

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

THE INFLUENCE OF COMMUNICATION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT

¹CARVALHO, Leonardo Buzinhani de; ²ESTEVAM, Luiz Fernando; ³SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

^{1a3}Curso de Administração
Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos-Unifio/FEMM.

RESUMO

Este artigo analisa a influência da comunicação no engajamento dos colaboradores e como práticas comunicativas eficazes podem aumentar a eficácia da comunicação interna, o engajamento e a produtividade dos colaboradores, bem como evidenciar sua inter-relação e influência no resultado geral da empresa. O estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica qualitativa, enriquecida por artigos científicos e livros relevantes. Os resultados obtidos, apresentados ao longo deste trabalho, indicam que, com a nova abordagem na administração de empresas, a construção de uma comunicação transparente, com informações relevantes, claras e bem estruturadas, pode aumentar o engajamento e fortalecer o senso de pertencimento dos colaboradores, levando a uma maior produtividade.

Palavras-chave: Comunicação; Engajamento; Organização; Produtividade.

ABSTRACT

This article analyzes the influence of communication on employee engagement and how effective communication practices can enhance internal communication, engagement, and employee productivity, as well as highlight their interrelation and impact on the overall company results. The study was developed based on qualitative bibliographic research, enriched by relevant scientific articles and books. The results presented throughout this work indicate that, with the new approach to business management, the establishment of transparent communication, with relevant, clear, and well-structured information, can increase engagement and strengthen employees' sense of belonging, leading to higher productivity.

Keywords: Communication; Engagement; Organization; Productivity

INTRODUÇÃO

As organizações desempenham um papel essencial na sociedade, sendo responsáveis não apenas pela produção de bens e serviços, mas também pela promoção da qualidade de vida para seus colaboradores e para a comunidade. De maneira que, esse enfoque é vital, pois elas devem integrar sua responsabilidade social em suas práticas diárias, para contribuir assim no desenvolvimento econômico local e regional (Carvalho, 2009).

Ao longo de grande parte do século passado, os colaboradores das empresas eram frequentemente percebidos e tratados apenas como um capital a ser administrado, um cenário que se reflete na obra “Tempos Modernos” (1936) de Charlie Chaplin, onde a mecanização do trabalho é criticada como desumanizadora

e opressora, evidenciando a exploração do trabalhador e a repetição extenuante nas fábricas, com os trabalhadores tratados apenas como engrenagens de uma máquina, sem considerar suas necessidades humanas (Brandão, 2009).

Atualmente, as pessoas assumem um papel essencial para a existência das organizações, sejam elas como colaboradoras ou consumidoras, estabelecendo uma nova dinâmica para a saúde e o crescimento das mesmas, “a vida das pessoas na sociedade moderna depende das organizações, e essas dependem do trabalho das pessoas” (Chiavenato, 2021c p. 2). Diante deste contexto, nas últimas décadas, além das práticas tradicionais de gestão de pessoas, os estudos para a manutenção e aumento dos níveis de engajamento e comprometimento dentro das organizações receberam atenção especial, pois é por intermédio disto que elas conseguem alcançar um maior patamar de produtividade e, conseqüentemente, crescimento financeiro.

Desta forma, este artigo busca responder à seguinte questão: uma comunicação interna bem estruturada pode realmente aumentar o engajamento dos colaboradores? Quando os líderes e gestores adotam uma abordagem transparente na comunicação com toda a equipe, cria-se um ambiente de confiança e respeito mútuo, o que pode resultar em diversos benefícios. Além disso, as diversas estratégias que já têm sido adotadas pelas organizações (como por exemplo a implementação de lideranças baseadas em feedbacks constantes e reconhecimentos internos) podem somar e contribuir para a formação de um ambiente saudável e propício para comunicação.

Assim, a partir desse contexto, é necessário que as empresas explorem a transmissão das informações organizacionais com todos os colaboradores, criando um ambiente corporativo produtivo e equilibrado na comunicação, de maneira que o modo como as pessoas recebem e interpretam tais informações possam influenciar não somente em seu engajamento, mas em sua sensação de pertencimento e conseqüentemente em sua produtividade.

