

CAPÍTULO 4

Comunicação interna como instrumento de descoberta do outro no ambiente de trabalho

Monalisa Leal Pereira
Jean Carlos Porto Vilas Boas Souza
Lucas Scherer Cardoso
Marisa Natalina Sandrin Cadorin
Jacir José Albino

Introdução

As organizações são retratos de um sistema intenso, marcado por relacionamento e muitos diálogos. “A ideia de organização compreende também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros.” (BALDISSERA, 2009, p.62). As relações que permeiam a organização conduzem sua dinâmica e fortalecem (ou criam) uma significação.

De acordo com Baldissera, há duas importantes dimensões estabelecidas em uma organização: a dos indivíduos e a da própria organização. É um “jogo” interessante, de equilíbrio e interação entre o que a organização busca e estabelece como objetivo e o que os sujeitos desejam. Muitas vezes, os sujeitos se comprometem com os objetivos organizacionais esperando atingir os seus próprios.

As organizações têm sido apontadas, cada vez mais, como construções discursivas porque, de acordo com Fairhurst e Putnam (2010, p. 105), “o discurso é a real fundação sobre a qual a vida organizacional é construída.” Ainda segundo as autoras, o discurso é um meio para a integração social.

Como destaca Fischer (1994, p.86), “os espaços de trabalho não são simples espaços; são espaços humanos porque são humanizados como todos os outros ambientes”. É neste espaço que as pessoas definem seus territórios e delimitam sua presença. É, também, o espaço em que elas se sentem ou não incluídas, lugarizadas.

Ainda de acordo com Fischer (1994), o espaço de trabalho é pessoal porque exprime a identidade de um indivíduo e sua posição na organização. A marca pode ser física ou apenas simbólica, uma vez que a organização é um universo simbólico onde valores e crenças se cruzam com os objetivos organizacionais e com os pessoais. Ela, a organização, é um organismo vivo e, “para quem trabalha, o espaço será sempre vivido como um porto de fixação e um local de enraizamento” (FISCHER,

1994, p.102).

Scroferneker (2010) aborda o universo organizacional como local onde são tecidas e retecidas as relações dos indivíduos e sua tentativa de se “lugarizarem”. “O real e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas que ‘oficializam’ que estamos nesse ‘lugar’”.

A mesma autora salienta, ainda, a necessidade que as pessoas têm de encontrar o seu lugar, de criar relações de identificação, de sentir-se em casa em seus ambientes de trabalho. “O pertencer é o ‘fazer parte’. Expressões como ‘nessa organização somos uma família’, ‘aqui na empresa somos um time’ e ‘essa é nossa casa’ buscam, de certa forma, fomentar e legitimar esse sentimento, essa necessidade.”

Ao olhar o ambiente organizacional é preciso levar em consideração todos estes aspectos. A partir daí, então, é possível estabelecer uma reflexão e um planejamento adequados. E, utilizar ferramentas de comunicação para melhorar a atuação e o trabalho, especialmente no que se refere à gestão, é cada dia mais essencial e faz parte do compromisso de organizações modernas.

O foco passa a ser o ser humano, em suas necessidades, habilidades e conhecimentos. Os gestores passam a centrar a atenção em uma nova maneira de administrar, aliando a comunicação neste contexto.

Assim, olhando para o ambiente organizacional da Embrapa Suínos e Aves, por meio de uma pesquisa de clima organizacional em 2008, surgiu o projeto “Comunicação interna como instrumento de descoberta do outro no ambiente de trabalho”, aprovado no Macroprograma4 do Sistema Embrapa de Gestão – SEG.

A pesquisa em questão apontou um clima instável do ponto de vista de relacionamento, com índices que mostraram como os empregados estavam insatisfeitos no ambiente de trabalho, especialmente por não conhecerem e entenderem o trabalho do outro e a contribuição de todos no alcance das metas da Unidade. Também não confiavam em seus gestores, o que representava uma situação delicada no ambiente de trabalho, afetando, inclusive, o trabalho em equipe e a comunicação.

A partir desta análise, o projeto de comunicação interna foi pensado para auxiliar o clima organizacional por meio de ações pontuais de comunicação, levando em conta cada situação apontada.

Objetivos

O principal objetivo do projeto “Comunicação interna como instrumento de descoberta do outro no ambiente de trabalho” foi o de contribuir para a melhoria do clima organizacional da Embrapa Suínos e Aves a partir da divulgação em torno do papel que devem desempenhar setores e empregados, no cumprimento dos objetivos traçados pelo PDU para o período de 2008-2011.

A intenção, ou os objetivos específicos, foi a de realizar ações que proporcionassem o aumento da confiança entre os empregados, melhorar a comunicação entre gestores e empregados e criar novos canais de diálogo entre setores e empregados.

Resultados e discussões

Para alcançar os resultados, estabeleceu-se uma estratégia centrada em cinco ações, incluindo a gestão do projeto, que é fundamental e estruturou o andamento das ações. As demais ações foram instrumentos de comunicação para auxiliar na melhoria das relações e do clima organizacional. Todas as ações levaram em consideração o perfil da Unidade e seus empregados, a partir de um conhecimento prévio e vivenciado, ou seja, empírico. Também, no planejamento, considerou-se a viabilidade da execução e seu possível impacto.

O alcance dos resultados, de forma geral, foi satisfatório, pois os três itens elencados como resultados esperados foram alcançados. O primeiro era o de “envolver, no mínimo 80% dos empregados nas ações que promovam a integração interna a partir do conhecimento a respeito das atividades que o colega realiza”. As metas propostas para atender esse resultado foram bem sucedidas, como a criação do Comitê de Comunicação Interna, que congrega um representante de cada setor e que ajuda na divulgação e no planejamento de ações para o público interno. Ele atua como um órgão consultor, representativo.

