



## Torre de babel

Fazer com que todos falem a mesma língua é um dos grandes desafios na gestão de pessoas. Aprenda com cinco empresas como o RH pode virar esse jogo – e isso está muito além do jornalzinho de parede

Por Roberta Queiroz ([http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo\\_494362.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_494362.shtml))

A “rádio-corredor” está no ar. Zumzum- zum entre os funcionários, desmotivação, mais conflitos no trabalho, queda na produtividade e um péssimo clima na empresa. Esses são alguns dos sintomas gerados pela comunicação truncada (ou pela falta dela) nas companhias. Embora as equipes estejam mais enxutas e os níveis hierárquicos mais achatados, passar bem o recado de onde está e para aonde quer ir tem se tornado uma das tarefas mais difíceis no mundo corporativo, independente do setor e do tamanho da empresa. “A falta de clareza e objetividade no que está acontecendo provoca um desgaste enorme entre os colaboradores, causando insegurança e conflito, afetando diretamente o clima da organização e refletindo, até mesmo, em parceiros e clientes”, afirma Ralph Arcanjo Chelotti, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH).

As empresas sabem o tamanho da encrenca que têm nas mãos e tentam de várias formas combater esse mal. O problema é que muitas dessas soluções têm se mostrado ainda ineficazes na percepção dos funcionários. É o que aponta a pesquisa da DMRH, consultoria de recursos humanos em São Paulo. Depois de ouvir mais de 1 300 analistas, coordenadores, supervisores, gerentes e diretores de empresas de grande porte, nacionais e multinacionais, a pesquisa detectou que quase metade (47,9%) das pessoas possui um alto índice de insatisfação quando o assunto é comunicação dentro da empresa. São profissionais que não entendem o que fazer, sem ter acesso a políticas, estratégias e desconhecem até os benefícios oferecidos pela companhia. Apesar de não haver um único culpado por essa torre de Babel corporativa, existe um grande responsável por virar esse jogo: o profissional de recursos humanos. “O RH é um parceiro de negócios. Por isso, precisa saber como diagnosticar os problemas, ouvir, identificar as falhas e treinar seus líderes para disseminar de forma eficiente as informações”, diz Sofia Esteves, presidente do Grupo DMRH.

As empresas que já conseguiram fazer isso sabem que, quando a conversa flui, o caixa também agradece. A incorporadora Agra, por exemplo, que tem 198 funcionários, teve um crescimento de 100% em 2008. Neste ano, em conjunto com a holding Veremonte, assumiu o controle da Abyara Planejamento Imobiliário e da construtora Klabin Segall. Para Luiz Roberto Horst, sócio e responsável empresarial (cargo equivalente a CEO) da Agra, o segredo do sucesso é comunicar tudo a todos. “Acredito que só uma comunicação eficiente é capaz de envolver as pessoas e, consequentemente, gerar mais lucros e fazer a empresa crescer”, afirma Horst.

Para João Dornellas, diretor de recursos humanos e assuntos corporativos da Nestlé, a chave da comunicação não está em falar, mas em saber ouvir. “Uma vez uma pessoa me disse que comunicação não é feita com a boca e sim com o ouvido. Essa frase para mim resume a importância de estarmos atentos ao que as pessoas dizem dentro da empresa, para conseguir uma comunicação eficiente”, diz.

Isso significa que, para a comunicação deixar de ser um dos calcanhares de aquiles na gestão de pessoas, não basta utilizar as mais modernas ferramentas disponíveis - jornais internos, murais, intranet e até tevês corporativas. Claro que esse arsenal é válido, mas não é suficiente. É preciso ir além. Uma pesquisa da ABRH, realizada com 100 profissionais com cargo de liderança, revelou que para a mensagem fluir bem em todos os

níveis as empresas precisam melhorar principalmente a relação líder-liderado, construir modelos de comunicação estruturados e ser mais ágeis na disseminação de informações. Apenas 4,2% dos profissionais acreditam que a melhora no processo acontecerá pelo aperfeiçoamento nos veículos de comunicação já existentes.

### **Treine o meio de campo**

Um dos maiores gargalos para garantir a comunicação eficiente está no nível médio das corporações. Os líderes de alto escalão não estão sabendo passar a mensagem correta para o restante da empresa. De acordo com o levantamento da DMRH, entre os que sempre recebem informações sobre os objetivos de curto prazo, 44% são diretores. Mas o índice cai à medida que a pirâmide se alarga. Entre os gerentes, apenas 14,3% dizem ter clareza sobre suas metas. Quando a pergunta desceu para os analistas, a desinformação foi geral: quase 60% disseram que apenas de vez em quando ou nunca são informados sobre seus objetivos. “Os líderes têm papel fundamental no processo de comunicação. O RH desenvolve programas e apoia a realização. Mas, sozinho, não consegue fazer uma comunicação eficaz”, diz Thais Blanco, líder da área de liderança e mudança organizacional da Hewitt Associates, consultoria de recursos humanos de São Paulo.

