

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO

JÚLIO CÉSAR DE BEM

**O ENGAJAMENTO E O PROCESSO DE  
RELACIONAMENTO INTERNO  
MEDIADO PELA COMUNICAÇÃO  
NAS ORGANIZAÇÕES**

Profa. Dra. Cláudia Peixoto Moura

Orientadora

Porto Alegre  
2013

JÚLIO CÉSAR DE BEM

**O ENGAJAMENTO E O PROCESSO DE RELACIONAMENTO INTERNO  
MEDIADO PELA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade dos Meios de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.**

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto Moura

Porto Alegre, RS

2013

### Ficha Catalográfica

**B455e** Bem, Júlio César de

O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações / Júlio César de Bem - Porto Alegre: PUCRS, 2013.

125 f.: il., tab.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto Moura.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade dos Meios de Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.

1. COMUNICAÇÃO. 2. RELACIONAMENTO INTERNO. 3. ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL. 4. ORGANIZAÇÕES. I. Moura, Cláudia Peixoto. II. Título.

**CDD** 658.45

**CDU** 658.3(043.3)

JÚLIO CÉSAR DE BEM

**O ENGAJAMENTO E O PROCESSO DE RELACIONAMENTO INTERNO  
MEDIADO PELA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade dos Meios de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.**

Aprovada em 29 de agosto de 2013.

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Maurício Gregianin Testa – PUCRS

---

Prof. Doris Fagundes Haussen – PUCRS

---

Prof. Dra. Cláudia Peixoto Moura – PUCRS

---

Dedico esta dissertação à minha esposa Isabel e ao meu filho Pedro, que me apoiaram e incentivaram nesta conquista pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

O ato de agradecer é reconhecer, com humildade, que não somos capazes de construir resultados sem a participação do outro. Partilhar conquistas com quem ajudou a transformar sonhos em obras concretas é o maior dos resultados. Isso somente é possível porque antes tivemos a oportunidade de receber e partilhar conhecimentos em que a nossa maior responsabilidade é, voltando ao início, de agradecer humildemente a oportunidade dada pelo outro.

A todos que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para esta conquista pessoal e profissional, o meu agradecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Peixoto de Moura, pela acolhida, dedicação, confiança e no meu direcionamento em todos os momentos durante a realização desta dissertação.

À Coordenação e aos professores do PPGCOM-PUCRS, pela oportunidade de aprendizado e pela partilha de conhecimentos.

Ao Professor Doutor Jorge Luis Nicolas Audy, pelas horas de dedicação, participação e incentivo na realização deste estudo, em especial as suas demonstrações de amizade e apreço a minha pessoa.

Aos Professores Doutores Paulo Roberto Girardello Franco e Solange Medina Ketzer, pela oportunidade e incentivo na realização deste estudo.

À Professora Doutora Ana Luisa Baseggio, pelas orientações, contribuições e partilha de conhecimentos.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que me oportunizou este estudo, como forma de qualificação profissional.

Aos entrevistados para a realização da pesquisa, pela paciência, disponibilidade, interesse em participar e partilha de seus conhecimentos.

Aos meus pais Pedro Paulo de Bem e Mary de Bem, por uma vida dedicada aos filhos.

À minha segunda mãe, Inês Sarconi, que me acolheu em sua família como se fosse um filho.

A minha esposa Isabel Catarine Sarconi e ao meu filho Pedro Sarconi de Bem, pelo amor e compreensão durante a realização deste estudo, em que fui constantemente incentivado a seguir em frente com palavras de carinho, gestos de ternura e muitos beijos recompensadores.

## RESUMO

As organizações estão passando por mudanças em virtude das novas exigências das relações sociais e por buscarem resultados não apenas econômicos e financeiros. As mudanças são mais abrangentes, envolvendo a dimensão humana da comunicação, como mediadora das relações no ambiente organizacional. Isso demanda uma preocupação maior da alta administração das organizações em fortalecer o papel da comunicação interna, nas suas diversas esferas, segmentos e visões, com alinhamento estratégico, integração e interação. Importa, pois, dimensionar as mídias, a intensidade e o fluxo da comunicação, tanto no aspecto instrumental como no estratégico e humano. A dimensão humana requer atenção especial, que não é tão reconhecida nas organizações (Kunsch, 2010). A gestão eficaz da comunicação interna na dimensão humana, baseada em preservar a solidez dos relacionamentos, implica o efetivo engajamento dos empregados com a organização. O principal objetivo deste estudo foi identificar fatores de engajamento das pessoas, considerando-se o relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo social, com base empírica, envolvendo os procedimentos metodológicos da pesquisa-ação em uma organização privada de grande porte, líder no seu segmento na região sul do Brasil. A partir do estudo realizado, foi possível identificar como fatores: processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano, lideranças, processos de identificação organizacional, avaliação de desempenho e valorização das pessoas. Destaca-se assim, a necessidade de valorizar a comunicação como meio de potencializar o engajamento das pessoas em uma organização como base nos seus relacionamentos humanos, especialmente, através do papel de suas lideranças no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: comunicação, relacionamento interno, engajamento organizacional, organizações.

## **ABSTRACT**

Organizations are undergoing changes due to new demands regarding social relationships while also seeking results not merely restricted to economic and financial aspects. Changes are more encompassing, involving the human dimension of communication, as a mediator of relationships in the organizational environment. This calls for greater concern from the upper management of organizations in strengthening the role of internal communication, within its range of spheres, segments and visions, involving strategic alignment, integration and interaction. It matters as it creates a perspective of media, the intensity and flow of communication, both in the instrumental aspect and the human and strategic. The human dimension requires special attention, which is not entirely acknowledged in organizations (Kunsch, 2010). Effective management of internal communication in the human dimension, based on conserving the solidity of relationships, implies in the effective engagement of employees with the organization. The leading objective of this study was to identify the engagement factors of people, considering the internal relationship mediated by communication in organizations. As such, a social-type study was developed, using an empirical base, involving the methodological procedures of research-action in a large private organization, leader in its segment in the southern region of Brazil. Based on the study, the following factors were identified: internal communication processes that place value on human relationships, leadership, organizational identification processes, performance assessment and appreciation of people. Thus, there is a noted need to place greater value on communication as a means of strengthening the engagement of people in an organization as a base in its human relationships, especially through the role of its leaders in the workplace.

Keywords: communication, internal relationship, organizational engagement, organizations.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Fluxograma dos procedimentos metodológicos.....	24
<b>Quadro 1:</b> Rede de relacionamento da organização com os seus empregados.....	43
<b>Quadro 2:</b> Plano de comunicação para facilitação do engajamento através das lideranças.....	56
<b>Quadro 3:</b> Fluxo da comunicação interna.....	58
<b>Figura 2:</b> Modelo conceitual de comunicação humana baseado em perguntas e respostas.....	64
<b>Figura 3:</b> Modelo de Gestão de Engajamento.....	69
<b>Diagrama 1:</b> O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações.....	71
<b>Figura 4:</b> O relacionamento entre o líder e o empregado mediado pela comunicação.....	77
<b>Figura 5:</b> Modelo de gestão de engajamento com base na avaliação de desempenho.....	87
<b>Quadro 4:</b> Matriz teórica.....	95
<b>Quadro 5:</b> Análise das falas dos entrevistados durante o Seminário 1.....	100
<b>Quadro 6:</b> Análise das falas dos entrevistados durante o Seminário 2.....	105
<b>Figura 6:</b> Relações entre as análises textuais das entrevistas coletivas durante os seminários 1 e 2.....	112
<b>Figura 7:</b> Fatores de engajamento conforme a concentração das falas no Seminário 1.....	114
<b>Figura 8:</b> Fatores de engajamento conforme a concentração das falas no Seminário 2.....	115

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 O RELACIONAMENTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>25</b>
2.1 O relacionamento e a liderança.....	25
2.2 O relacionamento e a comunicação.....	27
2.3 O relacionamento e a humanização das organizações.....	33
2.4 As formas de relacionamento organizacional.....	39
2.5 O relacionamento organizacional e o seu meio ambiente .....	42
<b>3 O ENGAJAMENTO DOS EMPREGADOS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>47</b>
3.1 O engajamento e a liderança .....	53
3.2 O engajamento e a comunicação.....	57
3.3 Estudos sobre engajamento e comunicação interna.....	61
3.4 Modelo conceitual de comunicação interna baseada no engajamento organizacional.....	62
3.5 Gestão do engajamento .....	66
<b>4 O RELACIONAMENTO INTERNO E O ENGAJAMENTO DOS EMPREGADOS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>70</b>
4.1 Relacionamento entre líder e empregado mediado pela comunicação.....	72
4.2 Comportamento do empregado .....	80
4.3 Baixo desempenho do empregado .....	83
4.4 Engajamento, alto desempenho e atingimento dos resultados organizacionais.....	84
4.5 Cultura, missão, visão, valores e estratégias. Dialogar e ouvir, reconhecimento e feedback e avaliação de desenvolvimento e suporte .....	85
<b>5 PESQUISA-AÇÃO: RESULTADOS DOS SEMINÁRIOS</b> .....	<b>90</b>
5.1 Análise textual das obras .....	94
5.2 Análise textual das entrevistas coletivas .....	99
5.3 Comparativo entre as análises textuais das entrevistas coletivas dos Seminários 1 e 2 .....	111
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>116</b>
<b>7 BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>120</b>
<b>APÊNDICE A: ATA</b> .....	<b>123</b>

<b>APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA COLETIVA.....</b>	<b>124</b>
--	------------

## INTRODUÇÃO

O cenário organizacional mundial está passando por grandes transformações. Surgiram novos aspectos que estão ganhando mais força no dia a dia de uma organização. Citam-se como exemplo: a cultura organizacional e as diferentes gerações<sup>1</sup>; o uso das mídias sociais; o efeito da globalização e as peculiaridades da regionalização; a informatização das relações; a falta de mão de obra especializada nas economias em crescimento, como nos casos do Brasil, China e Índia; a relação entre o capital e o trabalho; as políticas públicas e o papel das novas lideranças.

Nesse novo contexto, as organizações necessitam valorizar e consolidar suas imagens corporativas, aliando o discurso à prática do dia a dia. Não basta mais informar o seu papel de organização sustentável<sup>2</sup>; precisam demonstrar na prática, e a prática se faz através do comportamento das pessoas e do quanto estão engajadas com a proposta da organização.

Oliveira (2012, p. 1) diz que dar sentido aos discursos organizacionais é um desafio constante nas organizações com práticas sustentáveis.

*As organizações podem ser entendidas como agentes de práticas discursivas, que buscam significação de sentidos na recepção, ou seja, junto aos grupos que compõem o espectro do relacionamento organizacional. Esses grupos públicos também podem ser entendidos como agentes de práticas discursivas e responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas das organizações. Se, por um lado, a organização dita normas de condutas e comportamentos aos seus diversos públicos, por outro existe também um processo de (re)significação por parte deles, que*

---

<sup>1</sup> As diferentes gerações – estão relacionados ao choque criado entre a necessidade de permanência da velha história e pela nova história da organização. O choque entre as diferentes gerações que vão se integrando ao longo do tempo numa organização pode ser doloroso, quando não reconhecido este fenômeno pela mesma dentro de seu processo de comunicação interna, no que tange às relações humanas no ambiente organizacional. In: WHEATLEY, Margaret J. Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 34.

<sup>2</sup> Sustentável – refere-se às políticas de responsabilidade social da organização demonstradas efetivamente na prática. Na definição de uma organização como um tecido comunicacional, compreendendo que as organizações são atores sociais. A organização age essencialmente por processos de comunicação. Os seus indivíduos desempenham um papel fundamental na representação, disseminação e legitimação das políticas de responsabilidade social da organização pela comunicação. À medida que o processo de comunicação flui, a imagem da organização se consolida. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 114.

*vão construir os sentidos de acordo com seus repertórios sociais, econômicos, políticos, culturais e educacionais. Nessa perspectiva, é preciso entender como os sentidos são construídos e reconstruídos nas organizações e como lidar com as formas pelas quais eles podem ser aceitos, negociados e/ou contestados por parte dos grupos de relacionamentos.*

Com isso, é muito importante que a imagem corporativa sustentável seja clara perante o seu público interno, estimulando a cultura corporativa saudável, através da motivação de seus colaboradores e o orgulho do papel que desempenham e cultivando entre seus empregados a preocupação com questões ambientais e sociais.

O atual cenário requer novas iniciativas das organizações no papel de se comunicar e se relacionar com o seu público interno, impactando em como as pessoas se mobilizam individualmente e coletivamente perante os desafios de um mercado competitivo e globalizado.

A qualidade das relações humanas permite à organização disseminar sua missão, visão, valores e crenças institucionais. É necessário criar meios e espaços para o equilíbrio nas relações dentro do ambiente de trabalho. Isso promoverá a oportunidade da criação de vínculos duradouros entre as pessoas e a organização.

Chanlat et al. (1993, p.38-39) aponta nas organizações os rituais diários de polidez, tato e cortesia como formas universais de qualificar as relações humanas no ambiente de trabalho.

*Os ritos de interação, como os rituais coletivos, contribuindo à manutenção da sociabilidade, transformam-se assim em verdadeiros indicadores do estado qualitativo das relações humanas.*

Dessa forma, a solidez de uma organização está intimamente ligada à força de sua cultura, ao valor que dá às suas relações com seu público interno, traduzidos pelos vínculos estabelecidos com as pessoas e o seu nível de engajamento com as suas políticas e ações de sustentabilidade.

Alvarenga (2011, p.1) destaca que o investimento em engajamento traz bons resultados para as organizações.

*Para se ter uma ideia desta importância, empresas com alto nível de engajamento tiveram rentabilidade 19% superior a outras empresas, enquanto aquelas em situação oposta apresentaram performance 44% inferior à média. Numa visão tradicional, quando engajar era uma iniciativa restrita a RH, investia-se principalmente em salário, benefícios, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento de carreira, ambiente e recursos de trabalho. Verificados por pesquisas de clima, que, em sua maioria, oferecem um “retrato” do momento em que são realizadas, dentro de um cenário que se transforma todos os dias; esses elementos, por si só, não são mais capazes de motivar os colaboradores. Eles querem mais e, hoje, valorizam especialmente a qualidade da comunicação e dos relacionamentos com a equipe e com a liderança, a visão estratégica dos negócios e o orgulho pela empresa, vinculado à reputação que ela tem no mercado. Esta é a razão de ter aumentado muito o número de empresas que, nos últimos dois anos, classifica o engajamento dos empregados como uma de suas maiores prioridades. Não bastasse a dificuldade de lidar com tantas variáveis, esse esforço é contínuo, porque as condições que as determinam mudam o tempo todo.*

Nesse sentido, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre o capital e o trabalho, através das relações e o vínculo que as pessoas desenvolvem com a organização, na busca de um ambiente de crescimento sustentável.

Uma organização que demonstra claramente, através de suas ações, principalmente no ambiente de trabalho, sua preocupação com a sustentabilidade, contribui para seu processo de atração e retenção de pessoas, pois ajuda na identificação do indivíduo com a cultura e a identidade organizacional. Uma organização sustentável, neste contexto, depende, principalmente, do seu processo de comunicação interna<sup>3</sup> na busca de geração de vínculos com seu público interno<sup>4</sup> através das suas relações e da solidez de sua cultura.

Os sucessos do passado não garantem os sucessos do futuro. É preciso encontrar uma nova lógica para gerenciar e liderar pessoas nas organizações. Para isso, é necessário repensar como as organizações estão lidando com o seu processo de relacionamento interno<sup>5</sup>.

---

3 Comunicação interna – está relacionada à promoção da compreensão das ações necessárias de cada empregado no exercício de suas funções para o atingimento dos resultados organizacionais, dando sentido ao senso de responsabilidade de cada um para com o sucesso da organização, por meio de um processo comunicacional que objetive comunicar papéis, processos, rotinas, atividades, desempenho, objetivos, metas e resultados.

4 Público interno – refere-se aos empregados da organização.

5 Relacionamento interno – está relacionado ao processo de relacionamento entre lideranças e empregados no ambiente de trabalho, mediado pela comunicação humana.

Christensen (2003, p. 208), destaca que: *“Um dos riscos de prever o êxito no futuro com base nos bons resultados do passado é o fato de que os sucessos anteriores talvez tenham decorrido de motivos alheios à atuação dos gerentes...”*

Não basta estabelecer canais de comunicação formais e/ou informais com os diversos públicos da organização, se os mesmos não forem sustentados de forma clara e consistente. Esta é uma atribuição de todos os níveis de gestão, mas principalmente da alta cúpula diretiva de qualquer organização.

Nassar (2006, p.118) aponta a comunicação organizacional como um importante componente na promoção de um relacionamento qualificado da organização com os seus públicos estratégicos.

*A resposta está no relacionamento qualificado de uma empresa com seus públicos estratégicos. Relacionamento criado, planejado e administrado como um grande conjunto de processos organizacionais, em que a comunicação é um importante componente, que diferencia e faz a imagem empresarial ser percebida como única.*

A comunicação interna como estratégia pode gerar valor aos relacionamentos e possibilita a geração de vínculos de confiança, responsabilidade, credibilidade e fidelidade, demonstrados pelo nível de engajamento das pessoas na organização.

Alvarenga (2011, p.1) indica a importância da comunicação interna, reforçando vínculos, através de relacionamentos sustentáveis nas organizações entre líderes e liderados, demonstrados pelo seu nível de engajamento, contribuindo para os resultados das organizações.

*Líderes engajados promovem o engajamento de seu time, que, por sua vez, tem performance acima da média e maior satisfação com o que fazem. Nessa hora, a habilidade de se comunicar tem a sua relevância elevada à máxima potência, pois os colaboradores levam em conta a qualidade do relacionamento com seu líder direto para decidirem a quem, como e por quanto tempo emprestarão sua força de trabalho. Sua motivação está relacionada a fatores como estilo, comportamento, atitudes, reconhecimento, coerência e autenticidade demonstrados pelo gestor. Diante disso, é, no mínimo, espantoso que algumas empresas ainda negligenciem na oferta de programas e oportunidades para desenvolvimento e fortalecimento de seus líderes. Mesmo sabendo que são eles que têm mais possibilidades de influenciar as equipes, poucas*

*organizações atribuem esta responsabilidade ao líder, definindo comportamentos e ações específicas para este fim.*

Ulrich (2000, p.235) diz que o engajamento organizacional é fundamental para as organizações atuais, na busca de inovações e soluções duradouras.

*Será difícil para as empresas do século XXI sobreviverem à medida que prosperarem, a menos que consigam de seus funcionários um trabalho de melhor qualidade. Isso não significa necessariamente mais trabalho ou trabalho mais difícil. Na realidade, significa que os funcionários devem aprender a assumir responsabilidade pelo seu comportamento para desenvolver e compartilhar informações sobre seus empregos e fazer bom uso do verdadeiro empowerment a fim de moldar soluções duradouras para problemas fundamentais.*

Gomes (2004, p. 121) afirma que uma organização pode ter seus resultados avaliados segundo vários aspectos, mas destaca o resultado por meio das pessoas como fundamental para o sucesso de forma sustentável.

*[...] empresas responsáveis sabem que precisam se preocupar com outras questões, evitando entrar em choque com seus clientes e mercados por questões sociais, ambientais e políticas que danifiquem sua imagem e corroam suas vendas. Por isso, trabalham para que os resultados do negócio estejam na mente de todas as pessoas que trabalham nela.*

Karsan (2011, p. 47) ressalta a importância crescente nas organizações do tema engajamento como fator de sucesso nos resultados organizacionais.

*As organizações estão começando a entender o efeito que uma força de trabalho engajada pode ter sobre o desempenho financeiro, e mais e mais empresas estão incluindo os dados sobre engajamento em seus relatórios anuais. Ninguém está discutindo contra o fato de que um maior engajamento leva para um melhor desempenho financeiro e quanto melhores realizadas financeiramente, as organizações têm maior engajamento - é um dado adquirido. Além disso, o sucesso do negócio é o resultado de vários fatores, tais como: a produtividade e a inovação, e, estes são diretamente ligados a um grupo de funcionários engajados [...]*

Medir resultados financeiros através do engajamento das pessoas somente seria possível levando-se em conta o nível de relacionamento existente entre a organização, através de suas lideranças, e as equipes de trabalho. Para tanto, o processo de comunicação interna como meio é fundamental para a geração de resultados organizacionais através das pessoas. Nesse sentido Grunig (2009, p. 39) destaca que:

*As organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. É possível que nem sempre haja acordo ou um relacionamento amigável, mas as partes entendem uma a outra – e o entendimento é um objetivo primordial das relações públicas. Embora uma organização com boas relações públicas possa necessitar incorporar os objetivos de públicos estratégicos à sua missão, no longo prazo poderá redefinir melhor seus objetivos e será capaz de atingi-los de forma mais eficaz do que se ignorasse ou contrariasse os objetivos dos públicos.*

As considerações feitas até aqui introduzem e situam este estudo focado no tema do engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações, cujas abordagens teóricas identificadas neste estudo (CHRISTENSEN, 2003; NASSAR, 2006; ALVARENGA, 2011; ULRICH, 2000; GOMES, 2004; GRUNIG, 2009; KARSAN, 2011), indicam o engajamento dos empregados como um dos fatores críticos de sucesso nas organizações. Estes estudos teóricos ilustraram a importância da realização desta pesquisa. No contexto da mesma, o engajamento no processo de relacionamento das organizações ocorre por meio de uma comunicação interna eficaz<sup>6</sup>.

Considerando-se essa temática, o estudo foi desenvolvido levando-se em conta os campos teóricos e práticos envolvidos, com o objetivo de identificar fatores de engajamento das pessoas, considerando-se o relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações.

Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa do tipo social<sup>7</sup> com base empírica, denominada metodologicamente pesquisa-ação. O referencial metodológico em pesquisa-ação adotado foi o de Thiollent (2003). Do ponto de vista da metodologia utilizada, foi adotada a abordagem qualitativa, pois o problema pesquisado ainda é recente na literatura e não existem muitos estudos que abordam

6 Eficaz – relaciona-se à comunicação organizacional como mediadora das relações para atingir resultados através do engajamento das pessoas. Para contribuir com o atingimento dos resultados organizacionais que envolvem diversidade, a gestão da comunicação utiliza-se de três formas: na diversidade, com a diversidade e para diversidade. Primeiro, utilizando-se dos meios efetivos de comunicação (métodos, canais e ferramentas disponíveis, para manter e construir relações com os diversos públicos da organização). Segundo, os especialistas da área da comunicação contribuem com seus conhecimentos, experiência e habilidades para uma melhor compreensão dos diferentes públicos que se relacionam com a organização, para que os seus objetivos sejam atingidos. Finalmente, a comunicação organizacional, através das relações públicas, estruturada e alinhada com a finalidade da organização, é fundamental para avaliar os seus diversos públicos e sugerir ações de comunicações que impactem nas relações do dia a dia, contribuindo para o alcance de seus objetivos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 132.

7 Pesquisa do tipo social – está relacionada ao tipo de pesquisa concebida e realizada em que o objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação. In: THIOLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2003, p. 16.

a questão sob a perspectiva proposta. Na pesquisa bibliográfica realizada, não se identificou, tanto em publicações nacionais como internacionais, um grande conjunto de artigos e livros sobre o tema.

Optamos, também, por essa metodologia tendo em vista a relação de cooperação ou participação existente entre os agentes envolvidos e o pesquisador durante a realização da pesquisa.

Thiollet (2003) destaca que a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual o pesquisador e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo<sup>8</sup> ou participativo<sup>9</sup>.

Com a escolha dessa metodologia, o pesquisador teve um papel ativo durante a realização da pesquisa, sendo desenvolvida em um contexto organizacional real. Isto porque a pesquisa-ação permitiu um melhor entendimento prático do problema, um maior conhecimento sobre o mesmo e o relacionamento entre ambos.

A pesquisa foi desenvolvida considerando o engajamento dos empregados no processo de relacionamento interno nas organizações, em uma organização privada de grande porte, líder no seu segmento na região sul do Brasil.

Considerando-se a escolha da metodologia de pesquisa-ação para o desenvolvimento da pesquisa, os campos teóricos e práticos envolvidos, as decisões e deduções basearam-se em resultados das aplicações adotadas em relação à problemática estabelecida.

---

8 Cooperativo – relaciona-se ao desenvolvimento da pesquisa de forma colaborativa entre o pesquisador e os pesquisados, possibilitando estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação. In: THIOLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2003, p. 19.

9 Participativo – diz respeito ao desenvolvimento da pesquisa em que há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada. In: THIOLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2003, p. 16.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizados seminários com o objetivo de reunir o pesquisador e os pesquisados, indicados pela alta administração da organização. Foram três diretores<sup>10</sup> que participaram da pesquisa na condição de fontes, pela relevância de seus papéis, por ocuparem funções de alta direção na organização.

Os seminários foram subdivididos conforme o desenvolvimento da pesquisa em:

- a) Seminário de abertura e coleta de dados.
- b) Seminário de capacitação, coleta de dados e de conclusão em grupo.

A partir das reuniões realizadas com os participantes principais durante os seminários, com a aplicação das diretrizes de que: o engajamento das pessoas contribui para o atingimento dos resultados esperados pelas organizações; o relacionamento entre lideranças e empregados é fundamental para o processo de engajamento organizacional; e a comunicação é mediadora no relacionamento entre lideranças e empregados no processo de engajamento na organização, foi produzido um material de natureza empírica, com base na análise dos dados coletados. Para isso, as principais atividades realizadas nos seminários foram:

- a) Seminário de abertura e coleta de dados:
  - realizou-se um nivelamento dos participantes quanto às informações gerais sobre a pesquisa;
  - foram coletados dados por meio de entrevista coletiva, através de uma ampla discussão, dos conhecimentos e práticas dos participantes, sem uma interferência do pesquisador sobre o tema em estudo.
- b) Seminário de capacitação, coleta de dados e de conclusão em grupo:
  - capacitaram-se os participantes com base no tema do estudo, a partir da revisão bibliográfica;

---

<sup>10</sup> Diretores – os três indicados são executivos que ocupam cargos de alta relevância na organização. Possuem 10 anos ou mais de contrato de trabalho com a Instituição, são doutores e ocupam cargos de direção há mais de 5 anos.

