

ENTREVISTA





Joel Dutra

- Doutor pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP)
- Mestre pela Fundação Getúlio Varga (FGV-São Paulo)
- Professor-associado da FEA-USP, onde leciona nos cursos de graduação e pós-graduação
- Diretor geral de Recursos Humanos da USP
- Coordenador do Programa de Gestão de Pessoas e vice-coordenador do MBA de Recursos Humanos da FEA-USP
- Consultor de gestão de pessoas para as principais empresas do país
- Diretor-instituidor da Growth Consultoria Desenvolvimento de Pessoas e Organizações
- Responsável pela coordenação geral da análise metodológica das pesquisas "As melhores empresas para você trabalhar" e "As melhores empresas para começar a carreira", da revista *Você S/A*, da Editora Abril

A força de uma comunicação interna bem planejada

The power of a well-planned internal communication

El poder de una comunicación interna bien planificada

Entrevistadora | Valéria Aparecida Cabral

- Jornalista, relações-públicas, mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da ECA-USP
- Membro do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
- Chefe da Universidade Corporativa do Metrô de São Paulo

Fotos | Rosângela Zomignan

- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo
- Assistente administrativa do Curso Gestecorp



Em setembro de 2013 começou a circular o guia *As melhores empresas para você trabalhar*, edição de 2013, da revista *Você S/A*, da Editora Abril, que reúne as 150 empresas consideradas as *best practices* em gestão de pessoas em nosso país.

No editorial, de pouco mais de uma lauda, a diretora de redação, jornalista Juliana de Mari, sintetiza que, para fazer parte deste seleto grupo, “é necessário que a companhia tenha uma gestão de pessoas bem estruturada e bem comunicada em todos os níveis”.

A observação específica sobre a comunicação interna tem sido recorrente em cada nova edição de “As melhores”. O motivo? Em que pese o novo patamar que já alcançou em termos de investimento de tempo, recursos e energia, a comunicação interna continua representando um desafio para a maioria das organizações.

Dentro de um cenário empresarial em constante mudança, de maior complexidade na tomada de decisões junto a diferentes públicos prioritários e de maturidade do consumidor, relacionar-se estrategicamente com o corpo de colaboradores tem se tornado um diferencial para o alcance de resultados significativos perante os públicos de interesse organizacional.

As melhores mostram, anualmente, que investir na comunicação planejada e bem estruturada com os colaboradores garante envolvimento e mobilização, eleva os sentimentos de pertencimento e de camaradagem e, sobretudo, amplia o respeito nas relações profissionais e pessoais, como nos mostra nosso entrevistado desta edição, o professor doutor Joel Dutra.

Desde 2001, o professor Joel, junto com André Fischer, como ele da Fundação Instituto de Administração (FIA), responde pela coordenação geral da análise metodológica dessa importante pesquisa da *Você S/A*, que tem notabilizado empresas as quais, por suas práticas, servem de referência para a busca de um ambiente de trabalho muito mais consoante com o modo de produção contemporâneo.

Nosso entrevistado, especialista em desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas, diretor-geral de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo, compartilha com o leitor que a comunicação interna nas “melhores empresas” cumpre importante papel para a consecução eficaz dos objetivos estratégicos dessas organizações, a fim de viabilizar a incorporação de sua missão e, conseqüentemente, de sua visão organizacional pelo quadro de colaboradores. Mais: nos mostra que estabelecer um eficiente canal de relacionamento, de escuta, de envolvimento e colaboração com esse público, em todos os níveis da estrutura organizacional, é estabelecer um clima de consideração e, sobretudo, de mútuo respeito no ambiente de trabalho.

“As melhores conhecem a força e importância de uma comunicação interna bem planejada e elaborada e o fazem de maneira contínua”, sintetiza Dutra.





Organicom – A pesquisa “As melhores empresas para você trabalhar” aponta a comunicação interna como um fator-chave do sucesso empresarial. O senhor poderia esclarecer melhor as razões?

Joel Dutra – Há vários tipos de comunicação dentro das estratégias da organização para consecução da sua missão e visão. No entanto, o modo de compartilhar essa missão e visão, traduzidas em objetivos estratégicos, deve merecer um cuidado especial. O como a comunicação se dá na organização é fundamental para a construção da identidade corporativa. O empregado não gosta de ser traído pela organização em que ele trabalha. Ele deve ser o primeiro a receber as informações que são essenciais, para se sentir respeitado. Ele não pode tomar conhecimento de informações relevantes da organização ou daquelas que afetam ou podem afetar o seu dia a dia pela imprensa, por fornecedores, por clientes. Essa comunicação vital tem que ser muito bem cuidada pela equipe de comunicação interna. Posso dar um exemplo de uma instituição de comunicação que iria mudar de prédio e de endereço e o assunto vazou para a imprensa. Imediatamente a equipe de comunicação interna teve que se apressar a esclarecer cada ponto da mudança para os empregados envolvidos. Esse tipo de informação mexe com questões essenciais, do dia a dia do empregado, hábitos e rotinas familiares. Logo, ele tem que ter essa informação de maneira privilegiada, especial.