Para preparar os líderes e alinhá-los com a mensagem da organização, a Nestlé no Brasil, com 17 000 funcionários, não deixa de reforçar o treinamento para os gestores em comunicação. “Para conseguir comunicar-se bem, os líderes precisam não só estar informados, mas engajados com as questões da companhia. Só assim eles podem repassar a nossa mensagem para todas as pontas da empresa”, afirma João Dornellas.

Com a crise (período em que a comunicação precisa ser ainda mais intensa), os custos com treinamentos na Nestlé cresceram 33%. Tudo isso para garantir que todos os líderes estejam preparados para ser comunicadores e consigam diminuir ruídos comuns em períodos de incerteza. Essa é uma prática comum na empresa, que, há cinco anos, investe no desenvolvimento de lideranças para repassar as informações até a base da empresa. Só em 2008, os 700 gestores da Nestlé receberam 7 000 treinamentos, entre cursos presenciais e a distância.

Além de treinar os líderes, a Nestlé investe nas tradicionais ferramentas de comunicação, como revista interna, intranet, murais locais e eletrônicos, transmissão de informações importantes via satélite para as fábricas e comunicação do presidente. “Reforçamos o treinamento dos líderes e investimos em diversas ferramentas porque entendemos que a comunicação eficaz faz os funcionários se sentirem parte da empresa”, diz Dornellas. Os resultados foram comprovados com a pesquisa Nestlé & I, realizada nas subsidiárias em todas as partes do mundo. O Brasil ficou entre as primeiras colocadas no grupo, quando o assunto é o orgulho dos funcionários.

A informação repassada em cascata também é uma das estratégias da 3M, empresa de tecnologia que está localizada em Sumaré, interior de São Paulo. Com cinco fábricas espalhadas pelo Brasil e 12 regiões atendidas, o treinamento focado no líder comunicador é a chave para manter todos os 3 600 funcionários bem informados. Para que a liderança entenda o que e como fazer, a 3M investe em treinamento (no ano passado, foram 100 000 horas de treinamento para os líderes) e realiza a cada três meses o Communication Meeting, com o grupo de 15 diretores e 100 gerentes. São nesses encontros que a empresa dissemina para o topo da pirâmide a visão de mercado, resultados, estratégias e metas para o período seguinte. Durante o evento, também é entregue um pacote de informações, com materiais impressos e apresentações com a comunicação totalmente alinhada. Dados que devem ser repassados para os demais funcionários num prazo de dois dias. “O nosso lema é não deixar o nosso cliente saber das informações antes dos funcionários”, afirma José Fernando do Valle, diretor de RH da 3M.

Além de alinhar as informações com os líderes, foram criadas as reuniões “face a face” entre os gestores e suas equipes. Cada líder apresenta estratégias, problemas, conquistas, participação nos resultados e metas, e precisa estar preparado para responder às questões da equipe. Esses encontros não possuem periodicidade, mas são realizados sempre que estão em pauta dúvidas e informações importantes.

Para garantir que a estratégia desse resultado, a 3M incluiu na avaliação de desempenho de seus líderes a questão comunicação. Os gestores com mais de cinco funcionários na equipe passaram a ter pontuação de acordo com uma avaliação realizada pelos seus liderados. Os profissionais que atingirem mais de 20% de insatisfação precisam desenvolver um plano de ação para melhorar a comunicação dentro da empresa. A ideia

deu certo. De acordo com a pesquisa de opinião realizada pela 3M, em setembro de 2008, o tópico referente à satisfação na comunicação alcançou 68% dos funcionários. Em 2004, o índice era de 62%. “A nossa fórmula é uma comunicação contínua e transparente, com o RH sempre próximo das lideranças”, afirma Valle.

#### **Quando o presidente é o porta-voz**

Não é difícil encontrar a governanta do escritório da Agra, Josete Buarque, correndo com bandejas de café para atender os acionistas da empresa. “Temos que fazer um bom trabalho, porque a nossa meta é lançar 2 bilhões de reais em empreendimentos”, diz dona Josete. Esse é o reflexo de como a companhia atua, comunicando tudo a todos. Há 11 anos, o administrador de empresas Luiz Roberto Horst imaginou uma empresa que tivesse, acima de tudo, transparência em seu DNA. Foi assim que construiu a incorporadora com o desafio de desenvolver desde o início o espírito empreendedor de seus funcionários.

Com um plano de comunicação interna estruturado, hoje a empresa cresce a passos largos. Em 2008, o crescimento foi de 100% em relação ao ano anterior. Segundo Horst, o reflexo dessa expansão se deve à comunicação. “Com todos os funcionários bem informados, os ruídos diminuem e todos irão remar na mesma direção para conseguir atingir os objetivos individuais e corporativos”, afirma. Os quadros de avisos e painéis eletrônicos são um dos principais meios usados para informar os 198 funcionários sobre o que ocorre no mundo da incorporadora. Nos murais, todos os salários - do presidente à governanta - são expostos. Os painéis divulgam as metas definidas no último planejamento estratégico da companhia. É possível ver as metas de empreendimentos que deverão ser lançados em 2009, os números de terrenos que precisam ser adquiridos e os custos da empresa para o ano. Cada profissional recebe também uma cartela plastificada, do tamanho certo para levar no bolso, com o resumo das metas e objetivos da empresa. “Dessa maneira, os funcionários podem acompanhar como a Agra está se saindo, sem precisar de intermediários”, diz Horst.

