

Comunicação interna no contexto de instabilidade das relações de trabalho¹

Internal Communication in the current context of instability of work relations

Margareth Dias Machado | margareth.oliveira.dias@gmail.com

Possui graduação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2009). Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas..

Resumo

Este artigo é resultado da monografia “Gestão de Pessoas e Comunicação Interna no atual contexto de instabilidade das relações de trabalho” e tem como objetivo estudar a contribuição das práticas de Gestão de Pessoas e Comunicação Interna observando o atual contexto das relações de trabalho que se pautam pela instabilidade, descontinuidade e desengajamento.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Gestão de Pessoas; relações de trabalho.

Abstract

This article is the result of the monograph “People Management and Internal Communication in the current context of instability of work relations” and aims to study the contribution of the practices People Management and Internal Communication observing the current context of work relations which are based instability, discontinuity and disengagement.

Keywords: Internal Communication; People Management; work relations.

1 - INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea apresenta mudanças que resultam em novas características para as relações sociais. Se antes predominavam elementos como comprometimento, lealdade, longo prazo, e, principalmente, estabilidade, atualmente outras características vigoram e pautam as relações sociais, como instabilidade, flexibilidade e curto prazo, configurando um novo contexto em que os indivíduos precisam se adaptar. Bauman (2007) intitula a sociedade atual de “líquido-moderna” por valorizar o presente, o imediatismo, priorizar o curto prazo, o que inviabiliza a criação de raízes e ligações sólidas nas relações.

A mudança de parâmetros para fundamentar as relações sociais gerou um ambiente corporativo complexo, trazendo implicações positivas e negativas para o mundo do trabalho. Sennett destaca que a dinâmica das atuais relações de trabalho traz um novo tipo de comportamento, “o tempo de curto prazo, flexível, do novo capitalismo parece excluir que façamos uma narrativa constante de nossos labores, e, portanto, uma carreira.” (SENNETT, 2009, p.146).

Este artigo tem o objetivo de estudar como as práticas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas podem atuar diante deste novo contexto corporativo. Para alcançar este objetivo, serão analisados alguns traços das relações de trabalho contemporâneas e as posturas que as áreas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas podem adotar considerando o atual contexto.

A escolha e o interesse pelo tema devem-se à percepção da presença da fragilidade nas atuais relações de trabalho, o que incentivou a reflexão sobre como as relações entre empresas e funcionários devem ser construídas, evidenciando a necessidade de que as organizações repensem suas formas de relacionamento com o público interno e trabalhem para, no longo prazo, superar a instabilidade e a fraqueza presente nesse relacionamento.

.2 - RELAÇÕES DE TRABALHO CONTEMPORÂNEAS

A nova forma de estabelecer as relações sociais impactou também as relações entre empresas e os seus funcionários. A rotatividade nas organizações é resultado não só do comportamento delas em renovar sua força de trabalho, mas também da inclinação dos profissionais em buscar outra oportunidade de trabalho, que atenda os seus interesses profissionais, financeiros e pessoais. Este comportamento é sintoma da sociedade atual. Gorz aponta ainda outra nuance desta relação: “a cisão entre ‘o trabalho’ e a ‘vida’ parece mais profunda que nunca.” (GORZ, 2004, p.75-76). Os indivíduos desejam mais tempo para a vida pessoal e sentem-se insatisfeitos quando estão dentro de um ambiente de trabalho que exige que sacrifiquem esse campo da vida. Pesquisa realizada na França, em 1990, pelo jornal *Le Monde*, com jovens que concluíram a formação superior, mostra que “desejam retirar-se do jogo e concebem seu diploma como uma ferramenta

tendo em vista as aspirações de suas vidas pessoais e não como algo a serviço de um papel na economia.” (*Apud* GORZ, 2004, p.74).

Com esta situação, em que a falta de engajamento no trabalho não é resultado somente da insatisfação com o que é oferecido pelo empregador, e sim do desejo do trabalhador em dedicar mais tempo a sua vida pessoal, as organizações precisam desenvolver práticas de relacionamento com o objetivo de construir um ambiente organizacional favorável e que satisfaça os interesses de seus funcionários. É neste ponto que as áreas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas podem atuar dentro do ambiente organizacional. Cicília Peruzzo (1986) explica que:

Uma empresa que atende as reivindicações dos seus empregados melhorando, por exemplo, a alimentação dentro da empresa ou o sistema de benefícios, está proporcionando benefícios e se comprometendo com interesses dos trabalhadores, o que não significa que seus interesses em jogo sejam idênticos aos dos trabalhadores. (PERUZZO, 1986, p.71).