Outra comunicação relevante é aquela que trabalha questões mais ligadas à relação direta do empregado com a empresa: benefícios, carreira, remuneração, treinamento, entre outras que são abordadas em reuniões, jornal de parede ou mural. Hoje, notadamente em muitas plantas, essas mensagens estão sendo entregues a partir de sistemas mais estruturados, sendo muito comum se encontrar quiosques equipados para acesso à internet, à intranet, de modo a viabilizar a consulta de dados sobre planos de saúde, processos seletivos internos, salários, etc.

Gostaria, ainda, de destacar a comunicação do quadro de colaboradores com a alta liderança. Das “melhores para trabalhar”, 98% enfatizam e mantêm um canal direto com os colaboradores. A comunicação das pessoas com a organização, a comunicação *bottom-up*, do colaborador com a organização, com alguém além do seu próprio chefe, também tem um papel fundamental no clima organizacional das “melhores”. Na relação das pessoas com a organização, estabelecer um canal, seja uma ouvidoria interna ou outra forma para que as comunicações da base cheguem à alta direção, é fundamental para se elevar a satisfação nessas organizações.

“O empregado não gosta de ser traído pela organização em que ele trabalha. Ele deve ser o primeiro a receber as informações que são essenciais, para se sentir respeitado.”



Organicom – *Na sua opinião, de que forma a comunicação interna pode ser usada como estratégia para alavancar os resultados organizacionais?*

Joel Dutra – Às vezes, há uma preocupação muito grande com a forma, com o canal de comunicação propriamente dito. Não se pode apenas olhar a comunicação interna a partir de suas publicações. Elas são importantes, mas é preciso cuidar muito, dar muita atenção ao conteúdo, com o fio condutor que, se devidamente compartilhado, irá perseguir e gerar os resultados buscados pela organização. Nesse sentido, é importante considerar dois aspectos: a viabilização da comunicação interna e o desenvolvimento, a capacitação das pessoas para a prática adequada da comunicação interna.

Organicom – *Como o senhor define o estágio de maturidade empresarial em relação à comunicação interna nas “melhores para trabalhar”? Há indicativos de evolução ao longo dos últimos anos de aplicação da pesquisa? Esses resultados podem ser comparados de alguma forma com práticas internacionais?*

Joel Dutra – Desde o primeiro momento tínhamos a preocupação de acompanhar a evolução das empresas que aparecem com maior frequência entre as “melhores”. Para isso foram criados conselhos que acompanham as que aparecem mais de oito vezes no Guia. Fica mais evidente a evolução nas empresas multinacionais, com sede no Brasil, que já vinham trabalhando a questão da comunicação interna. Está no DNA delas.

Hoje, 81% das “melhores” declaram manter um canal formal, no caso jornal mural, para divulgação de assuntos estratégicos da empresa, 77% também utilizam o recurso intranet e 71% também se valem de publicações internas e vídeos e já adotam tais mecanismos há mais de cinco anos.

Quando visitamos as empresas, as informações são checadas, e o que fomos percebendo, desde 2000, é que não só houve uma evolução na adoção de ferramentas de comunicação de maneira geral, como, também, começaram a surgir empresas especializadas em comunicação interna prestando serviços para as “melhores”.

Há comunicação formal da estratégia da empresa aos empregados?	%	Existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa?	%
Sim e existem murais e quadros de avisos divulgando a estratégia da empresa	81%	Sim e há correspondência confidencial, ou contato reservado e sigiloso com um ouvidor interno ou externo	71%
Sim e existe divulgação da estratégia na página da intranet da empresa	77%	Sim e há grupos para discussão de questões organizacionais	73%
Sim e existe divulgação da estratégia por meio de jornais e filmes internos	71%	Sim e há encontros periódicos com o corpo diretivo	78%
Sim e existe divulgação da estratégia por meio das lideranças da empresa	98%	Sim e há espaço para sugerir, implementar inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa	87%
		Sim e há programa formal para adoção de ideias advindas dos empregados, independentemente de área ou nível hierárquico	71%
Há quanto tempo?	%	Há quanto tempo?	%
Há 2 anos ou menos - V205 a V209	3%	Há 2 anos ou menos - V224 a V229	5%
Entre mais de 2 e menos de 5 anos - V205 a V209	23%	Entre mais de 2 e menos de 5 anos - V224 a V229	10%
Mais de 5 anos - V205 a V209	74%	Mais de 5 anos - V224 a V229	43%



você/s/a



você/s/a





Organicom – *Em termos de comunicação interna, que práticas das “melhores” as diferenciam ou as distinguem daquelas em que a comunicação interna deixa ainda a desejar junto aos colaboradores?*

Joel Dutra – O respeito. A comunicação interna bem desenvolvida, madura, garante um clima de muito respeito e consideração ao colaborador. Isso fica claro para os jornalistas durante as visitas feitas nas empresas participantes. A empresa espelha esse respeito.

