

A Comunicação Interna como Aliada Estratégica da Liderança Corporativa¹

Sabrina Medeiros W. de QUEIROZ²
Universidade Católica de Pernambuco, Recife, PE

Resumo

Este artigo busca demonstrar o quão estratégico é o papel da comunicação interna para a gestão de pessoas e para instrumentalizar a liderança corporativa. Para demonstrar isso, o estudo traz como objeto de análise o trabalho desenvolvido pela comunicação interna da Neoenergia, maior grupo privado do setor elétrico do Brasil em número de clientes, apresentando pesquisa de clima realizada com o corpo de empregados das distribuidoras e da holding do grupo, com foco nos canais de comunicação e na relação do líder com o empregado. Os resultados revelam que, mesmo tendo diversos meios de informação à disposição nas empresas, o empregado tem preferência pela comunicação face a face com o líder e isto contribui para que a gestão seja identificada como o principal canal de comunicação, influenciando na compreensão e absorção das informações repassadas para os colaboradores.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Comunicação com Empregados, Comunicação Organizacional, Gestão de Pessoas

Introdução

Nas últimas décadas, as relações trabalhistas e a forma de gerenciar os colaboradores dentro das empresas evoluíram e se transformaram junto com a classe trabalhadora, que passou de mão-de-obra braçal para ser, hoje, reconhecida como talentos e capital humano das organizações. Principal responsável pela motivação e engajamento dos empregados com os ideais da empresa, a figura do líder também percorreu uma trajetória de mudanças, moldada pelas características da sociedade. Da geração silenciosa³, *baby boomers*⁴ à geração Z⁵, que hoje já está presente no mercado de trabalho, a liderança teve que se reinventar para aprender a lidar com diferentes perfis de profissionais e formatos de trabalho, que caracterizam as diferentes gerações.

¹ Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXº Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 5 a 7 de julho de 2018.

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da UNICAP-PE, e-mail: sabrimedeiros@gmail.com.

³ Termo usado para se referir à população nascida entre 1925 e 1942.

⁴ População nascida entre 1946 e 1964 e que teve um grande impacto na economia. Caracterizada por gostarem de empregos fixos e serem reconhecidos pela experiência, ocupam hoje cargos de diretoria e gerência nas empresas.

⁵ População nascida no fim da década de 1990 até 2010. Geração que corresponde à idealização e nascimento da World Wide Web.

A chegada da Era da Informação⁶ dinamizou ainda mais a relação empresa-empregado, com pessoas querendo compartilhar experiências e conhecimentos, mudando a postura dentro e fora das empresas. Neste cenário diversificado e exigente, acirrado pelo aumento do consumo nas sociedades capitalistas, a gestão sustentada pela hierarquia e autoritarismo virou um modelo obsoleto que impacta diretamente na convivência profissional pouco saudável. O acesso a tecnologias portáteis e, conseqüentemente, às informações oficiais e extraoficiais publicadas na imprensa ou nas redes sociais de pessoas que se relacionam direta ou indiretamente como as marcas, passaram a exigir mais agilidade e flexibilidade, não só do gestão mas da estratégia na informação que circula dentro das empresas.

Portanto, abordamos neste artigo como a comunicação interna passou de ser apenas notícias institucionais divulgadas “de cima pra baixo” para um trabalho estratégico que analisa como os diferentes *stakeholders*⁷ da empresa preferem ser informados. Por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso, esta pesquisa visa demonstrar como a área de comunicação pode atuar colaborando com a liderança corporativa na obtenção de um time engajado e pronto para enfrentar qualquer desafio com alta performance. Além disso, como o estímulo ao desenvolvimento da comunicação como competência na liderança e suporte da área de recursos humanos pode melhorar o desempenho coletivo e individual e influenciar a realização pessoal dos empregados.

A valorização do capital humano nas organizações

A evolução e crescimento das empresas e da evolução dos direitos do trabalhador, a partir do momento que os empregados passaram a cobrar melhores condições de trabalho, forçou as empresas a criarem um departamento exclusivo para lidar com esses conflitos e negociar com os sindicatos sobre os movimentos grevistas. Em meados dos anos 50, com as leis trabalhistas, essas áreas ampliaram suas responsabilidades e absorveram mais atividades sobre a rotina dos trabalhadores, evoluindo assim para o modelo de administração de pessoal que geria todos os interesses do empregado, que passou a ser considerado um importante recurso da empresa. Contudo, as organizações que consideravam os recursos humanos apenas como passivos recursos produtivos

⁶ A Era da Informação trata-se de um período inaugurado no final do século XX referente à dinamização dos fluxos informacionais pelo mundo.