3

Outro aspecto é que o diálogo entre empresas e funcionários, antes mediado pelos sindicatos, foi gradualmente substituído, em sua maioria, pelo diálogo direto entre empresas e funcionários, confirmando que o cenário de mudança não diz respeito somente à postura das empresas. Antunes explica que “os sindicatos estão aturdidos e exercitando uma prática que raramente foi tão defensiva. Distanciam-se crescentemente do sindicalismo e dos movimentos sociais classistas dos anos 60/70, que propugnavam pelo controle social da produção, aderindo ao acrítico sindicalismo de participação e de negociação.” (ANTUNES, 1999, p.35).

O que podemos afirmar é que estas mudanças respondem às alterações que estão ocorrendo no mundo do trabalho. Negá-las implica em não compreendê-las. Tanto empresas quanto funcionários buscam soluções que possam ser confortáveis diante das novas situações propostas pelas relações de trabalho. Diante do cenário apresentado, pode-se dizer que ele possui indicações de que, para não sucumbir, a relação empresa-funcionário precisa apostar em outros parâmetros para continuar a existir. Então, o ambiente organizacional, palco onde estão ocorrendo as transformações, precisa ser investigado para que nele sejam implementados iniciativas, meios e práticas relacionados às áreas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas, com o propósito de administrar de forma bem-sucedida as mudanças que ocorrem no meio corporativo.

3 - O OLHAR ATENTO PARA O INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÃO ENTRE AMBIENTE, CULTURA E COMUNICAÇÃO

A constatação de que as relações de trabalho atuais propiciam o desengajamento leva-nos a analisar o papel desempenhado pelo ambiente organizacional, campo em que se desenvolve a relação funcionário-empresa. Por isso, é primordial atentar para os elementos que fundamentam a sua formação.

A influência de forças internas e externas é um fator a ser considerado na análise do ambiente organizacional. Por exemplo, num cenário de crise econômica, é comum as vendas declinarem e conseqüentemente as organizações diminuam custos, o que pode resultar em demissões e/ou diminuição de benefícios. Essas ações, guiadas por forças externas, podem interferir negativamente no comportamento dos funcionários. Essa interdependência deve ser levada em conta ao se analisar o ambiente interno de uma organização.

As formas como cada organização responde aos impactos internos e externos dependerão de suas características:

As organizações *fechadas* (*mecanicistas*) têm maiores facilidades para operar em ambientes mais estáveis e com uma administração centrada nas tarefas, fragmentadas em divisões especializadas. Já as organizações orgânicas e abertas têm mais capacidade de enfrentar os novos desafios do mundo contemporâneo e se preparam melhor para administrar as incertezas e os riscos e para se adaptar às contínuas transformações mundiais. (KUNSCH, 2003, p.60, grifo do autor).

4

David A. Nadler e Michael L. Tushman abordam um novo conceito denominado “arquitetura organizacional”, que considera as constantes mudanças inerentes ao cenário corporativo contemporâneo. Kunsch destaca que “a criação de uma nova arquitetura organizacional visa exatamente a criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociais e vantagens competitivas para vencer num mundo complexo e de mercados difíceis.” (KUNSCH, 2003, p. 64-65).

Percebe-se, pelas características da atual sociedade, que as organizações que adotam a abordagem orgânica ou da arquitetura organizacional alcançarão mais resultados positivos devido à postura de reconhecer e lidar com os desafios e riscos que permeiam as relações atuais. Já a abordagem mecanicista parece engessada a ponto de não estar preparada para responder às inúmeras mudanças da atualidade. Porém, conforme ressalta Kunsch, antes de adotar o sistema que é apontado como o melhor para todas as organizações, é preciso considerar as características dos recursos (humanos, materiais e financeiros) e dos mercados em que as organizações atuam (KUNSCH, 2003, p.65).

A cultura organizacional é outro elemento importante para entender o ambiente organizacional. Segundo Marchiori, as organizações constituem um fenômeno social complexo que possui como uma de suas principais características as interações humanas. Nesse sentido, ela aponta que a análise da cultura organizacional consiste num caminho para entender a complexidade organizacional (MARCHIORI, 2006, p.65-67).