O objetivo deste artigo é destacar a importância de uma comunicação ativa dentro da cultura organizacional e como ela pode moldar as interações e a eficiência nas organizações. É esperado que o presente estudo contribua para o crescimento acadêmico dos estudantes e o desenvolvimento prático de administradores e empresários. Ao promover a aplicação desse conhecimento na prática, junto a seus colaboradores, este artigo visa promover impactos positivos não apenas no meio organizacional, mas também na sociedade como um todo.

METODOLOGIA

A metodologia deste estudo é de natureza qualitativa, fundamentada em uma pesquisa bibliográfica. Foram analisados artigos científicos e livros relevantes sobre comunicação interna, administração e engajamento de colaboradores. A análise das informações buscou identificar práticas comunicativas eficazes e suas implicações no engajamento organizacional. Os resultados foram organizados de forma a evidenciar a relação entre comunicação e engajamento.

DESENVOLVIMENTO

UMA NOVA ABORDAGEM NA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2021b, p. 11), a administração “é o alcance de objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais.” Administrar é ter uma visão holística do todo e/ou de suas partes, às vezes isoladas, outras nem tanto, tendo consciência que, independentemente do grau de autonomia dos setores da organização, é necessário trabalhar uma comunicação efetiva e transparente com todos.

Entender o conceito de administração é essencial para construir uma base sólida de conhecimento, a fim de, posteriormente, compreender bem as nuances da transparência organizacional, sendo esta, a forma como as informações empresariais são compartilhadas e influenciam diretamente toda a empresa.

Convém destacar, que é comum que dentro das organizações, os colaboradores estejam constantemente envolvidos em uma variedade de atividades relacionadas a projetos, planos e operações, e que os gestores, de maneira geral, procuram gerir eficazmente todos esses processos empresariais em colaboração com diversas partes interessadas. No entanto, muitas vezes, esse foco excessivo nessas atividades pode levar a uma negligência na comunicação. Independentemente da área de atuação, a gestão responsável precisa combinar capacidades técnicas, comportamentais e colaborativas, todas complementando umas às outras, sem deixar de lado a comunicação, que é fundamental para o sucesso e para a boa condução da equipe.

No mundo atual, as pessoas não aceitam mais aquela “velha” premissa gerencial, onde o colaborador era visto apenas como uma engrenagem isolada de uma cadeia produtiva. Hoje, as novas gerações buscam cada vez mais qualidade de vida,

propósito, perspectiva e, principalmente, identificação com seu trabalho. Nesse sentido, afirma Branco (2022, p. 39), “Hoje vejo uma geração mais jovem que já entra no mercado de trabalho muito atenta a isso. Tanto os millennials (nascidos entre 1985 e 1999) quanto a geração Z (nascidos entre 2000 e 2010) já chegam às empresas com grande consciência sobre ‘trabalhar com propósito’”.

Com isso, cada vez mais existe a necessidade de envolver e engajar as pessoas por meio de uma comunicação transparente e honesta, onde todos sabem não somente sua atividade dentro da empresa, mas compreendem a missão do negócio como um todo e a sua contribuição individual dentro dele. Essa compreensão integral e o engajamento dos colaboradores são fundamentais para fortalecer a cultura organizacional, garantindo que todos se sintam parte do propósito e dos objetivos da empresa.

A BASE PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma gestão transparente refere-se a um modelo no qual as informações empresariais não se restringem apenas ao topo da hierarquia organizacional. Ou seja, as informações relevantes sobre a situação atual do negócio e as decisões estratégicas, tanto em momentos de bons resultados, quanto em crises, devem ser compartilhadas entre os colaboradores (SEBRAE, e-book). Esse mecanismo desempenha um papel crucial como guia na forma como a organização se relaciona com seus colaboradores. No entanto, para que se promova a transparência e a idoneidade de maneira adequada na estrutura informacional é essencial que se tenha uma clara noção da influência da cultura organizacional nesse processo.