⁷ Termo em inglês utilizado para se referir às diferentes áreas que compõem a empresa e os públicos que se relacionam com a instituição, como cliente e fornecedores.

tiveram que, mais uma vez, se adaptar com o avanço da tecnologia e com a terceira Revolução Industrial, ou, como é mais conhecido, a Era da Informação⁸. A denominação surgiu a partir da atitude dos soldados americanos que, após voltarem da II Guerra Mundial tinham como uma das principais exigências as suas colocações imediatas sobre suas experiências em alguma universidade, quando o comum nessa situação era os soldados voltarem apenas aspirando por um emprego seguro. Era a valorização do conhecimento que, neste momento, por volta de 1946, já estava sendo mais estimado do que o trabalho simplesmente operacional. A quantidade de esforço passou a não significar mais resultado. Era a capacidade criativa e pensante que determinava o sucesso das pessoas na economia mundial.

São eles que colocam em ação máquinas, equipamentos e o capital para gerar o lucro que remunera os acionistas e cria riquezas para a sociedade. São empregados que criam, absorvem, reproduzem e recriam tecnologias de gestão e operação que torna o lucro possível. Eles dão vida, emoção, sentido, imagem, reputação para as empresas. Eles são a infantaria de qualquer empresa ou organização na guerra permanente pela hegemonia ou permanência no mercado. São eles que captam os novos e garantem a fidelidade dos clientes antigos. Sem infantis bem treinados, engajados, motivados, não há cabo, sargento, general ou marechal que alcance os resultados pretendidos (CHIAVENATO, 1999,p.30).

A partir deste novo contexto empresarial, as organizações passaram a contar com áreas de Gestão de Pessoas, que se voltaram para estimular, gerenciar, treinar as competências daqueles que fazem a empresa e engajá-los com motivação para trabalhar. Isso se tornou um diferencial importante para a estratégica organizacional, considerando o seu quadro funcional como capital humano, ou seja, um conjunto de capacidades, conhecimentos e atributos que podem ser chamados também de talentos da organização.

A liderança

Nos dicionários de português, os significados encontrados para a palavra “líder” são: 1. Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros; 2. Pessoa ou entidade que lidera ou dirige; 3. Que lidera determinado setor de atividade ou uma competição. Mas, nem sempre esse papel foi entendido e exercido na forma que se estabelece hoje.

⁸ O nome dado por Peter Drucker (1995) em seu livro ‘Administração em Tempos de Grandes Mudanças’, que expõe claramente esse novo paradigma social.

Desde a antiguidade, a vida em coletivo exigiu a iniciativa de pessoas que tomem a frente das decisões do grupo, organizando o modelo de viver em sociedade que conhecemos nos dias atuais. Em diferentes décadas da história, com o surgimento das civilizações, é possível identificar registros da presença de um líder que se destacou no poder de influenciar pessoas. Assim como nas relações sociais, as organizações empresariais também precisam de lideranças e, ao longo do tempo, o conceito de “liderança” vem se atualizando e acompanhando as transformações da sociedade.

Vivemos em um mundo onde a liderança migra rapidamente do papel de feitor que impõe seus pontos de vista aos subordinados a ferro e fogo para o de educador e motivador. São mudanças tão radicais e contundentes que exigem das pessoas um profundo repensar da maneira de fazer as coisas em todos os campos de atuação humana. Especialmente no caso dos gestores. [...] Cobra-se dos diretores a capacidade de enxergar o mundo de forma prospectiva e estratégica para direcionar e redirecionar rumos das organizações e adaptá-las às circunstâncias dos mercados. Dos gestores e suas equipes espera-se que coloquem a estratégia em prática para atender aos objetivos da alta direção. (SOUZA, 2010, pág.18).

Assim, mais do que competências técnicas, passa a se exigir do líder moderno a habilidade dos grandes mitos da história, ou seja, de saber conduzir e engajar a equipe para um ideal a ser atingido, um trabalho coletivo, estimulando e desenvolvendo o potencial humano de cada um dos colaboradores para o crescimento do todo. Nesse processo de mudança, o cenário influencia ainda mais na postura do novo gestor. Com o avanço das inovações tecnológicas e do acesso à informação, os liderados, além de terem variados conhecimentos técnicos, passam a exigir ainda mais habilidades dos seus líderes diretos.