Atualmente, o estudo da cultura organizacional é apontado como fundamental para conhecermos as organizações. Segundo Fincham e Rhodes, é preciso reconhecer dentro de uma organização “a diversidade de grupos existentes”, o que, para eles, ocasiona a formação de subculturas distintas e contraculturas (*Apud* MARCHIORI, 2006, p.70-71).

A análise do ambiente em que os funcionários realizam suas atividades é importante para que se proponham estratégias eficazes de relacionamento com este público. Por isso, a compreensão da cultura organizacional é uma postura estratégica a ser utilizada. A cultura organizacional “[...] é essencialmente um fenômeno interativo, a partir do momento em que os indivíduos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio desse processo, um indivíduo pode simbolizar e atribuir significado para eventos e objetos.” (MARCHIORI, 2006, p.138-139).

A comunicação, então, é importante no processo de construção da cultura organizacional. Ela está por trás de todas as interações humanas. No entanto, a comunicação precisa ser abordada por outra perspectiva, a que considera a interação dialógica, distanciando-se assim do modelo mecânico da informação. Essa perspectiva é propícia à construção de sentido, à participação dos funcionários e deve ser adotada com o respaldo da alta administração. Nesta abordagem, a comunicação é entendida para além da racionalidade técnica (MARCHIORI, 2006, p. 25). Essa visão representa um avanço não só no estudo da comunicação, mas também na sua prática, atribuindo-lhe uma abordagem estratégica nas organizações.

5

A gestão da comunicação na atualidade pode significar um grande desafio para as organizações. A mudança de postura quanto à visão mecanicista da comunicação é urgente, pois insistir nesta abordagem é um sinal de que a organização não confere à comunicação e ao público interno um *status* estratégico. O cenário vigente exige que as ações de comunicação direcionadas aos funcionários estimulem a participação e minimizem os impactos negativos provocados pelo desengajamento. Os profissionais de comunicação precisam reconhecer a importância que a interação dialógica exerce na abordagem da comunicação nas organizações. Esta abordagem é essencial e deve ser amparada pelos conhecimentos sobre a cultura organizacional.

Percebe-se que a cultura de uma organização é permeada de complexidade, e a sua análise e seu entendimento requerem um grande esforço. Porém, quando captadas as características, elas podem contribuir significativamente para a construção de uma comunicação legítima e viabilizam que o profissional de comunicação trabalhe de forma coerente.

O estabelecimento de uma comunicação calcada no conhecimento das características que permeiam determinada organização, no reconhecimento da divergência de interesses existente entre a organização e os seus funcionários e na análise do contexto em que a organização está inserida exercerá influência positiva no ambiente corporativo e trará melhorias para os integrantes da organização.

A busca por um ambiente organizacional favorável, então, diz respeito à postura que as organizações podem adotar com o objetivo de oferecer um ambiente de trabalho agradável para os seus funcionários. Essa concepção faz

sentido na medida em que um ambiente organizacional favorável contribui para a satisfação dos funcionários e gera impacto na produtividade deles, satisfazendo também os interesses da empresa.

Sendo assim, as ações organizacionais, sejam elas comunicacionais ou referentes à gestão de pessoas, podem ser consideradas estratégicas e essenciais, já que se direcionam a um público decisivo para o sucesso de uma organização: os funcionários. O estabelecimento de um ambiente organizacional favorável torna-se uma forma de mobilizar ainda mais este público para os objetivos de uma organização. Para construir esse ambiente organizacional favorável, é preciso atentar para as peculiaridades que cada empresa possui, procurando captar elementos importantes da cultura organizacional ou até mesmo implantar novos elementos quando necessário.

4 - FUNCIONÁRIOS. PÚBLICO ESTRATÉGICO?

Para desenvolverem suas atividades, as organizações precisam relacionar-se com diversos públicos. Os funcionários constituem o público interno da organização, sendo que, devido à flexibilização dos contratos de trabalho, atualmente este público é constituído por “[...] prestadores de serviço, cooperativados, funcionários de carreira, *freelancers*, terceirizados, *home office*, entre outros.” (ESTRELLA;FERNANDEZ, 2009, p.128). A inserção de novos tipos de contratos de trabalho, logicamente, traz modificações para as relações corporativas que devem ser consideradas na adoção de práticas direcionadas ao público interno, cada vez mais heterogêneo.