A cultura organizacional, segundo Chiavenato (2021a, p. 102), “é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar”. Schein (2022, p. 37) define ainda como os “pressupostos básicos” de uma organização as crenças e valores inconscientes e internalizados que influenciam o comportamento das pessoas, suas percepções sobre a organização, os desafios diários e seus sentimentos em relação a esses aspectos. Assim, manter viva as experiências, expectativas e convicções dos fundadores entre os colaboradores é essencial para orientar a construção de uma cultura organizacional focada na transparência. Neste sentido, é valioso ressaltar que ter um bom controle dos elementos culturais se faz imprescindível para ter um bom gerenciamento do clima do trabalho e manter, sobretudo, o engajamento e motivação das pessoas que o

compõem, facilitando a transmissão das informações com todo o público interno.

De acordo com a pesquisa Carreira dos Sonhos (2023), “falar de engajamento em uma cultura tóxica é como enxugar gelo. Uma organização não vai conseguir motivar talentos quando estes estão atuando em um ambiente que os adoce e os desmotiva”. Ela apresenta, ainda, que 37% dos profissionais entrevistados acreditam que uma “cultura de confiança e transparência, onde as pessoas se sintam seguras para compartilhar opiniões e ideias” é o que torna um time engajado e forte.

Entretanto, para o funcionário estar engajado, isto é “(...) além de estar satisfeito, se identifica com os propósitos organizacionais e se compromete para ajudar sua empresa a vencer os desafios e atingir as metas propostas” (GPTW, 2021), é necessário que a cultura da organização esteja comprometida em se comunicar com seus colaboradores com clareza e sinceridade, sempre os mantendo engajados com os objetivos e a visão da empresa, bem como incentivados a propor sugestões, melhorias e novas ideias.

Segundo Brum (2017, p. 99), “ninguém luta por um objetivo que desconhece”, isso é, os colaboradores de uma empresa dificilmente se sentirão totalmente engajados e motivados a realizar seu trabalho se não entendem o propósito e objetivos da organização, pois não compreenderam o real motivo pelos quais estão trabalhando, levando-os a se sentirem uma parte não importante da organização.

Portanto, é imprescindível que a empresa tenha ou desenvolva e mantenha uma cultura que promova a comunicação transparente, direta e franca, pois isso é fundamental para viabilizar a implementação adequada da gestão colaborativa e de todos os benefícios que ela pode trazer, respeitando a ordem de desenvolvimento e evitando atalhos no processo de estruturação. É necessário, neste sentido, uma base sólida e bem constituída para a aplicação da gestão transparente, a fim de evitar que a comunicação seja prejudicada, mesmo que um líder ou gestor não se dedique ou não esteja comprometido com a cultura organizacional.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

Tudo começa com a comunicação, ela é a base de todas as operações e relacionamentos dentro de uma organização. É o meio pelo qual as ideias são compartilhadas, os objetivos são alinhados e as decisões são tomadas, e quando bem aplicada ao público interno, ela influencia diretamente no clima organizacional e na redução dos rumores, além de incentivar a comunicação clara e acessível entre todas as pessoas, o que faz com que a organização atue de maneira integrada com todos

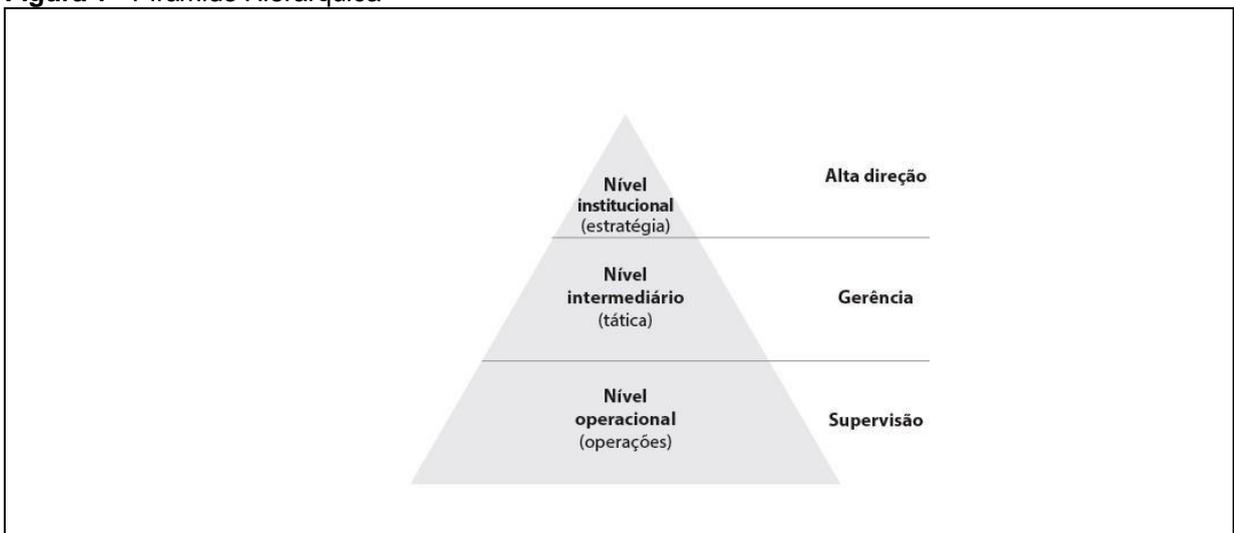
colaboradores. (Bruno, 2019)