Acima de tudo, os líderes dos novos tempos têm que ser competentes para motivar, identificar e reter talentos e para estabelecer parcerias cada vez mais fortes com os empregados, seus familiares e com as comunidades do entorno das organizações. Além, evidentemente, da competência técnica, esses são desafios que exigem dos gestores grande capacidade de estabelecer relacionamento com as pessoas. A principal estratégia entre liderança e equipe é o diálogo. (SOUZA, 2010, p. 19)

Essa teoria que põe a comunicação como uma competência vital para esse trabalho gerencial.

Hoje, os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno. No entanto, esse é um longo caminho a ser conquistado (BRUM, 2010, p.121).

A comunicação

O ato de comunicar e se fazer entender é uma das atividades vitais para o ser humano. A mensagem consiste num processo de transmissão da informação por um emissor e a decodificação de um receptor, sendo possível desta forma suprir as necessidades de cada indivíduo. Para SOUZA (2010), o que se busca na comunicação é o entendimento comum entre emissor e receptor.

Trocando em miúdos, o processo de comunicação começa com um estímulo (objetivo) para uma ou mais pessoas (emissor), cuja a interação se dará com outra pessoa (receptor). (...) Para que isso ocorra é fundamental que a mensagem tenha o mesmo significado, tanto para um quando para o outro. (SOUZA, 2010, p. 111).

Portanto, a comunicação esteve e sempre estará presente na história das organizações e, ao longo dos anos, foi se tornando fator crucial na sobrevivência e sucesso das empresas. Mesmo sendo fundamental, a comunicação efetiva dentro das organizações é ainda um desafio. E, de acordo com Galló (2010; apud BRUM), “apesar de sua prática diária e corriqueira nas empresas, boa parte dos problemas organizacionais é causada por falhas nos sistemas de comunicação existentes”. Esse “ruído de comunicação” começa com a falta de informação, ou seja, o ato ou efeito de informar algo relevante sobre a empresa para aqueles que trabalham nela. Esta informação, segundo BRUM (2010, p.121), pode seguir dois caminhos: por meio de mensagem ou por canais de comunicação, instrumentos e ações. “Esses caminhos são complementares. Entretanto, a liderança pode e deve ser considerada como o primeiro e principal caminho para o conteúdo da comunicação interna”.

A Comunicação interna e o endomarketing

A Comunicação Interna é um dos pilares da Comunicação Empresarial, de extrema importância para a sobrevivência de uma empresa. De acordo com KUNSCH (1995, p. 154), define-se comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Até o início dos anos 2000, a comunicação interna nas empresas se restringia à produção de *house organs*⁹ que eram pregados em quadros de cortiça e selecionavam as informações que a alta direção queria que o empregado soubesse. “Era uma comunicação fria, alienada e verticalizada, sobretudo pelos antigos *house organs*” (KUNSCH, 2003, p. 158).

Não foi preciso muito tempo para essa realidade mudar. Afinal, estamos falando em pouco mais de uma década para observamos, nos dias de hoje, uma mudança grande na comunicação interna, que passou a apoiar e subsidiar a gestão nas decisões internas. Numa realidade em que as redes sociais assumiram o papel de SAC (serviço de atendimento ao cliente) e dos principais veículos de comunicação, fornecendo notícias, informações de todo o tipo em tempo real, é impossível ‘guardar’ informações importantes sobre a empresa.

Hoje, na verdade, apesar de muitas empresas não possuírem nem investirem em ferramentas de gestão de pessoas e não priorizarem a comunicação é sabido que a informação chegará aos empregados de qualquer forma, cabendo à direção se omitir e deixar que a opinião dos funcionários seja formada pelas redes sociais e pela mídia ou se posicionar e ser transparente, trazendo o colaborador para o lado da instituição.

O termo endomarketing, por sua vez, foi, conforme aponta BRUM (2010, p. 21), registrado no Brasil em 1996 pelo consultor de empresas Saul Faing Bekin. O nome foi resultado da sua experiência no corpo a corpo de sua atividade profissional, em uma empresa que possuía alguns problemas de integração e visões diferentes sobre a função de cada um deles. Para ele, endomarketing era a forma de facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

A função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir, e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes. O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo, transformando o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM, 2010, p. 21).

