

**Ana Maria Dantas
de Maio**

Universidade Metodista
de São Paulo

**Comunicação organizacional na
Yahoo!: um modelo polêmico**

**Corporate communication in
Yahoo!: a controversial model**

**Comunicación organizacional en
Yahoo!: un modelo controvertido**

Submissão: 26-11-2015
Decisão editorial: 14-3-2016

CARLSON, Nicholas. **Marissa Mayer: a CEO que revolucionou o Yahoo!** Tradução de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Benvirá, 2015, 336 páginas.

A empresa de tecnologia da informação norte-americana Yahoo! é bastante conhecida, ocupa espaço na mídia especializada do mundo todo com certa regularidade, se apresenta como uma organização avançada, divertida e despojada. Porém, pouco se sabe a respeito de sua política de comunicação. O livro *Marissa Mayer: a CEO que revolucionou o Yahoo!* tem jeito de *best-seller* – o que pode causar estranheza por inspirar uma resenha em revista científica –, entretanto surge como uma rara oportunidade de conhecer melhor a história, a cultura organizacional e a comunicação praticada pela companhia.

Fazem parte do relato detalhes envolvendo relações com a mídia, gestão de crises, clima organizacional, comunicação interna, comunicação com *stakeholders* e uma abundância de situações em que o leitor atento é convidado a refletir a respeito da ética empresarial. Alguns exemplos: quando a executiva estimula sua equipe a denunciar colegas que vazam informações para a imprensa ou quando seleciona assuntos a ignorar ou abordar com a mídia. Não se trata de atribuir juízo de valor aos posicionamentos

da gestão, porém de aproveitar a visibilidade dos temas para abrir uma discussão bastante pertinente para relações públicas, jornalistas, publicitários, designers e outros profissionais que atuam na comunicação corporativa.

O autor Nicholas Carlson é editor-chefe do site de notícias *Business Insider* e acompanha a trajetória da Yahoo! desde 2006. O trabalho biográfico que elaborou é bastante detalhado e baseou-se em fontes anônimas – ele conta que buscou a cooperação da empresa antes, durante e depois de concluir o projeto, mas sempre ouviu “não”. Essa postura revela uma face inusitada da Yahoo!: trata-se de uma organização fechada e reativa às abordagens da mídia. Ao tornar pública essa dificuldade, o autor estabelece um viés de leitura: tentará expor informações que a empresa não disponibiliza – o que pode se confundir com um apelo editorial.

Independentemente de quem esteja com a razão, o livro de Carlson esboça um retrato da cultura organizacional da Yahoo! e o perfil de sua principal executiva. Mas não se resume à atuação de Marissa Mayer à frente da corporação. Os principais nomes que a comandaram têm as decisões mais impactantes descritas na obra. Em termos de comunicação, no entanto, as informações mais relevantes estão justamente concentradas na gestão da atual executiva.

Marissa Ann Mayer assumiu a Yahoo! em julho de 2012. Antes disso, a CEO havia trabalhado na concorrente Google, onde ganhou fama no universo tecnológico do Vale do Silício. Dona de uma personalidade controversa, a executiva ora é descrita como sensível às demandas dos funcionários e exageradamente tímida, ora como arrogante, robótica, egocêntrica, ambiciosa e com muita dificuldade de olhar nos olhos de seus interlocutores.

Não há como negar que Marissa Mayer sacudiu a comunicação organizacional da Yahoo!. Ao tomar posse, enviou um e-mail para a empresa dando um "olá" e convidando a todos para irem até sua sala, pois queria ouvir as ideias deles sobre o futuro da companhia. "Os funcionários levaram o convite ao pé da letra e começaram a despencar na sala dela como uma avalanche" (CARLSON, 2015, p. 203-204). Essa iniciativa de abrir as portas acentuou a aura de celebridade que pairava sobre a CEO.

Ainda na primeira semana, vários colaboradores se aproximaram da executiva no refeitório para apresentar sugestões. "Ao final de praticamente todas as conversas, os funcionários diziam que ninguém da direção falava com eles. Mayer respondia: 'é difícil sentir que existe comunicação suficiente numa empresa tão grande. Vou tentar melhorar isso, mas é difícil'" (CARLSON, 2015, p. 215).

Na segunda semana, convocou o executivo responsável pela comunicação corporativa para avisar que estava pronta para conversar com a companhia e perguntou quando seria a reunião semanal. De acordo com Carlson (2015, p. 215), esse profissional teria se surpreendido: "Que reunião semanal?". E a CEO respondeu: "Aquela em que os executivos conversam com os funcionários e ouvem as perguntas deles". Ela foi informada que esse tipo de contato acontecia uma vez a cada trimestre.

Em 27 de julho de 2012, Marissa adotou a prática de se reunir com todos os funcionários às tardes de sexta-feira. Os que estavam em Sunnyvale, sede da companhia, participavam dos encontros presenciais, e os demais acompanhavam por meio de transmissão *on line*. A Yahoo! tinha, na época, cerca de 15 mil funcionários espalhados pelo mundo todo – perto de dois mil atuavam na sede. Esses momentos foram batizados de FYI – *For Your Information*.

O formato das reuniões era o seguinte: ela começava lembrando a confidencialidade sobre os assuntos que seriam tratados ali, depois citava os nomes de novos contratados e apresentava as principais novidades da semana. Em seguida abria para perguntas, que poderiam ser feitas com um microfone, por quem estava no ambiente, ou enviadas para um aplicativo da Yahoo! durante a semana. Ao longo do tempo, ainda segundo o relato biográfico, os funcionários passaram a fazer perguntas difíceis sobre temas confidenciais. “[...] Mayer ou algum dos executivos do mais alto escalão respondia com uma franqueza surpreendente” (CARLSON, 2015, p. 10). Às vezes a situação era tão delicada que os trabalhadores pediam para que as questões fossem feitas de forma anônima. A executiva concordava.