- após a capacitação, efetuou-se uma nova coleta de dados por meio de entrevista coletiva, através de uma ampla discussão com base nos novos conhecimentos adquiridos e práticas dos participantes.
- foi realizada uma reflexão coletiva sobre o processo de pesquisa e oportunidades de aprendizado em relação ao tema, para aplicação futura no ambiente de trabalho.

Durante a realização das entrevistas coletivas nos seminários, as principais responsabilidades do pesquisador foram:

- a) organizar os seminários;
- b) coordenar as atividades do seminário;
- c) colocar à disposição dos participantes os conhecimentos de ordem teórica ou prática para facilitar a discussão dos problemas;
- d) elaborar as atas das reuniões e os relatórios com os registros de informação coletada;
- e) efetuar as entrevistas coletivas nos seminários;
- f) nivelar os participantes principais quanto às informações gerais sobre a pesquisa a ser realizada;
- g) conhecer os conhecimentos e práticas com base no tema do estudo dos pesquisados;
- h) analisar e interpretar os dados coletados;
- i) capacitar os principais participantes com base no tema do estudo, a partir da revisão bibliográfica;
- j) promover a ampla discussão entre os pesquisados nos seminários;
- k) promover um processo reflexivo de conclusão com os pesquisados sobre as oportunidades de aprendizados a respeito do tema durante todo o período de realização do estudo.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, conforme indica Thiollent (2003), foi adotada a coleta de dados por meio de entrevistas coletivas, privilegiando as discussões geradas nos seminários. Além disso, os seminários foram registrados em atas (Apêndice A). As entrevistas coletivas foram realizadas com os pesquisados com base em um roteiro de entrevistas (Apêndice B).

Durante os seminários foram utilizadas como procedimento de coleta de dados anotações e registros dos comentários relevantes sobre o tema em estudo, ocorrendo, também, a gravação em áudio dos encontros realizados.

Segundo Thiollent (2003), a pesquisa-ação é considerada mais relevante quando associada à aprendizagem. Isto fica claro quando é utilizada no contexto das pesquisas em educação, mas também é válida em outros campos, como comunicação, organização, etc. Durante a realização dos seminários, os participantes principais tiveram oportunidades de aprender com o processo de investigação, através de atividades como:

- nivelamentos de conhecimentos práticos sobre o tema do estudo;
- capacitação com base no tema do estudo, a partir da revisão bibliográfica;
- amplos debates integrados;
- análise esquemática do tema estudado;
- reflexão de conclusão sobre as oportunidades de aprendizados a respeito do tema durante todo o período de realização do estudo.

As experiências profissionais e a revisão bibliográfica sobre o tema são o saber formal do pesquisador, conforme descreve Thiollent (2003). A realização da pesquisa-ação, a partir dos seminários, permitiu a interação entre o conhecimento dos problemas e as situações nas quais estavam vivendo os participantes e o saber formal do pesquisador.

Para aprofundamento do estudo da base teórica que alicerçou a pesquisa realizada, foram escolhidas duas categorias, o relacionamento interno e o engajamento organizacional. Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica com revisão da literatura a respeito dessas duas categorias. Através das obras consultadas, foi focalizada também a correlação das duas categorias mediadas pela comunicação no ambiente organizacional.

Considerando-se o tema do estudo, foram definidos quatro capítulos a partir da revisão bibliográfica, conforme descrevemos a seguir:

Capítulo 2 – O relacionamento interno nas organizações: neste capítulo foi dado enfoque principal nas relações humanas em organizações com base, principalmente, nos teóricos da Comunicação e da Administração. Para o desenvolvimento deste capítulo, foram adotados autores da comunicação e da administração (GRUNIG, 2009; SROUR, 1998; WOOD JÚNIOR, 2001; CASTELLS, 2009; KUNSCH, 2010; CASALI, 2009; SIMÕES, 1995, 2006; CHANLAT ET AL, 1993; MUMBY, 2010; BAITELLO JÚNIOR, 2005; AUGÉ, 1994; BALDISSERA, 2009; FRANÇA, 2009; FAYARD, 2000). Foi feita uma revisão da literatura estruturando o capítulo em itens correlacionando o relacionamento, seus efeitos e fatores no ambiente de trabalho.

Capítulo 3 – O engajamento dos empregados nas organizações: trata-se de um tema bastante atual e existem poucos estudos que abordam especificamente a questão sob a perspectiva proposta. Para o desenvolvimento deste capítulo foram considerados autores da Administração e da Comunicação (KARSAN, 2011; GRUMAN, SAKS, 2008; RUCK, WELCH, 2012; SIMPSON, 2008; FISCHER, 1994; DULYE ET AL, 2007; COOPERRIDER, WHITNEY, 2006; BALDISSERA, 2010; MOTTA, VASCONCELOS, 2002; KUNSCH, 2009; TRUSS ET AL, 2006; GRUMAN ET AL, 2008; MARCON, 2012; KAHN, 1992). Neste capítulo, foi feita uma revisão da literatura estruturando o mesmo em itens correlacionando o engajamento, seus efeitos e fatores no ambiente de trabalho.

Capítulo 4 – O relacionamento interno e o engajamento dos empregados nas organizações: neste capítulo foi construído um diagrama do processo de relacionamento interno e o engajamento dos empregados mediado pela comunicação nas organizações. O desenvolvimento deste capítulo foi baseado nos autores da Comunicação e da Administração citados nos capítulos anteriores.

Capítulo 5 – Pesquisa-ação: resultados dos seminários: este capítulo refere-se às análises a partir das coletas de dados realizadas durante os seminários, com a aplicação da metodologia de pesquisa-ação e a identificação dos fatores de engajamento das pessoas em um processo de relacionamento interno nas organizações, que permitiram responder à questão norteadora para a realização do estudo.

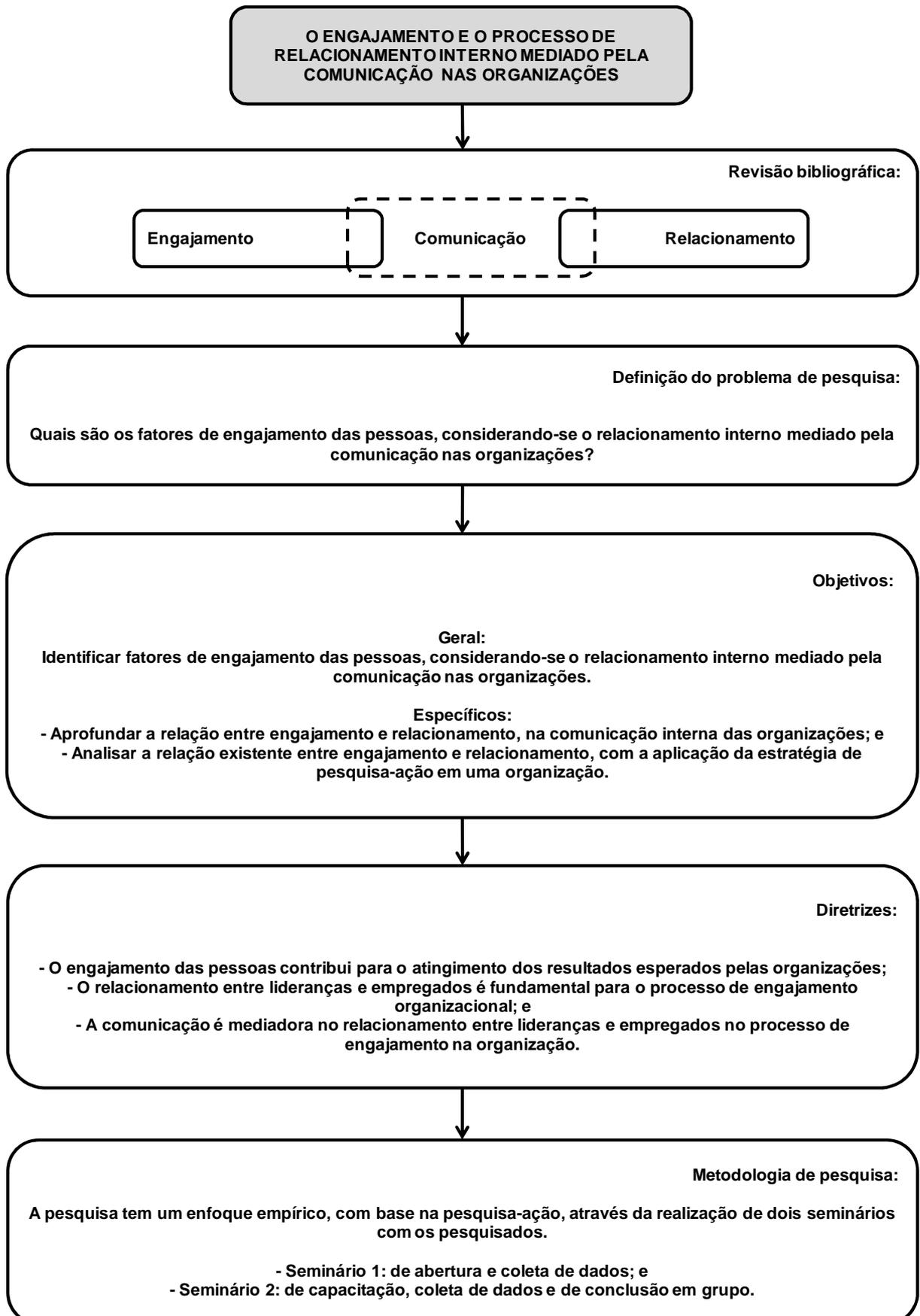
Finalmente, a interpretação dos resultados foi feita procurando evidenciar significados possíveis e os fatores de engajamento das pessoas no ambiente de trabalho a partir do estudo realizado.

As considerações finais registraram a necessidade de valorizar a comunicação como meio de potencializar o engajamento das pessoas em uma organização como base nos seus relacionamentos formais e informais.

Espera-se que este estudo possa contribuir para futuras pesquisas no âmbito acadêmico, possibilitando o aprofundamento do tema e a geração de conteúdo bibliográfico que sirva como suporte para a utilização de metodologias de facilitação do engajamento de empregados através do processo de relacionamento interno nas organizações mediado pela comunicação, reconhecendo a sua importância para o atingimento de resultados.

A seguir demonstramos o fluxograma dos procedimentos metodológicos (Figura 1) utilizados durante a realização do estudo.

Figura 1: Fluxograma dos procedimentos metodológicos



## 2 O RELACIONAMENTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Grunig (2009), o tema relacionamento organizacional com seus públicos estratégicos<sup>11</sup> vem ganhando importância a partir dos anos 80. Nos dias atuais este processo ainda encontra-se em evolução, em função dos novos paradigmas para este processo entre as organizações e pessoas. O cenário mundial de crise global demonstra a fragilidade das relações dentro das organizações frente a um cenário de incertezas, complexidades e desafios. Quanto a este cenário, Srour (1998, p. 126) diz que:

*As organizações navegam então em mar tempestuoso e, mesmo sem sabê-lo, administram uma complexa equação de interesses. Se não conseguirem dar conta do desafio e preservar suas finalidades ou sua razão de ser, tendem a definhar e até a soçobrar.*

As constantes mudanças vivenciadas pelas pessoas nos ambientes organizacionais requerem formas criativas de relacionamento interno que tratem as pressões vividas no dia a dia da organização. Estas novas formas criativas de relacionamento consideraram os aspectos que envolvem às realidades locais, regionais, nacionais e globais, principalmente no que tange aos costumes e valores que podem não estar presentes quando a análise é restrita ao contexto global.

### 2.1 O relacionamento e a liderança

De acordo Wood Júnior (2001), a grande maioria das definições de liderança compreendem dois fundamentos. O primeiro está ligado a fenômenos que envolvem grupos; e o segundo ao líder que exerce influência sobre o grupo. A liderança atinge os objetivos através das pessoas e não através, necessariamente, de suas próprias ações, ou seja, através de sua capacidade de direcionamento. Isto exige do líder uma alta capacidade de relacionar-se com seus liderados através de suas habilidades comunicativas.

---

<sup>11</sup> Públicos estratégicos – refere-se aos públicos de interesse para a manutenção, desenvolvimento e atingimento dos objetivos e resultados da organização.

A liderança é efetiva quando consegue a sinergia da equipe de trabalho, aliando experiências e os sentidos compartilhados do grupo na busca do atingimento dos resultados com comprometimento de todos.

Wood Júnior (2001, p. 150) diz que o processo comunicacional informal tem uma alta intensidade simbólica na relação entre o líder e o empregado.

*Portanto, liderança é um processo simbólico que implica a criação de imagens e a definição de significados, um processo que ocorre por meio da interação entre os diversos atores envolvidos e compreende ações de interpretação, estruturação e transformação da realidade.*

Este processo é mais positivo quando se levam em consideração mais os aspectos da comunicação humana, que são informais, do que os aspectos instrumentais e estratégicos, julgados mais formais. Os aspectos formais, geralmente, estão relacionados à estrutura organizacional, o que torna mais complexa a sua rede informacional de comunicação e os processos decisórios que dão sustentação à organização. Se o processo de comunicação da organização prevê a comunicação humana e os líderes estão aparelhados para isto, a comunicação informal torna-se relevante no ambiente de trabalho, valorizando o uso dos símbolos nas relações entre lideranças e equipes no dia a dia, oportunizando iniciativas grupais de criatividade e inovação, na busca do atingimento de resultados com alto desempenho e engajamento pessoal.

Para isto, Wood Júnior (2001, p. 151) diz que os líderes precisam se engajar na busca de soluções para situações complexas para as organizações. Para tanto, necessitará agendar os temas em estudo e definir problemas, criando pontos de referência, montando esquemas, para facilitar o processo de identificação, análise e solução de problemas e, conseqüentemente, atingimento dos resultados organizacionais. Todo este processo se dá em constante relacionamento com sua equipe de trabalho, mediado pela comunicação humana, na busca de ideias criativas e inovadoras em grupo.

*Líderes simbólicos fazem amplo uso de símbolos, metáforas, retóricas e imagens. Sua ação pode ser entendida como um processo de intervenção contínua na rede de significados. Líderes simbólicos são capazes de compreender rapidamente a dinâmica organizacional e agir, empregando as*

*mais diversas formas de comunicação, para direcionar determinados cursos de ação. Eles representam medos e esperanças da coletividade. Eles catalisam esses sentimentos e os encenam para a sua audiência. Empreendedores são os líderes em situações extremas. Eles lutam para mudar o mundo ao seu redor e criam novas realidades. Líderes simbólicos e intra-empresários são simulacros de empreendedores. Eles refletem e incorporam os desejos dos seus liderados em lugar de impor seus desejos. Mas também cultivam a imagem romântica e nostálgica do empreendedor, do grande timoneiro.*

Neste sentido, o grande desafio das lideranças é gerir organizações frente a um cenário de incertezas, complexidades e desafios, utilizando-se da comunicação humana para facilitar o relacionamento interno, considerando as realidades locais distintas, com base em estratégias globais comuns, promovendo o engajamento das pessoas na organização.

## **2.2 O relacionamento e a comunicação**

O processo de comunicação é estabelecido considerando as características dos emissores e receptores das informações, em seus códigos culturais de referência, em seus protocolos de comunicação e na abrangência do processo comunicacional.

Para Castells, comunicar é partilhar significados pela troca de informações. E os significados só podem ser entendidos no contexto das relações sociais em que se processam as informações e a comunicação. No caso dos emissores e receptores assumirem o papel de sujeitos da comunicação, esta ocorre por meio das relações humanas, denominada comunicação interpessoal (a mensagem é realizada um a um com possibilidade de retroalimentação mútua das partes envolvidas).

Para Kunsch (2010), a comunicação organizacional é o processo responsável pela mediação, nos diferentes ambientes em que se dão as diversas relações dos atores envolvidos com e na organização, considerando os aspectos sociais, políticos, econômicos e financeiros envolvidos. A comunicação organizacional precisa ser planejada considerando-se os diversos atores envolvidos, como agentes, nos diferentes momentos ou contextos nos ambientes onde se dão as relações organizacionais. Kunsch (2010, p. 43) diz que:

*Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Essa comunicação acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações públicas, privadas e do terceiro setor.*

As organizações utilizam a comunicação para afetar as percepções e interpretações das pessoas, segundo Wood Júnior (2001, p. 154). As organizações criam processos comunicacionais que, além de outros aspectos, promovem visões compartilhadas. Isto possibilita tratar a complexidade e a variedade de interpretações possíveis que surgem no ambiente organizacional, evitando a imobilidade causada pela estrutura formal, viabilizando uma série de ações criativas e inovadoras das equipes de trabalho.

*A comunicação simbólica permeia as interações humanas e o dia a dia das organizações. Ela se dá por meio de fábulas, ritos e rituais ou por meio de artefatos mais prosaicos, como memorandos e relatórios. Atores organizacionais constantemente buscam apoio para a realização de seus projetos. Em ambientes de baixa intensidade simbólica, a comunicação simbólica complementa os modos formais de comunicação. Em ambientes de alta intensidade simbólica, a comunicação simbólica é fundamental. Ela dá forma à textura organizacional e é alvo de atenção de todos os grupos de interesse.*

Casali (2009) diz que a comunicação, sob o aspecto simbólico, permite que as pessoas construam conhecimentos interativamente quando se relacionam no ambiente de trabalho na busca das soluções coletivas, que não podem ser atribuídas a um único indivíduo. Isso define-se como uma produção intelectual coletiva, ou seja, um aprendizado coletivo, pois, provavelmente, nenhum integrante do grupo conseguiria chegar a uma solução única isoladamente, ou seja, sem se relacionar com um ou mais indivíduos, mediado pela comunicação, na busca da solução de problemas. A informação é, pois, resultado das relações sociais, mediadas pela comunicação.

Considerando-se que as organizações são constituídas de pessoas que trabalham juntas, em uma estrutura organizacional, que possuem metas e objetivos a serem alcançados, Casali (2009) destaca que toda e qualquer relacionamento pessoal representa a atividade organizacional. Para tanto, relações entre setores,

entre colegas, entre líderes e subordinados, entre vendedores e consumidores exemplificam esta atividade organizacional. As organizações em sua atividade organizacional são sistemas racionais, e a racionalidade é a relação lógica entre os seus meios para atingir resultados e a finalidade de sua existência. Dessa forma, a organização, depende das relações das pessoas, mediadas pela comunicação, para atingir seus objetivos por meio de sua estrutura organizacional.

Porém, Casali (2009, p. 119) destaca que as relações entre sujeitos comunicadores (relações humanas) também é constituída de um objeto material/social. Os mundos subjetivos e objetivos interagem. Os sujeitos, ao se comunicarem, recorrem à linguística, permitindo-lhes ler e interpretar os objetos materiais e sociais. Então, o ambiente é resultado da interação constante entre agentes humanos e materiais. As organizações têm adotado cada vez mais sistemas informacionais baseados em tecnologias instrumentais como forma de padronizar e agilizar a informação. Porém, isso não significa que estão se comunicando bem com seus empregados, pois estão abdicando da comunicação humana.

*Por vezes, as empresas imaginam trabalhar bem a comunicação organizacional porque possuem um sofisticado aparato instrumental para realizá-la. No entanto, qualquer instrumental é inócuo quando seu conteúdo não o justifica. Como salienta Marcondes Filho (2004), no século XXI os indivíduos dispõem de uma variedade de tecnologias de comunicação e informação, mas comunicam cada vez menos. Isso porque comunicação implica compartilhar significados. Embora os indivíduos recebam um significativo volume de informações, a comunicação se realiza apenas quando tais informações adquirem sentido para esses indivíduos [...]*

A comunicação organizacional não se limita aos elementos instrumentais, condicionada basicamente a transmitir informações e orientações. É muito mais do que isto. Grunig (2009, p. 27) diz que: a vida, tanto para as pessoas como para as organizações, consiste em um constante processo de negociação e de colaboração. E a comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação e de colaboração.

Os processos organizacionais são constituídos de um grande número de interações que requerem relacionamentos interpessoais nas diversas situações diárias de negociação e colaboração. Estes processos não envolvem competências

físicas, mas as de relacionamento, mediadas pela comunicação, na busca do atingimento dos resultados organizacionais.

Para Grunig (2009), aquelas organizações que se comunicam bem com seus empregados sabem o que esperar dos mesmos e vice-versa. Trata-se de uma relação de confiança mútua. Mesmo em situações de conflito, onde não haja acordo, pode existir um mútuo entendimento. Neste caso, para uma estratégia de relacionamento sustentável, o entendimento é um objetivo fundamental, e pode significar, futuramente, a incorporação na missão do relacionamento com os seus públicos estratégicos.

Os relacionamentos ajudam a organização a gerenciar sua relação de dependência com os ambientes internos e externos. Eles têm a capacidade de aumentar ou diminuir a autonomia da organização nestes ambientes. Neste caso, a comunicação tem um papel fundamental. O comportamento dos empregados é explicitado por meio dos seus relacionamentos que se refletem no desempenho pessoal, afetando os resultados da organização.

De acordo com Simões (1995, p. 138), o processo de comunicação entre a organização e seus públicos considera quatro contextos:

- a) de massa;
- b) inter e intraorganização;
- c) inter e intragrupo;
- d) inter e intrapessoas.

E quanto à comunicação humana, segundo Simões (1995, p. 138), estes quatro contextos são representados em quatro níveis:

- a) intrapessoal: o indivíduo com ele mesmo;
- b) interpessoal: de indivíduo para indivíduo;
- c) intergrupar: de um indivíduo para muitos indivíduos, ou de muitos indivíduos para um indivíduo;

- d) cultural: muitos indivíduos para muitos indivíduos, especialmente unidos, ou muitos indivíduos para muitos indivíduos, temporariamente unidos.

Para Kunsch (2010), a comunicação organizacional numa gestão eficaz<sup>12</sup> se dá através de três dimensões: instrumental, estratégica e humana. A comunicação instrumental é a mais utilizada nas organizações. Caracteriza-se por transmitir informações e facilitar a implementação de novos processos. Neste caso, trata-se de um processo comunicacional de “mão única”, de caráter assimétrico, conforme define Grunig (2009).

A comunicação estratégica é semelhante à instrumental, porém é focada na eficácia e nos resultados organizacionais. É estruturada a partir de elementos formais como plano estratégico, modelo de gestão, objetivos globais, missão, visão, valores e princípios. Esta dimensão traz aspectos importantes tais como: a busca constante de informação junto aos diversos atores envolvidos para fins de planejamento; as práticas de *feedback* entre as lideranças e suas equipes com o objetivo de informar resultados e eficácia organizacional; as práticas de metodologias para soluções de problemas entre lideranças e equipes; a formação de vínculos através do relacionamento entre lideranças e empregados e pelas redes de relacionamento organizacionais.

A comunicação organizacional na dimensão humana não é tão reconhecida nas organizações (Kunsch, 2010). A organização é formada por pessoas que estão em constante comunicação, tendo em vista as necessidades diárias de relacionamento, no mínimo para consecução dos objetivos organizacionais. A mudança de foco de resultados meramente econômicos e financeiros das organizações para resultados sustentáveis requer a apropriação da dimensão humana na comunicação organizacional. A gestão eficaz da comunicação organizacional na dimensão humana está baseada: (1) em preservar a solidez dos relacionamentos; (2) em promover espaços e momentos para os empregados escreverem ou contarem suas histórias correlacionando com a história da organização; (3) no processo contínuo de integração vivencial, reflexivo e

---

<sup>12</sup> Gestão eficaz – relaciona-se ao gerenciamento com qualidade e eficácia, não apenas focado na sua correta execução (eficiência), mas, também, no constante aprimoramento e evolução dos processos de gestão organizacional.

participativo; e (4) na oportunidade de os empregados serem ouvidos. O item 4, segundo Kunsch (2010), é um dos principais motivos pelos quais os empregados se engajam nas organizações. O surgimento de crises nas organizações podem ser evitadas a partir de uma gestão eficaz que leve em consideração os 4 itens citados anteriormente.

Simões (2006, p. 109), segundo o princípio do relacionamento, como base para a gestão eficaz, diz que o reconhecimento, do ponto de vista teórico e prático, do poder dos públicos é fundamental, já que eles podem desenvolver ou destruir uma organização, pois é necessário:

- a) buscar a cooperação e evitar a conflagração;
- b) aceitar os distintos consensos com os diversos públicos;
- c) estabelecer mais de um ponto de vista sobre determinada situação em relação a uma possível situação de crise;
- d) contar com as pessoas certas, nos lugares certos, que possam defender a organização preventivamente antes da instalação da crise;
- e) exercer o poder das palavras, da argumentação, da negociação, em detrimento do uso da força;
- f) realizar suas campanhas sem impor a força coercitiva dos atos predatórios.
- g) ampliar os espaços para o processo de construção de soluções duradouras;
- h) propagar o desenvolvimento e a manutenção da organização sob a égide da responsabilidade social.

Grunig (2009, p. 87 e 88) recomenda a utilização de quatro princípios de comunicação para uma gestão eficaz, em especial em um momento de crise:

- A. Princípio do relacionamento: as organizações são menos vulneráveis a crises quando estabelecem bons e duradouros relacionamentos com os empregados, facilitando momentos de mudanças organizacionais;
- B. Princípio da responsabilidade: a organização é responsável por administrar as crises, mesmo que não seja a culpada;

- C. Princípio da transparência: a organização age de forma transparente, fornecendo informações pertinentes em todas as fases da crise, aos seus empregados;
- D. Princípio da comunicação simétrica: durante uma crise, a organização necessita preservar os interesses dos seus empregados tanto quanto os organizacionais no momento do início da crise. Para tanto, o diálogo da organização precisa ser verdadeiro com os seus empregados durante a crise.