Os funcionários são os responsáveis pela execução das atividades necessárias ao funcionamento de uma organização. E em virtude do papel decisivo que exercem, pode-se até mesmo defender que eles devem ser considerados mais importantes que os clientes, pois funcionários motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização exercerão suas funções com qualidade e com foco na satisfação dos clientes. Atualmente, a valorização do público interno é uma atitude que vem crescendo no mundo corporativo, porém nem sempre esta atitude esteve presente na relação empregador-empregado.

Inúmeras etapas ocorreram na administração dos funcionários nas organizações. A Administração Científica de Frederick W. Taylor e Henri Fayol propôs a substituição da improvisação e do empirismo em prol da fundamentação científica nas atividades administrativas. Taylor realizou observações diretas em oficinas onde constatou que, a partir da racionalização do trabalho, por meio da simplificação dos movimentos, era possível produzir mais em menos tempo. Já a Escola das Relações Humanas constituiu-se como “o movimento de valorização das relações humanas.” Elton Mayo, psicólogo americano que construiu a base deste movimento, incluiu em seus estudos, iniciados em 1927, a ideia de que fatores psicológicos e sociais influenciavam na produtividade, ressaltando a importância de se valorizar as relações humanas

no ambiente de trabalho. As Relações Industriais desenvolveram-se após a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, e se caracterizaram pela forte atuação dos sindicatos na busca de melhores condições de trabalho e benefícios para os trabalhadores, forçando as empresas a mudar de postura. A Administração de Recursos Humanos surgiu por volta da década de 60 e privilegiou o enfoque sistêmico da Teoria Geral de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy na gestão de pessoal, entendendo as organizações como um sistema devido às interações dos elementos que a compõem, funcionando de forma organizada. (GIL, 2001, p.19).

A partir da década de 90, com as inúmeras transformações² vivenciadas pelas empresas, surge a Gestão de Pessoas, que evidenciou a necessidade de os funcionários serem considerados parceiros, constituindo o capital intelectual das organizações (GIL, 2001, p.23). Esta visão é a mais atual e será abordada mais adiante.

Avanços foram conquistados pelos trabalhadores quanto às questões como salários e benefícios, principalmente se comparados com o período da Revolução Industrial. No entanto, mesmo considerando todas as melhorias e benefícios conquistados pelos trabalhadores, a insatisfação e o desengajamento ainda são uma constante nas relações de trabalho, confirmando que ainda há muito o que refletir sobre a satisfação dos funcionários e que cada contexto direciona para determinados comportamentos e reivindicações.

O público interno, em virtude das inúmeras fontes de insatisfação, necessita de ações que busquem satisfazê-lo. E para isso, as organizações precisam administrar os conflitos de interesses existentes na relação com este público. Esta atitude não é tarefa fácil, mas, para as organizações que acreditam na importância do público interno para os negócios, é uma tarefa fundamental que ajudará na construção de um relacionamento favorável com os seus funcionários.

A interdependência entre o público interno e a organização, então, deve ser reconhecida por ambos, e é fundamental que cada um exerça o seu papel tendo em vista a sua importância para o sucesso da organização.

[...] tanto a organização depende desse público [interno] para se fazer existir e disponibilizar o que produz e oferece à sociedade, quanto as pessoas que estabelecem com a organização uma relação de prestação de serviço, de qualquer tipo ou intensidade, também estabelecem com a organização uma espécie de relação de trabalho, mais “frouxa” e menos regulamentada, mas ainda podemos chamar de relação de trabalho. Portanto, esse público estabelece com a organização sua própria condição de existência, pois compõe e constitui a força produtiva da organização, ou seja, sem esse grupo social, a empresa não existe e não pode cumprir sua missão social. (ESTRELLA;FERNANDEZ, 2009, p.128-129).

A valorização dos funcionários deve ser uma postura verdadeira e consciente de que este público é fundamental para os negócios da empresa, “[...]”

devem ser considerados não como números e máquinas geradoras de lucros, mas como pessoas que passam o maior tempo de suas vidas no trabalho e, por isso, merecem o melhor tratamento, salários justos, participação nos lucros e muitas coisas mais. (KUNSCH, 2003, p. 122).