Luiz Eduardo Rubião, diretor-geral da Chemtech, empresa do grupo Siemens, é outro que, ao lado do RH, atua fortemente na disseminação das informações. “Para o sucesso da empresa, é fundamental contar com a efetiva colaboração de todos. E, para que isso aconteça, os funcionários precisam se sentir um pouco donos do negócio, sabendo o que acontece na empresa. Das coisas simples do dia a dia até detalhes estratégicos e financeiros”, afirma Rubião. Por isso, antes mesmo que a “rádio- corredor” comece a ficar forte, a empresa reúne os 1 200 funcionários para tratar dos assuntos mais importantes. “Não temos receio de falar sobre tudo. Prezamos para que as notícias fluam de forma rápida”, diz Denise Cardoso, diretora de RH, comunicação e marketing da Chemtech.

A crise financeira mundial é um exemplo de como a empresa trata a questão da comunicação. Quando os rumores sobre a crise começaram a aparecer na imprensa, Rubião passou a disparar e-mails explicando a situação econômica e como a empresa estava inserida nesse cenário. “Isso acalmou as pessoas porque mostramos que a Chemtech estava preparada para passar pela turbulência”, diz Denise. A participação do presidente na comunicação da companhia já é algo rotineiro. São cerca de dois e-mails enviados por semana de seu correio pessoal para todos os funcionários. “A ideia é manter todo mundo informado do posicionamento da Chemtech perante diversos temas, tanto bons quanto ruins. Dessa forma, eu também posso responder a dúvidas, críticas e estar mais próximo das pessoas”, diz Rubião.

Para garantir que todas as informações realmente cheguem a todos, a empresa também realiza duas vezes por ano encontros corporativos, onde são divulgados números e estratégias para todos os funcionários. Os quatro diretores - RH, comercial, operações e financeiro -, além do presidente, também realizam reuniões nos cinco escritórios da empresa espalhados pelo Brasil. A intranet, os jornais por projetos, as newsletters semanais e os cartazes nos andares reforçam a disseminação de informações sobre projetos, campanhas e benefícios. Com ações como essas, a Chemtech, apesar da crise, manteve seu crescimento e, em vez de demitir, contratou. Em 2008, aumentou o número de funcionários em 140%. Neste ano, já contratou 15% a mais de pessoas.

#### **Oficialize a “rádio-corredor”**

Uma ação simples, realizada há 17 anos, transformou a comunicação na Landis+Gyr, fabricante suíça de equipamentos para medição de energia elétrica, gás e água. A empresa oficializou a “rádio-corredor”, que contribuiu para disseminar mais rapidamente as informações entre os funcionários. “Na época, colocamos no ar uma rádio interna ainda de forma rudimentar. Fizemos um concurso entre os funcionários e elegemos um locutor que passou a conduzir a programação”, diz Luiz Barchehen, diretor de RH da Landis+Gyr. O RH é o responsável por canalizar as informações, mas, hoje, a rádio opera sem nenhuma restrição. Todos os 400 funcionários têm acesso ao meio de comunicação da empresa, que atinge 100% da sua população.

Com o nome de Rádio Irradiação, o circuito interno de som conta com duas programações diárias, pela manhã e à tarde, elaboradas pelo RH, democratizando a notícia e facilitando o acesso à informação. “Quando percebemos que existe maior interesse sobre um assunto aproveitamos a rádio para termos mais agilidade na informação”, diz Barchehen. Estratégia que custou pouco ao bolso da empresa, mas conta com um alto grau de satisfação dos funcionários. Presente no Guia VOCÊ S/A-EXAME - As Melhores Empresas para Você Trabalhar por seis anos consecutivos, em 2008 esteve em quinto lugar no cobiçado ranking das 10 Melhores, com um índice de felicidade no trabalho de quase 89%.

Segundo os especialistas, a fórmula da rádio deu certo porque traz a informação rapidamente - antes que vire especulação nas rodinhas de café. “O zum-zum-zum de corredor é comum quando não se sabe o que está acontecendo. As pessoas vão trocando as suas impressões com os colegas, mesmo que não sejam corretas. Uma comunicação eficaz e rápida pode minimizar ansiedades”, afirma Jaqueline Resch, sócia-diretora da Resch RH, consultoria de recursos humanos do Rio de Janeiro.

Para ajudar na disseminação das informações, a Landis+Gyr também realiza bate-papos com o RH para tirar dúvidas dos funcionários, a cada três meses. Na praça criada pela própria empresa, são reservados encontros com o presidente, também realizados trimestralmente, para falar sobre novos desafios e mudanças e estratégias da empresa. Ali, os funcionários também têm acesso a quiosques com computadores com internet, que garantem que as informações disponíveis na intranet cheguem a todos.