O Princípio do Relacionamento é a base para a gestão eficaz. Quando presente, evita o surgimento de crises. Os demais princípios (Responsabilidade, Transparência e Comunicação Simétrica) envolvem aspectos centrais quando uma crise está instalada.

### **2.3 O relacionamento e a humanização das organizações**

Kunsch (2010) diz que, no contexto atual das organizações, não é mais possível atuar alheio à complexidade social, política, humanitária e ambiental e se fixar apenas nos resultados econômicos e financeiros.

Por isso, o estudo do comportamento organizacional, para entender melhor o comportamento humano no ambiente de trabalho, alia o atingimento dos objetivos organizacionais com o aumento do nível de satisfação das pessoas. Os pesquisadores abordam o tema, envolvendo a motivação e a liderança, conforme Chanlat et al. (1993).

Esses mesmos autores dizem, ainda, que o ser humano no ambiente organizacional dispõe de autonomia relativa para expressar seus desejos, suas aspirações, a partir de um certo grau de liberdade, conforme suas funções e/ou responsabilidades na organização. A condição humana adotada nas organizações para expressar sentimentos, pensamentos e ideias é a comunicação.

Castells (2009) indica que a comunicação como condição humana é a forma de compartilhar significados a partir da mente das pessoas. A mente está relacionada a um processo de criação e manipulação de imagens, visuais ou não, compartilhadas através da comunicação. As imagens mentais seguem padrões neurais segundo as experiências pessoais de cada sujeito. Há dois tipos de imagens mentais construídas pela mente do ser humano, as internas e as externas. As internas relacionam as experiências com o mundo interior do indivíduo, as externas são relacionadas ao mundo exterior. Em ambos os casos, há imagens de realidade formadas na mente da pessoa.

Assim, segundo o autor, o ser humano constrói a realidade com base na sua reação aos acontecimentos internos e externos ao seu corpo, de acordo com o seu próprio modelo mental. A maioria dos processamentos se dão de forma inconsciente, e as realidades são de ordem objetiva e subjetiva. Trata-se de uma construção material, muitas vezes envolvendo o mundo físico (externo ao corpo) e o mental (mundo interior do indivíduo).

Essas construções, conforme o autor, também envolvem as dimensões de tempo e espaço, assim como podem variar. Para o uso da capacidade de decidir, é necessário o uso da mente consciente. Uma mente pode simbolizar correspondências entre acontecimentos e mapas mentais com o uso, por exemplo, de metáforas, muitas delas derivadas do mundo interior de quem está no papel de decidir. O uso da mente consciente, integrando o maior número possível de imagens mentais físicas combinadas com imagens da memória, implica maior capacidade para solucionar problemas. Esta capacidade está intimamente ligada às ações de criar e inovar pelos indivíduos nas organizações. A mente consciente, num nível superior, necessita de um princípio organizador para manipular as imagens mentais à sobrevivência e bem-estar, criando um processo mental no indivíduo de orientação pessoal para lhe garantir, através de sentimentos e emoções, a melhor decisão a ser tomada. O ser humano, para transformar os simbolismos em realidade nas organizações, depende das relações que estabelece com colegas e lideranças, através da comunicação.

A comunicação como condição humana, conforme Mumby (2010), não é apenas um meio para demonstrar nossos sentimentos, pensamentos e ideias, mas sim uma forma de transmitirmos aos outros como é possível concretizá-los ou serem entendidos. Com isso, o nosso mundo, sob o aspecto lingüístico, é considerado mediado pela comunicação. A linguística dá a noção de duas partes separadas, o mundo e a forma como as pessoas falam sobre o mundo. O mundo passa a ter significado após a transmissão, mediada pela comunicação, nos relacionamentos entre as pessoas ou noutras práticas linguísticas existentes.

Segundo Baitello Júnior (2005, p. 30), diferente dos sentidos do olfato, do paladar e do tato, no caso da visão o mundo não precisa, necessariamente, da presença física para que as pessoas o conheçam. Esta relação entre os sentidos físicos traduz a importância das relações humanas nas organizações mediadas pela comunicação.

*O mundo da visibilidade é o mundo da visão exacerbada e a visão é um sentido de distância ao contrário dos sentidos do olfato, do paladar e do tato. Dessa forma, a visão não requer a presença, possibilitando as substituições pelas imagens, enquanto que os sentidos de proximidade exigem a presença física, a corporeidade. E quando se privilegiam a distância e as imagens visuais, só o que pode ser visto assume o status de valor. Ora, o equilíbrio comunicacional do homem perde a presença distribuída de distância e proximidade, a visão como um preparo para a proximidade, a proximidade como um passo para a vida afetiva. A era da visibilidade, entretanto, nos transforma a todos em imagens, invertendo o vetor de interação humana, criando a visão que se satisfaz apenas com a visão.*

Para falar sobre o mundo, é necessário que as pessoas se relacionem e, para se relacionarem, dialogam. O diálogo, conforme destacam Chanlat et al. (1993, p. 37), é um comportamento de comunicação:

*Como o ser humano dialoga, e todo comportamento é comunicação (Bateson, 1979), toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação.*

Por isso, a comunicação, como mediadora das relações humanas, é tão importante até quando descreve a mediação da comunicação como forma do indivíduo criar imagens às suas experiências cotidianas de vida, através das palavras, ao que Augé (1994, p. 87) define como “não-lugar”.

*Vê-se bem que por “não lugar” designamos duas realidades complementares, porém, distintas: espaços constituídos em relação a certos fins (transporte, trânsito, comércio, lazer) e a relação que os indivíduos mantêm com esses espaços. Se as duas relações se correspondem de maneira bastante ampla e, em todo caso, oficialmente (os indivíduos viajam, compram, repousam), não se confundem, mesmo assim, pois os não-lugares medeiam todo um conjunto de relações consigo e com os outros que só diz respeito indiretamente a seus fins: assim como os lugares antropológicos criam um social orgânico, os não-lugares criam tensão solitária. [...]*

*A mediação que estabelece o vínculo dos indivíduos com o seu círculo no espaço do não-lugar passa por palavras [...]*

Para Chanlat et al. (1993), dar sentido ao mundo através da linguística é recorrer às palavras. O uso do discurso é inerente ao ser humano, sendo fundamental para a compreensão. Construir processos comunicativos nas organizações que reconheçam a condição humana da comunicação é fundamental para garantir eficácia às formas de transmissão de comunicação, sejam tácitas ou não, pois todas, com mais ou menos intensidade, dependem fundamentalmente da atitude das pessoas (comportamento), demonstrada através da forma de agir, fazer, pensar e sentir. Isso evidencia-se, principalmente, na demonstração de identificação individual e coletiva dos indivíduos com a identidade da organização.

O ser humano é um ser também movido pelo impulso e pela relação e não apenas pelos estímulos. Com isso, é através das relações que o ser humano estabelece a sua identificação. Chanlat et al (1993) apresentam o ser humano como um ser simbólico que é revestido de signos, imagens, metáforas, emblemas, mitos e alegorias, encontrando na organização um espaço propício para emergir quando há choque entre a razão econômica de sua finalidade e a da própria existência humana.

Baldissera (2009) destaca que é nos relacionamentos comunicacionais entre os indivíduos que se dão as disputas de sentidos. Durante o processo de disputa comunicacional concorrem influências diversas e multidirecionais. Nesse processo de disputa dialogada, os sujeitos propõem, disputam e internalizam sentidos. Através da comunicação, os sujeitos exercitam forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e antagônicas. É um processo tensional de diferentes formas e intensidades, tentando conduzir os sentidos a serem internalizados ou digeridos, conscientemente ou inconscientemente, pelo outro. Dessa forma, as disputas de sentido nos processos comunicacionais não são

necessariamente de imposição de uma força sobre a outra, mas de diálogo entre os sujeitos, de acordo com diferentes graus e tensionamentos impostos pelas partes. Por isso, o processo de comunicação interno na organização considera a dimensão da comunicação humana fundamental, pois a necessidade do ser humano de se comunicar é importante para experimentar, dentre outras situações, a de transformar e de ser transformado, a de liderar e ser liderado, a de experimentar e reconhecer as diferenças, a de ensinar e aprender, a de acertar e errar e a de reconhecer o outro e a si mesmo. Assim, a comunicação serve como mediadora para as relações humanas no ambiente organizacional.

Baitello Júnior (2005) define comunicação primária como sendo o processo que começa pelo ser humano e, não importando que tecnologia ou ferramentas esteja usando, termina no ser humano. Por isso não importa a mídia utilizada. O homem é sempre o início ou fim do processo de comunicação. Assim, o ser humano é o primeiro instrumento de vinculação com outro(s) ser(es) humano(s). Ele se aproxima de outros seres humanos, se vinculando a eles, cultivando vínculos, mantendo relações e parcerias.

Como o ser humano não consegue viver sem se relacionar com outra pessoa, faz com que toda a identidade requeira a existência de um outro. Neste caso, o outro exerce mais de um papel na relação, ou seja, ele pode ser um exemplo, um apoio, um adversário, um aliado, entre outros. Para Chanlat et al (1993, p. 36 e 37), as relações com o outro podem ser exemplificadas segundo três tipos:

- a) a *self-outro*: é a relação face a face entre um indivíduo e um pequeno grupo de pessoas. Na organização, isto é exemplificado por reuniões, encontros normais, contatos individuais entre líder e empregado, contatos rotineiros de trabalho entre colegas de trabalho e encontros informais;
- b) a *ego-massa*: é a relação entre um indivíduo e um grande grupo de pessoas. Na organização, exemplifica-se por manifestações, greves, mobilizações conjuntas, assembleias, treinamentos e eventos institucionais.

c) entre nós e eles: é a relação entre dois grupos de pessoas. Na organização, são exemplos as situações que envolvem identidades grupais que se fazem presentes na organização, que criam uma relação entre nós e eles, que envolvem, geralmente, universos sociais diferentes como direção e empregados, executivos e trabalhadores, homens e mulheres, seniores e juniores e empregados e estagiários.

Esses três tipos de relações podem ser formais ou informais na organização, a partir da existência de mecanismos ou formas de comunicação organizacional interna que reconheçam a condição humana da comunicação, através dos relacionamentos entre as pessoas que fazem parte da organização e do composto psíquico<sup>13</sup> que envolve este processo.

Para Chanlat et al (1993), a organização é constituída de dois subsistemas. O primeiro é o material, atende à finalidade principal da organização, ou seja, tende a atender a produção de bens e/ou serviços. O segundo é o simbólico, são as representações individuais e coletivas que dão sentido às ações institucionais para atender o primeiro subsistema. As representações individuais e coletivas são evidenciadas através das relações entre as pessoas na organização. A interação entre estes dois subsistemas, influenciados pelas relações de poder na organização, é considerada a ordem organizacional. Esta ordem organizacional é representada pela organização de seus processos<sup>14</sup>, modelo de gestão<sup>15</sup> e processo decisório<sup>16</sup>.

Chanlat et al (1993, p. 40) consideram que esta ordem organizacional em função de sua constituição é instável.

*Esta ordem organizacional é por definição sempre instável. As tensões, os conflitos, a incerteza, ambiguidade, as desigualdades, as contradições de origens exógenas e endógenas variadas encarregam-se de alimentar esta instabilidade [...]*

13 Psíquico – está relacionado aos processos psíquicos do ser humano. Estes processos situam-se na origem do desenvolvimento cognitivo e afetivo do ser humano, representados pela parte submersa das relações que é o foco de estudo da psicologia e da psicanálise. In: CHANLAT ET AL. O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1993, p. 39.

14 Processos – refere-se ao conjunto de atividades realizadas na geração de resultados para uma determinada organização alcançar seus objetivos.

15 Modelo de gestão – diz respeito aos conceitos organizacionais que definem o estilo e procedimentos gerenciais de uma organização.

16 Processo decisório – relaciona-se ao processo sucessório formal de etapas para a tomada decisão em uma organização.

Kunsch (2010, p. 52) aponta a incerteza existente no ambiente, que requer relacionamentos humanizados com base em uma comunicação interna sustentável e duradora.

*Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora produtiva.*

As organizações que têm adotado em suas relações processos comunicativos respeitando este contexto migraram de um modelo rígido e normativo para um novo modelo. Este novo modelo considera que o mundo tem um alto grau de incertezas, e as relações no ambiente organizacional são constituídas por momentos de estabilidade e de instabilidade. É por isso que os discursos internos são considerados de responsabilidade direta das lideranças com suas equipes, nas dimensões coletivas e individuais. Esta consideração permite valorizar o papel do relacionamento interno nas organizações mediado pela comunicação humana.

## **2.4 As formas de relacionamento organizacional**

França (2009) diz que, para atingir os seus objetivos, a organização utiliza-se do relacionamento corporativo de forma estruturada. O conceito corporativo passa a ser utilizado a partir do fenômeno da globalização, que levou as organizações a uma atuação transnacional, passando a contar com relacionamentos corporativos em escala mundial. Isso provocou grandes transformações políticas, sociais e tecnológicas nas organizações, produzindo significativas mudanças no ambiente organizacional. Tais transformações propiciaram a criação de novos produtos e serviços, novas estratégias de marketing e aumento de competitividade, novas formas de medir e alavancar a produtividade, bem como novos conceitos de gestão de pessoas e das organizações.

O impacto destas transformações ultrapassou os aspectos da gestão e da tecnologia, atingindo as relações no ambiente de trabalho. Antes os relacionamentos nas organizações se davam muitas vezes de forma isolada. Atualmente emerge um

novo conceito, envolvendo a integração<sup>17</sup> e a interação<sup>18</sup> com todos os públicos de interesse da organização.

Os relacionamentos corporativos são sustentados e se conectam à cultura organizacional, missão, visão, valores, princípios e estratégias. A gestão estratégica dos relacionamentos corporativos contribui significativamente para o sucesso da organização. É o uso estratégico das redes de relacionamento interno, mediadas pela comunicação, como forma de disseminar de forma ágil os propósitos e objetivos organizacionais, gerando compromissos individuais em coletivos, no atendimento da finalidade, objetivos e resultados organizacionais.

Segundo França (2009), os resultados esperados de uma boa gestão dos relacionamentos dos empregados envolvem melhorias em indicadores, como confiança, satisfação, fidelidade, entendimento e espírito de equipe, colaboração, empreendedorismo e dedicação.

O mesmo autor diz que, no contexto das relações públicas, os relacionamentos enquadram-se na área das relações sociais e se dão entre os atores envolvidos nos diferentes ambientes de uma organização, considerando-se relações de cooperação<sup>19</sup>. Para isso, são necessários critérios que definam os tipos de relações entre estes atores.

Os critérios de relacionamento, conforme França (2009, p. 216), são quatro:

1. Quanto à frequência ou ao modo:
  - a) Múltiplos: quando envolvem um número grande de pessoas e de forma regular (ex.: com os empregados).
  - b) Diversos: quando envolvem diferentes atores que se relacionam com a organização (ex.: com os empregados, acionistas e fornecedores).
  - c) Interatuantes: quando envolvem ações para modificar ou afetar outras (ex.: entre organização e o sindicato).

---

17 Integração – está relacionado a novas formas de atuação integrada a partir de uma rede de relacionamentos internos na organização na busca do atingimento dos resultados organizacionais.

18 Interação – refere-se a novas formas de manter as pessoas constante e adequadamente informadas na organização.

19 Cooperação – relaciona-se à atuação das pessoas nos diferentes ambientes organizacionais de forma colaborativa em prol do atingimento de resultados positivos entre as partes envolvidas, em processos que envolvem negociação, numa relação ganha-ganha, em que não existem vencedores e vencidos.

2. Quanto à interpessoalidade:
  - a) Singulares: quando entre duas pessoas.
  - b) Coletivos: quando participam mais pessoas.
  - c) Mistos: quando entre um indivíduo e um grupo de pessoas ou um grupo social.
  
3. Quanto ao tempo:
  - a) Efêmeros: transitórios, rápidos e eventuais (ex.: contato de um empregado do chão de fábrica e o presidente da organização).
  - b) Duráveis: por prazo determinado, de acordo com os interesses envolvidos (ex.: ações conjuntas que envolvem uma organização e a comunidade onde está instalada).
  - c) Permanentes: duradouros e continuados (ex.: entre a organização e seus empregados).
  
4. Quanto à qualidade:
  - a) Compartilhados: na busca de parcerias duradouras, adotando sistemas, valores e objetivos compartilhados.
  - b) Mutuamente benéficos: na busca de alianças com vantagens competitivas do tipo ganha-ganha.

O autor (2009) afirma que toda a relação apresenta, no mínimo, duas partes que se relacionam entre si e podem ser:

- a) Bilateral: quando existe influência recíproca entre as duas partes.
- b) Unilateral: quando apenas uma parte influencia a outra.

Quanto ao comportamento, segue afirmando que toda relação apresenta duas atitudes possíveis:

- a) Positiva: quando produz vantagem para as duas partes.
- b) Negativa: quando produz vantagem para uma parte, em detrimento da outra.

As relações que resultam em atitudes negativas são aquelas a serem evitadas em qualquer situação que envolva, principalmente, processos de negociação, pois geram uma relação do tipo ganha-perde, ou seja, produzem comportamentos de vencedores e perdedores ao final do processo negocial. Já as relações que resultam em atitudes positivas, são aquelas que produzem os melhores efeitos para os envolvidos, pois representam situações do tipo ganha-ganha, resultando em comportamentos de vencedores entre todas as partes envolvidas.

## 2.5 O relacionamento organizacional e o seu meio ambiente

A informação possui significado se conhecermos a organização, os seus ambientes internos e externos de atuação, os fatos que a modelam e, principalmente, seus públicos de interesse. Sem isso, não é possível estabelecer planos de ação, tais como planos de comunicação interna. De acordo com esta condição, informar-se e informa requer uma visão panorâmica, com atenção contínua sobre os aspectos que envolvem os processos de tomada de decisão nas organizações, principalmente quando envolvem pessoas. Isso possibilitará compreender, situar, prever e saber onde, quando e como agir conforme os interesses das organizações para o atingimento de seus resultados. Segundo Fayard (2000, p. 37):

*Uma melhor compreensão das interações em obra, uma visão mais abrangente e complexa no tempo e no espaço conferem vantagens em termos de antecipação: para organizar e poder dispor de seus meios. Ora, o espaço útil é cada vez mais vasto e diversamente povoado, e o tempo é vivido sob forma de microrritmos de efeitos por vezes decisivos. A constatação é tão mais temível que as relações entre seus atores que emprestam, cada vez mais, a forma concorrência-cooperativa. Nesse contexto, aquele que dispõe não somente de uma visão mais larga, mas, também, de uma visão de antecipação, pode fazer trabalharem a seu proveito os meios de seu parceiro, cuja visão se limita a um curto prazo ou ao convencional. [...]*

Conforme França (2009), definir uma rede de relacionamentos corporativos é estratégico para as organizações e de interesse aos atores envolvidos nos diferentes ambientes em que atuam. Vários modelos podem ser adotados considerando os objetivos da organização. O Quadro 1, adaptado de França (2009),

destaca a relação da organização com os seus empregados (ambiente interno) segundo o tipo de relacionamento, seus objetivos, nível de dependência, suas expectativas e expectativas dos empregados.

Quadro 1: Rede de relacionamento da organização com os seus empregados.

<b>Público alvo</b>	<b>Tipo de relacionamento</b>	<b>Objetivo da organização</b>	<b>Nível de dependência</b>	<b>Expectativas da organização</b>	<b>Expectativas dos empregados</b>
Empregados	Legal Negocial Social	Obter produtividade Ter capacidade operacional Obter lucratividade	Essencial Estratégica	Dedicação Lealdade Satisfação Comprometimento	Reconhecimento Salários justos Não discriminação Pagamento em dia

Fonte: Adaptado de França (2009, p. 263).

A partir do processo de comunicação interna, a organização estabelece os tipos de relacionamentos com os seus empregados (público interno), de acordo os seus objetivos principais e os níveis de dependência a serem estabelecidos. Como se evidencia no quadro, além dos relacionamentos legais e negociais, o social com os empregados é considerado pelo autor como essencial e estratégico para uma organização para atingir objetivos como produtividade e lucratividade.

Quanto ao engajamento organizacional, é possível verificar, no quadro 1, no item expectativas da organização, aspectos referentes às atitudes dos empregados, como dedicação, lealdade, satisfação e comprometimento. Não obstante, no item expectativas dos empregados, aparecem as necessidades de suporte que fazem parte do processo de facilitação do engajamento, como reconhecimento e não discriminação, assim como, o atendimento de necessidades essenciais a relação de trabalho estabelecida, como salários justos e pagamento em dia.

A organização que tem uma comunicação interna focada no aperfeiçoamento constante dos relacionamentos organizacionais na consecução dos seus objetivos, preocupada em atender as expectativas de seus empregados, costuma contar com ambientes propícios para potencialização das habilidades humanas, da criatividade, do empreendedorismo e da inovação. Assim, Baldissera (2010, p.73) observa que:

*Constituir-se em organização pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tencionar diversidade de desejos, interesses, culturas, imaginários. Como forças em diálogo, os sujeitos, mesmo quando se*

*apresentam aparentemente nulos no âmbito organizacional, selecionam, circulam, transacionam sentidos e, de alguma forma, perturbam a organização implicando algum nível de transformação. Como sistemas vivos, as organizações são resultados dinâmicos das relações que elas atualizam com o ambiente (outros sistemas) e das relações que os sujeitos estabelecem entre si e com elas. Assim, a todo tempo, sob a aparente ordem, as organizações experimentam desordem, desorganização; os significados são desestabilizados em diferentes graus para novamente experimentarem certa estabilidade como significação organizada/organizadora.*

*[...]*

*Sob esse prisma, a humanização das organizações – que não passe apenas pelas rotas clandestinas aos olhos oficiais e não habite somente os lugares proibidos, as fissuras, o informal – exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e que pune, mas a que quer conhecer e aprende) e a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender/criar/innovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que a constituem.*

Pode-se salientar que a organização para responder a um cenário de incertezas, complexidades e desafios, conforme Wood Júnior (2001), precisa reconhecer que é um sistema aberto. E para sobreviver em mercados cada vez mais competitivos, num contexto de constante desequilíbrio, é fundamental contar com um processo de comunicação interna focada nas redes de relacionamentos organizacionais, sejam internos ou externos, na consecução dos seus objetivos, auxiliando a organização, através de suas pessoas, a gerar relações de sustentabilidade com os diversos públicos de interesse que se relacionam com a organização.

Segundo Wood Júnior (2001, p. 133), este processo de valorização das redes de relacionamento cria um ambiente interno de sustentação para a criatividade e a inovação, a partir do reconhecimento da rede de relacionamento da organização com os seus empregados conforme seus objetivos, nível de dependência, suas expectativas e a dos empregados, público-alvo e tipo de relacionamento. Isso possibilita, por exemplo, as seguintes situações nas organizações:

- a) reduzir níveis hierárquicos e/ou agilizar decisões (nível vertical);

- b) reduzir fragmentações e duplicação de estruturas e/ou funções por especialização, operações desnecessárias, duplicadas, demoradas, que não agregam valor (nível horizontal);
- c) aumentar parcerias com outras organizações do mesmo ou de outros setores que agregam valor aos objetivos da organização (nível externo – parcerias);
- d) aumentar as alianças com entidades estratégicas para a exploração de novos mercados (nível externo – fronteiras geográficas).

A comunicação focada num ambiente interno de sustentação para a criatividade e inovação, conforme Wood Júnior (2001), exige o estabelecimento de uma rede de relacionamento da organização com os seus empregados, considerando alguns aspectos organizacionais propícios que favoreçam este processo. Destacando-se, a partir de França (2009, p. 230 a 232):

- a) Qual(is) o(s) objetivo(s) da organização?
- b) Qual o processo de comunicação da organização?
- c) Qual o papel das lideranças no processo de comunicação na organização?
- d) Quais são os públicos de interesse da organização?
- e) Qual o nível de dependência com os públicos de interesse da organização?
- f) Qual o tipo de relacionamento esperado pela organização com os seus públicos de interesse?
- g) Quais as expectativas da organização em relação aos seus públicos de interesse?
- h) Quais as expectativas de cada público de interesse em relação a organização?

A partir dos aspectos acima referidos, a organização terá como mapear os fatores críticos de sucesso de acordo com o papel da comunicação nos relacionamentos entre seus diversos públicos de interesse, em especial o interno (empregados). Isto possibilitará o estabelecimento de redes estratégicas de relacionamento entre os seus diversos públicos de interesse nos diferentes

ambientes organizacionais, em especial nos ambientes de trabalho com seus empregados, na consecução da finalidade organizacional, estimulando e produzindo comportamentos marcados por atitudes positivas dos diversos agentes envolvidos na geração de resultados, especialmente em situações que envolvam negociações, do tipo ganha-ganha, em que resultem todos vencedores ao final do processo.

### 3 O ENGAJAMENTO DOS EMPREGADOS NAS ORGANIZAÇÕES

O engajamento organizacional é mais do que a satisfação do empregado no ambiente de trabalho. Diversos autores abordam este tema na literatura (KARSAN, 2011; GRUMAN; SAKS, 2008; RUCK; WELCH, 2012; SIMPSON, 2008) como sendo o efeito da realização pessoal, a partir do reconhecimento da importância do papel que desempenha na organização, sustentado pelo processo de estreito relacionamento como a sua liderança, alicerçado por uma forte conexão com a cultura e os valores organizacionais, demonstrado pela identificação de vínculos de confiança, responsabilidade, credibilidade e fidelidade, com alto desempenho no atingimento de resultados.