⁹ jornal interno que pode ser entregue impresso ou colado no mural

Estudo de caso

O objeto de estudo selecionado para ser analisado neste artigo é a comunicação interna da Neoenergia, maior distribuidora de energia brasileira e uma das maiores da América Latina, em número de clientes, e a segunda maior em quantidade de energia distribuída no Brasil, de acordo com a Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Pertencente ao Grupo Iberdrola, está presente em 16 estados brasileiros e atua em geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. Atingindo uma população de mais de 34 milhões de pessoas, através de mais de 619 mil km de redes de distribuição, com concentração principalmente no Nordeste, onde a Neoenergia tem a concessão das distribuidoras da Coelba (BA), Cosern (RN) e Celpe (PE), há pouco mais de 10 anos.

Por terem sido grandes empresas públicas e por fornecerem um serviço essencial para a vida das pessoas, que é a energia elétrica, mesmo após privatizadas as distribuidoras mantiveram uma forte cultura interna local, influenciada também pela cultura efervescente dos estados onde estão localizadas, com destaque para Pernambuco e Bahia. Por esse motivo, com o objetivo de reforçar a cultura de “grupo”, fazendo com que a informação chegue de forma única e padronizada aos colaboradores de qualquer distribuidora, foi iniciado, por volta de 2012, um movimento de alinhamento rigoroso da comunicação interna das empresas a fim de que o empregado entendesse que ele fazia parte da Neoenergia e não mais, somente, da Coelba, Cosern ou Celpe. É sobre esta estratégia que vamos focar o nosso estudo.

Para iniciar esse trabalho de alinhamento das informações, foram criados canais de comunicação específicos por nichos de público interno e por temas. Foi fechado também um contrato nacional com a mesma agência de endomarketing para atender todas as distribuidoras, a fim de que as peças seguissem a mesma identidade. Desta forma, independente da distância, número de funcionários e da cultura organizacional local das distribuidoras, se conseguiu que os empregados pertencentes às distribuidoras de energia da Neoenergia, ou seja, em qualquer um dos três estados de atuação, fossem impactados com as mesmas campanhas de endomarketing e conteúdos institucionais com a manutenção dos mesmos canais. Tais quais:

1. **Neoenergia Informa:** *newsletter*¹⁰ diária divulgada nas distribuidoras, todo final de tarde, com manchete, coluna temática (com temas variados sobre saúde,

¹⁰ Palavra em inglês que significa boletim informativo com distribuição regular, que aborda geralmente um determinado assunto.

segurança, dicas de português, etc.) e campanha de endomarketing corporativa (igual para todas as empresas), além de três notícias locais (diferentes por empresa).

2. **Neoenergia Informa Extra:** comunicado usado conforme demanda para notícias urgentes e que mereciam destaque urgente.

3. **Revista Ligação:** revista trimestral enviada para cada colaborador com informações mais densas e estratégicas das empresas do Grupo, incluindo as de geração.

4. **Circuito Interno:** jornal mural atualizado a cada quinzena em todas as unidades das distribuidoras no estado, sendo o principal canal de informação dos eletricitistas, que não acessam e-mail. As notícias eram filtradas conforme importância para todas as unidades, como um resumo das News das semanas passadas.

5. **Circuito Eletrônico:** monitores de televisão instalados em frente aos elevadores dos principais acessos das distribuidoras destacam campanhas de endomarketing importantes, prazos de programas de RH, painel do Gestão à Vista e fotos de ações realizadas nas distribuidoras.

6. **Intranet Neoenergia:** intranet integrada, lançada em 2013, nas distribuidoras do Grupo, contendo os mesmos conteúdos, documentos, layout, seções e notícias para as empresas. Mais um reforço da ideia de “grupo”, permitindo que o colaborador possa acessar a rede em qualquer empresa que ele esteja.

7. **Corrente elétrica:** comunicado online específico para a liderança, divulgado conforme demanda.

8. **Interligado:** comunicados sindicais que unificavam os colaboradores de informações sobre as negociações do acordo coletivo. Cada empresa tinha um distinto, já reconhecido e esperado pelo público interno.

9. **Comunicados de Posicionamento Interno:** divulgados apenas em momentos de crise, quando a empresa queria nivelar todas as unidades do estado com a mesma informação, evitando o ruído e a formação de opinião pela mídia, agilizando para que a informação chegasse no interior. Ex. acidentes de trabalho, acidentes em comunidades, grandes escândalos na mídia, etc.

10. **Carta do presidente:** usada conforme demanda para expressar a opinião da presidente do grupo ou do presidente de cada empresa sobre uma situação delicada ou em momentos festivos, para pedir engajamento em metas e objetivos e até mesmo para parabenizar sobre prêmios e resultados alcançados.

