-25, julho/setembro de 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORTES, W. **Relações Públicas** – processo, funções, tecnologia e estratégias. 2ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F; LEITE, G. **A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GLAVAM, R. **Diversidade Organizacional**. Santa Catarina: 11 de agosto de 2009. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/diversidade_organizacional/32667/. Acesso em 10/09/2009.

GODOY, G. **Comunicação Informal**. 10/09/2008. Disponível em http://www.cegc.com.br/artigo.asp?cod_artigo=28. Acesso em 07/10/2010.

GONÇALVES, M. **Barreiras à comunicação organizacional**. 2004. Disponível em www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=192. Acesso em 27/08/2010.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: [s.n.], 2000.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E. *et al.* **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Q. **A importância da Comunicação Interna nas organizações**. Publicado em 05/05/2006. Disponível em <http://universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>. Acesso em 06/10/2010.

MACIEL, J. **Relações Públicas e as tendências em Recursos Humanos: A atuação do profissional na área de Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: UFRGS/Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, 2005 (Trabalho de conclusão de curso de graduação).

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MEDINA, C. **Entrevista: o diálogo possível**. São Paulo: Editora Ática, 1995.

MELO, V. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2006. Disponível em <http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20comunicacao%20e%20mkt/artigo%2009.pdf>. Acesso em 06/10/2010.

MINAYO, M. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: VOZES, 2003.

OLIVEIRA, U.; RODRIGUEZ, M. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva**. Florianópolis: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, p. 3833-3840, 2004.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Coleção Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RUGGIERO, A. **Qualidade da comunicação interna**. Publicado em 08/10/2002. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>. Acesso em 15/01/2010.

SANTOS, A. **Metodologia Científica** – a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SERRA, R. **O processo de descentralização de recursos humanos em uma empresa de transporte urbano**. Caderno de Pesquisas em Administração, volume 1, número 7, 2º trimestre. 1998. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c7-Art3.pdf>. Acesso em 18/05/2010.

SILVA, E. **As Escolas de Relações Públicas de Porto Alegre e o problema da preparação para Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Monografia de conclusão do curso de comunicação social, habilitação em Relações Públicas: UFRGS, 2005/2.

SOUZA, L.; FOSSÁ, M. **Comunicando com Relações Públicas** – uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. In: UNIrevista, volume 1, nº 3, julho. 2006.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. In: **GESTÃO**. Revista Científica de Administração, volume 10, número 19, janeiro/junho. 2008.

STUMPF, I. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge *et al.* **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

WATANABE, C. **Comunicação Formal e Informal**. Publicado em 19/09/2009. Disponível em <http://rpjr.blogspot.com/2009/09/comunicacao-formal-e-informal.html>. Acesso em 01/10/2010.

ZAMBELLI, T. **Barreiras à Comunicação Interna**. Publicado em 03/08/2010. Disponível em www.taniazambelli.com.br/faleconosco/imprimir.asp?cod=26&tab=artigos. Acesso em 27/08/2010.

ZANETTI, E. **A batuta do maestro e a comunicação interna**. In: Revista Amanhã: Gestão, Economia e Negócios. Página 66, nº. 260, ano 23, dezembro. 2009.

_____. A Comunicação Interna como ferramenta de *Marketing*. In: NASSAR, Paulo *et al.* **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2006.

ZOTES, L. *et al.* **Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade**. III Congresso de Administração – Responsabilidade Social – UNIFENAS, 2004. Disponível em www.unifenas.br/extensao/administracao/iiicongresso/trab24.htm. Acesso em 30/11/2009.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Dentro da estrutura da sua empresa, qual o nome do departamento que trabalha com os funcionários? (Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Gestão de Pessoas,...)
 - Qual a formação dos profissionais que atuam nesse setor?

- 2) Sua empresa estimula o desenvolvimento profissional dos empregados, através de atividades como capacitações e ações de relacionamento?
 - Quais são essas atividades?
 - Qual o setor responsável por sua realização?

- 3) Como você percebe a importância dada à Gestão de Pessoas e à valorização do capital humano na sua empresa?

- 4) Comunicação interna – Qual o nome do setor responsável por ela?
 - Qual a formação dos profissionais que atuam nesse setor?

- 5) Quais os canais de comunicação que sua empresa costuma utilizar? Se possível, exemplificar alguns.

- 6) Como você percebe a importância dada à Comunicação na sua empresa?

- 7) Existe algum trabalho conjunto na sua empresa entre a área de recursos humanos e a de comunicação?
 - a. Essa atuação é estimulada pela organização?
 - b. Ocorre de maneira formal ou informal? De forma contínua ou eventual?

- 8) Na sua empresa, existem programas ou incentivos para a promoção da diversidade organizacional? Quais?

- 9) No caso da existência de programas, qual sua opinião sobre como eles são executados ou valorizados dentro da sua empresa?

10) A preocupação em selecionar e reter pessoas com talentos diversos está cada vez mais presente no cenário atual, como sua empresa lida com essa questão?

11) Em sua opinião, quais são os maiores desafios para as empresas que buscam um quadro de funcionários heterogêneo e altamente capacitado?