A realização do Festival Interno de Cinema foi outro momento marcante do projeto, e para a Unidade, que envolveu cerca de 90% dos empregados. A primeira etapa foi na produção dos vídeos para o festival, por meio do Plano de Ação intitulado “O Repórter é Você”, que consistiu na realização de reportagens de cada um dos setores, apresentado por um empregado eleito como repórter pela própria equipe. A ideia foi mostrar, de forma bem humorada, as pessoas e as atividades de cada área. Todo o trabalho foi supervisionado pela equipe do Núcleo de Comunicação da Embrapa Suínos e Aves. Outro objetivo do PA foi o de aproximar as pessoas e permitir um melhor entendimento do trabalho e da função de cada um na Unidade. Com os vídeos editados, realizou-se, então, o Festival Interno de Cinema, em junho de 2011, como comemoração dos 36 anos da Embrapa Suínos e Aves. Durante a semana de exibição dos filmes, concentrada em três dias, ocorreu a participa-

ção de mais de 90% dos empregados. Só não estiveram presentes os empregados que, por motivos de trabalho, tinham atividades inadiáveis, como viagens.

A terceira meta está em andamento e continua a movimentar os empregados. É a produção de informativos especiais do “Em Casa”, que é o veículo de comunicação interna diário da Unidade. Já foram produzidas dez edições. A ação ainda está sendo executada porque, logo após o festival, o novo organograma da Unidade foi oficializado e mudanças precisaram ser feitas no planejamento do informativo, adaptando os textos e fotos. A cada edição lançada, cria-se a expectativa de conhecer ainda mais o trabalho dos colegas. Além do informativo enviado por e-mail, há a fixação de um banner da edição próxima ao auditório da Unidade.

Outro resultado esperado foi o de “melhorar os índices de clima organizacional, apontados por pesquisa interna, na comparação com levantamento similar realizado em 2008”. A pesquisa proposta como um dos planos de ação do projeto não foi realizada porque a Embrapa, no mesmo período em que estava planejada a ação, lançou a pesquisa de clima em 2011, que continha os mesmos itens a serem avaliados. E, por meio do resultado da pesquisa da Embrapa, foi possível verificar a melhoria nos índices de clima na Unidade.

Um dos itens que mais chamavam a atenção era o de relacionamento, especialmente entre supervisores e subordinados. As pessoas não se sentiam informadas o suficiente sobre o seu ambiente de trabalho, área. De 42,7% o índice de satisfação subiu para 70%. A relação de confiança também foi modificada e subiu de 59,2%, em 2008, para 68,57% em 2011.

Esta avaliação também atende ao resultado de “melhorar a capacidade de comunicação dos gestores da Unidade, na comparação com a pesquisa de 2008”. Cursos foram aplicados à equipe gestora e o programa de aperfeiçoamento em comunicação para gestores está planejado e de

posse do Setor de Gestão de Pessoas para possível implementação a partir de 2013.

Os índices de clima organizacional que inspiraram o projeto em 2008 melhoraram em 2011, conforme aplicação de pesquisa. A relação entre os empregados está boa e o relacionamento é apontado como bom por 81,43%. Em 2008, 60,6% dos empregados alegavam que não recebiam colaboração dos demais.

Outro índice que pode ser destacado é o de relação entre gestores e empregados. A relação de confiança por parte dos empregados foi modificada e subiu de 59,2%, em 2008, para 68,57% em 2011. E, para finalizar, as pessoas não se sentiam informadas o suficiente sobre o seu ambiente de trabalho, área. Hoje, a satisfação está em 70%, contra 42,70% em 2009, quando o projeto iniciou de fato as ações.

Considerações finais

O projeto “Comunicação interna como instrumento de descoberta do outro no ambiente de trabalho” foi extremamente gratificante e obteve resultados satisfatórios. Todas as ações propostas foram realizadas, respeitando os limites e ajustes exigidos pelo dia a dia.

De todas as ações, a de maior impacto foi o plano de ação “O Repórter é Você”, que envolveu cerca de 90% dos empregados, que participaram inclusive da produção. A ação gerou envolvimento, dedicação e expectativa, uma vez que o retorno por parte dos empregados foi positiva e todos se sentiram “parte” da Embrapa Suínos e Aves em sua totalidade, enxergando o colega de trabalho como companheiro. Ao final, cada setor recebeu um DVD completo com as reportagens.

A criação do Comitê de Comunicação Interna e a reformulação dos informativos internos Em Casa e Chefia Informa também proporcionaram uma comunicação mais efetiva com o público interno, melhorando o fluxo e o conteúdo da informação.

A proposta de melhorar a comunicação dos gestores também deu resultado e mostrou índices muito positivos, comprovados pela pesquisa de clima realizada em 2011. A relação de confiança está mais presente e mostra uma atuação mais integrada por parte de todos os empregados. De maneira geral, o projeto mostrou que trabalhar a comunicação interna com foco é mais assertivo e apresenta resultados mais concretos. Ao escolher os instrumentos de comunicação para ajudar na melhoria do clima, por exemplo, os esforços foram concentrados, sujeitos a melhores resultados. Então, a partir da experiência, deste projeto, o planejamento da comunicação interna na Embrapa Suínos e Aves será sempre com um propósito maior, sem deixar de atender as demandas e rotinas.

Outro fator importante é a parceria com o Setor de Gestão de Pessoas, que concentra as informações sobre o que mais afeta a vida funcional. E, pensar comunicação interna sem olhar para as pessoas, definitivamente, não funciona.

Referências

BALDISSERA, R. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, M. (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. (Série Pensamentos e Práticas).

FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. L. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. P. 103-148.

FISCHER, G. N. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J.(Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. (Série comunicação organizacional, v. 2).