Nesse sentido, segundo Fischer (1994, p. 98), o espaço de trabalho relaciona-se com a cultura da organização pelo seu conjunto de normas e valores que lhe dão sentido. Com isso não é possível separar a cultura organizacional do espaço de trabalho:

*[...] a cultura é um repertório do qual os indivíduos, os grupos e a organização retiram os códigos de aprendizagem e de interação com o ambiente. Pode ser definida como um sistema de representações e de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que faz de toda organização um local de aprendizagem, instaurando um conjunto de relações e fixando normas que constituem um quadro de formação identificatório (Sainsaulieu, 1987). Nesse sentido, o espaço aparece como uma das linguagens dessa cultura; por exemplo, um lugar pode impor aos indivíduos uma maneira de viver suas relações; um escritório, ou uma oficina, existe assim como uma categoria simbólica que evoca uma identidade, estatutos, trocas, e convida um comportamento conforme à maneira pela qual ele foi concebido, desenhado ou agenciado.*

Karsan (2011) diz que muitas organizações, atualmente, consideram fundamental a prática da facilitação do engajamento das pessoas no ambiente de trabalho, reconhecendo a importância do tema no atingimento de melhores resultados. O autor procura definir o que é engajamento organizacional, inicialmente falando do empregado insatisfeito, procurando não resumir esta condição se referindo simplesmente à satisfação do empregado. Um empregado insatisfeito pode não ser necessariamente um empregado não engajado no trabalho. Alguns indivíduos podem estar constantemente reclamando, mas, assim mesmo, eles ainda podem ser os mais engajados na organização - eles reclamam porque eles se

importam com a organização. Eles podem estar ocupados e engajados de tal forma que não conseguem se envolver em uma festa da organização. Não demonstram felicidade, não sorriem normalmente, em virtude das preocupações impostas pelas suas obrigações em prol dos resultados a serem alcançados. Neste caso, são empregados profundamente infelizes que são completamente engajados e alinhados com a estratégia organizacional.

Por outro lado, a organização pode contar com empregados sorridentes e alegres que podem não estar engajados. Eles não são produtivos normalmente, estão apenas gozando o bom ambiente de trabalho.

Considerando-se os contextos demonstrados, a satisfação é um componente importante no engajamento, mas é um pressuposto básico para isso. O engajamento organizacional é mais amplo e depende de demonstrações efetivas de alinhamento com os objetivos da organização.

O engajamento, embora incomum, é reconhecido facilmente quando está presente. Empregados engajados são aqueles que, habitualmente, vão além do esperado na sua rotina normal de trabalho, inovam na forma de sua realização, se preocupam com o seu sucesso e oportunizam sucesso aos outros e à organização. O engajamento significa, basicamente, que as pessoas têm um sentido de pertencimento na organização, de autorealização com o que fazem e estão dispostos a atuar com alto desempenho no atingimento dos resultados organizacionais.

O engajamento dos empregados está acima do compromisso e do desejo de permanecer na organização. Neste sentido, não apenas executa suas funções com eficiência, mas apresenta uma condição de alto desempenho. Karsan (2011, p. 46) afirma que o engajamento, embora raro, é algo que se pode facilmente reconhecer quando está presente. Em suma, o engajamento dos empregados envolve os construtos<sup>20</sup> de orgulho, defesa da organização, satisfação e retenção de pessoas.

---

20 Construtos – percepções mentais estruturadas.

Dulye et al (2007, p. 29) descrevem o engajamento como sendo algo que transcende a relação do empregado com a organização, onde o mesmo passa a:

- experimentar e agir, usando plenamente seus pontos fortes, reconhecendo e trabalhando suas fraquezas, a partir de sua personalidade humana em seu trabalho;
- experimentar e agir em uma relação adulta com o seu trabalho, sentindo todas as suas emoções (aproveitando as positivas, reconhecendo e trabalhando as negativas), associadas a um sentimento de bem-estar em "pleno contato" com a realidade de suas responsabilidades e liberdades;
- trabalhar com alto desempenho em cooperação com colegas, acima das expectativas do que é esperado e necessário por parte da organização;
- sentir conexão entre as suas responsabilidades e o desempenho organizacional (significado pessoal).

Engajamento significa excitação, ansiedade, ideias, divergências, diversidade, descontinuidade, criatividade, inovação, experimentação, tomada de decisão, delegação em todos os níveis da organização, através do relacionamento humano nas organizações.

Processos de comunicação interna que privilegiem o relacionamento humano nas organizações são fundamentais para que ocorra o engajamento organizacional. Se a organização está focada em aumentar os níveis de engajamento, o melhor caminho é focar em algo que tenha significado claro para a mesma e que faça sentido para as pessoas. Como por exemplo, aumentar a inovação e melhorar a retenção de clientes, facilitando o crescimento da organização, fazendo isto através de um processo envolvente e atrativo. Para isso, a estratégia é como as pessoas serão comunicadas durante todo o processo, pois, para a facilitação do engajamento, isto é fundamental como fator de sucesso.

Cooperrider e Whitney (2006, p.4 e 5) dizem que as organizações necessitam se preocupar menos com os indicadores de remuneração variável e

taxas de rotatividade de pessoal. Para os autores, os gestores necessitam solicitar informações que retratassem situações de alto engajamento de pessoas, avaliando criteriosamente os fatores que influenciaram neste processo e os resultados organizacionais disto.

*Os gerentes documentam e analisam as taxas de rodízio, um relatório atrás do outro, ao invés de solicitar análises sobre a retenção ou sobre ambientes de trabalho magnéticos, isto é, os momentos em que as pessoas se sentem tão envolvidas por seu trabalho, seus colegas e sua organização que os vínculos não podem ser quebrados.*

A retenção de pessoas em uma organização passa pelo alinhamento de objetivos pessoais com os organizacionais, mesmo que distintos. Isto é possível desde que o empregado perceba que a organização é um meio direto ou indireto para que o mesmo possa atingir seus objetivos. Para que isto se dê na prática, é necessário um exercício diário de corresponsabilidades entre organização e empregado. Nesse sentido, Baldissera (2010, p. 63) diz que, independente de a organização exercer um papel disciplinar, define metas, objetivos e formas de atuação organizacional, e isto não significa que os mesmos anulem seus próprios objetivos e aspirações.

*Antes, é provável que os sujeitos percebam a organização como possibilidade/potência para atingirem seus próprios objetivos. Nessa medida, inclinam-se a realizar ações coordenadas visando aos objetivos organizacionais pois que, como desdobramentos, isso poderá se traduzir na realização dos próprios objetivos. Em outras palavras, se uma empresa específica atingir seus objetivos, dentre outras coisas, tenderá a se manter no mercado, a preservar os empregos e as hierarquias, a pagar os salários em dia, a, de alguma forma, reconhecer o trabalho dos empregados, além de, poder expandir os negócios gerando novas vagas em nível de gestão [...]*

Porém, para o engajamento, não basta apenas o exercício diário de corresponsabilidade entre organização e empregado, numa visão da escola clássica de administração, pela entrega de salário em troca do trabalho rotineiro, como conceitua Motta e Vasconcelos (2002, p. 277). Os autores clássicos da administração (TAYLOR, 1911; FAYOL, 1949; ELLIOT, 1981) indicam que:

*O ser humano, no começo, era considerado um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados,*

*constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir uma boa produtividade. Dessa forma, para os principais autores clássicos de Administração, sejam anglo-saxões como Taylor e Gulick ou franceses como Fayol, o comportamento humano não constituía um problema em si. Ou melhor, os comportamentos percebidos como inadequados pelos gerentes não eram vistos como sendo o resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas sim como decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação (TAYLOR, 1911; FAYOL, 1949). Os problemas comportamentais e organizacionais, de acordo com a Escola Clássica de Administração, eram fruto da difícil operacionalização dos princípios de uma ciência da administração que estava sendo progressivamente construída. O importante era aperfeiçoar regras e estruturas. A partir disso, os problemas se resolveriam. [...] T. S. Elliot possui uma frase que exemplifica bem a visão predominante nessa época: “os sonhadores organizacionais imaginam sistemas funcionalmente tão perfeitos que o ser humano não precisa mais ser (moralmente) bom” (ELLIOT, 1981). Não se tentava estudar as motivações intrínsecas dos indivíduos ou seus elementos identitários. O aperfeiçoamento dos sistemas garantiriam por si só os resultados desejados. Era importante, no entanto, determinar quais eram os melhores sistemas, os mais adaptados a uma dada tarefa (MOTTA, 1973; VASCONCELOS, 1997; FIEDBERG, 1993). Consequentemente o ser humano era considerado como um ser que analisava racionalmente as diversas possibilidades de decisão, optando por aquela que maximizasse os seus ganhos financeiros. Trabalhava-se com o pressuposto de racionalidade absoluta.*

Adotar, atualmente, o uso da teoria clássica da administração nas organizações é limitar a capacidade criativa e inovadora na busca dos melhores resultados, pois atribui isto, quase que essencialmente, à rigidez da sua estrutura hierárquica. Mesmo com as sucessivas evoluções na administração, com mudanças de focos nas teorias subseqüentes, nos dias atuais esta teoria é fortemente utilizada, reconhecidamente ou não pelas organizações, mesmo que combinada com o uso de outras mais modernas. Porém, para o engajamento organizacional, é necessário contrapor o uso da teoria clássica nas organizações, migrando para modelos que valorizem as potencialidades das pessoas. Isto contribuiria significativamente para que as mesmas alinhem seus objetivos com os da organização e não apenas o de satisfação pessoal. Neste sentido, os relacionamentos mediados pela comunicação são fundamentais nesta nova dinâmica organizacional. Baldissera (2010, p. 68) diz que:

*[...] as organizações tendem a ampliar sua atenção para as subjetividades à medida que isso se constitui em relevante interferência quanto ao alcance de seus objetivos. Então, boa parte das relações de força que se atualizam nelas, por serem contextuais, não é estabelecida a priori. Antes, na perspectiva do que afirma Foucault (1996), somente se dão a conhecer no acontecer. À luz do que se disse, pode-se afirmar que as organizações são resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como*

*forças em diálogo. As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades.*

Além desse novo modelo organizacional, como forma de alinhamento de objetivos pessoais e organizacionais, Dulye et al. (2007, p. 28) destacam o engajamento organizacional como um estado de felicidade dos indivíduos a partir das relações humanas no ambiente de trabalho. Nos últimos 20 anos, as pesquisas conduzidas sobre o tema pelo Dr. Martin E. P. Seligman, Professor de Psicologia da Universidade da Pensilvânia, têm mostrado que o fator diferenciador entre um alto desempenho e um baixo desempenho entre equipes (onde todos os outros fatores são idênticos) é a "felicidade", dividida segundo três formas nas organizações:

1. Trabalhar desfrutando do que se faz, se divertindo. Curiosamente, a pesquisa indica que esta é a menos impactante. É a de menor duração ao se correlacionar com o estado de felicidade, pois é momentânea. São, normalmente, as ações que as organizações investem mais dinheiro (eventos de integração).
2. Engajamento - sensação pessoal de uso pleno de seus pontos fortes para situações em que o sujeito realmente está sendo valorizado por isto. Situações em que seus pontos fortes superam suas fraquezas. Situação em que o mesmo tem oportunidade de exercitar sua criatividade, expor suas ideias e sua liderança. Momento este em que exercita o papel de ouvinte, em que são valorizadas suas opiniões e exerce influência positiva. Oportunidade de exercitar a responsabilidade por atividades delegadas e de relacionar-se com outras pessoas ou grupos, na busca do atingimento de objetivos.
3. Significado - acreditar que o que está sendo feito tem um propósito maior e que o sujeito é participante disto.

Considerando-se a abordagem dos teóricos neste item, o engajamento organizacional é muito mais do que um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. É uma relação de alta identificação pessoal do indivíduo com o papel que desempenha, altamente conectado com os objetivos organizacionais, através de fortes vínculos de mútua confiança e responsabilidade entre as partes na busca do

atingimento dos resultados, com forte alinhamento de metas e objetivos individuais, coletivos e organizacionais, sustentados por uma relação/atuação com alto desempenho profissional. Mas, para que isto seja possível, é necessária uma relação de alta identificação do indivíduo, considerando-se sua formação pessoal (sob os diferentes aspectos) com a cultura da organização (princípios, valores, normas, missão e visão), envolvendo diversos aspectos da pessoa como ser integral<sup>21</sup> e relacional<sup>22</sup>, pois envolvem aspectos comportamentais do mesmo, ou seja, do seu interior, quando se relaciona com o seu exterior.

### 3.1 O engajamento e a liderança

Os líderes são os grandes facilitadores do engajamento, porém também precisam estar engajados. Neste caso, o engajamento, diferente da satisfação, é um ciclo contínuo e não um estado momentâneo. Então, se pensarmos no engajamento como um ciclo e se o líder é o facilitador do processo, poderíamos dizer que esta é uma competência essencial do líder, ou seja, ter a capacidade de engajar pessoas. Seguindo a lógica do ciclo, o fim de cada um deles se daria com a troca do líder por um novo líder, que seria o ponto de partida de um novo ciclo de engajamento. Neste caso, o novo líder seria selecionado (segundo um processo contínuo de avaliação de desempenho), levando-se em conta, além de outras competências, a sua capacidade de engajar pessoas.

Com esta perspectiva, Cooperrider e Whitney (2005, p. 51), com base no princípio construtivista<sup>23</sup> nas organizações, colocam o líder como o principal responsável pelo processo de mudanças organizacionais, a partir do domínio da linguagem e do discurso (utilizando-se das palavras, metáforas e, até mesmo, as formas narrativas), mobilizando pessoas e facilitando o seu engajamento no ambiente de trabalho, criando sentidos de realidade, de verdade, de correção, de bondade e do possível.

---

21 Integral – relaciona-se a todos os aspectos que constituem a formação da pessoa.

22 Relacional – refere-se à capacidade e à necessidade de relacionamento humano entre os indivíduos.

23 Princípio construtivista – considera o processo de aprendizado partindo do princípio do desenvolvimento da inteligência humana construído pelas ações mútuas entre o indivíduo e o meio nas organizações.

*O conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados. Estamos constantemente envolvidos com o entendimento e o conhecimento das pessoas e do mundo que nos rodeia – fazendo análise de planejamento estratégico, exploração do ambiente, necessidade de análise, avaliações e auditorias, pesquisas, grupos de enfoque, apreciação de desempenhos, e assim por diante. Para serem eficazes, os executivos líderes de agentes de mudança precisam ser adeptos da arte da compreensão, da leitura e analisarem as organizações como se fossem construções vivas e humanas.*

Segundo Gruman e Saks (2008), os líderes são fundamentais para o sucesso da gestão de desempenho. A qualidade na relação entre líderes e empregados é fundamental para que estes reconheçam e valorizem suas avaliações de desempenho, motivando-se na busca de melhorias futuras, que conduzam para a alta performance no exercício de suas funções. Os líderes e o seu relacionamento com os integrantes de sua equipe são extremamente importantes na facilitação do engajamento organizacional. Líderes que demonstram engajamento são considerados agentes eficazes na promoção do engajamento dos empregados, porque eles costumam ser líderes inspiradores e visionários.

Assim, para atender a complexidade do mundo organizacional na atualidade, Cooperrider e Whitney (2005) destacam a liderança visionária como algo inspirador e multiplicador de sonhadores entre as pessoas em todos os níveis organizacionais, compartilhando, através de diálogos entre si, as possibilidades de concretizá-los. Isto cria uma forte vinculação das pessoas com a organização, pois tem a capacidade de gerar uma grande expansão de energia positiva organizacional.

Para tanto, os líderes nas organizações, no papel de facilitadores do engajamento, precisam incluir no seu perfil, dentre outras competências, a comunicativa, como instrumento de gestão para articular ações, para promover interações entre pessoas, para dar fluidez às informações, as que têm acesso, disponibilizando-as para a sua equipe de trabalho. Segundo Kunsch (2009, p. 152 e 153), o líder tem papel fundamental, através do senso de transparência e da disseminação da informação, principalmente em momentos de mudança, mantendo um clima de estabilidade e de integridade perante a equipe de trabalho, não dando espaço para rumores e evitando perder energia em se preocupar com boatos<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Boatos – manifestações não formais em situações de crise ou pela falta de informação, que ocorrem de forma intencional (para gerar instabilidade) ou não intencional (pela falta de comprometimento) em uma organização.

*O que deve ser feito, e rapidamente, é intensificar os momentos de interação face a face para divulgar informações sobre as mudanças, mesmo sem os detalhes, ou ainda que seja para dizer, se for o caso que o gerente não tem todas as informações demandadas. O importante é dizer a verdade, e sem demora, pois, assim, os inevitáveis mal-ditos gerados não terão a função de informar os funcionários, mas, sim, de acomodar as ansiedades.*

*Informações que dizem respeito diretamente ao funcionário, ou qualquer outra informação importante, é bom que cheguem a ele primeiro por meio de seu superior imediato (gerente ou supervisor) na comunicação face a face. Essas informações, se for o caso poderão ser complementadas ou detalhadas depois mediante os veículos corporativos de comunicação interna.*

Para Cooperrider e Whitney (2005), quando os empregados se sentem apoiados positivamente, consideram-se seguros para experimentar, inovar e aprender. Com o apoio adequado da organização e principalmente das lideranças, há um estímulo às pessoas assumirem desafios, levando-as a praticarem atos de colaboração com alto desempenho. Este processo significará contribuições diferenciadas que as vezes poderão surpreender aos seus líderes e colegas na organização.

Com isso, para as pessoas se sentirem estimuladas a inovar e criar, Dulye et al. (2007) destacam a importância do engajamento das pessoas para a execução dos processos com alto desempenho, ao referir-se à comunicação como a melhor maneira de as lideranças promoverem o processo de engajamento no ambiente de trabalho. Para isso, é necessário que as organizações estabeleçam planos formais de comunicação que auxiliem as lideranças no processo de facilitação do engajamento das equipes (conforme Quadro 2). É fundamental estarem presentes no plano os canais humanos de comunicação, dando sentido à relação entre líderes e empregados (presença física, fala e escuta). Isto requer valorizar a participação das pessoas no processo de comunicação (seja no topo, no meio ou em linha), reforçando ainda mais as relações humanas. Demanda reforçar a interlocução entre as lideranças e os empregados, valorizando o processo de escuta e de feedback positivo.

O quadro a seguir indica o plano de comunicação para facilitação do engajamento através das lideranças, com base em Dulye et al. (2007).

Quadro 2: Plano de comunicação para facilitação do engajamento através das lideranças

<b>Canal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Participantes</b>	<b>Propósito</b>	<b>Processo</b>
Circulação no local de trabalho	Semanal	Um a um e em grupo	Ouvir e aprender	Informal
Reunião de equipe	Semanal	Em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar o plano de trabalho;</li> <li>▪ Compartilhar informações; e</li> <li>▪ Ouvir e aprender</li> </ul>	Formal
Reunião gerencial	Mensal	Multifuncional e em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestar informações breves sobre a organização;</li> <li>▪ Atualizar planos de trabalho; e</li> <li>▪ Ouvir e aprender</li> </ul>	Formal
Reunião institucional	Mensal	Ampla, multifuncional e em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atualizar sobre os progressos da organização;</li> <li>▪ Informar sobre planos, metas e objetivos; e</li> <li>▪ Ouvir e aprender</li> </ul>	Formal

Fonte: Adaptado de Dulye at al. (2007, p. 15)

O quadro aponta os canais preferenciais para o líder exercer a facilitação do engajamento no ambiente de trabalho mediada pela comunicação. Mesmo que todos os canais devam prever momentos de escuta e aprendizado, o segundo (reunião de equipe) e, principalmente, o primeiro (circulando no local de trabalho) são fundamentais, pois as relações humanas entre lideranças e empregados são mais intensas (presença física, fala e escuta). Isto é devido, fundamentalmente, quanto ao primeiro canal, a um processo informal com uma frequência no mínimo semanal, no qual a relação de participantes é um a um e em grupo, sendo o propósito principal ouvir e aprender. Já em relação ao segundo canal, mesmo sendo um canal formal, por ser frequente (semanal), envolve uma participação em grupo e tem como objetivos principais revisões de planos de trabalho e o compartilhamento de informações, o que gera debates e trocas de informações entre os participantes da equipe e a liderança, mesmo que formalmente.

Ambos os canais, independente se são formais ou informais, tornam possível um processo comunicativo, envolvendo todas as partes, para valorizar e reforçar as relações humanas no ambiente de trabalho. Estimula a interlocução entre

lideranças e empregados, na facilitação do engajamento, com alto desempenho, no atingimento dos resultados organizacionais.

Os demais canais, reunião gerencial e reunião institucional, são processos formais, com frequência mensal, com participantes multifuncionais, em grupo ou amplas. Seus propósitos, mesmo que envolvam, também, ouvir e aprender, são geralmente de caráter comunicacional de intensidade nas dimensões estratégica ou instrumental. Porém, possuem importância para o processo de facilitação do engajamento através das lideranças no ambiente de trabalho, pois, através desses dois canais, os empregados são normalmente informados sobre o desempenho da organização.

### **3.2 O engajamento e a comunicação**

O engajamento se dá pela qualidade dos relacionamentos entre as lideranças e as equipes e, para isso, é fundamental a adoção de estratégias de comunicação que não fiquem apenas no modelo meramente informativo. Dentre as estratégias de comunicação que poderiam ser adotadas, poderíamos destacar na literatura (KARSAN, 2011; GRUMAN; SAKS, 2008; RUCK; WELCH, 2012) as seguintes:

- a) implantar um plano de comunicação interna de acordo com as especificidades e cultura da organização;
- b) capacitar as lideranças em comunicação, focada principalmente no relacionamento interpessoal;
- c) estimular que as lideranças tenham momentos de interlocuções com suas equipes;
- d) orientar o líder para que conheça muito bem cada integrante de sua equipe, para facilitar em processos de estímulo;
- e) sensibilizar lideranças para o papel de facilitadores do engajamento das equipes e disseminadores da cultura e dos valores institucionais, gerando vínculos de confiança, responsabilidade, credibilidade e fidelidade;

- f) implantar modelo de avaliação de desempenho das pessoas, cobrando das lideranças o seu monitoramento, dialogando constantemente com suas equipes; e
- g) definir prioridades e metas organizacionais, criando um ambiente favorável para o seu atingimento, acompanhando e divulgando os resultados, valorizando o alto desempenho.

Para Ruck e Welch (2012), as organizações em geral dão pouca atenção ao que os empregados gostariam que lhes fosse comunicado. Destaca que as pesquisas sobre processos organizacionais concluíram que a satisfação dos membros com as práticas de comunicação organizacional tem sido ignorada. A maioria das organizações investem em comunicar sobre os seus resultados e menos da metade dessas relatam que são eficazes para comunicar aos seus empregados a respeito de como suas ações afetam o cliente ou aumentam a produtividade. Informam que o fluxo da comunicação interna pode ser centralizado<sup>25</sup> ou descentralizado<sup>26</sup> (conforme Quadro 3), possuindo os seguintes objetivos:

Quadro 3: Fluxo da comunicação interna

<b>Comunicação centralizada (corporativo)</b>	<b>Comunicação descentralizada (local)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar e promover programas e políticas de caráter corporativo;</li> <li>▪ Promover programas de disseminação da cultura, princípios e valores da organização dentre os empregados;</li> <li>▪ Fornecer informações sobre o desempenho organizacional e seus resultados; e</li> <li>▪ Informar sobre as oportunidades de crescimento funcional e pacotes de benefícios globais dos empregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajudar os empregados a entender o seu papel e o da unidade a onde trabalha para a organização;</li> <li>▪ Informar aos empregados da unidade como as suas ações afetam o cliente da organização; e</li> <li>▪ Integrar os novos empregados na unidade.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ruck e Welch (2012, p. 295)

Ruck e Welch (2012) afirmam que as organizações não procuram saber o que os empregados gostariam que lhes fosse comunicado. Destacam que não há evidências na literatura que indiquem quais os temas mais importantes para os empregados, na expectativa de discussão com seus gestores. Além disso, a noção

25 Centralizado – relaciona-se à comunicação corporativa da organização. Refere-se ao processo de comunicação que tem o papel de direcionar as ações dos diversos estabelecimentos ou unidades da organização.

26 Descentralizado – refere-se ao processo de comunicação local relacionado aos aspectos específicos do estabelecimento ou unidade, em alinhamento com o central (corporativo).

de que as organizações comunicam bem os seus resultados para os empregados é contestada, pois, em estudo desenvolvido por Truss et al. (2006), com 2.000 empregados de organizações do Reino Unido, 25% dizem que o seu gerente raramente ou quase nunca estabelece esta comunicação. A metade diz que o gerente geralmente não os consulta sobre assuntos de seu interesse ou os mantém informados do que está acontecendo. O estudo aponta que 42% dos empregados dizem que não são mantidos muito bem informados sobre o que está acontecendo em sua organização. Neste caso, uma comunicação interna eficaz é fundamental, considerando-se aspectos relacionados a relações de trabalho, as relações pessoais, as atividades operacionais e as estratégias organizacionais.

De acordo com Ruck e Welch (2012), apesar do grande número de relações que existem dentro e entre organizações, todos os empregados têm duas relações aparentemente bem estabelecidas no ambiente de trabalho: (a) com o seu gestor imediato e, (b) com a organização. Engajamento organizacional, com base na teoria da identidade social<sup>27</sup>, é o grau de identificação com a organização e é percebido quando o empregado demonstra satisfação no trabalho, comprometimento e alto desempenho pessoal, além de atingir os resultados esperados.

Isso sugere que as respostas dos trabalhadores às políticas organizacionais, suas práticas e estruturas afetam o seu potencial para o engajamento. Esta questão pode ser ilustrada em um estudo realizado com gerentes de diferentes organizações do Reino Unido (Millward e Postmes, 2010). O estudo indica que o engajamento dos grupos nas organizações foi determinante para o desempenho organizacional, por motivos teóricos, empíricos e pragmáticos. Tal fato evidencia a importância da realização deste estudo, que permitiu identificar os fatores de engajamento organizacional, a partir da revisão bibliográfica sobre tema com base em obras dos teóricos da comunicação e da administração, seguida de uma pesquisa empírica do tipo social (pesquisa-ação) realizada em uma organização.