O discurso e a prática devem estar alinhados para gerar coerência nas ações. Portanto, uma excelente forma de comunicação com os funcionários deve vir acompanhada de uma política de Gestão de Pessoas e ambiente organizacionais adequados e estimulantes. A consideração dos funcionários como público estratégico deve ser entendida mais como um posicionamento da organização em atribuir verdadeira importância a este público, procurando ouvir e atender os seus interesses, do que simplesmente mobilizar o trabalhador com o único objetivo de tirar dele toda a sua capacidade cognitiva e, a qualquer momento, descartá-lo. Este último comportamento, o mais comum, não engana o trabalhador, que percebe as intenções da empresa e estabelece com ela uma relação de desinteresse, em que por mais que ele realize o seu trabalho de forma eficaz com o objetivo de permanecer na empresa, ao mesmo tempo, está em busca de outra oportunidade que possa lhe proporcionar uma relação de trabalho estável e satisfatória.

8

5 - AS NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO E SEUS IMPACTOS PARA O PÚBLICO INTERNO

O novo cenário que as relações sociais contemporâneas apresentam trouxe maneiras diferentes de se estabelecer as relações de trabalho, que hoje se caracterizam pelo formato flexível e possuem uma nova dinâmica. As modificações propostas pelas atuais relações de trabalho trazem implicações negativas - algumas já apontadas no decorrer deste artigo -, mas também é possível enxergar implicações positivas.

Atualmente, reivindicações feitas pelos funcionários, que antes eram consideradas impossíveis, são negociadas e implantadas pelos empregadores sem a necessidade de muito barulho por parte dos trabalhadores. Os benefícios e as vantagens são negociados, muitas vezes, diretamente entre a empresa e os funcionários, sem a participação dos sindicatos, e acredita-se que essa mudança de postura contribui para criar um clima mais agradável, já que o patrão está concedendo aos funcionários itens que legalmente não fazem parte de sua obrigação.

Porém, colocando de lado a questão do real interesse que circunda as atitudes das empresas em relação à valorização dos funcionários, é importante ressaltar que muitas das práticas implantadas atendem algumas necessidades dos funcionários. Os atrativos que as empresas oferecem pesam na hora da avaliação de uma proposta de emprego. O salário, portanto, constitui atualmente um dos inúmeros atrativos que os trabalhadores avaliam ao ingressarem em uma empresa.

Sobre os benefícios concedidos pelas organizações, Chiavenato enfatiza que atualmente são utilizados como forma de retenção de talentos. Uma das classificações utilizadas pelo autor quanto aos benefícios é a que os considera quanto à sua exigibilidade legal, classificando-os em benefícios legais, ou seja, estabelecidos pela legislação trabalhista – 13º salário, férias, auxílio doença, salário maternidade, etc.– ou benefícios espontâneos, que não são exigidos por lei – gratificações, refeições subsidiadas, transporte subsidiado, etc. (2004b, p. 341-342)

A discussão aqui exposta se concentrará nos benefícios espontâneos. Porém, é importante ressaltar que existem empresas em que os seus dirigentes não veem a concessão de benefícios espontâneos como interessante para os seus negócios, assim como há empresas que não possuem condições financeiras para oferecer esse tipo de benefício.

As características apontadas como típicas das relações de trabalho atuais – flexibilidade, precarização, incertezas, etc.– parecem exigir mais elementos que suscitem o engajamento nos funcionários. A concessão de benefícios espontâneos parece ser uma maneira de amenizar o atual ambiente de incertezas que permeia o cenário corporativo. Neste sentido, a retenção de talentos é uma postura que deve partir das organizações que desejam manter seu quadro de funcionários no longo prazo e acreditam que a constante rotatividade de funcionários constitui um prejuízo para suas atividades.

Ao mesmo tempo em que existe uma tendência das organizações em atender algumas necessidades do público interno, também é possível encontrar organizações que adotam outra postura como a “[...] subproletarização do trabalho, decorrência das formas diversas de trabalho parcial, precário, terceirizado, subcontratado, vinculado à economia informal, ao setor de serviços, etc.” (ANTUNES, 2000, p.209).