Essa postura da Yahoo! demonstra uma prática aparentemente exemplar de condução da comunicação interna. A executiva estabeleceu um canal legítimo de diálogo com os funcionários, manteve as conversas mesmo em situações difíceis e respondia – pessoalmente e com a ajuda dos principais assessores – às dúvidas e inquietações de todos, sem restrições. A intenção da CEO era introduzir uma “transparência radical” na organização.

No início ela também adotou medidas que melhoraram o clima organizacional, como oferta de café da manhã, almoço e jantar gratuitos para quem trabalhava na sede, distribuição de *smartphones* a todos os funcionários e pequenas reformas no espaço físico que solucionavam problemas e desconfortos antigos. Pesa também a favor da líder o fato de ela não ter cedido às pressões do Conselho Diretor para demitir 5 mil trabalhadores.

De acordo com Carlson, a lua-de-mel entre Marissa Mayer e o quadro de funcionários da Yahoo! durou mais ou menos um ano. Duas medidas, em particular, passaram a comprometer esse relacionamento a partir de 2013. A primeira foi o anúncio do fim do *home office* na empresa feito em fevereiro para vigorar a partir de junho daquele ano. O memorando em que comunicava a decisão aos chamados *yahoos* foi considerado desastroso – e esse documento vazou para a imprensa, gerando um debate mundial a respeito do assunto. A Yahoo! foi duramente criticada pela decisão e resolveu permanecer calada, sem informar detalhes da medida.

O outro motivo de insatisfação interna foi o mecanismo de avaliação de desempenho dos colaboradores adotado durante sua gestão. “Mayer implantou um sistema por força do qual os gestores deviam avaliar seus funcionários conforme uma curva fixa. Mesmo em equipes de máximo desempenho, alguém sempre tinha de ficar com uma avaliação negativa” (CARLSON, 2015, p. 253). O efeito dessa medida foi avassalador: o espírito de cooperação desapareceu e os empregados tinham a sensação de estar trabalhando uns contra os outros.

Os dois temas, logicamente, abasteceram as FYI. O primeiro foi contornado internamente por vários motivos: poucos funcionários haviam sido afetados pelo fim do *home office* (164 num universo de 15 mil), alguns benefícios foram oferecidos como forma de compensação e certa flexibilização foi anunciada: trabalhar algum dia em casa por motivos excepcionais seria permitido. Havia, na ocasião, um clima favorável, uma espécie de engajamento do público interno que aprovou a decisão, mas não a forma como ela foi comunicada.

O segundo pareceu bem mais complicado. Na reunião em que foi questionada sobre o sistema de avaliação de desempenho, em novembro de 2013, Marissa teria se posicionado no palco e utilizado um livro infantil para tentar explicar a medida. Não foi compreendida e o clima de insatisfação aumentou. A executiva teria tentado transferir a responsabilidade da classificação para os gestores das equipes, que ficaram “com o sangue fervendo quando ouviram isso” (CARLSON, 2015, p. 255). A sensação, de acordo com a obra, era que a CEO havia dito uma coisa quando assumiu a organização e praticado outra com o passar do tempo. A franqueza inicial, que havia conquistado a confiança do público interno, parecia se diluir no discurso da liderança.

O trabalho biográfico de Nicholas Carlson se encerra nessa fase conturbada da organização, revelando que, apesar de ter assumido efetivamente o papel de líder, a CEO não estaria conseguindo capitalizar o esforço empreendido nos primeiros anos à frente da companhia. O livro não tem a pretensão de explorar a comunicação organizacional – não é essa a proposta. Porém, torna-se uma leitura interessante para quem atua na área ou desenvolve pesquisas a respeito do tema, justamente por relatar erros e acertos praticados por uma executiva de uma grande organização – com efeitos e reações diretas envolvendo a área de comunicação.

A obra proporciona reflexões pertinentes. Uma delas: a adoção de encontros presenciais periódicos para discutir o futuro da organização e a disposição dos gestores para responder abertamente a quaisquer tipos de perguntas mostram-se uma estratégia ambiciosa. Mesmo aqueles que estão distantes têm a oportu-

tunidade de questionar, de se manifestar e se sentem valorizados; afinal, a CEO reserva parte de seu tempo para esse momento de interação com os funcionários. De acordo com o livro, essa foi uma decisão pessoal da gestora, e não uma sugestão de sua equipe de comunicação. Replicar esse modelo para outras organizações não é tarefa simples, pois medidas desse teor dependem dos perfis de gestores, empregados e dos próprios comunicadores envolvidos. É muito mais cômodo evitar polêmicas intrínsecas a esse tipo aberto de diálogo. Fica o convite para pensar e repensar sobre comodidades na comunicação.

Outro debate interessante: a dissonância entre discurso e prática revela-se fatal para a comunicação organizacional. Enquanto não houver sintonia entre o que a cúpula administrativa anuncia e o modo como ela atua, a credibilidade da instituição – e provavelmente do próprio negócio – estará comprometida. Essa premissa é válida tanto para os relacionamentos com o público interno quanto para o externo. Inexistem profissionais ou políticas de comunicação capazes de solucionar esse equívoco. Cabe aos comunicadores que vivenciam esse tipo de dilema o árduo esforço de alertar os gestores sobre os riscos. Infelizmente, “Marissas” e “Yahoos” nem sempre costumam dar ouvidos aos assessores.

Ana Maria Dantas de Maio

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo; jornalista da Embrapa Pantanal (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) em Corumbá (MS); currículo lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4753575Z6>.
E-mail: anamaio@uol.com.br.