A comunicação interna corporativa, envolvendo gestores e empregados, focada na promoção do engajamento organizacional, estimula o sentido de

---

27 Identidade social – relaciona-se à noção e ao sentimento de pertencimento a um determinado grupo, categoria ou segmento social.

pertencimento, a consciência do seu ambiente em mudança e a compreensão dos objetivos organizacionais. Para isso a comunicação interna alarga o seu escopo para incluir conexões entre comunicação humana e engajamento organizacional, descritas como um estado psicológico que liga empregados com a sua organização.

Para uma comunicação interna influenciar o engajamento das pessoas através dos seus relacionamentos na organização, Kunsch (2009, p. 73) destaca que:

*Evidentemente, as perspectivas interpretativa e crítica são formas de abordar a comunicação organizacional de maneira mais complexa do que na visão funcionalista, que parte de uma concepção linear simplista e reducionista. A adoção desses novos paradigmas, por parte tanto das organizações quanto dos agentes e gestores de comunicação, exigirá um novo comportamento individual e institucional, bem como uma disponibilidade para uma maior abertura para ouvir os públicos e saber fazer leituras que se desenham cotidianamente no macroambiente e no âmbito organizacional.*

Assim, o engajamento é influenciado pelo nível de comunicação interna. Segundo Truss et al. (2006), para que isso ocorra, o empregado precisa:

1. ter oportunidades para expor as suas contribuições positivas;
2. sentir-se bem informado sobre o que está acontecendo na organização; e
3. ter demonstrações de engajamento pessoal do gestor imediato.

Considerando-se as três situações apontadas, segundo Cooperrider e Whitney (2005) as pessoas têm oportunidades de serem ouvidas pelas suas lideranças. O líder, ao ouvir, demonstra estar verdadeiramente disposto para isso, ocorrendo um processo de empatia e sinceridade para com a pessoa a ser ouvida, o que demanda um processo de abertura para conhecer e compreender a pessoa que está falando. O processo de escuta se dá face a face. A pessoa a ser ouvida revela suas informações, ideias e inovações, que são avaliadas conjuntamente com o líder, para serem praticadas na organização. Durante o processo, as pessoas sentem-se ouvidas, reconhecidas e valorizadas.

A partir da cultura organizacional, sua estrutura e relações de poder, normalmente é possível identificar como se processa a comunicação interna de uma organização. Porém, segundo Kunsch (2009), o modelo predominante ainda nos dias de hoje é o mecanicista, independente da organização. Modelo baseado em um comportamento comunicacional observável, tangível, mensurável e padronizável, focado na estrutura organizacional e nos resultados, não levando em consideração a análise dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais envolvidos.

### 3.3 Estudos sobre engajamento e comunicação interna

Na busca de literatura referente a estudos na área de engajamento e comunicação, identificou-se o trabalho desenvolvido por Ruck e Welch (2012), que realizou extensa pesquisa bibliográfica sobre este assunto. Neste item identificam-se os principais resultados deste estudo central na área de engajamento e comunicação interna.

Ruck e Welch (2012) destacam a importância da avaliação dos processos, dos canais e da amplitude da comunicação interna. Apesar da existência de ferramentas para tanto, nem sempre são utilizadas. Indicam a importância tanto da comunicação formal quanto da informal, relacionada fundamentalmente à comunicação humana, que está mais afeta ao engajamento organizacional.

Tais considerações de Ruck e Welch (2012) foram baseadas no estudo que desenvolveram a partir da análise de diversas pesquisas realizadas recentemente (Al-Ghamdi et al., 2007; Akkirman et al., 2005; Clampitt et al., 2004; Truss et al., 2006; Byrne et al., 2006; White et al., 2010; Watson, 2010; Marques, 2010; Quinn, 2004; Melcrum, 2010)<sup>28</sup>. Destacam que os resultados encontrados indicam que a

---

28 Amostras das pesquisas estudadas – Watson (2010): 328 empregados pesquisados de 22 indústrias de diferentes países; Melcrum (2010): 2.600 profissionais de comunicação interna de diferentes organizações e países; White et al. (2010): 147 empregados pesquisados de uma grande universidade nos EUA; Marques (2010): estudo qualitativo com 20 gerentes de organizações nos EUA; Al-Ghamdi et al. (2007): 3.000 empregados de organizações no Reino Unido; Al-Ghamdi et al. (2007): 187 empregados de uma organização com sedes em Riad e Jeddah na Arábia Saudita; Truss et al. (2006): 2.000 empregados de organizações no Reino Unido; Byrne et al. (2006): 598 empregados de organizações nos EUA; Akkirman et al. (2005): 68 empregados de uma filial de uma organização alemã na Turquia; Clampitt et al (2004): 1.300 empregados de diversas organizações e países; Quinn et al. (2004): 131 profissionais de comunicação da International Association (ICA) no Reino Unido.

satisfação dos empregados com o nível de informação na organização está entre 53% e 64%, apontando que ainda há muito a ser feito para que os empregados se sintam bem informados. Em termos de compreensão das estratégias da organização, valores e metas, 60% dos empregados entendem que a organização está indo bem, porém consideram que o gerente não transmite isto com clareza (48%) e indicam que o comprometimento da gerência é mínimo em reunir a equipe para traduzir a situação da organização (54%). O mais preocupante é o nível muito baixo (30%) de consistência no comportamento do gerente em relação aos valores da organização, segundo as respostas dos empregados.

Em nível individual, 30% dos empregados não têm oportunidade de discutir com o seu gestor sobre o seu desempenho. O nível de satisfação com as informações sobre as suas funções/responsabilidades são de 67%, e os comentários gerais sobre satisfação são de 48% a 58%. A satisfação com oportunidades para *feedback* positivos varia muito e, na melhor das hipóteses, ainda há um grande número de empregados que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a falta desta ação na organização.

Com isso, não é surpreendente, considerando-se os dados resumidos da pesquisa, que os níveis de engajamento são muitas vezes baixos, cerca de 35%. É claro que a comunicação eletrônica<sup>29</sup> está substituindo a impressa, embora o uso das mídias sociais esteja, ainda numa fase embrionária, com menos da metade das organizações utilizando-as. Finalmente, as perguntas sobre a satisfação com o conteúdo raramente são feitas aos empregados que, naturalmente, esperam que os canais de comunicação interna sejam utilizados de forma adequada às suas expectativas.

### **3.4 Modelo conceitual de comunicação interna baseada no engajamento organizacional**

Os autores Ruck e Welch (2012) propõem um modelo (Figura 2) baseado em perguntas aos empregados feitas diretamente pelos gerentes, levando-se em

---

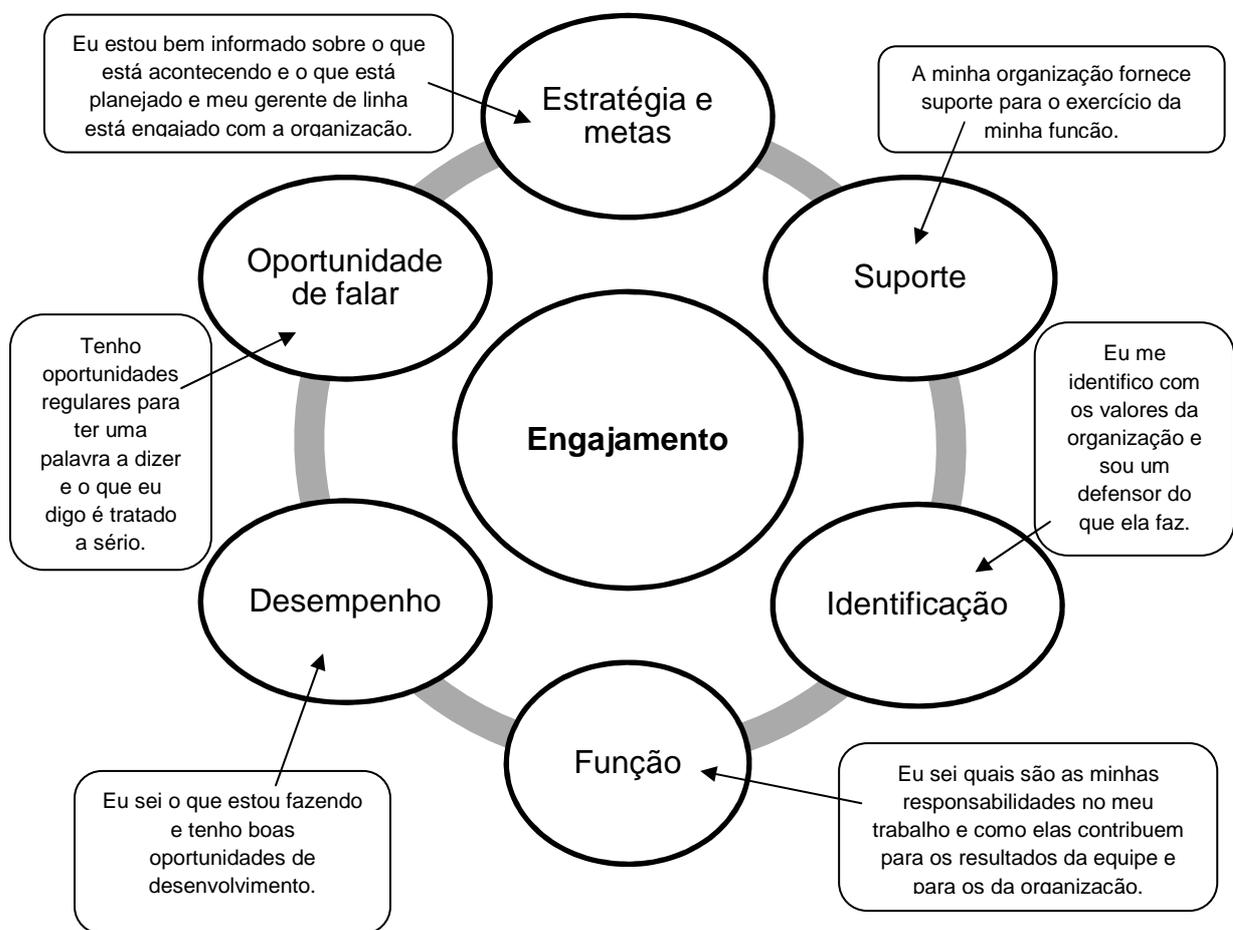
<sup>29</sup> Comunicação eletrônica – relaciona-se à troca de informações mediada por equipamentos eletrônicos tais como: computadores, tablets, smart phones, entre outros.

conta uma política de comunicação interna. Este modelo tem por princípio provocar o diálogo face a face entre o gestor e seus colaboradores, para gerenciar o engajamento da equipe, segundo um conjunto de componentes críticos, tais como responsabilidades do trabalho, *feedback* de desempenho, necessidades individuais, objetivos e os resultados esperados da unidade, missão, visão e estratégias organizacionais e engajamento organizacional.

Neste sentido, engajamento pode ser visto como resultado da comunicação interna e da identificação de componentes críticos para o engajamento. O modelo incorpora a importância da oportunidade de falar do empregado, com base no estar bem informado juntamente com conceitos de suporte e identificação organizacional. Isso baseia-se no argumento de que trabalho e engajamento dos empregados na organização são influenciados pela comunicação interna eficaz. Assim, o processo de comunicação organizacional é estruturado levando-se em conta, além das dimensões instrumental e estratégica, fundamentalmente a comunicação humana. Tal fato passa por reconhecer o impacto das relações humanas, principalmente as que envolvem gestores e trabalhadores, para o atingimento dos resultados organizacionais.

O modelo apresentado a seguir aborda a comunicação interna baseado nas respostas às perguntas a serem realizadas pessoalmente pelos gerentes aos seus empregados como processo de identificação do engajamento organizacional.

Figura 2: Modelo conceitual de comunicação humana baseado em perguntas e respostas



Fonte: Adaptado de Ruck e Welch (2012).

O modelo conceitual apresentado está baseado na liderança como exercendo papel fundamental no processo de facilitação do engajamento organizacional, através das relações humanas no ambiente de trabalho, mediadas pela comunicação. O modelo é constituído segundo seis aspectos fundamentais: suporte, identificação, função, desempenho, oportunidade de falar e estratégia, metas e valores.

Quando os autores apresentam o modelo conceitual segundo perguntas pessoais dos gerentes aos seus empregados, o pressuposto básico é o relacionamento humano mediado pela comunicação. O modelo apresenta quais seriam as respostas mais adequadas para identificar os empregados engajados na organização.

Com isso, para que o modelo apresentado resulte em respostas aproximadas com as formuladas pelos autores, um empregado engajado no ambiente de trabalho, ao ser questionado pelo seu gestor, considera-se: treinado e conta com os instrumentos necessários para executar suas atividades (suporte); identificado pessoalmente com a organização, pois teve contato adequado, compreende e defende a missão, visão e valores da organização (identificação); responsável pelo seu trabalho, pelos seus resultados individuais, pelos impactos em equipe e organizacionais (função); informado sobre o seu desempenho pelo seu gestor, constrói planos de ações de desenvolvimento pessoal (desempenho); ouvido pela sua liderança, tendo oportunidades de contribuir positivamente (oportunidade de falar); bem informado sobre o desempenho organizacional e percebe o engajamento organizacional do seu gestor (estratégia e metas).

Gruman et al. (2008), durante os processos de avaliação de desempenho, aponta o *feedback* positivo como uma das formas de se promover o engajamento, contribuindo para um clima positivo nas organizações. Porém, o *feedback* negativo pode comprometer psicologicamente o seu destinatário e minar o engajamento.

Cooperrider e Whitney (2005, p. 55) destacam o princípio positivo como fundamental nos processos de mudança.

*A construção e a sustentação do ímpeto para a mudança demandam enormes porções de efeito positivo e de vínculo social – coisas como a esperança, o estímulo, a inspiração, o cuidado, a camaradagem, o sentimento de propósito urgente e pura alegria em criar algo significativo juntos. Descobrimos que quanto mais positiva for a pergunta que fizermos, mais duradouro e bem-sucedido será o esforço de mudança. A principal atitude que um agente de mudanças deve tomar e que fará a diferença é criar e fazer perguntas positivas incondicionalmente.*

Deste modo, a liderança conduz o processo de *feedback* numa linguagem afirmativa e positiva. Esta é uma forma mais saudável e eficiente de conduzir a avaliação de desempenho de um empregado, provocando no mesmo um sentimento de comprometimento de melhoria e de desenvolvimento pessoal.

### 3.5 Gestão do engajamento

A gestão do engajamento pode ser caracterizada em diversas dimensões. Neste item abordamos as dimensões de impactos do engajamento, métricas que permitam identificar o grau de engajamento, modelo de avaliação e modelo de gestão do engajamento propriamente dito.

Com relação aos impactos do engajamento, diversos autores (KARSAN, 2011; GRUMAN, SAKS, 2008; RUCK, WELCH, 2012) identificam os seguintes efeitos nas organizações:

- Melhora o relacionamento com os públicos externos (acionistas, clientes, comunidade, etc.).
- Cresce o faturamento das organizações.
- Aumenta a eficiência organizacional.
- Reforça a imagem institucional.
- Fortalece e perpetua a cultura e os valores institucionais.

O engajamento dos empregados na organização reflete no aumento dos níveis individuais de desempenho, o que consequentemente influencia nos resultados organizacionais. O engajamento também significa a identificação das pessoas com os objetivos, estratégias, missão, visão, cultura e valores da organização.

As atitudes das pessoas segundo a sua demonstração de engajamento ou não estão intimamente relacionadas ao suporte que recebem da organização para o desempenho de suas funções. Portanto é relevante o posicionamento da organização quanto ao uso de estratégias para focar seus investimentos em recursos humanos, segundo o suporte à disposição, a demonstração de engajamento e o desempenho de cada empregado, frente à contribuição final para os resultados organizacionais. Os suportes organizacionais costumam ser: capacitações, ferramentas de trabalho, orientações, ambiente de trabalho, entre outros, para que o empregado tenha condições de exercer suas atividades segundo o seu nível de responsabilidade e desempenho esperado na organização.

Com relação a métricas de relacionamento, Karsan (2011) desenvolveu um Índice de Engajamento, que é composto de quatro questões simples. Durante a aplicação do instrumento, o empregado é orientado a classificar as questões em uma escala de 1 a 5. As questões que compõem o Índice de Engajamento de Karsan (2011, p. 46), são:

1. Eu tenho orgulho de trabalhar na minha organização.
2. No geral, eu estou extremamente satisfeito com a minha organização como um excelente lugar para trabalhar.
3. Eu ficaria feliz em indicar um bom amigo para trabalhar na minha organização.
4. Eu raramente penso sobre a procura de um novo emprego.

Karsan (2011) diz que é possível dizer muito sobre uma organização, dos seus trabalhadores, da sua cultura e se estão totalmente engajados em seus trabalhos pela frequência com que usam os pronomes eles, nós, ou eu. Uma forma de testar é pedir a alguém de sua organização que faça uma pergunta simples a um empregado contratado sobre a finalidade da organização. Utilizando como exemplo uma organização de TI na área de RH, o empregado contratado engajado poderia dizer: "nós fornecemos soluções de software para RH", enquanto o não engajado seria mais propenso a dizer: "eles fornecem soluções de software para RH". O uso do pronome "nós" indica, dessa forma, o engajamento dos empregados.

Com relação à avaliação de engajamento, Gruman e Saks (2008) diz que é possível adotar modelos da mesma forma que a avaliação de desempenho. No caso, os líderes avaliam periodicamente com seus liderados o nível demonstrado de engajamento comportamental, de acordo com o plano de desenvolvimento pessoal estabelecido para cada integrante da equipe.

Assim, a avaliação de engajamento acompanha o processo de avaliação de desempenho, avaliando e discutindo com os empregados comportamentos de engajamento (por exemplo, a expansão do seu papel, a pró-atividade, a persistência e a capacidade de adaptação). Metas para comportamentos de engajamento, durante a avaliação com o liderado, podem ser acordadas e incluídas como parte do

plano de desenvolvimento pessoal. O líder, de acordo com as peculiaridades da organização, pode fornecer algum reconhecimento para os empregados que apresentam comportamentos de engajamento. Kahn (1992) sugere que qualquer tipo de reconhecimento, seja formal ou informal, esteja intimamente relacionado com aspectos psicológicos que produzam engajamento.

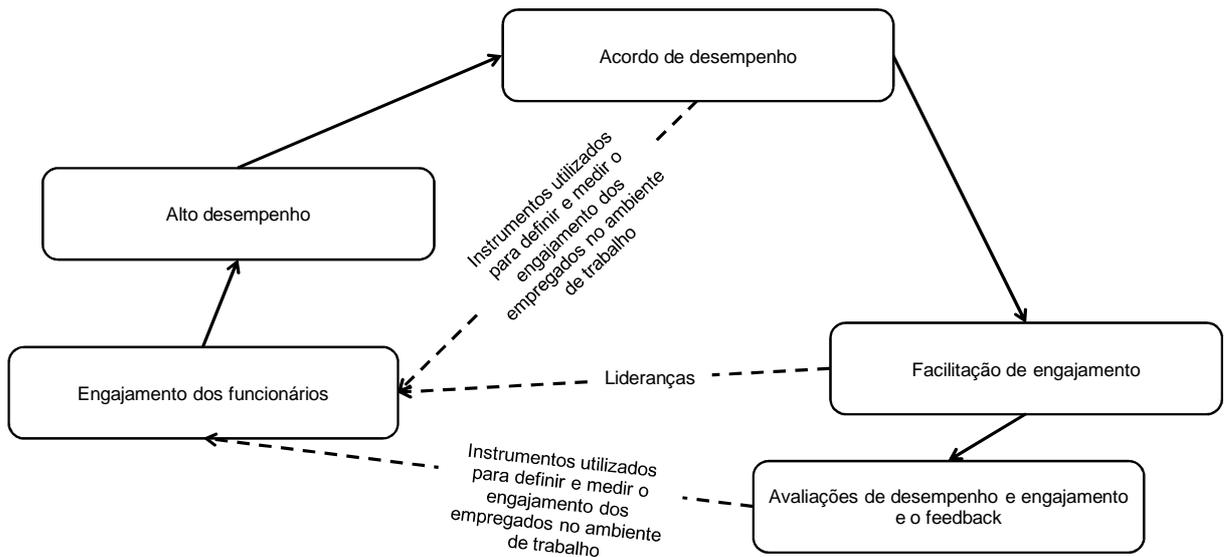
Gruman e Saks (2008) apresentam um modelo de gestão de engajamento dividido em cinco partes. A primeira é o acordo de desempenho (descreve as responsabilidades/atividades do empregado), em que são negociados os objetivos associados e os indicadores de desempenho entre o líder e o liderado. Durante essa negociação, o contrato comportamental (atitudes esperadas) será revisto, para facilitar o desenvolvimento do engajamento.

A segunda parte do modelo envolve a facilitação do engajamento. Neste caso, como será a atuação da liderança como facilitador do engajamento durante a realização do trabalho da equipe. Uma característica marcante desta parte envolve o desenvolvimento do comprometimento, um comportamento diferenciado, que pode promover o engajamento dos empregados.

A terceira parte do modelo é composta pelas avaliações de desempenho, de engajamento e o *feedback*, fundamentados em senso de justiça e relação de confiança com foco no engajamento dos empregados (parte quatro), considerando-se que todas as partes anteriores contribuem para engajamento do empregado. O resultado final esperado é o desempenho superior (quinta parte).

No modelo apresentado, figura 3, as setas com traços sólidos representam o processo de gestão do engajamento e as setas tracejadas representam os agentes facilitadores (lideranças) e os indicadores de engajamento (instrumentos utilizados para definir e medir o engajamento dos empregados no ambiente de trabalho).

Figura 3: Modelo de Gestão de Engajamento.



Fonte: Adaptado de Gruman e Saks (2008).

O modelo de gestão de engajamento proposto considera como ponto de partida um acordo de desempenho a ser firmado entre o gestor e o empregado, a partir da sua função, atividades, responsabilidades, metas e resultados a serem atingidos pelo mesmo.

Após, vem o papel fundamental do gestor, como facilitador do engajamento, através do relacionamento, mediado pela comunicação humana, no qual há interações formais e informais, para manter interlocuções com o empregado.

O empregado é avaliado pelo seu desempenho, e constrói planos de desenvolvimento com suporte de seu gestor. É fundamental neste processo o feedback positivo como forma de motivar o liderado na busca de soluções para seus pontos a melhorar. Avaliações de desempenho combinadas com *feedbacks* positivos são importantes para o engajamento dos empregados, pois resultam ao final com o alto desempenho dos mesmos.

#### 4 O RELACIONAMENTO INTERNO E O ENGAJAMENTO DOS EMPREGADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, foi construída uma relação entre as categorias relacionamento interno e engajamento organizacional, abordadas anteriormente. A apresentação de um diagrama exemplifica o processo de relacionamento interno e o engajamento dos empregados, mediado pela comunicação nas organizações. Para isso, foram considerados os conceitos e definições dos autores da comunicação e da administração a partir da revisão bibliográfica do tema em estudo. O diagrama foi construído com base nos diversos autores utilizados como referencial teórico nos capítulos anteriores.

Foi considerado no diagrama o engajamento organizacional a partir do processo de relacionamento interno, mediado pela comunicação entre lideranças e empregados nas organizações. O Diagrama 1 representa os aspectos envolvidos nesse processo, conforme destacaremos a seguir:

A - relacionamento entre líder e empregado mediado pela comunicação;

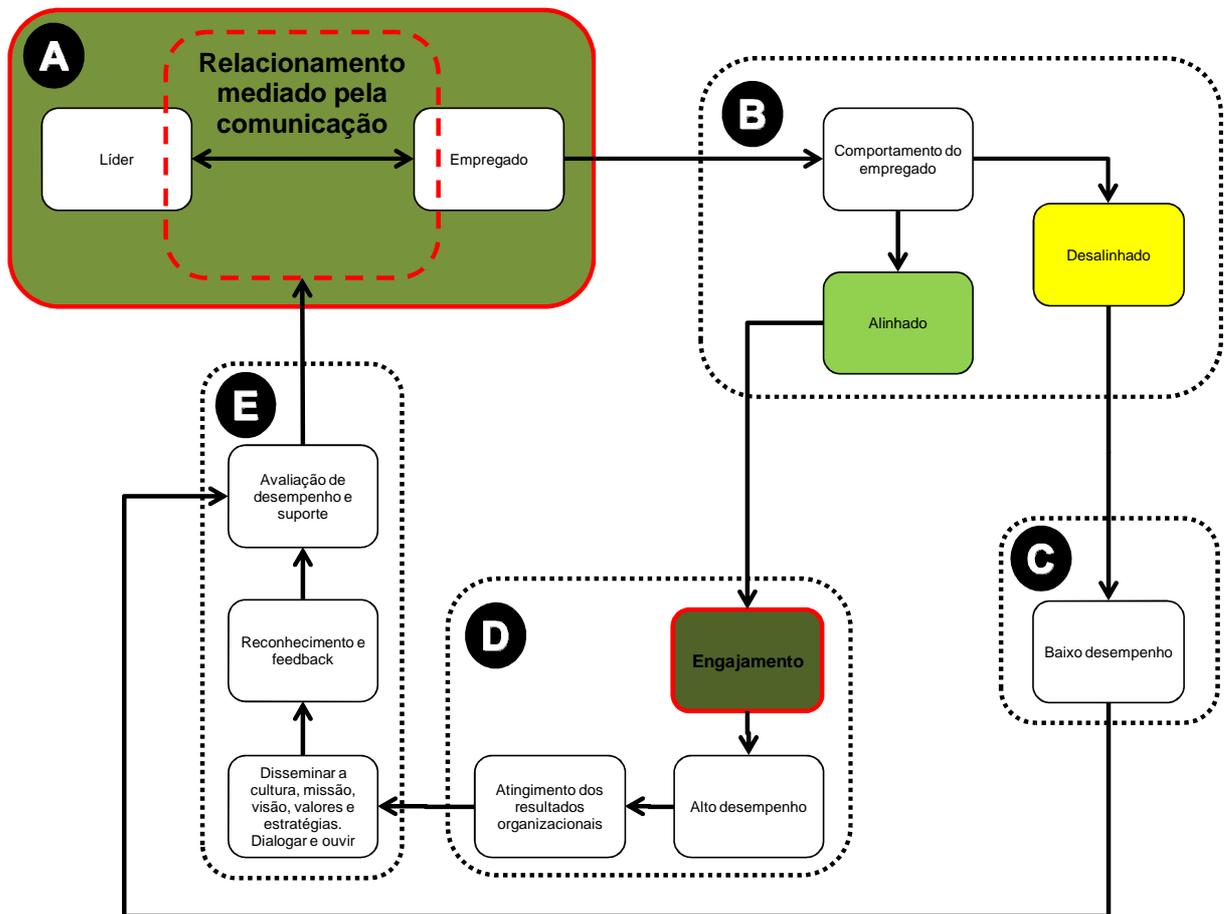
B - comportamento;

C - baixo desempenho;

D - engajamento, alto desempenho e atingimento dos resultados organizacionais;

E - avaliação de desenvolvimento e suporte, reconhecimento e *feedback* e disseminação da cultura, missão, visão, valores e estratégias. Dialogar e ouvir.