Tanto a “valorização” por meio da concessão de benefícios voluntários quanto a sujeição dos funcionários às formas precárias de relações de trabalho constituem maneiras que as empresas escolhem para alcançar os seus objetivos. A primeira forma, que privilegia a valorização, não deve apoiar-se na ideia de que, ao conceder benefícios espontâneos, a empresa está manipulando os funcionários para que produzam o máximo de sua capacidade. Já a segunda maneira só contribui para criar um ambiente de insatisfação entre os funcionários, o que interfere negativamente nas atividades desempenhadas por eles dentro da empresa.

Organizações que oferecem horários flexíveis, possibilidade de trabalhar em casa, participação nos lucros, pagamento parcial ou integral dos gastos com estudos, buscam proporcionar o “bem-estar” aos seus funcionários e são realmente mais visadas pelos profissionais. Porém, a inclinação das empresas em presentear os seus funcionários, na maioria dos casos, não pode ser atribuída a uma atitude pura, mas tendo em vista o retorno que terão com o trabalho de seus funcionários. Estes, diante da concessão de

benefícios, buscam trabalhar em organizações que ofereçam os melhores benefícios e o melhor ambiente de trabalho.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho precisam ser acompanhadas pelas empresas, mais especificamente pela área de Gestão de Pessoas, responsável pelo gerenciamento dos funcionários no interior das organizações, assim como pela área de Comunicação, já que é preciso conhecer as características da força de trabalho para assim estabelecer uma comunicação eficiente e coerente com esse público.

A conscientização por parte das empresas de que a tentativa de manipulação dos funcionários se esgota num determinado ponto é fundamental, pois os funcionários estão cada vez mais conscientes do seu papel e também procuram maneiras de sobreviver no cenário corporativo. “Os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de forma mais realista e transparente.” (KUNSCH, 2003, p.121).

O mundo do trabalho traz muitas modificações decorrentes dos anseios de trabalhadores e empresas. A atual preocupação, por parte dos trabalhadores, não é só com o salário, mas com os benefícios, o local de trabalho, a postura da empresa, e, é claro, a possibilidade de crescimento que ela proporciona. Já as empresas buscam a excelência na produtividade e no lucro. Por isso transformam-se continuamente para alcançar os seus objetivos. O que não pode ser esquecido dentro desse ambiente de constantes mudanças é o aspecto humano existente na relação entre empresas e funcionários. Este aspecto, se suplantado pelas leis que regem o mercado, tenderá a proporcionar benefícios passageiros, não-sólidos e prejuízos, talvez, irreversíveis para as relações de trabalho.

6 - O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS E DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO CORPORATIVO ATUAL

A partir da análise do cenário corporativo vigente em que foram apontadas inúmeras transformações que ocorreram e estão ocorrendo nas relações de trabalho, pode-se inferir que as concepções de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas precisarão acompanhar as atuais transformações para cumprir suas funções de forma coerente com o contexto analisado.

Os profissionais responsáveis pelas áreas de Gestão de Pessoas e Comunicação Interna, ao planejarem suas atividades, terão de atentar para as particularidades da força de trabalho. Com base nessas informações, será possível pensar em políticas, práticas e estratégias que estejam próximas da realidade dos trabalhadores.

Chiavenato ressalta que “[...] a Gestão de Pessoas envolve e integra seis processos organizacionais, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.” (CHIAVENTATO, 2004b, p.528). Estes seis processos organizacionais confirmam a importância que a área de Gestão de

Pessoas desempenha nas organizações, já que é responsável por diversas etapas do relacionamento da organização com os seus funcionários. Por isso, da mesma forma que o público interno deve ser visto como estratégico, a Gestão de Pessoas, tendo sua função estreitamente relacionada com esse público, também deve ser concebida estrategicamente.

A Gestão de Pessoas, ao decidir a postura que adotará no relacionamento com os funcionários, precisará inicialmente conhecer as características do ambiente interno e externo que afeta a organização, buscando elementos que podem interferir em sua atuação no interior da organização. Além disso, é preciso que a alta administração reconheça a importância da Gestão de Pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

[...] se o mundo mudou e as empresas também mudaram, a área de GP [gestão de pessoas] precisa acompanhar essas mudanças. Em muitas organizações, a área de GP vai à frente, como o carro chefe das mudanças organizacionais. Em outras, ela representa o obstáculo que impede esse ajustamento às novas condições do mundo moderno. (CHIAVENATO, 2004b, p. 557).