É comum encontrar empresas de médio e grande porte que mantêm uma estrutura organizacional hierárquica que limita o fluxo de informações, delegando a responsabilidade pela comunicação aos líderes diretos das equipes. Isso resulta em um ambiente e uma cultura organizacional baseados em uma hierarquia de comunicação pouco acessível e com baixa receptividade a questionamentos.

Alguns presumem que apenas eles (gestores) podem determinar o que está correto, assim, constroem uma hierarquia rígida e controles altamente centralizados. Outros acham que a força de sua organização está em seu pessoal, por conseguinte, constroem uma empresa altamente descentralizada que transfere a autoridade até os níveis mais baixos possíveis. (Schein, 2022, p. 182)

De fato, respeitar a hierarquia organizacional (Figura 1) e personalizar a comunicação de acordo com as responsabilidades individuais é crucial para uma gestão alinhada. Neste sentido, o líder desempenha um papel fundamental em suas transmissões (por ser o primeiro a recebê-las e, conseqüentemente, repassá-las), devendo ser treinado e constantemente lembrado para compartilhar as informações relevantes de maneira transparente com sua equipe.

Figura 1 - Pirâmide Hierárquica



Fonte: Chiavenato, 2021b, p.3.

No entanto, é igualmente importante reconhecer que existem informações gerais sobre o negócio que devem ser comunicadas a todos para garantir o alinhamento geral das expectativas e metas da organização. É essencial que a informação proveniente do nível estratégico alcance adequadamente os colaboradores de níveis táticos e operacionais (um movimento que deve começar da

alta administração para os níveis mais baixos). Da mesma forma, a liderança, bem como os demais dirigentes se mostrem abertos para receber feedbacks diretos e criar ferramentas de comunicação, de maneira que a empresa não fique dependente de apenas um único meio de intermédio das informações, evitando que assuntos importantes deixem de ser repassados como deveriam.

Quando se fala em comunicação interna, é comum haver uma certa confusão conceitual entre ela e o endomarketing. É importante esclarecer que não são sinônimos. Curvello (2012, p. 22) define a comunicação interna como “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos”, ou seja, o maior objetivo da comunicação interna é transmitir e receber informações da empresa por meio dos seus canais. Já o endomarketing é similar, porém não se limita em apenas trabalhar a transmissão da informação. Segundo Brum (2017, p. 47), o endomarketing visa, de maneira estratégica, “transformar a informação em algo mais atrativo antes de entregá-la ao empregado, usando técnicas e estratégias de marketing”, buscando, também, manter um relacionamento mais próximo com o colaborador.

É muito comum que, quando um trabalho de endomarketing não é feito de maneira correta, surjam muitas dúvidas e ruídos de informações. É possível exemplificar uma situação comum sobre a falta de direcionamento de informações em "Alice no País das Maravilhas", na história, durante uma conversa com o Gato de Cheshire, a personagem Alice solicita orientação para encontrar seu destino dentro de uma encruzilhada com muitos caminhos, questionando ao gato qual caminho ela deveria seguir. Quando o Gato pergunta sobre seu destino desejado, Alice responde que não se importava para onde ir, contando que chegasse em algum lugar. Em resposta, o Gato afirma: "então não importa o caminho que você escolha". (Carroll, 2002, p. 59).