Diagrama 1: O processo de relacionamento interno e o engajamento dos empregados mediado pela comunicação nas organizações.



Fonte: de Bem (2012).

No Diagrama 1 a letra A (traços sólidos) representa o processo de relacionamento entre o líder e o empregado, mediado pela comunicação no ambiente organizacional. A qualidade desse processo comunicativo (linhas tracejadas) está alicerçada com base na disseminação da cultura, da missão, da visão, dos valores, das estratégias, na política comunicacional, nas ferramentas (condições de trabalho), no suporte organizacional (avaliação de desempenho, capacitação, treinamento, conhecimento da sua função/responsabilidades e orientação) e no papel da liderança. Nesse processo, o empregado poderá agir alinhado ou desalinhado com a organização, segundo o seu comportamento, no ambiente de trabalho, de acordo com a letra B. O comportamento alinhado<sup>30</sup> é representado, resumidamente, pela alta conexão do empregado com o desempenho

<sup>30</sup> Alinhado – esse comportamento do empregado está relacionado ao resultado do conjunto de fatores que influenciam no seu processo de engajamento organizacional.

de suas funções, com os colegas, com as lideranças, na sua relação com o ambiente de trabalho, com as suas responsabilidades, com a cultura, os valores e a missão da organização, reconhecendo a sua contribuição para o atingimento dos resultados organizacionais. Em contrapartida, o desalinhado<sup>31</sup> apresenta baixa conexão com esses mesmos aspectos. Na busca do engajamento organizacional do empregado com comportamento desalinhado, que tende ao baixo desempenho (letra C), o empregado enquadrado neste perfil precisaria (letra E) ser reavaliado (avaliação de desempenho) pelo seu líder, construindo conjuntamente um plano pessoal de desenvolvimento pessoal, com suporte organizacional. Em relação ao comportamento alinhado (letra D), o perfil do empregado que demonstra engajamento organizacional apresenta alto desempenho pessoal, contribuindo para o atingimento dos resultados organizacionais, e identifica-se com a cultura, a missão, a visão, os valores e as estratégias (letra E). Possui momentos e espaço com a sua liderança para dialogar e ser ouvido, tem demonstração de reconhecimento, recebe continuamente *feedbacks* positivos, através de avaliação de desempenho e, quando necessário, tem suporte da organização para o exercício da sua função.

A seguir, descreveremos esse processo do relacionamento entre o líder e o empregado, mediado pela comunicação (letra A) e o comportamento dos empregados nesse processo (letra B), a possibilidade de realinhamento do comportamento dos empregados desalinhados (letra C), a caracterização do engajamento e os seus resultados (letra D) e os fatores presentes nas relações entre lideranças e liderados para que ocorra o engajamento organizacional (letra E).

#### **4.1 Relacionamento entre líder e empregado mediado pela comunicação**

No Diagrama 1 (letra A), o engajamento organizacional do empregado é representado pela alta conexão e senso de realização pessoal com as suas funções, atrelado a um grande nível de identificação com a organização. Para isso, o papel da liderança é fundamental, pois está intimamente relacionado com a importância e qualidade de suas relações com os seus liderados, principalmente, no fortalecimento

---

<sup>31</sup> Desalinhado – esse comportamento do empregado está relacionado ao resultado do conjunto de fatores que influenciam no seu processo de não engajamento organizacional.

da cultura e dos valores institucionais e na consolidação de vínculos de confiança, de responsabilidade, de credibilidade e de fidelidade, com a demonstração individual e coletiva de alto desempenho das pessoas na consecução dos resultados organizacionais.

O compromisso da liderança por meio de seu relacionamento com os empregados (Diagrama 1, letra A) facilitará a transmissão dos códigos de aprendizagem que fazem parte da cultura, interagindo com o ambiente de trabalho através das pessoas e suas relações. A partir do sistema de representações e de valores compartilhados, dar-se-á o processo de identificação com a cultura, como parte do processo de engajamento organizacional.

Para o êxito desse processo, há necessidade da adoção de um modelo comunicacional que considere não apenas as relações formais baseadas apenas nas estruturas das organizações (hierarquia das relações). É fundamental que estejam previstas nesse modelo as práticas diárias informais das relações entre lideranças e empregados. Isso possibilitará valorizar a dimensão humana da comunicação no ambiente de trabalho, nesse caso, através da relação face a face entre o líder e o empregado.

Para isso, é crucial ao processo de engajamento dos empregados no ambiente de trabalho, que o líder esteja engajado e demonstre engajamento nas relações que estabelece com seus empregados. Nesse sentido, demonstrar engajamento, como um exemplo a ser seguido, é um papel fundamental do líder ideal na organização.

O líder demonstrado no Diagrama 1 (letra A) necessita contar com um conjunto de competências, como, por exemplo, da comunicação humana, de relacionamento interpessoal, de domínio da linguagem e do discurso (palavras e metáforas até as formas narrativas); competências de educar, de ouvir, de liderar, de dar *feedbacks* positivos, de influenciar, de direcionar e de delegar ações e responsabilidades, além de ser visionário, inovador e mobilizador de pessoas.

O êxito no exercício da liderança com o domínio e uso da comunicação, demonstrado no Diagrama 1 (letra A), durante o processo de relacionamento com os empregados, é eficaz quando é mediado pela comunicação humana, por ser mais informal. Com isso, aparelhar os líderes, na dimensão humana da comunicação, permite o reconhecimento dos empregados no cotidiano das organizações, gerando ambientes favoráveis para as iniciativas individuais e grupais de criatividade e inovação com alto desempenho e engajamento pessoal na busca do atingimento dos resultados organizacionais.

No relacionamento mediado pela comunicação, destacado no Diagrama 1 (letra A), o líder engajado tem condições de mobilizar sua equipe na busca de soluções complexas, assumindo desafios, definindo problemas, criando pontos de referência e montando esquemas, para facilitar o processo de identificação, análise e solução de problemas, com alto desempenho no atingimento dos resultados organizacionais, gerando um ambiente altamente produtivo de ideias criativas e inovadoras. Para isso, o líder se utilizará de símbolos, metáforas, retóricas e imagens, efetuando intervenções contínuas na rede de significados, compreendendo rapidamente a dinâmica organizacional e utilizando-se, acessoriamente, das formas de comunicação mais formais (instrumental e estratégica), ao transmitir para os empregados o desempenho organizacional, sem jamais deixar de utilizar-se da comunicação humana, pela agilidade de mobilização, orientação e decisão, no direcionamento das pessoas e das ações. Assume para si o papel, perante a equipe, de qualquer possibilidade de insucesso e de sucesso da coletividade, permitindo-lhe adotar estratégias comunicativas de acordo com o andamento do processo e do desempenho da organização com o objetivo de manter as pessoas constantemente informadas.

No plano ideal, considerando-se o Diagrama 1 (letra A), o líder é empreendedor por excelência em todas as situações. Gera transformações e cria novas realidades através das pessoas. Como líder simbólico, decodifica os sonhos de suas equipes em lugar de impor os seus, mobilizando o grupo, na busca do atingimento dos resultados organizacionais, utilizando-se do relacionamento mediado pela comunicação humana, permitindo-lhe a integração e interação de esforços individuais na consecução dos resultados organizacionais.

Nesse caso, o grande desafio da liderança é gerir pessoas frente a um cenário de incertezas, complexidades e desafios impostos pelo contexto organizacional atual. As mudanças organizacionais recentes remetem a uma atuação desse líder num cenário envolvendo relacionamentos que consideram realidades locais distintas, com base em estratégias globais comuns, que requerem o engajamento das pessoas nos ambientes de trabalho, para que haja sinergia na busca do alto desempenho pessoal para atingimento dos resultados organizacionais.

No processo de relacionamento mediado pela comunicação na dimensão humana, representado no Diagrama 1 (letra A), na partilha de significados pela troca de informações, o líder e o empregado assumem os papéis de emissores e receptores, transmitindo mensagens um a um, com possibilidades de interferências e retroalimentações mútuas no processo comunicacional no ambiente de trabalho. Isso embasará o processo de engajamento organizacional que envolve os atores: líder e empregado.

Para que ocorra o relacionamento mediado pela comunicação demonstrado no Diagrama 1 (letra A), o plano organizacional de comunicação interna necessita considerar os aspectos que se referem à dimensão da comunicação humana, nas relações que envolvem lideranças e empregados (aspectos que dão sentido aos dois atores), levando-se em conta os diferentes momentos, contextos e ambientes em que se darão os diversos relacionamentos entre ambos.

Considerando-se a organização como um sistema complexo, que envolve, em especial, as relações entre o líder e o empregado, mediadas pela comunicação humana (Diagrama 1, letra A), a comunicação interna necessita focar essa dimensão nos processos simbólicos e nos seus significados entre líderes e liderados, facilitando os relacionamentos interpessoais e grupais diários nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social no ambiente organizacional.

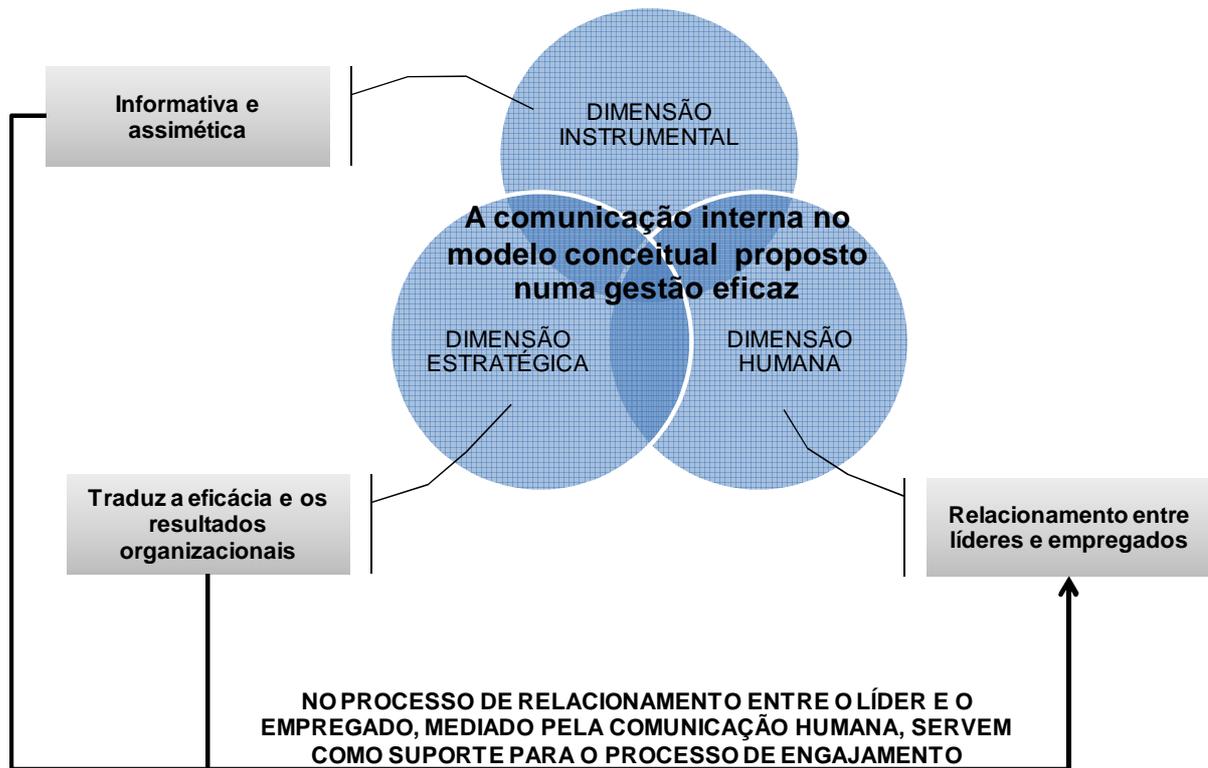
Isso permitirá um ambiente favorável para o exercício da criatividade e inovação, possibilitando que os empregados construam conhecimentos interativamente, ao se relacionarem na busca das soluções coletivas, considerados

como aprendizados coletivos, como exercício rotineiro que consiste num processo constante de negociação e de colaboração entre as pessoas no ambiente de trabalho mediado pela comunicação humana.

Nesse sentido, o processo de relacionamento, mediado pela comunicação e demonstrado pelo Diagrama 1 (letra A), dá-se em quatro contextos, conforme abordado no Capítulo 2, item 2.2 (grupais, dentro da organização, entre grupos e em grupo, e pessoa a pessoa). Em especial, quanto ao processo de relacionamento entre o líder e os empregados, estes quatro contextos são representados em quatro níveis comunicacionais: intrapessoal (do líder com ele mesmo ou de um empregado com ele mesmo), interpessoal (de líder para empregado), intergrupais (do líder para uma equipe) e cultural (em que o líder estimula o trabalho em equipe ou trabalho integrado por muitas equipes ou integrantes de equipes, para uma solução criativa ou inovadora).

A seguir (Figura 4), demonstra-se a comunicação numa gestão eficaz com base nas dimensões instrumental, estratégica e humana. É possível observar esquematicamente em que situações se dão a utilização de cada dimensão no relacionamento do líder com o empregado no ambiente de trabalho para facilitação do engajamento organizacional demonstrado no Diagrama 1 (letra A), a dimensão humana no relacionamento pessoal face a face, a dimensão estratégica como forma de transmitir o desempenho da organização e a dimensão instrumental como meio de completar o processo de comunicação assimétrica de apoio para transmitir informações através de diversas ferramentas de comunicação.

Figura 4: O relacionamento entre o líder e o empregado mediado pela comunicação.



Fonte: de Bem (2012).

O uso da dimensão instrumental, no Diagrama 1 (letra A), refere-se à comunicação mais comum na organização, porém requer alinhamento com os propósitos organizacionais e precisa ter sentido para a relação que se estabelece nos ambientes da organização, facilitando o relacionamento entre o líder e o empregado. Por ser de mão única, de caráter assimétrico, não podem implicar conflitos entre essas duas partes. Essa dimensão contribui com o papel do líder como facilitador de engajamento no dia a dia, através de ferramentas e informações em sintonia com este processo.

O uso da dimensão estratégica da comunicação, no Diagrama 1 (letra A), serve como suporte ao processo comunicacional no ambiente de trabalho, pois contribui com os aspectos relacionados às ações estratégicas da organização. Quando a liderança está comprometida com as ações estratégicas, realizando o seu desdobramento, na execução dos processos organizacionais sob sua responsabilidade, consegue traduzi-las no direcionamento de suas ações diárias com seus empregados, responsabilizando-se pelo engajamento, alto desempenho

individual e coletivo para o atingimento dos resultados organizacionais através das pessoas.

O uso da dimensão humana da comunicação, no Diagrama 1 (letra A), envolve a parte mais sensível da comunicação interna numa gestão eficaz, pois é através dessa dimensão que o líder exerce o papel de facilitador do engajamento organizacional, pelo nível e qualidade do relacionamento, mediado pela comunicação humana, que estabelece com os seus empregados e a solidez dos vínculos formados com a organização. A atuação do líder perante os seus empregados é a principal ação que possibilitará a identificação, compromisso, respeito, orgulho com a organização e a conexão entre o que os empregados fazem com os resultados organizacionais.

No Diagrama 1 (letra A), a comunicação na dimensão humana leva em consideração que a organização é formada por pessoas que se relacionam diariamente em constante comunicação informal para, no mínimo, atingirem os objetivos organizacionais. Como parcela fundamental para a gestão eficaz da comunicação, a dimensão humana, no processo de relacionamento entre líder e empregados, facilita o engajamento, o alto desempenho pessoal e, conseqüentemente, o atingimento dos resultados organizacionais e baseando-se em:

- a) preservar a solidez dos relacionamentos entre líder e empregados, entre empregados e entre equipes;
- b) estimular que as lideranças criem momentos para os empregados de conhecimento, aprendizado, trocas e interação com a organização, através de suas lideranças, oportunizando a criatividade e a inovação coletiva;
- c) aparelhar lideranças, para que promovam processos contínuos de integração vivencial, reflexiva e participativa para os empregados; e
- d) disponibilizar ferramentas, capacitar e estimular as lideranças na escuta dos empregados.

A gestão eficaz da comunicação, no uso da dimensão humana, através do processo de relacionamento entre o líder e o empregado, mediado pela comunicação, demonstrado no Diagrama 1 (letra A), é um dos principais motivos pelos quais ocorre o engajamento nas organizações.

Para tanto, a organização precisa prover, em seu processo comunicacional, suporte e acompanhamento de seus líderes no uso da comunicação humana, em suas relações com seus liderados, em todos os momentos e situações.

A gestão eficaz da comunicação interna, focada na relação entre o líder e o empregado, mediada pela comunicação, também evita o surgimento de crises, quando está presente o engajamento organizacional, através do papel das lideranças e da qualidade da comunicação que estabelecem com seus empregados.

Como abordado nos capítulos anteriores, no Diagrama 1 (letra A), os empregados dispõem de autonomia relativa para expressar seus sentimentos, desejos, pensamentos, ideias e suas aspirações na organização, de acordo com as suas funções e/ou responsabilidades. Sob o aspecto da comunicação, como fator de humanização nas organizações, esta é a forma de as pessoas se expressarem e interagirem entre si. Com isso a comunicação humana é a forma de compartilhar significados a partir da mente das pessoas no meio organizacional. Dessa forma, o ser humano constrói a realidade com base na sua reação aos acontecimentos internos e externos ao seu corpo, de forma objetiva e/ou subjetiva, de acordo com o seu próprio modelo mental. Essa construção de realidades é utilizada para negociar, decidir, solucionar problemas, criar, inovar, entre outros. Com isso, os empregados, para transformar os simbolismos em realidade nas organizações, depende das relações que estabelece com o seu líder no ambiente de trabalho.

No processo de relacionamento entre líderes e empregados, mediados pela comunicação, demonstrado no Diagrama 1 (letra A), o líder, no uso da linguística, recorre às palavras. E, para ser compreendido, o líder precisa usar o recurso do discurso, para eficácia na transmissão da comunicação não tácita, como forma de influenciar positivamente a atitude das pessoas (comportamento), demonstrada

através da forma de agir, fazer, pensar e sentir. Isso possibilitará a demonstração de identificação individual e coletiva dos indivíduos com a identidade da organização.

Na prática do dia a dia, considerando-se o Diagrama 1 (letra A), independentemente dos aspectos tecnológicos, do planejamento e da estrutura organizacional, o processo de decodificação simbólica através da dimensão humana da comunicação é necessário para a transformação dos planos de ação em realidade e a perpetuação da organização em um ambiente interno de incertezas, cercado de realidades pessoais e organizacionais com pontos fortes e fracos, alvo para oportunidades e ameaças externas, porém, é altamente dependente da atuação de suas lideranças e como essas mobilizam as pessoas. Com isso, é fundamental que as organizações reconheçam o papel do líder no relacionamento com os empregados, para o alto desempenho no atingimento dos resultados organizacionais.

## **4.2 Comportamento do empregado**

A seguir, desdobraremos os dois perfis comportamentais ilustrados no Diagrama 1, letra B, com base nos diversos autores, utilizados como referencial teórico nos capítulos anteriores, diferenciando o comportamento do empregado engajado (alinhado) em relação ao não engajado (desalinhado).

No Diagrama 1, o desdobramento dos comportamentos do empregado engajado leva em conta a formação de vínculos ou não entre o mesmo e a organização (letra B), que depende, fundamentalmente, da qualidade relacional com o seu líder, com a adoção de estratégias de suporte organizacional e de mensuração de resultados (desempenho organizacional e pessoal).

A formação de vínculos que caracterizam os empregados alinhados (Diagrama 1, letra B) pode ser observada, por exemplo, sob a forma de demonstrações de confiança, de responsabilidade, de credibilidade e de fidelidade. Já, os vínculos por parte da organização, podem ser demonstrados, por exemplo, sob a forma de reconhecimentos formais (recompensas financeiras) ou informais

(demonstrações de agradecimento pessoais do líder). A solidez dos vínculos das pessoas com a organização é um dos aspectos que integram as demonstrações de engajamento das pessoas com a organização.

As estratégias de suporte organizacional que contribuem para o processo de alinhamento do empregado (Diagrama 1, letra E) podem ser: o plano de comunicação interna, considerando a dimensão humana da comunicação (de acordo com as especificidades e cultura da organização), os processos organizacionais de capacitação de lideranças em comunicação, os programas internos de estímulo aos momentos de interlocuções dos líderes com suas equipes, os processos de sensibilizações de lideranças para o papel de facilitadores do engajamento de empregados e de disseminadores da cultura e dos valores institucionais (que facilitem a geração de vínculos dos empregados com a organização), as definições de prioridades e metas organizacionais (que promovam um ambiente favorável para o seu atingimento, com sistemáticas de acompanhamento e de divulgação de resultados, que valorizem o alto desempenho), as demonstrações de atenção ao que os empregados gostariam que lhes fosse comunicado, as ações de divulgação e promoção dos programas e políticas organizacionais, os programas de recrutamento, seleção e educação dos empregados segundo a cultura e os valores institucionais, os mecanismos e ferramentas de informação aos empregados sobre o desempenho organizacional, os processos de informação sobre as carreiras e das possibilidades de crescimento funcional para os empregados, os processos que informem sobre como os empregados podem atender à finalidade da organização, as promoções de conhecimento aos empregados de como suas ações afetam o cliente, os programas de integração para novos empregados da organização, as ações que estimulem as lideranças a criarem oportunidades para que os empregados possam expor as suas contribuições positivas, as capacitações que informem claramente cada empregado sobre suas responsabilidades, as ações de estímulo às lideranças a praticarem o *feedback* positivo e o modelo de avaliação de desempenho para planejamento de ações de melhoria para o empregado.

No processo de engajamento organizacional, a partir do relacionamento entre os líderes e empregados, mediado pela comunicação (Diagrama 1, letras D e E), poderiam ser adotadas estratégias de mensuração e comunicação dos seguintes

resultados: a) da organização: o nível de relacionamento com os seus públicos externos (acionistas, clientes, comunidade, etc.), os dados sobre a posição da organização no mercado em que atua, informações sobre a solidez econômica e financeira da organização, o nível de eficiência organizacional, o *status* da imagem institucional perante os seus públicos estratégicos, informações sobre o fortalecimento e a perpetuação da cultura e dos valores organizacionais; b) dos empregados: o nível de engajamento organizacional, os níveis individuais e coletivos de desempenho, as informações sobre a retenção de talentos na organização, as oportunidades de utilização reconhecida pela organização da dimensão humana da comunicação e as iniciativas grupais de criatividade e inovação, na busca do atingimento de resultados.

Com base no processo de relacionamento interno, mediado pela comunicação, estabelecido no dia a dia entre a liderança e os empregados (Diagrama 1, letra A), com a formação de vínculos ou não entre os mesmos e a organização, com suporte organizacional adequado e a mensuração e a informação de resultados (desempenho pessoal e organizacional), os empregados agem segundo impulsos e relacionam-se por estímulos, de acordo com os dois perfis comportamentais demonstrados no Diagrama 1 (letra B). Os empregados neste caso tendem a agir como:

- a) Desalinhados – quando deslocados, não sentem que a organização lhes dá o suporte necessário para o exercício de suas funções, por isso, não se identificam com a mesma, não assumem desafios e tendem a não permanecer na organização por longo prazo. São empregados que, geralmente, costumam não se identificar com a organização. Quando se apresentam, claramente, como inefetivos, atuam na zona de conforto, fazem o necessário e estão constantemente insatisfeitos e, geralmente, não sentem confiança na busca de outro emprego. São, normalmente, casos de difícil recuperação. Quando frustrados, costumam permanecer na organização, apresentam baixo desempenho e carecem de suporte da organização. Os desalinhados, com apoio das lideranças e suporte organizacional, melhoram o seu desempenho e tendem a se engajar à organização (mais explicações a partir do Diagrama 1, letras C e E);

- b) Alinhados – apresentam alto desempenho pessoal, agregam resultados, com reconhecimento e causas, são altamente engajados. A organização necessitaria contar com estratégias de retenção de empregados com esse perfil;

Em um plano ideal, as lideranças, durante o processo de avaliação de desempenho de seus empregados (Diagrama 1, letra E), necessitam conhecer os profissionais desalinhados e reconhecer a sua condição de atuação na organização, segundo seus resultados, adotando técnicas e ferramentas de avaliação de desenvolvimento, construindo planos de evolução pessoal, reconhecendo, inclusive, que o mesmo possa estar fora de sua função ideal, mal aproveitado ou, até mesmo, que existe falta de suporte organizacional. Os alinhados são os empregados que a organização necessita reter, cabendo manter o nível de conexão estabelecida entre as partes, líder e empregado. Em suma, adotar o processo de relacionamento entre líder e empregados, mediado pela comunicação, considerando-se os fatores envolvidos para o processo de facilitação de engajamento organizacional.