Mesmo com essa gama versátil de canais de comunicação, que exigia um esforço grande para serem mantidos atualizados, as áreas de comunicação das distribuidoras recebiam constantes reclamações dos empregados, que diziam não se sentir bem informados nem satisfeitos com a comunicação dentro das empresas. Para reforçar essa máxima, em 2013 foi realizada pesquisa de clima no grupo Neoenergia, que apontou, dentre outros resultados, a necessidade de se aprimorar as ações relacionadas às competências de liderança, especialmente no que se referia à comunicação e relacionamento com suas equipes.

Com base nesses resultados, a Diretoria de Gestão de Pessoas do grupo teve a iniciativa de tornar a atuação da comunicação interna, que ganhou, em janeiro de 2014, status de gerência corporativa, reforçando suas atividades e dando visibilidade à importância de sua atuação. Instalada no escritório central da Neoenergia, no Rio de Janeiro, a gerência liderava áreas de comunicações interna instaladas no Departamento de Gestão de Pessoas de cada estado dos demais estados, formadas por analistas. Essa mudança deu musculatura para que a área passasse a atuar de forma estratégica, percebendo o que o colaborador precisa e transformando essas necessidades em programas, projetos, campanhas e ações encampadas pela gestão.

Nesse novo contexto, a comunicação interna tinha como meta o fortalecimento da liderança como principal comunicador da organização, a fim de serem formatados e sistematizados rituais e ações de comunicação para instrumentalizar a liderança, tendo como resultado esperado a melhoria de clima, engajamento e retenção de talentos. A principal e primeira medida foi instituir o programa Canal Aberto Líder – Equipe, um canal criado para estimular reuniões presenciais e repasse de informações. A cada assunto estratégico informado pela alta gestão, os líderes recebiam orientações da comunicação sinalizadas com a marca do programa, fornecendo-lhes as informações necessárias para realizarem apresentações com a equipe e ideias sobre o que falar, como falar e o que poderia ser respondido. Essas reuniões passaram a ser monitoradas pela Diretoria de todo o grupo, tendo o líder de equipe, de todos os níveis hierárquicos, um prazo estabelecido para realizar esse diálogo e comprová-lo com ata assinada por cada colaborador de sua equipe que deveria ser entregue no prazo à sua consultoria de RH no Departamento de Gestão de Pessoas local, anexando também evidências dessas reuniões (fotos).

Além desse programa, também foram realizadas pela comunicação, em parceria com as áreas de integração, ações como treinamento e desenvolvimento, conforme relacionadas abaixo:

1. **Espaço do líder na intranet:** com orientações e conteúdos de repasse de informações para as equipes, além de serviços e sistemas específicos para liderança.
2. **Manual da Boa Liderança:** uma espécie de manual de conduta para a gestão, reforçando a sua importância no engajamento interno;
3. **Treinamento:** inclusão do módulo “Líder Comunicador” no treinamento de integração do novo líder que entrava nas empresas ou que era promovido;
4. **Rede aprender liderança:** cursos online, dentro da universidade corporativa da empresa, específicos para a liderança e voltados para desenvolver a habilidade da comunicação efetiva;
5. **Avaliação do líder:** foi colocado como meta de avaliação da liderança o relacionamento com a equipe, que impactava na participação dos lucros individual;
6. **Corrente elétrica e Carta do Presidente:** esses comunicados, já conhecido pelo público interno e liderança, foram divulgados com mais frequência e também como forma de estimular e cobrar as reuniões face a face.

Oito meses após a adoção dessas medidas, para mensurar o resultado dessa nova estratégia, a gerência corporativa de comunicação interna do Grupo Neoenergia aplicou uma pesquisa interna para entender se as estratégias adotadas de aproximação entre líder-equipe estavam surtindo o efeito esperado de melhorar a comunicação. O objetivo da comunicação interna era avaliar se a comunicação face a face estava sendo, de fato, exercida e se esse novo comportamento havia melhorado o clima nas áreas pesquisadas, o que contribuiria, ao longo dos meses, como amostragem de uma melhora geral do clima organizacional das empresas.