Esta reflexão, aplicada a comunicação organizacional, ilustra uma realidade muito comum das organizações: na ausência de direção clara por parte da empresa e suas lideranças sobre o papel individual e a contribuição dos colaboradores, estes podem ser compelidos a realizar suas atividades em busca apenas de remuneração, sem encontrar um propósito significativo em seu trabalho, e mais que isso, tornando quase impossível aumentar o nível de engajamento e sensação de pertencimento de

cada um.

Brum (2017), exprime muito bem essa ideia quando associa a comunicação líder-colaborador e diz que não é possível cobrar os colaboradores para gostarem da empresa ou se dedicarem com propósito se esses não conhecem bem a história, a dimensão, os valores, expectativas, as competências e até mesmo a conduta que cada um deve ter dentro da organização. A autora também apresenta uma definição crucial sobre informações relevantes para serem trabalhadas no endomarketing, as quais devem ser provenientes de conteúdo estratégico que aborda elementos como negócio, cultura, pessoas, objetivos, estratégias, resultados gerais e outros aspectos relevantes.

De acordo com a mesma autora, é essencial que as empresas capturem a atenção e o interesse de seu público interno por meio de informações cuidadosamente selecionadas, com o objetivo de promover o alinhamento entre empresa e funcionário. Essa compreensão mútua se torna crucial para que as organizações comuniquem de maneira clara seus objetivos e metas, os quais são essenciais para o adequado desenvolvimento das atividades empresariais.

Em outras palavras, os benefícios decorrentes da adoção de uma gestão transparente e da aplicação desse modelo na comunicação da empresa são altamente positivos para o desenvolvimento organizacional, aprimorando a satisfação, felicidade e o bem-estar dos colaboradores, o que, por sua vez, promove um maior envolvimento e eficiência. De fato, de acordo com um estudo com 700 pessoas realizado pela Universidade de Warwick (2022), descobriu-se que pessoas felizes são 12% mais produtivas, evidenciando uma relação causal entre felicidade e desempenho.

No entanto, é importante ressaltar, que não é suficiente contar com um sistema de comunicação bem estruturado na empresa ou uma intranet atrativa, se as informações compartilhadas não forem pertinentes e estiverem repletas de conteúdo superficial, o que não apenas dificulta a comunicação, mas também desencadeia uma crise de interesse interna. É comum observar empresas divulgando comunicados sobre datas comemorativas, avisos genéricos sobre segurança no trabalho e informações sobre mudanças em processos ou equipamentos, porém, esses conteúdos frequentemente carecem de atratividade e relevância, não sendo suficientes para conseguir engajar ou despertar interesse dos seus colaboradores.

De acordo com GALLUP, 2023, a mais recente edição do State of the Global

Workplace revelou que somente 23% dos funcionários estão engajados em seus trabalhos em nível global e 31% na América Latina e Caribe. Além disso, constatou-se que 59% dos trabalhadores ao redor do mundo se enquadram na categoria de “Quiet quitting” (desistência silenciosa, na tradução direta), que conforme o relatório, isso significa que:

Eles fazem o mínimo de esforço necessário e estão psicologicamente desconectados de seu empregador. Embora sejam minimamente produtivos, têm mais probabilidade de estar estressados e esgotados do que trabalhadores engajados, pois se sentem perdidos e desconectados de seu local de trabalho (Gallup, 2023).

É certo que, quando se trata de produtividade, muitos gestores a associam ao alto índice de engajamento. Embora o aumento da produtividade das equipes seja, de fato, uma das consequências de um maior engajamento, é importante destacar que para que as pessoas se engajem, é necessário que estejam motivados para isso. Assim, a motivação das pessoas dentro da empresa se torna um dos fatores importantes a se considerar para um trabalho maximizado de comunicação interna.