### **4.3 Baixo desempenho do empregado**

É possível reverter o processo de baixo desempenho dos empregados<sup>32</sup> desalinhados (Diagrama 1, letras B e C), através do processo de relacionamento entre o líder e o empregado, mediado pela comunicação humana, com base no suporte organizacional. Com acompanhamento constante do profissional por parte do seu líder, poderá tornar-se um empregado efetivo (Diagrama 1, letras B, D e E). Isso é possível, pois, geralmente, o fator diferenciador entre um alto desempenho e um baixo desempenho de equipes (onde todos os outros fatores são idênticos) é justamente o *feedback* positivo (considerando-se que o baixo desempenho está associado a um sentimento de frustração do empregado).

Para que ocorra o *feedback* positivo, é necessária a retroalimentação motivacional do empregado através do processo de avaliação de desempenho com suporte adequado (Diagrama 1, letra E), ou seja, avaliar com o mesmo se existem

---

32 Baixo desempenho dos empregados - considera, também, as competências pessoais de cada empregado no exercício de sua função.

necessidades de capacitação, de conhecimento de suas funções/responsabilidades, de falta de orientações/instrumentos de trabalho e de informações. Nesse caso, é fundamental o papel do líder e da qualidade de sua relação com o empregado, mediada pela comunicação humana, na busca da melhoria de desempenho do mesmo e, conseqüentemente, no atingimento dos resultados organizacionais, com engajamento organizacional.

#### **4.4 Engajamento, alto desempenho e atingimento dos resultados organizacionais**

Considerando-se os diversos autores utilizados como referencial teórico nos capítulos anteriores, o engajamento transcende a relação do empregado com a organização. É demonstrado pelo seu comportamento alinhado (Diagrama 1, letra B), caracterizado por uma relação de alta realização com o que faz e de identificação com a organização, estabelecida, principalmente, pela relação que estabelece com sua liderança, mediada pela comunicação:

- experimentando e usando plenamente seus pontos fortes, minimizando suas fraquezas, a partir de sua personalidade humana em seu trabalho;
- experimentando e agindo de forma madura com o seu trabalho, sem abrir mão de suas emoções (aproveitando as positivas, reconhecendo e trabalhando as negativas), em "pleno contato" com a realidade de suas responsabilidades e autonomia;
- apresentando alto desempenho pessoal<sup>33</sup> e trabalhando em constante cooperação com colegas, apresentando resultado acima da média;
- conhecendo bem a sua função e sabendo da conexão entre o que faz em relação os resultados da organização.

Nesse sentido, o empregado alinhado (Diagrama 1, letra B e D) apresenta engajamento organizacional, demonstrando excitação e ansiedade, gerando ideias criativas e inovadoras, divergindo, quando necessário, reconhecendo as diversidades e as discontinuidades presentes no ambiente organizacional,

---

33 Alto desempenho pessoal – considera, também, as competências pessoais de cada empregado no exercício de sua função.

experimentando e enfrentando novas situações, tomando decisões com fundamentação e segurança e assumindo responsabilidades delegadas, sustentadas pelo processo de relacionamento estreito com a sua liderança, mediado pela comunicação, com confiança e alto desempenho no atingimento dos resultados organizacionais.

Como isso, o empregado alinhado (Diagrama 1, letra B e D), ao demonstrar engajamento organizacional, costuma estar comprometido, assume desafios, trabalha com metas e objetivos, é orientado por resultados, tem visão do todo e age com eficácia. Dessa forma, suas ações estão alinhadas com a sua liderança e com a organização e trabalha em cooperação com os colegas.

O empregado alinhado percebe que a organização é um meio direto ou indireto para que o mesmo possa atingir seus objetivos, contando a seu favor com estratégias organizacionais de atuação alinhadas com esse objetivo. Nesse caso, fica evidente a necessidade do foco organizacional na retenção desse empregado, pelas suas demonstrações de engajamento organizacional, seu alto desempenho e os efeitos gerados sobre os resultados organizacionais.

O engajamento organizacional contribui nos resultados da organização, na prática, à medida que os empregados, ao estarem alinhados com a organização (Diagrama 1, letras B e D), conhecedores de suas funções e responsabilidades, capacitados, sabem as informações necessárias, contam com os recursos materiais e tecnológicos para a execução de suas ações, têm apoio e direcionamento de seus líderes e confiam na organização, tendem a exercer com criatividade e responsabilidade seu papel individual, com cooperação coletiva e alto desempenho pessoal.

#### **4.5 Cultura, missão, visão, valores e estratégias. Dialogar e ouvir, reconhecimento e feedback e avaliação de desenvolvimento e suporte**

A letra E do Diagrama 1 representa o papel do líder como facilitador do engajamento organizacional. Em uma situação ideal, esse líder representa,

compromete-se, defende e, principalmente, dissemina a cultura, a missão, a visão e os valores organizacionais, em todos os momentos em que se relaciona com os empregados, sejam informais ou formais. Isso significa que não “basta ser”, “tem que parecer ser”. Nesse caso, a organização precisa contar com momentos que integrem as pessoas na cultura organizacional. Porém, é no dia a dia e pelo exemplo diário da liderança que se reforçam estes aspectos. As pessoas se identificam e alinham seus objetivos pessoais, mesmo que diferentes, aos organizacionais, como forma de concretizá-los. E esse processo somente é possível através das relações que a liderança mantém com os empregados mediados pela comunicação.

No processo de relacionamento mediado pela comunicação humana, é fundamental que o líder tenha momentos de diálogo e escuta com o empregado (Diagrama 1, letra E), com a finalidade de identificar necessidades, colher ideias, evitar mal-entendidos, conhecer o mesmo, orientá-lo ou reorientá-lo, estabelecer ou restabelecer combinações e questioná-lo sobre o seu trabalho. Esses momentos servem para o líder exercer *feedbacks* positivos, que geram alta motivação no ambiente de trabalho.

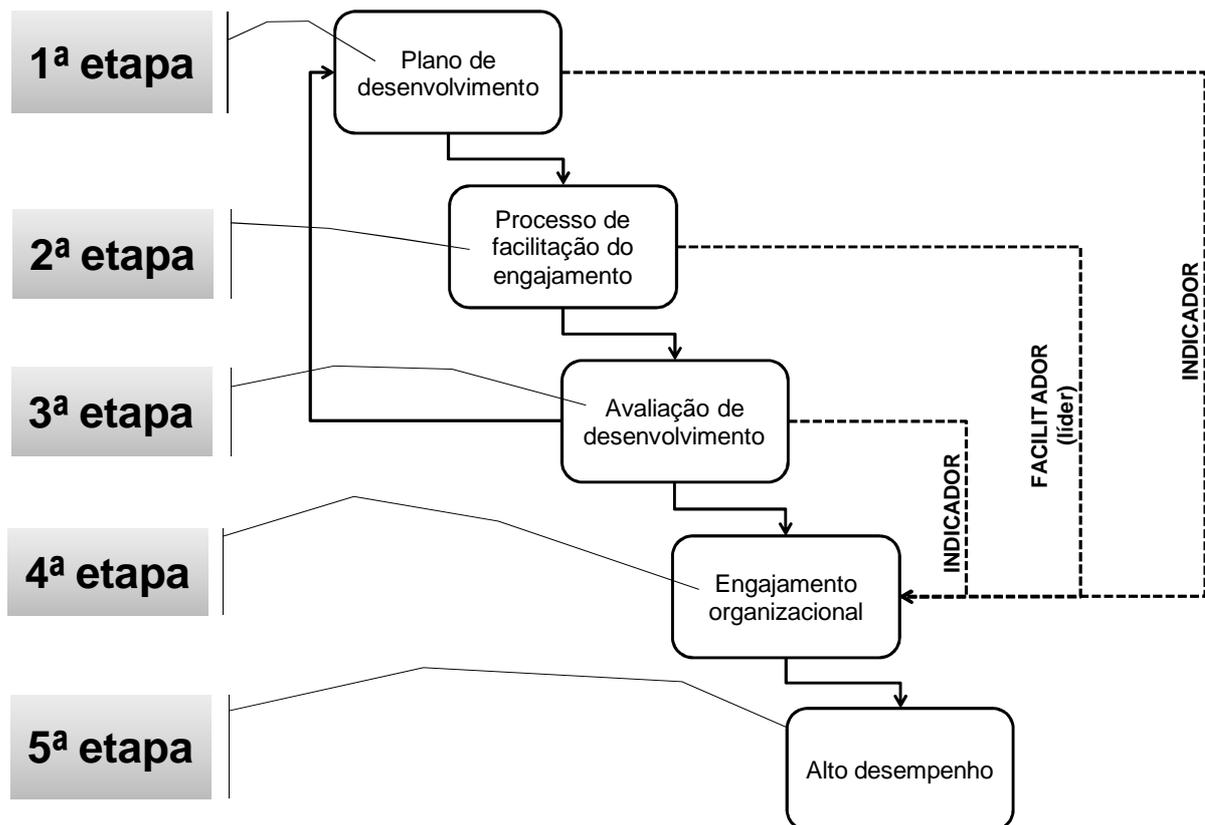
Para que isso ocorra, a oportunidade mais concreta de suporte organizacional é a avaliação de desempenho (Diagrama 1, letra E), em que o líder, conjuntamente com o empregado, avalia o seu desenvolvimento, verificando as necessidades de correções de rumo de curto, médio e longo prazo, estabelecendo, conjuntamente, um plano de desenvolvimento para o mesmo, com avaliações periódicas de cumprimento de metas, objetivos e resultados.

Para isso, é necessário adotar um modelo de gestão do engajamento, baseado em um processo de comunicação interna, que considere o relacionamento entre as lideranças e os empregados, mediados pela comunicação humana para o engajamento organizacional.

Descreveremos a seguir um modelo de gestão de engajamento desdobrado em cinco etapas (Figura 5) com base no processo de avaliação de desempenho, de acordo com o processo de relacionamento interno no engajamento de empregados na organização, mediado pela comunicação (Diagrama 1). As etapas consideradas

nesse processo são o plano de desenvolvimento, o processo de facilitação do engajamento, a avaliação de desenvolvimento, o engajamento organizacional e o alto desempenho.

Figura 5: Modelo de gestão de engajamento com base na avaliação de desempenho.



Fonte: de Bem (2012).

1ª etapa – é o acordo de desenvolvimento (descreve as responsabilidades e/ou atividades do empregado para se desenvolver), onde são consensadas as metas e os objetivos associados e os indicadores de desenvolvimento entre o líder e o liderado. Durante esse consenso, é firmado também o contrato comportamental (atitudes esperadas), revisão necessária para facilitar o desenvolvimento do engajamento organizacional. Neste momento, também são estabelecidas as necessidades de suporte a serem disponibilizadas e as de responsabilidade do empregado.

2ª etapa – é o processo de facilitação do engajamento. Para o resultado positivo desta etapa, o comportamento da liderança é fundamental, pois

desempenhará o papel diário de agente facilitador do engajamento no ambiente de trabalho. Uma característica marcante desta parte envolve o desenvolvimento do comprometimento, um comportamento diferenciado, que pode promover o engajamento do empregado. Como exemplo, a demonstração de engajamento do próprio líder, como forma de promover o engajamento do empregado.

3ª etapa – é a avaliação de desenvolvimento do empregado a ser realizada em conjunto com a sua liderança, através de um processo de *feedback* positivo, fundamentado em senso de justiça, em relação de confiança mútua, totalmente focada no processo de engajamento do empregado. Envolve a oportunidade de diálogo entre o líder e o liderado, face a face, com o exercício da capacidade da fala e da escuta. Esta etapa é fundamental, pois poderá demandar ações para o plano de desenvolvimento do empregado, gerando um clima de mútua confiança e entendimento entre as partes.

4ª etapa – engajamento do empregado – demonstração pessoal de bem-estar, de alto desempenho, de comprometimento, de predisposição para assumir desafios e de preocupação com as metas, objetivos e resultados a serem atingidos. O empregado está alinhado com a liderança e em cooperação com os demais colegas de trabalho, na busca do atingimento dos resultados organizacionais.

5ª etapa – as etapas anteriores, com total participação do líder, através do seu relacionamento com o empregado, mediadas pela comunicação humana, contribuem para engajamento organizacional, cujo resultado final esperado é o alto desempenho do empregado.

A figura 5 representa, através das setas com traços sólidos o processo de gestão do engajamento com base na avaliação de desempenho e as setas tracejadas significam o agente facilitador (lideranças) e os indicadores de engajamento (planos de desenvolvimento e avaliação de desenvolvimento).

Esse processo é baseado em processo de comunicação interna que considere o relacionamento entre as lideranças e os empregados mediados pela comunicação humana para o engajamento organizacional (Diagrama 1, letra A).

Na prática, o modelo de gestão de engajamento (Figura 5), para o processo de comunicação, baseado no relacionamento entre líder e empregado, mediado pela comunicação (Diagrama 1), serve, também, como uma forma de medir os resultados desse processo no ambiente de trabalho, através do seu gerenciamento e acompanhamento dos resultados dos seus indicadores, do acompanhamento dos planos de desenvolvimento, da atuação dos líderes como facilitadores do engajamento e dos resultados das avaliações de desenvolvimento, para tomadas de decisão.

## 5 Pesquisa-ação: resultados dos seminários

Foi adotada uma pesquisa do tipo social com base empírica, denominada metodologicamente pesquisa-ação. A adoção dessa metodologia permitiu uma relação de cooperação e participação entre os agentes envolvidos e o pesquisador durante a sua realização, possibilitando um melhor entendimento do problema de pesquisa, com o objetivo de identificar fatores de engajamento das pessoas, considerando-se o relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações, partindo-se das diretrizes de que:

- o engajamento das pessoas contribui para o atingimento dos resultados esperados pelas organizações;
- o relacionamento entre lideranças e empregados é fundamental para o processo de engajamento organizacional; e
- a comunicação é mediadora no relacionamento entre lideranças e empregados no processo de engajamento na organização.

Para o desenvolvimento da pesquisa e com a finalidade de possibilitar a cooperação e participação entre o pesquisador e os seus participantes, foram realizados seminários para o processo de coleta de dados.

Os resultados da coleta de dados foram obtidos por meio de entrevistas coletivas, baseadas nas amplas discussões geradas durante seminários com os participantes da pesquisa.

Os registros das entrevistas coletivas realizadas foram feitos segundo a fala de cada participante, conforme roteiro (Apêndice B) utilizado durante os seminários. Com base no referencial teórico e nas interações entre o pesquisador e os participantes da pesquisa durante os seminários, foi possível realizar uma análise textual, a partir do tema que norteou o estudo, o engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações.

O roteiro (Apêndice B) foi elaborado considerando-se o aprofundamento do estudo da base teórica segundo duas categorias – relacionamento interno e engajamento organizacional – sendo organizado em questões conforme apresentado a seguir:

- O que entende por engajamento organizacional?
- O que entende por relacionamento interno na organização?
- O que entende pelo relacionamento interno mediado pela comunicação na organização?
- Qual a relação entre o relacionamento interno nas organizações e o engajamento?
- Quais são os fatores relevantes que facilitam o engajamento organizacional?
- Dentre os fatores destacados, qual o mais importante? Explique.

O desenvolvimento da pesquisa possibilitou refletir as práticas dos seus participantes como executivos, liderando e gerindo pessoas na organização, com base no tema em estudo.

Após os seminários, foi realizada uma análise textual qualitativa, denominada análise discursiva, utilizando como referencial teórico Moraes (2007). A revisão da literatura, baseada nas obras estudadas, e a reorganização das falas dos participantes dos seminários, com base nas entrevistas coletivas, permitiram uma nova interpretação das mesmas em forma de unidades de significado.

As entrevistas coletivas realizadas nos seminários fomentaram momentos de debates entre os seus participantes. Num primeiro momento, foram colhidas suas opiniões pessoais e narrativas, sem a imposição de conceitos preestabelecidos. Num segundo momento, ocorreu a apresentação do tema com base no conhecimento do pesquisador e no levantamento da revisão da literatura desenvolvida. Num terceiro momento, após um período de reflexão e aplicação dos conceitos no dia-a-dia do exercício de suas funções executivas, foram coletadas, novamente, as opiniões dos três diretores, conforme descrito abaixo:

### 1º Seminário (abertura e coleta de dados)

Neste seminário, o pesquisador promoveu um nivelamento dos participantes quanto às informações gerais sobre a pesquisa e coletou dados por meio de entrevista coletiva, sem interferência do tema em estudo.

### 2º Seminário (capacitação, coleta de dados e fechamento em grupo)

Este seminário serviu para uma capacitação dos participantes com base no tema do estudo, a partir da revisão bibliográfica e dos conhecimentos do pesquisador. Na sequência, a partir da reflexão sobre os dados coletados no primeiro seminário e da capacitação ocorrida, foi retomado o processo de discussão, refletindo-se sobre o desenvolvimento da pesquisa e as oportunidades de aprendizado a respeito do tema, uma nova coleta de dados aconteceu.

Para Silva et al (2006, p. 208), a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa participativa, pois procura adotar a intervenção com base na participação como forma de promover mudanças. Para isso, durante o estudo, foi adotado o referencial metodológico em pesquisa-ação de Thiollent (2003), pelo seu caráter participativo.

O instrumento de pesquisa (Apêndice B), aplicado nas entrevistas coletivas, durante os seminários, foi um roteiro de perguntas que teve como objetivo principal obter as opiniões, com base nas experiências dos entrevistados, quanto ao tema em estudo. O mesmo foi elaborado conforme Gil (2002, p. 140), como uma forma de resgatar as lembranças essenciais acerca das informações a serem coletadas, para a realização do diagnóstico.

As entrevistas coletivas durante os seminários foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2012 e, na coleta de informações, foram adotados os recursos de gravação (com a finalidade de registrar todas as informações prestadas, facilitar a condução da discussão pelo pesquisador e evitar possíveis distorções). Para o registro de combinações, comentários especiais e orientações acerca do

desenvolvimento dos seminários, foram feitas anotações e depois elaboradas atas das reuniões.

Após a etapa de coleta dos dados (entrevistas coletivas realizadas durante os seminários), foi adotado um processo de análise adaptado do ciclo de análise de pesquisa de Silva et al (2006, p. 283), em que os depoimentos foram todos transcritos de forma literal, possibilitando a organização, classificação e interpretação dos dados obtidos. Considerando-se as questões abertas constantes no instrumento de pesquisa adotado, as informações subjetivas foram segmentadas em categorias para facilitar sua análise.

Com isso, para a elaboração dos resultados da pesquisa, foi adotado como procedimento metodológico a análise textual discursiva que tem por finalidade identificar os pontos de vistas concordantes e discordantes dos entrevistados. A interpretação dos resultados foi feita através de categorias, o que permitiu uma melhor compreensão das opiniões dos entrevistados durante as discussões nos seminários, revelando a prática vivencial dos pesquisados durante o exercício de suas funções executivas na organização, segundo o tema em estudo.

Para Pagès (1987), o indivíduo está inserido em um campo de acontecimentos externos, que refletem no seu processo mental, na forma de interpretar o mundo, influenciando suas atitudes nas relações com as pessoas. Com esta abordagem, no desenvolvimento da pesquisa qualitativa, foi possível tratar depoimentos claros e diretos dos entrevistados, assim como os dados constantes em suas falas, de forma não tão explícitas, mas que o pesquisador pôde explorá-las durante a realização das entrevistas coletivas nos seminários.

Considerando-se Moraes (2007), é possível adotar uma classificação a partir das falas dos entrevistados, organizando e dando sentido às suas opiniões, compreendendo as mesmas, através de uma síntese das informações levantadas durante a realização da pesquisa, consolidando-as em elementos unitários, através de um conjunto de elementos comuns.

A partir da análise textual, com base na revisão da literatura sobre o tema, foi possível propor as categorias que serviram para a organização das falas dos participantes dos seminários, durante as entrevistas coletivas. Foi possível identificar as suas opiniões, destacadas através de elementos aglutinados em enunciados que representam o tema em estudo, identificados em unidades de significado.

As unidades de significado serviram para indicar partes das verbalizações dos participantes nos seminários, a partir das entrevistas coletivas, desdobradas em categorias, iniciando por novos enfoques dados a partir de um conjunto de classificações efetuadas.

### **5.1 Análise textual das obras**

O quadro a seguir (Quadro 4) constitui uma representação gráfica da análise textual das obras dos autores adotados durante a revisão bibliográfica, obras essas identificadas como unidades de significado e seus enfoques textuais. As unidades de significado são expressões literais e citações textuais exatas, encontradas em seus pareceres e pontos de vista, fragmentações organizadas a partir de semelhanças e aspectos que as aproximam. Os enfoques correspondem a uma nova classificação, concebendo conceitos que reúnem os elementos comuns às unidades de significado.

A última coluna, a partir da interpretação dos enfoques, indica os fatores de engajamento das pessoas no ambiente de trabalho, considerando-se o fenômeno investigado o engajamento dos empregados no processo de relacionamento interno nas organizações.

Para a elaboração do quadro, foram considerados os autores da comunicação e da administração utilizados para o desenvolvimento da dissertação.

O quadro é a matriz teórica utilizada na análise textual das entrevistas coletivas realizadas durante os seminários 1 e 2. Os enfoques e os fatores de engajamento foram elaborados com base nos posicionamentos dos autores. Com

isso, foi possível construir uma matriz teórica que possibilitou analisar as falas dos pesquisados.

Quadro 4: Matriz teórica.

Unidade de significado	Enfoques	Fatores de engajamento
A competência essencial do líder é a capacidade de engajar pessoas. Durante os processos de avaliação de desempenho, o feedback positivo é uma das formas de se promover o engajamento na organização. O engajamento depende do processo de estreito relacionamento entre as lideranças no ambiente de trabalho e liderados. O engajamento se dá pela qualidade dos relacionamentos entre as lideranças e as equipes e, para isso, é fundamental a adoção de estratégias de comunicação. Os líderes e o seu relacionamento com os integrantes de sua equipe são extremamente importantes na facilitação do engajamento organizacional. Os líderes são fundamentais para o sucesso da gestão de desempenho. Os líderes são os grandes facilitadores do engajamento, porém também devem estar engajados. Para exercer a sua capacidade de direcionamento, exige do líder uma alta capacidade de relacionar-se com seus liderados através de suas habilidades comunicativas.	A liderança engajada facilita o engajamento.	Lideranças.
A partir da cultura organizacional, sua estrutura e relações de poder, normalmente é possível identificar como se processa a comunicação interna de uma organização. Estar engajado significa perceber a conexão entre as suas responsabilidades e o desempenho organizacional. O engajamento dos funcionários envolve os construtos de orgulho, defesa da organização, satisfação e retenção de pessoas.	Construir conexões entre pessoas e organização facilita o engajamento.	Processos de identificação organizacional.
A comunicação como condição humana é a forma de compartilhar significados a partir da mente das pessoas. A comunicação interna corporativa, envolvendo gestores e demais atores internos, deve ser focada na promoção do engajamento organizacional. A condição humana adotada nas organizações para expressar sentimentos, pensamentos e ideias é a comunicação. A empresa é formada por pessoas que estão em constante comunicação, tendo em vista as necessidades diárias de relacionamento, no mínimo, para consecução dos objetivos organizacionais. A incerteza existente no ambiente, requer relacionamentos humanizados com base em uma comunicação interna sustentável e duradora. As organizações em sua atividade organizacional são sistemas racionais, e a racionalidade é a relação lógica entre meios e fins. Então, através das relações das pessoas, mediadas pela comunicação, através das estruturas estabelecidas, busca atingir seus objetivos. As organizações são resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo. As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades. As organizações utilizam a comunicação para afetar as percepções e interpretações das pessoas Como o ser humano não consegue viver sem se relacionar com outra pessoa, faz com que toda a identidade requeira a existência de um outro. Destaca que as relações entre sujeitos comunicadores (relações humanas) também é constituída de um objeto material/social. O engajamento é influenciado pelo nível de comunicação interna. O engajamento organizacional como um estado de felicidade dos indivíduos a partir das relações humanas no ambiente de trabalho. O processo de comunicação é mais positivo quando leva em consideração mais os aspectos da comunicação humana, que são informais, do que os aspectos instrumentais e estratégicos, julgados mais formais. O processo de valorização das redes de relacionamento cria um ambiente interno	Contar com modelos de comunicação interna, que valorizem o relacionamento humano, facilita o engajamento.	Processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano.

de sustentação para a criatividade e inovação.		
O ser humano é um ser também movido pelo impulso e pela relação e não apenas pelos estímulos. Com isso, é através das relações que o ser humano estabelece a sua identificação.		
Os processos organizacionais são constituídos de um grande número de interações que requerem relacionamentos interpessoais envolvendo situações diárias de negociação e colaboração.		
Os relacionamentos ajudam à organização a gerenciar sua relação de dependência com os ambientes internos e externos.		
Os relacionamentos corporativos são sustentados e se conectam à cultura organizacional, missão, visão, valores, princípios e estratégias.		
Os relacionamentos mediados pela comunicação são fundamentais nesta nova dinâmica organizacional.		
Princípio do relacionamento: as organizações são menos vulneráveis a crises quando estabelecem bons e duradouros relacionamentos com os empregados, facilitando momentos de mudanças organizacionais.		
Processos de comunicação interna que privilegiem o relacionamento humano nas organizações são fundamentais para o sucesso do engajamento organizacional.		
A satisfação é um pressuposto básico para o engajamento.		
Empregados profundamente infelizes, que são altamente produtivos, podem estar engajados e alinhados com a estratégia do negócio.	Empregados identificados com a organização facilita o engajamento.	Processos de identificação organizacional.
Empregados sorridentes e alegres podem não estar alinhados e engajados com os objetivos da organização. Eles não são produtivos, estão apenas curtindo o bom ambiente de trabalho.		
Funcionários engajados são aqueles que, habitualmente, vão além do esperado na sua rotina normal de trabalho, procuram novas formas de desempenhá-la melhor, procuram ter sucesso e oportunizar sucesso aos outros e à organização.		
O engajamento é alicerçado por uma forte conexão com a cultura e os valores institucionais, gerando vínculos de confiança, responsabilidade, credibilidade e fidelidade.		
O engajamento é mais do que o sentimento de satisfação no ambiente de trabalho.		
O engajamento é demonstrado através do alto desempenho das pessoas no atingimento dos resultados organizacionais.		
	Modelos de gestão de recursos humanos com avaliação de desempenho facilitam o engajamento.	Avaliação de desempenho.
O engajamento, diferente da satisfação, deve ser um ciclo contínuo e não um estado momentâneo.	O desenvolvimento das pessoas facilita o engajamento.	Desenvolvimento de pessoas.
A pessoa a ser ouvida revela suas informações, ideias e inovações, que são avaliadas conjuntamente com o líder, para serem praticadas na organização.	Promover espaços de criação e inovação facilita o engajamento.	Oportunidades de criação e inovação.
Estar engajado é experimentar e agir, usando plenamente seus pontos fortes, reconhecendo e trabalhando suas fraquezas, a partir de sua personalidade humana em seu trabalho.		
A retenção de pessoas em uma organização passa pelo alinhamento de objetivos pessoais com os organizacionais, mesmo que distintos.	Valorizar as pessoas na organização facilita o engajamento.	Valorização das pessoas.
Engajamento dos funcionários é um grau mais elevado de compromisso e um desejo de permanecer na organização.		
O engajamento significa, basicamente, que as pessoas têm um sentido de pertencimento e de estar vivo na organização.		
Para o engajamento organizacional, é necessário contrapor o uso da teoria clássica nas organizacionais, migrando para modelos que valorizem a potencialidades das pessoas na organização.		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Karsan, 2011; Gruman, Saks, 2008; Ruck, Welch, 2012; Simpson, 2008; Fischer, 1994; Dulye et al, 2007; Cooperrider, Whitney, 2006; Baldissera, 2009, 2010; Motta, Vasconcelos, 2002; Kunsch, 2009, 2010; Truss et al, 2006; Gruman et al, 2008; Marcon, 2012; Kahn, 1992; Grunig, 2009; Srour, 1998; Wood Júnior, 2001; Castells, 2009; Casali, 2009; Simões, 1995, 2006; Chanlat et al, 1993; Mumby, 2010; Baitello Júnior, 2005; Augé, 1994; França, 2009; Fayard, 2000.