Metodologia

Para mensurar a efetividade das ações adotadas, a comunicação interna da Neoenergia realizou pesquisa exploratória com os colaboradores, a fim de avaliar a mudança de postura da liderança com as ferramentas instituídas pela comunicação interna e a Diretoria de Gestão de Pessoas. A metodologia do cálculo foi concebida da seguinte forma: as questões que fizeram parte do questionário foram classificadas de qualitativas, em escala nominal e ordinal. Para calcular o índice de favorabilidade, elas foram

transformadas em quantitativas atribuindo notas às alternativas de resposta. Logo, atribuímos às perguntas com cinco alternativas de respostas nota 5 para a alternativa afirmativa (CONCORDO TOTALMENTE), até nota 1 para a alternativa negativa (DISCORDO TOTALMENTE). Ao todo, a aplicação foi feita para uma amostra total de 600 respondentes, o que representa pouco mais de 10% do total de colaboradores das distribuidoras.

EMPRESA	UNIVERSO	ADMINISTRATIVOS	OPERACIONAL	SUBAMOSTRAS	META ADMINISTRATIVA	META OPERACIONAL
CELPE	1868	968	900	190	99 CASOS	91 CASOS
COELBA	27085	1517	1188	280	157 CASOS	123 CASOS
COSERN	817	474	343	80	46 CASOS	34 CASOS
DEMAIS	456	350	106	50	39 CASOS	11 CASOS
TOTAL	5846	3307	2537	600	341 CASOS	259 CASOS

Figura 1 – Dados sobre a amostra

Análise dos resultados

Com objetivo de avaliar o processo estruturado de comunicação dos líderes com suas equipes, foi reconhecido, por 57% dos respondentes, que a implantação do programa Canal Aberto Líder-Equipe representou melhoria no processo de comunicação e 23% concordou parcialmente com a afirmativa, totalizando 80% dos pesquisados. A efetividade do programa também pode ser comprovada pela afirmativa sobre o contato direto com a liderança para repasse de informações, considerada para 57% dos respondentes como a melhor forma de reter a informação. Outros 29% concordam parcialmente com a afirmativa, elevando o nível de concordância para 86%.

Já em relação à iniciativa do líder, os colaboradores afirmaram que o índice dos superiores que realizam reuniões para repasse de informações estratégicas da empresa atinge 95%, quando considerada a concordância total e parcial dos respondentes.

Figura 2 - Com a implantação do Canal Aberto Líder-Equipe, a comunicação do líder com você tem melhorado?

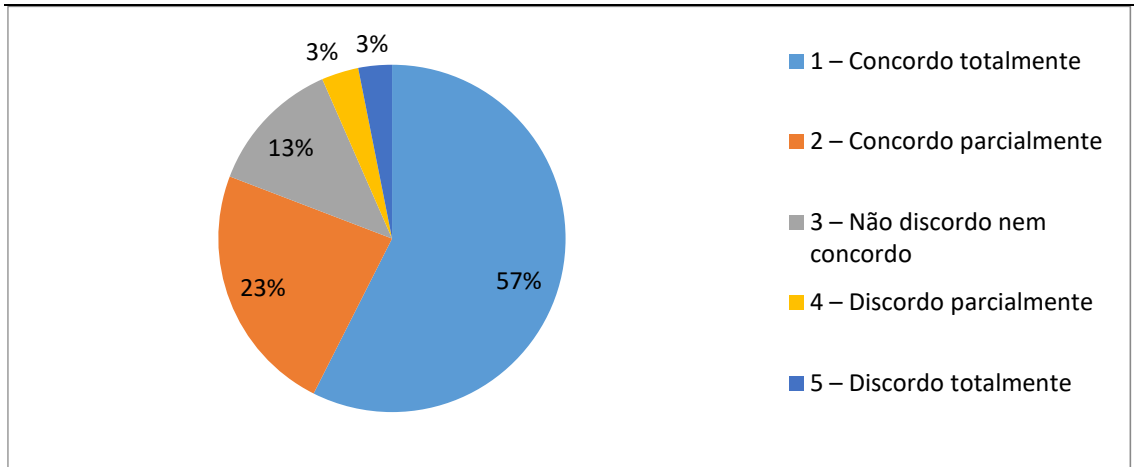


Figura 3 – O seu líder pode ser considerado um “canal de comunicação” da empresa?