Robbins (2009, p. 48), define a motivação como um comportamento externado, quando as pessoas dedicam um maior esforço e disposição para fazer algo e satisfazer uma necessidade individual. Dessa maneira, quando os objetivos da organização são comunicados de forma transparente, os colaboradores tendem a buscar informações motivados por um objetivo claro proposto pela empresa, e da mesma maneira podem não se interessar caso as informações divulgadas não sejam claras e não os motivem a fazê-lo.

Ao investir em treinamento para gestores e líderes, canais de comunicação eficazes e promover uma cultura de feedback e colaboração, é possível criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam motivados, engajados e realmente envolvidos no sucesso da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De fato, as organizações mudaram muito na forma como tratam seus funcionários ao longo do tempo. Durante o estudo, pode-se perceber como a cultura organizacional, com foco em gestão transparente afeta diretamente o engajamento e satisfação dos colaboradores. Tornou-se evidente, também, que uma comunicação interna bem estruturada melhora não somente o clima da empresa, mas o desempenho de cada indivíduo e do time como um todo, de maneira que para o

sucesso disso, todos precisam se comprometer.

Assim, é crucial que as empresas reconheçam a importância da comunicação eficaz para o engajamento e a produtividade dos colaboradores e adotem uma abordagem proativa para melhorar sua comunicação interna. Uma comunicação clara, transparente e eficaz promove um ambiente de confiança e colaboração o que os torna mais motivados e comprometidos com os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Carlos Henrique Isaías do Carmo. **Papel Social das Organizações** Disponível em:

<https://www.administradores.com.br/artigos/papel-social-das-organizacoes>. Acesso em: 30 set. 2024.

BRANDÃO, João Bosco Ferreira. Os Tempos Modernos de Charles Chaplin. **Revista Fato&Versões**/n.1 v.1 p. 82-90 / 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/27960030/OS_TEMPOS_MODERNOS_DE_CHARLES_CHAPLIN. Acesso em: 15 out. 2024.

BRANCO; João. **Dê Propósito**: Coloque a Intenção Certa no seu Trabalho e Preencha sua Rotina de Satisfação e Significado. 5ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2022.

BRUM; Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico**: Como Transformar Líderes em Comunicadores e Empregados em Seguidores. 1ª Edição. E-book: Integrare, 2017.

BRUNO; Elias. **O que é Comunicação Interna?** Aprenda as 14 Estratégias para fazer a da sua Empresa. Rock Content, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-interna/>. Acesso em: 31 mai. 2024.

CARREIRA DOS SONHOS. **Carreira dos Sonhos**, 2023. Disponível em: https://www.carreiradossonhos.com.br/material/cs2023_ebook.pdf. Acesso em: 25 abr. 2024.

CARROLL; Lewis. **Alice no País das Maravilhas**. [S. l.]: Editora Arara Azul, 2002. E-book.

CHIAVENATO; Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021a. E-book. ISBN 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 31 mai. 2024.

CHIAVENATO; Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Edição Compacta. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021b. E-book. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027525/>. Acesso em: 31 mai. 2024.

CHIAVENATO; Idalberto. **Teoria Geral da Administração** - Vol. 1. Grupo GEN, 2021c. E-book. ISBN 9786559770649. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770649/>. Acesso em: 29 mar. 2024.

CURVELLO; João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. pág. 22.

GALLUP. **State of the Global Workplace: The Voice of the World's Employees**. 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thankyou-report-form=1>. Acesso em: 01 jun. 2024.

GPTW - GREAT PLACE TO WORK. **Quais as Diferenças entre um Funcionário Satisfeito e um Funcionário Engajado?** GPTW, 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/funcionario-satisfeito-e-funcionario-engajado/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

ROBBINS; Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, p. 48.

SCHEIN; Edgar H.; SCHEIN, Pedro. **Cultura Organizacional e Liderança**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 21 abr. 2024.

SEBRAE. **Aumente o engajamento com o sentimento de pertencimento**. PORTAL SEBRAE, 2021. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_aumente-engajamento-com-sentimento-de-pertencimento.pdf. Acesso em: 22 mai. 2024.

WARNICK. **New study shows we work harder when we are happy**. Warnick.ac.uk, 16 novembro 2022. Disponível em: https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/ Acesso em: 22 mai. 2024.