O pensar estratégico, que pode ser inserido na concepção das áreas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas, depende da visão que os dirigentes possuem quanto à atuação delas dentro da organização.

A escolha de um modelo de comunicação interna está vinculada ao modelo de gestão adotado pela organização. Naturalmente, um modelo de gestão aberta oferece bases para o desenvolvimento do paradigma relacional, que se sustenta em processos interativos coerentes e toma tanto o pólo emissor quanto o receptor como sujeitos da interlocução. (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.24).

A interdependência existente entre Comunicação Interna e Gestão de Pessoas é evidente visto que ambas podem contribuir mutuamente para a realização de suas funções. Estas áreas devem assumir postura calcada na transparência, na credibilidade e na responsabilidade para obter o reconhecimento do público interno. As diferenças de interesse existente entre a organização e o seu público interno devem ser levadas em conta pelos profissionais responsáveis por estas áreas. Negar essa diferença de interesses resultará em não reconhecer os conflitos que certamente existirão entre eles. As duas áreas devem trabalhar para administrar esses conflitos, procurando atender a ambos os lados, de forma equilibrada.

As áreas de Comunicação Interna e de Gestão de Pessoas podem empreender esforços que permitam abordar o aspecto humano na empresa que, muitas vezes, é esquecido devido ao excesso de tensão e conflitos existentes nas organizações. Porém, ressaltá-lo é uma oportunidade de construir um ambiente organizacional que possua relações internas verdadeiras, confiáveis e inclinadas a se desenvolver no longo prazo.

A comunicação face a face constitui uma alternativa eficaz de relacionamento entre gestores e funcionários, já que o uso excessivo das tecnologias

na difusão das informações direcionadas aos funcionários “[...] não significa que as organizações estão conseguindo se comunicar de forma efetiva com o seu público primordial.” (FORT et al., 2009, p.86). Daí a importância que a comunicação face a face pode desempenhar dentro da necessidade do gestor de conhecer as características e as necessidades dos integrantes de sua equipe, preenchendo, assim, este tipo de comunicação, uma parte da grande fatia ocupada pelo uso da tecnologia dentro do contexto da comunicação nas organizações. O uso excessivo da tecnologia “[...] tende a deixar esfriar a relação entre colaboradores, uma vez que o contato pessoal não é realizado.” (Ibid, 2009, p.91).

A aproximação que a comunicação face a face propicia contribui para uma interação que suaviza, ainda que não significativamente, o contexto conturbado das atuais relações de trabalho. Se a presença da tecnologia tende a estabelecer uma aproximação virtual que em muito se diferencia da pessoal, criando o sentimento de impessoalidade nas relações, o contato direto entre os funcionários proporciona o resgate de relações mais próximas, que foram substituídas por relações distantes e sem compromisso. E, ainda que os laços fortes não se estabeleçam de imediato a partir da adoção da comunicação interpessoal, ela ajudará a criar, ainda que lentamente, relações que, se perdurarem no longo prazo, gerarão confiança, comprometimento e lealdade entre os funcionários.

A área de Gestão de Pessoas pode orientar os gestores no relacionamento com os funcionários desenvolvendo suas habilidades e posturas de forma coerente com o contexto atual. É preciso que os gestores estejam conscientes das transformações que acontecem dentro e fora da organização. Aliás, o relacionamento com o público interno constitui um grande desafio devido à diversidade da força de trabalho. As variadas formas de contrato de trabalho, conseqüentemente, interferem nas políticas direcionadas aos funcionários. Os gestores precisam avaliar cada situação e optar por estratégias que não contribuam para agravar a precarização que norteia as relações de trabalho atuais.

Outra questão que envolve a Gestão de Pessoas diz respeito à visão unicamente gerencial, racional e prática de sua atuação no interior das organizações. As relações de trabalho necessitam de um enfoque por parte desta área que considere os funcionários, antes de tudo, como seres humanos. Esse aspecto deve ser pensado quando forem estabelecidos os processos organizacionais. A inclusão dessa visão mais humana atenderá a uma demanda do cenário corporativo contemporâneo que carece de relações mais humanizadas, fundamentais para diminuir a atmosfera de impessoalidade presente nas organizações.

Nesse ponto, a área de Comunicação Interna poderá contribuir com a área de Gestão de Pessoas, já que esta última privilegia uma concepção mais racional de sua atuação enquanto a primeira já incorporou a importância do estabelecimento de relações humanizadas com o público interno.