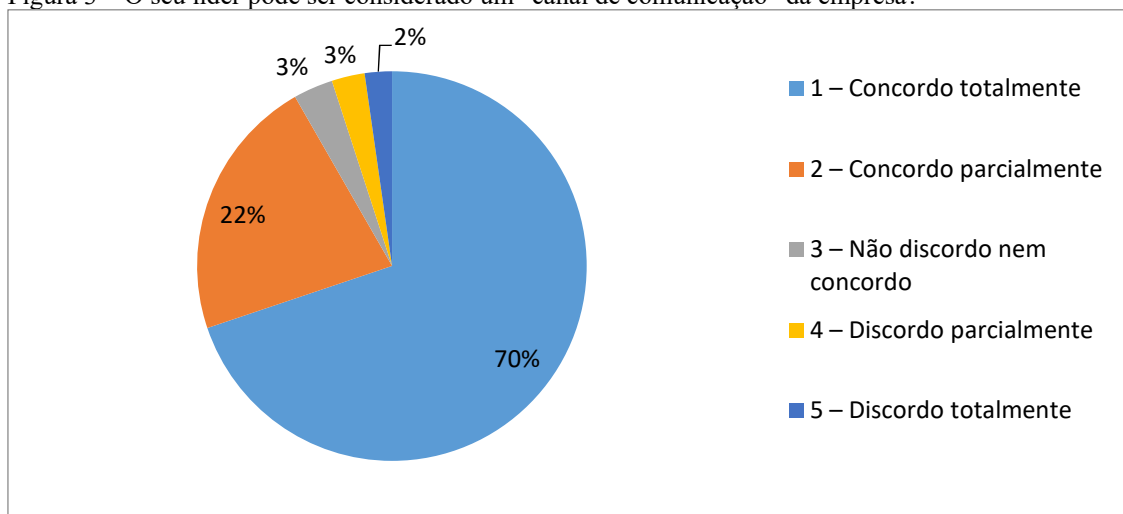
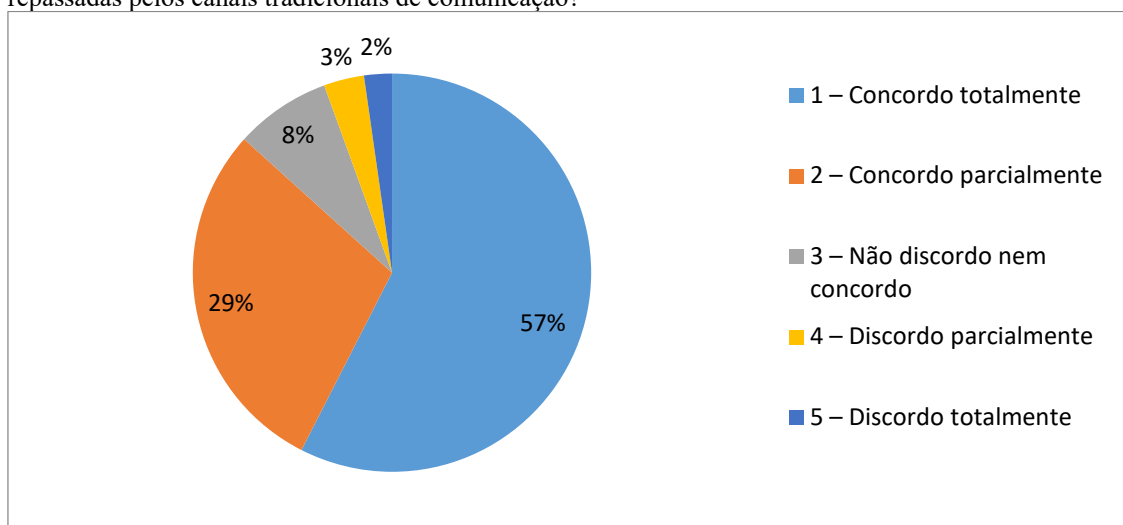


Figura 5 - O que é dito pelo seu líder é mais fácil de ser assimilado e lembrado do que as informações repassadas pelos canais tradicionais de comunicação?



Sobre a habilidade e conhecimento dos líderes para a se comunicar face a face com os colaboradores, 85% dos respondentes afirmam que a empresa prepara os seus

líderes para esse papel (55% concorda totalmente e 30% concorda parcialmente) e 72% dos pesquisados concordam que as informações recebidas do líder são relevantes, adequadas às necessidades de informações que o público interno precisa saber e deseja estar informado. Se incluído nesse índice de concordâncias os respondentes que escolheram a alternativa “concordo parcialmente”, o total chega a 92%.