Organicom – *Qual o papel das lideranças nas boas práticas de comunicação interna, formal ou informal? E o da alta direção da organização?*

Joel Dutra – Esse é o calcanhar de Aquiles. Se a empresa depende somente da comunicação praticada pela liderança, ela acaba se perdendo. É inegável a importância da liderança no processo de comunicação. No entanto, a liderança não tem como cumprir todas as demandas e necessidades de comunicação da organização. É fundamental contar sempre com um trabalho mais estruturado e formal para que a comunicação flua adequadamente na organização como um todo.

Temos pesquisas específicas que olham essa questão. Às vezes, você tem um assunto que a alta liderança entende ser muito relevante e essa informação é um dado desconhecido para a base. Também ocorre o contrário: informações relevantes sobre problemas de relacionamento com o cliente ou do chão de fábrica que deveriam ser tratadas como relevantes na comunicação da empresa e sequer são abordadas. Os empregados não entendem como a empresa pode se furtar de apresentar e discutir tais assuntos de forma clara e formal.

Organicom – *A entrada da geração digital, a geração Y, no mercado de trabalho, muito afeitas às redes sociais, poderá alterar ou influenciar as práticas atuais de comunicação interna das organizações? Que aspectos relevantes será necessário considerar no relacionamento com esse novo perfil de colaborador?*

Joel Dutra – Nós temos uma pesquisa específica com o jovem: “As melhores empresas para começar a carreira”. Em 2012/2013, tivemos 84 empresas participando e perguntamos a elas se havia uma comunicação específica voltada a essa população. Embora haja uma preocupação em se comunicar de forma adequada e atrativamente com essa geração que está chegando no mercado, são poucas as iniciativas efetivas apresentadas. Trata-se de uma população à qual as organizações precisarão dar grande atenção, notadamente na comunicação.

“A comunicação interna bem cuidada, planejada, contínua, ágil permite que as pessoas se sintam valorizadas na organização.”



O último censo indica que a taxa de crescimento dessa população vem diminuindo. Esse jovem, em média, estudará mais tempo que os jovens das gerações anteriores. São jovens com um perfil que valoriza a possibilidade de aprendizado e a oportunidades de se desenvolver profissional e pessoalmente. Gostam de ser reconhecidos pelas ideias e sugestões que contribuem para o sucesso da organização em que trabalham. Valorizam a comunicação horizontal, ágil, informal. São jovens que gostam de ser desafiados, mas que também valorizam muito a qualidade de vida. Considerando esse perfil, houve uma grande organização da área de comunicação que tentou explorar esse segmento como um nicho de negócio, mas não deu certo.

Organicom – De que forma a comunicação interna praticada pelas “melhores para trabalhar” contribui para o aumento dos níveis de motivação, engajamento e ganhos de produtividade?

Joel Dutra – Intuitivamente podemos afirmar que ela contribui nesse sentido. No caso da pesquisa, considerando a sua formatação atual, não temos como correlacionar diretamente a excelência da comunicação interna e seus ganhos em engajamento, motivação ou ganhos de produtividade. Mas é inegável que a questão é apontada como um diferencial no alcance dos resultados pelas “melhores” ou que sua ausência acaba por prejudicar o estabelecimento do clima de confiança e camaradagem.

Organicom – Em que medida pesquisas de clima, de engajamento ou diagnósticos de cultura são importantes aliados para evidenciar problemas ou indicar oportunidades de melhoria da comunicação interna?

Joel Dutra – Normalmente, essas pesquisas de clima, engajamento, cultura são importantes para identificar barreiras, pontos nevrálgicos que a equipe de comunicação interna deverá trabalhar se quiser melhorar a percepção dos empregados sobre a empresa, seus processos, seu desenvolvimento e o apoio da liderança. Os profissionais de comunicação podem customizar essas pesquisas para fazer os recortes necessários para identificar pontos de melhoria e elaborar um planejamento de ação mais consistente.

Organicom – Quanto da boa comunicação interna tem a ver com empresas que desfrutam de um ambiente de alta camaradagem, muito respeito, transparência na comunicação e aprendizagem organizacional nas “melhores para trabalhar”?

Joel Dutra – O que vejo de maneira concreta e que vale salientar da lição das “melhores” é que a comunicação interna bem cuidada, planejada, contínua, ágil permite que as pessoas se sintam valorizadas na organização. Ela estabelece compromisso e propicia o sentimento de pertencimento, de acuidade em relação à organização.

Organicom – Em muitas organizações a área de comunicação interna está vinculada à estrutura de recursos humanos, em outras, na comunicação corporativa ou no marketing. Nas “melhores para trabalhar” existe algum padrão ou tendência de predominância de subordinação da área de comunicação interna no organograma da organização?

Joel Dutra – Não temos esse dado estatisticamente na pesquisa. No entanto, durante as visitas, pode-se observar que em grande parte das empresas a comunicação interna está vinculada à área de recursos humanos. Podemos incluir esse item nas próximas pesquisas.