O destaque à necessidade de um ambiente interno que favoreça as relações humanizadas é devido à instabilidade presente no ambiente de trabalho e que vem corroendo as relações estabelecidas no seu interior, trazendo prejuízos sociais e psicológicos para os trabalhadores que, inevitavelmente, mesmo diante das inúmeras transformações prejudiciais a sua condição de trabalhador, precisam recorrer ao trabalho como fonte de renda. A atuação conjunta das áreas de Comunicação Interna e Gestão de Pessoas mostrou ser produtiva e tem muito a contribuir para o cenário corporativo contemporâneo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de trabalho contemporâneas apresentam um cenário cercado de particularidades e permeado por inúmeras mudanças. A atuação das organizações e dos profissionais dentro deste campo exige que ambos encontrem a melhor forma de se adaptar e vivenciar as transformações inerentes a este novo contexto.

Com os novos parâmetros utilizados para fundamentar as relações sociais, surgiram outros tipos de reações e respostas por parte de empregadores e trabalhadores que, dentro de um novo cenário, buscam satisfazer os seus interesses. Porém, diante da inadequação de muitos elementos corporativos à nova realidade, as relações de trabalho atuais são prejudicadas por sinais de precarização e desequilíbrio de interesses.

As práticas de Gestão de Pessoas e Comunicação Interna, diante deste cenário, não podem utilizar velhas concepções para atuar junto às transformações do mundo do trabalho. É preciso repensar suas estratégias, conceitos e elementos e voltá-los para a nova realidade a fim de, no curto prazo, amenizar os efeitos das características do atual cenário corporativo, e, no longo prazo, recuperar valores como engajamento, estabilidade e vínculos fortes entre empresas e funcionários.

Elementos como o ambiente e a cultura organizacionais são primordiais na condução do relacionamento entre empresas e os seus funcionários, assim como os valores utilizados para pautar as relações de trabalho e a postura da empresa perante os seus diversos públicos. O lucro, portanto, não deve ser o único objetivo de uma organização, pois existem questões mais abrangentes e que, inevitavelmente, é preciso considerar.

Acredita-se que as organizações não podem apenas considerar a questão da competitividade e do lucro, ou seja, o seu papel é muito mais amplo e abrange a comunicação com a comunidade na qual está inserida, com o governo, com o meio ambiente e especialmente com o seu público interno. (FORT et al., 2009, p.93).

O sucesso empresarial, apesar de não possuir receita, pode ser atribuído às posturas relacionadas à transparência, credibilidade nas ações, qualidade dos serviços, e outros valores que podem ajudar as organizações a

conquistarem o sucesso. A discussão aqui empreendida teve como objetivo expor a relação contemporânea dos indivíduos com as organizações com enfoque nas relações de trabalho e o quanto esta relação é atingida pelas mudanças que ocorrem na sociedade.

Apontar as áreas de Gestão de Pessoas e Comunicação Interna como responsáveis e mais qualificadas para atuarem dentro do cenário corporativo apresentado é uma forma de reconhecer que possuem competências para entender e, principalmente, empreender esforços significativos que tragam uma atmosfera que resgate e valorize laços baseados na confiança, estabilidade, longo prazo e equilíbrio de interesses. A relação de interdependência existente entre organizações e trabalhadores deve ser encarada como uma oportunidade de estabelecer uma interação baseada na parceria, respeito e transparência.

NOTAS

1 Este artigo é resultado de monografia defendida em 2010.

2 As transformações ocorreram principalmente devido às experiências como reengenharia, terceirização e downsizing (GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo L. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999. 155p.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 3. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000. 258 p.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007. 210 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b. 529 p.

ESTRELLA, Charbelly; FERNANDEZ, Rosane. *A importância do público interno na comunicação institucional: a produção de evento como recurso estratégico*. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org.). *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009. 223 p.

FORT, Mônica Cristine; SOUSA, Arilton Rocha; KUCZYNSKI FILHO, Bogodar et al. *Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações*. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org.). *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009. 223 p.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GORZ, André. *Misérias do Presente, riqueza do possível*. São Paulo: Annablume, 2004. 160 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2003. 417 p.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006. 259 p.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. *Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade*. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org.). *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009. 223 p.

PERUZZO, Cícilia Krohling. *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986. 143 p..