Em segunda etapa da pesquisa, foi avaliada a qualidade da comunicação face a face desempenhada pela liderança, fazendo com que 85% dos colaboradores pesquisados estivessem satisfeitos e avaliado como “muito bom” ou “bom” as questões propostas. Em relação à preparação dos líderes para repassar a informação, o índice de respondentes que escolheu a alternativa “muito bom” ficou em 46%, enquanto que 40% marcou a alternativa “bom”. A qualidade e a quantidade de informações recebidas foram avaliadas de forma positiva por 89% e 83% respectivamente. Já em relação à frequência do repasse de informações, foi obtido um índice de 80% de concordância, sendo 5% desse total tendo considerado “ruim” ou “muito ruim”. Nesse aspecto, também houve o maior índice, entre todas as questões, de respondentes que consideraram mediana a frequência de repasse de informações, 15%. Demonstrando aqui a relevância do contato próximo das equipes e das necessidades e preferências pelo formato e continuidade das ações.

Discussão dos resultados

O processo de comunicação face a face na Neoenergia tem um nível de importância muito grande para os colaboradores, que percebe nele uma fonte fundamental de informações e de interação com a empresa. Ele é um processo consolidado no sentido de que é reconhecido pelos colaboradores, que afirmam em maioria que os líderes realizam e dão importância. A habilidade e a disponibilidade do líder para a comunicação face a face também é um fator muito positivo, que contribui para que eles sejam identificados como o principal canal de comunicação na empresa (indicação da questão que apura o quanto a informação repassada pelo líder é melhor absorvida e compreendida às que estão nos canais).

A qualidade da comunicação face a face é avaliada como “muito boa”, tendo como principais itens reconhecidos: conteúdo repassado, preparação das lideranças e processo e formato das reuniões. Desta forma, o índice geral de concordância na avaliação da comunicação face a face da Neoenergia foi de 89,5%.

Conclusão

Este artigo explorou a comunicação interna como uma aliada estratégica para a liderança, seja no sentido de mudar o clima organizacional, seja no sentido de atingir alta performance e bons resultados. Por meio de um amplo referencial teórico, que contextualiza as transformações no ambiente de trabalho e a relação líder – equipe, é possível concluir que o ato de comunicar e ser transparente com o público interno é um caminho sem volta para as empresas que desejam atingir bons resultados e se diferenciar das concorrentes.

Influenciado pelo poder das novas tecnologias e internet, que aflora ainda mais a necessidade do indivíduo de ser notado e reconhecido, as gestões modernas precisam reconhecer que as pessoas devem ser um valor essencial de suas organizações, que seja reconhecido como principal ativo da empresa e ouvido, interpretado e que não querem ser informadas sobre a empresa que trabalham através da imprensa. Uma busca pelo moderno conceito de “felicidade corporativa”, que nada mais é do que a realização pessoal e o prazer de ter seu trabalho valorizado.

Esta interpretação é comprovada pelo *case* do Grupo Neenergia apresentado neste artigo. Os programas aplicados a curto prazo após a aplicação da Pesquisa de Clima geraram uma satisfação comprovada de que a empresa “ouviu” a insatisfação dos colaboradores e se esforçou para planejar ações para melhoria do clima interno. Em resumo, os colaboradores demonstram que desejam saber ainda mais sobre a empresa, o que é muito positivo, já que representa interesse e vínculo com a organização.

Assim, concluo que, o trabalho de comunicação interna pode ser extremamente estratégico e eficaz quando trabalhado em conjunto com a liderança, impactando diretamente na cultura e no clima organizacional, que se reflete em produtividade e orgulho de pertencer. Esta fórmula, no entanto, não é mágica, mas pode ser simples e de baixo custo. O fundamental é que esse trabalho seja “abraçado” pela diretoria das grandes corporações, a partir do empoderamento da área de comunicação interna como parte do processo decisório das questões relacionadas à gestão de pessoas, podendo, assim, contribuir com o desenvolvimento de competências de comunicação social para outras esferas da gestão.

Referências bibliográficas

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integare Business Editora, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **SORRIA você trabalha aqui!: 500 insights para o Endomarketing**. São Paulo: Integare Business Editora: 2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. **FACE A FACE COM O ENDOMARKETING: O Papel Estratégico das Lideranças no Processo de Informação**. São Paulo: L&PM Editora, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004. DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTENDER, Antônio Carlos et al. **O Papel do Líder no desenvolvimento e na Gestão de Pessoas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v.7, n.4, p. 80-98, 2002.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. São Paulo: EDICON, 1995.

SOUZA, José Eustáquio Oliveira de. **O Gerente Comunicador – Um guia prático da Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, 2010.