Descreveremos a seguir a definição dos termos adotados como enfoques no Quadro 4, a partir da aglutinação das unidades de significado:

- A liderança engajada facilita o engajamento – considera o líder engajado como sendo um grande facilitador do processo de engajamento organizacional, assumindo para si essa responsabilidade, a partir do domínio da linguagem e do discurso (desde as palavras e as metáforas até as formas narrativas), comunicação humana, na mobilização das pessoas no ambiente de trabalho, para o sucesso no alcance dos resultados.
- Construir conexões entre pessoas e organização facilita o engajamento – envolve constructos com a cultura e os valores institucionais, gerando vínculos de confiança, responsabilidade, credibilidade e fidelidade, demonstrados através do alto desempenho das pessoas no atingimento dos resultados organizacionais. O empregado conhece bem a sua função (responsabilidades) e sabe da conexão entre o que faz em relação ao desempenho organizacional, facilitando o seu processo de engajamento na organização.
- Contar com modelos de comunicação interna, que valorizem o relacionamento humano, facilita o engajamento – destaca a dimensão humana da comunicação interna nas organizações, dando sentido à relação entre líderes e empregados (presença física, fala e escuta), requerendo valorizar a participação das pessoas no processo de comunicação (seja no topo, no meio ou em linha), reforçando ainda mais as relações humanas. Demanda reforçar a interlocução entre as lideranças e os empregados, valorizando o processo de escuta e de feedback positivo, como forma de facilitar o processo de engajamento organizacional. Dessa forma, a liderança conduz o processo de feedback numa linguagem afirmativa e positiva, provocando no mesmo um sentimento de comprometimento de melhoria e de desenvolvimento pessoal.
- Empregados identificados com a organização facilita o engajamento – diz respeito à relação de alta identificação do indivíduo com a organização. Nessa condição, o empregado consegue identificar na organização, uma

forma de atingir sua realização pessoal e profissional, alinhando metas e objetivos individuais, coletivos e organizacionais, sustentados por uma relação/atuação com alto desempenho profissional. Isso envolve diversos aspectos da pessoa como ser integral e relacional, pois envolvem aspectos comportamentais do mesmo, ou seja, do seu interior, quando se relaciona com o seu exterior, facilitando o próprio processo de engajamento organizacional.

- Modelos de gestão de recursos humanos com avaliação de desempenho facilitam o engajamento – refere-se à avaliação de desempenho, como forma de facilitar o processo de engajamento. Para isso, é necessário um processo formal de avaliação de desempenho periódica dos líderes com seus liderados, considerando-se o plano de desenvolvimento pessoal estabelecido para cada integrante da equipe. Nesse caso, é necessário avaliar comportamentos de engajamento que, durante a avaliação com o mesmo, serão discutidos (pró-atividade, persistência, capacidade de adaptação, outros). Também, é importante o estabelecimento de metas para comportamentos de engajamento, durante a avaliação com o liderado, podendo ser acordadas e incluídas como parte do plano de desenvolvimento pessoal. Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a ser um importante indicador de engajamento organizacional.
- O desenvolvimento das pessoas facilita o engajamento – destaca o plano formal de desenvolvimento para cada empregado envolvendo competências necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para o desempenho ideal de suas funções. Este plano descreve as necessidades de suporte organizacional e de iniciativa pessoal. O mesmo tem que estar alinhado com o processo de facilitação de engajamento na organização.
- Promover espaços de criação e inovação facilita o engajamento – as lideranças promovem no ambiente de trabalho, oportunidades de exercício da criatividade e da inovação, exercitando o papel de ouvinte, valorizando opiniões e exercendo influência positiva, permitindo, também, o exercício da responsabilidade por atividades delegadas e de relacionamentos com outras pessoas ou grupos, na busca do atingimento de objetivos, como meio de engajar pessoas na organização.

- Valorizar as pessoas na organização facilita o engajamento – isso significa que a organização conta com práticas formais e informais de valorização de seus empregados. Nesse caso, as formas consideram as peculiaridades de cada organização, para reconhecer os comportamentos de engajamento organizacional. Essas ações estão intimamente relacionadas com aspectos psicológicos que produzam engajamento.

Os enfoques, por sua vez, traduzem-se em fatores de engajamento, a partir das suas fragmentações organizadas, considerando as semelhanças percebidas e os aspectos que os aproximam, permitindo uma nova classificação, considerando-se os elementos comuns às unidades de significado, a saber:

- a) Avaliação de desempenho;
- b) Desenvolvimento de pessoas;
- c) Lideranças;
- d) Oportunidades de criação e inovação;
- e) Processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano;
- f) Processos de identificação organizacional; e
- g) Valorização das pessoas.

## **5.2 Análise textual das entrevistas coletivas**

Os quadros a seguir constituem representações gráficas da análise textual das falas dos entrevistados durante os Seminários 1 (Quadro 5) e 2 (Quadro 6). Na primeira coluna, estão destacadas as unidades de significados, com base nas expressões literais ou fragmentos das falas dos entrevistados, ordenadas segundo o seu grau de semelhança. Na segunda (enfoques) e na terceira (fatores de engajamento) colunas, foram associados os termos com base na matriz teórica (Quadro 4), a partir dos elementos comuns às unidades de significado.

Quadro 5: Análise das falas dos entrevistados durante o Seminário 1.

Unidade de significado	Enfoques	Fatores de engajamento
Dentro desta linha, via de regra, na maior parte das vezes, ela parte do gestor, do líder, da forma como ele lida com isso, da forma como ele conquista a sua equipe, no sentido de iniciar o processo de engajamento.	A liderança engajada facilita o engajamento.	Lideranças.
Minha filosofia de trabalho é na perspectiva de engajamento voluntário		
Pessoalmente, eu tenho um discurso muito forte, que prego entre os médicos: "tu tem que ser feliz no que tu faz, se tu não é feliz no que tu faz, busca o mais cedo possível, mudar o que tu está exercendo no momento". Dou exemplos de colegas médicos, que: reclamam da vida o tempo todo, reclamam da rotina. Sinceramente, eu fico com pena da pessoa, do colega, aí eu digo: "Vai fazer outra coisa"! Então, trazendo para o engajamento, eu acho que isso, também é do gestor, ele tem que tá muito engajado, isso já aconteceu na minha vida.		
E o voluntário eu acho que é uma coisa muito de pessoa, a característica do profissional, mas também da instituição em estimular isso e eu acho que vem muito da questão da liberdade.	Construir conexões entre pessoas e organização facilita o engajamento.	Processos de identificação organizacional.
Eu acho que o engajamento organizacional é um dos nossos principais desafios, com o corpo técnico e, claro, com o de docentes, também.		
Exemplos de conhecimento da organização: quando um empregado novo entra na organização, inicialmente, o mesmo não a conhece, gradativamente, começa a conhecê-la, a se situar, permitindo-lhe criar um senso de respeito, aos seus aspectos institucionais, seus direitos e responsabilidades trabalhistas. Também, começa a se entusiasmar com a organização.		
O engajamento voluntário depende do perfil pessoal de cada profissional e do incentivo da organização.		
Os empregados devem conhecer a organização em que trabalham.		
Tentando ser bem sintético. Estamos aqui, pensamos e refletimos sobre três categorias e eu vejo essas três categorias muito imbricadas: engajamento, relacionamento e comunicação. Tudo isso depende do quê? Da química de quem faz. Depende da química do sujeito. Se na minha filosofia de postura, de conduta, que tenho essa química bem sedimentada, transparente, do engajamento, ter a química do relacionamento, e eu vou me comunicar para o firmamento, para a conexão, para a ligação disso, independente dos outros instrumentos externos que tu tem.		
A comunicação é o início e o final. É o centro de todos os relacionamentos. Eu tenho uma colega que fez doutorado aqui na organização, ela agora é professora, e disse que alguns trabalhos mostram que 60 por cento ou mais da comunicação que pode ser mensurada não está nas palavras, está naquele gesto, no olhar, no movimento, na roupa. Então eu acho que essa comunicação toda não é só verbal. Eu acho que é a maneira como as pessoas se vestem, se portam, a maneira como as pessoas conversam, tudo. Eu acho que a comunicação é tudo, ela é o eixo, a base do relacionamento.		
E falando em relacionamento, acho que hoje, a Universidade, partindo do exemplo que o ... (participante da entrevista coletiva) deu, é um exemplo de um bom ambiente, as pessoas te cumprimentarem, gravarem quem tu és, estarem de bem... Uma pessoa que está na cancela, um Segurança, e diz: "Bom Dia" para todo mundo, dá um sorriso ou faz um aceno, aquele cara não está de mal com o serviço dele. E eu acho que a Universidade hoje cresceu de uma forma que tem tantas coisas para se oferecer, que uma das minhas grandes críticas é a dificuldade de comunicar-se. Se inaugura um negócio "super bacana", aí vem alguém, eu já discuti isso em alguns fóruns internos de gestão aqui, e as pessoas (o negócio já está a dois anos funcionando) dizem: "Eu não acredito que isso existe! "Aonde que está isso aí"? "É ou não é realidade"?"		
Essa questão, também, de (não sei se entra) relação, eu acho, claro, que como gestor, temos muito forte com a GRH, de comunicação. Mas a Universidade tá tão grande que, às vezes, tu vê um técnico, um		

<p>colaborador, usufruindo de uma coisa que ninguém sabe. Aí ele diz que existe, que usa, e fica todo mundo encantado. Então eu acho que a boa relação de, e aí podemos abrir o leque para o termo, comunicação é utilizar-se dos contatos, mesmos. Ela tá fortemente ligada ao engajamento; engajamento do outro, do empregado.</p>		
<p>Eu acho esse tema muito complexo. Quando a gente fala de relacionamento, isso envolve muitas situações. Analisando rapidamente, eu dividiria as situações em dois grandes grupos: o grupo que é da comunicação, assim mais, superficial, no sentido de "integração de corredor". Do tipo: "Oi tudo bem!?" "Boa tarde!". Nessas situações, todo mundo se conhece. Se for possível, tomam um cafezinho, se tratam bem. Eu acho que isso é uma coisa muito boa, que em grande parte reflete o bem-estar que as pessoas sentem em trabalhar aqui. Mas, tem, também, um segundo nível de relacionamento que é esse relacionamento que a gente precisa aprofundar um pouquinho mais. Ver o que está acontecendo, perguntar algumas coisas para o colega, poder sentar um pouquinho. Eu tenho a impressão de que isso tá faltando muito, e não é só na nossa organização, é no mundo. Eu acho que o que aconteceu nas últimas décadas, bem poucas, é que existem muitas formas de comunicação no mundo, a gente recebe, recebe, recebe, toneladas de coisas e não consegue nem triar, a gente não consegue desfrutar, aproveitar e aprofundar. Então assim a gente tem inaugurações de tudo que é coisa, jornal, televisão, e-mail, redes sociais. Meu Deus! Estar na rede deveria ser de vez em quando. Meia noite, um colega me escrevia lá da rede social, uma coisa positiva. Ele escrevia assim: as coisas acontecem e ninguém fica sabendo, nós queremos divulgar, mas aí a divulgação é numa escala sem aprofundamento. E eu acho que nós iremos ter que repensar na comunicação de que forma ela está se dando para a gente voltar a ter um relacionamento mais aprofundado, mais verdadeiro.</p>		
<p>Eu acho que o relacionamento, na verdade, é o resultado da comunicação.</p>		
<p>Se ele é um gestor que usa a sua autoridade no sentido da gestão, ou se é um gestor autoritário. Neste caso, tu não vais conseguir esse engajamento voluntário, se tornando um autoritário, pelo contrário, o empregado tende a cumprir somente com a sua obrigação, e pronto. "Não apago a luz porque não é a minha obrigação". "Não fecho a porta porque isso não é meu problema". "Eu não fui contratado para isso".</p>		
<p>As pessoas manifestam maior ou menor engajamento voluntário ao se identificam ou não com a identidade da organizacional, sentem-se participantes desta instituição, e têm orgulho em pertencer a mesma.</p>	<p>Empregados identificados com a organização facilita o engajamento.</p>	<p>Processos de identificação organizacional.</p>
<p>Engajamento voluntário: aquele em que o empregado é proativo, independente de suas obrigações, ou atividades. Nesta perspectiva, o empregado se antecipa às situações, cria soluções e promove a melhoria contínua, além das suas atividades rotineiras</p>		
<p>Então, eu acho, que a gente tem que perceber essa coisa, dos técnicos em geral, dos colaboradores em geral, a partir da figura da filosofia de gestão do responsável, essa conexão, é ali que ela nasce, é ali que ela se expande e é ali que ela se fortalece e é aí que a gente pode ver nas respectivas unidades esse engajamento bem-sucedido, esse engajamento compulsório, que é a partir do original dele, ou ele se transformar numa coisa voluntária. É aí que a gente poderia chamar esse engajamento numa coisa de identidade institucional.</p>		
<p>O melhor para um diretor de unidade ou de setor é ter pessoas que contem com engajamento voluntário, tais como: ter iniciativa para reduzir despesas, contribuir com melhorias em suas rotinas e contribuir com ideias criativas.</p>		
<p>Tem que ter mais expectativa na segunda-feira do que na sexta. A vida profissional da pessoa tem que ser um negócio legal.</p>		
<p>A filosofia do gestor, a prática do gestor, eu acho que essa interação que tu colocas é muito legal, também, para que sempre tenha uma possibilidade de dar "feedback" para a pessoa.</p>	<p>Modelos de gestão de recursos humanos com avaliação de desempenho facilitam o engajamento.</p>	<p>Avaliação de desempenho.</p>
<p>As pessoas devem no dia a dia dar o melhor de si.</p>		
<p>É necessário buscar o melhor entendimento das funções e atividades a serem realizadas</p>		
<p>É necessário delegar, com o sentido de responsabilizar as pessoas para a tomada de decisões, alinhadas com a gestão, para que a liberdade outorgada não ultrapasse o limite da responsabilidade das funções.</p>		

<p>Engajamento compulsório é aquele em que o empregado cumpre suas obrigações com eficiência.</p>		
<p>Engajamento é conquista, conquista de quem já está e de quem entra na organização. Conquistas e não disputas. Eu, enquanto gestor, conforme a minha filosofia de vida e de gestão, eu estou sempre conquistando. De que forma: através do relacionamento interno e externo, setorial, intersetorial, para que eu possa ter um bom relacionamento institucional. Eu tenho que estar sempre em busca disso. Para eu estar sempre em busca disso, eu me utilizo de determinados fatores. Alguns destes fatores são me dispostos pela própria instituição na média em que eu sento com um funcionário, e faço isso anualmente. Semana que vem farei isso: dedicar minutos para cada um deles. Qual é a pauta? Qual é o teu projeto pessoal e institucional para o próxima ano? Tens alguma coisa que tu gostaria de fazer? Tem alguma coisa que o instituto possa te ajudar? Tem alguma coisa aqui dentro da Universidade que tu gostaria de fazer? Eu sei qual é a cesta de fatores que a Universidade disponibiliza. Isso tudo são fatores que de acordo com o relacionamento, de acordo com a filosofia de gestão que ali está havendo você conquista pessoas. Você, ao transferir responsabilidade, você está conquistando, e a partir desta conquista, dessa coisa, você tem, sem dúvida, o resultado disso que você esta perguntando. Então eu acho que isso é com a prática.</p>		
<p>Estar feliz com o que está fazendo, isso para mim é engajamento. O resto a gente vai construindo, melhora, motiva. Nós detectamos isso, desde a seleção da pessoa que está entrando, se ela tem o perfil para a função, se ela tem aquela afinidade e, depois, ensinar como é que a instituição funciona, mostrar que tem os prós e os contras. Pode estar sendo simplório e muito pouco profundo tecnicamente na temática, mas eu acho que o engajamento, ele está relacionado ao indivíduo entrar e dizer assim: "puxa vida, eu trabalho nesta organização. Puxa vida, eu sou técnico de todo esse laboratório". "Eu sou o responsável". Eu digo para os meus alunos: a segunda-feira não pode ser horrível, o domingo não pode ser uma tragédia, às vezes tem que ter uma palestra para a aula. Segunda-feira não pode ser um troço horroroso. Tem que dizer assim: "Puxa, amanhã eu vou lá, vou fazer isso e aquilo". Eu acho isso a grande coisa do engajamento do indivíduo no seu trabalho.</p>		
<p>Eu vou utilizar uma fala que fiz quando do meu discurso na premiação institucional por tempo de serviço: "Eu acho que é para mim, é você transitar, do verbo estar e do verbo ser, na instituição". É exatamente isso. Você entrar no verbo estar, se você conseguir transitar no verbo ser, você está feliz.</p>		
<p>Mas, eu acho que, aí, nós caímos num ponto perigoso. Se nós pegarmos, assim, a pessoa, já mais madura, na mesma função, eu vejo isso numa curva. Tu tens uma ascendência, tu chegas ao auge, e de acordo com a tua faixa etária, tu começa a naturalmente, inconscientemente, a te desmotivar, mas tem uma coisa que pode, mesmo desmotivado, te manter nesse lugar aqui, pelo fato que tu sabe, que mesmo tu não tendo mais perspectiva, funcional, financeira, ou de recompensa, conforme estávamos dizendo, se tu sai o teu padrão cai, então isso te empurra para cima, te faz permanecer no trabalho, exatamente porque essa compensação financeira aqui é maior do que a que tu vai ter lá fora, ou até mesmo te aposentando. Pior ainda. Então isso também é um fator de motivação. Isso também é um fator que pode ajudar no engajamento. Então, tem uma zona cinzenta, meio perigosa, assim, essa coisa da motivação depende da faixa etária.</p>		
<p>Minha experiência, em relação ao engajamento compulsório, é que é um choque para muita gente. "Eu não posso atrasar cinco minutos para bater o ponto. Eu não acredito." "Mas, eu não posso sair para cortar o cabelo? Não posso mesmo?". Isso é um choque para quem tá entrando, o compulsório. Só que ele tem que saber que aquilo ali, em qualquer empresa vai ser desse jeito, para quem nunca trabalhou em empresa. O engajamento tem que vir muito na coisa do voluntário. Ele tem que começar a entender, a gostar da instituição, a gostar do trabalho.... O compulsório é compulsório para todo mundo. "Professor, diretor, quem sabe...., eu estou pensando...". Às vezes um colaborador te dá uma grande ideia, né. Até de pesquisa! Eu acho que, em termos de relação, por isso que eu perguntei se era interpessoal. Eu acho que a nossa organização já é grande, já é</p>		

<p>espetacular, é robusta..., mas nós estamos ainda muito distantes de uma grande comunicação em rede, forte, técnica. E é a era da rede.</p>		
<p>O colaborador, quando entra na organização, deve conhecer sua função e responsabilidades, entendendo a importância das mesmas para a organização.</p>		
<p>Segundo o ... (integrante da entrevista coletiva) está dizendo, a partir do momento que o empregado tem um contrato de trabalho, uma função definida e sabe o que fazer, como fazer, possui as competências necessárias, nesta perspectiva, se dá o engajamento compulsório. Mas a partir do momento que, o mesmo conhece o ambiente e o seu gestor vai o conquistando, dentro da sua filosofia de gestão, esse engajamento pode se transformar de forma compulsória para voluntário. Momento esse em que se dá o processo de liberdade de ação fundamentada na responsabilidade, já enxergando um limite.</p>		
<p>Depende também da sua qualificação.</p>	<p>O desenvolvimento das pessoas facilita o engajamento.</p>	<p>Desenvolvimento de pessoas.</p>
<p>Ela não teve ao longo da sua carreira, da sua vida, oportunidades de formação adequada. Eu acho que isso tem a ver com todo um sistema que nós temos de educação hoje, que começa em casa, muitas vezes com os pais muito ausentes, com muito tempo de trabalho e tudo mais. A gente sabe como são os índices brasileiros do ensino hoje. As pessoas têm dificuldade de redigir um texto em português adequadamente, de usar as ferramentas básicas dos aplicativos informatizados, não dominam uma língua estrangeira, outros. Então, hoje, eu creio, que estas questões também interferem muito no desempenho das nossas unidades.</p>		
<p>Muitas vezes a pessoa pode ter até vontade, mas ela não tem ainda o preparo, o conhecimento necessário. Então eu tenho tido várias experiências de gente muito bacana, muito legal, muito imbuída do espírito de contribuir, mas que ainda não tem toda aquela bagagem que seria necessária para desempenhar aquela função, mesmo que ela seja uma função bem simples.</p>		
<p>Acho que a organização tem trabalhado muito no sentido das pessoas se sentirem integradas. Eu acho que isso é uma riqueza bem grande que a gente vê. A gente vê na questão, como tu estavas falando, tem crachá, tem uniformes, o pessoal da higienização, os guardas, o pessoal da segurança, ficam super bem, o pessoal das secretárias, as recepcionistas super elegantes, super bem vestidas, discretas, adequadas ao mundo acadêmico de alto nível. Então, eu acho que isso é um jeito de tratar as pessoas, que isso trabalha com a autoestima, e autoestima se reflete em bem-estar, e que chega no relacionamento. É daí o engajamento.</p>	<p>Valorizar as pessoas na organização facilita o engajamento.</p>	<p>Valorização das pessoas.</p>
<p>As pessoas visam perspectivas de crescimento: salarial, interno na unidade, de função, com o colega (integrante da entrevista coletiva) colocou. Então ele se sente mais importante. É assim na minha área e, certamente, o Gerente de Recursos Humanos deve lidar com mais áreas do que estas três, que estão aqui presentes, e o meio de pesquisa, quer dizer, uma coisa ligada fortemente à pesquisa, uma coisa científica mesmo assim, o técnico, o aluno querem uma evolução, o técnico está ali, daqui a pouco ele tem dois, três anos, ele aprendeu um monte de coisa e diz assim: "Puxa vida, eu posso dar um saltinho maior né, eu estou, eu sou super importante aqui, eu ensino os alunos novos aqui, que estão entrando, no mestrado, que estão aprendendo a fazer as coisas". Aí, depois de três, cinco anos, ele começa a se desmotivar e dizer assim: "Poxa o meu salário é o mesmo, será que eu não poderia ter uma melhoria." Claro que é um grande desafio institucional, mas eu acho que para o engajamento seria importante que o empregado, desde o início, enxergasse que existem espaços de crescimento na Universidade.</p>		
<p>Eu acho que a pessoa segue engajada porque ela tem a necessidade de trabalhar, de ter um bom salário, ela gosta do que está fazendo, mas, talvez, se ela tivesse uma perspectiva, mesmo se fosse a médio e longo prazo, ela certamente teria mais motivação.</p>		
<p>Eu acho que as pessoas, também, são movidas muito pela recompensa, assim, eu sempre faço comparações com o mundo animal, do qual, nós, também fazemos parte. Então, muitas vezes, a colaboração acontece, simplesmente, porque tem uma recompensa para aquele determinado fenômeno de interação entre os pares aconteça. Então, não depende apenas da colaboração espontânea. Então, isso a gente vê nos primatas, a</p>		

<p>gente vê nas aves, a gente vê muito nas abelhas. Então, esse espírito de colaboração, ele tem muitas vezes uma conexão, alguém tem que estimular; aquela coisa da trilha das formigas, uma formiga tem que dizer alguma coisa para a outra que vai responder. Então, eu acho que, essa interação entre as pessoas ela passa muito forte por isso, pelo modelo de gestão, com a possibilidade de o gestor oferecer mais liberdade para as pessoas, que se sintam parte do todo. Que possam ser ouvidas.</p>		
<p>Mas, eu concordo plenamente contigo, eu acho que, principalmente, o pessoal depois de uma certa idade, em que já aprendeu muito, já tem bastante experiência, já está altamente qualificado, tem forte domínio sobre a área em que atua,... e ele não vê perspectiva de crescimento, vamos dizer, no status profissional e na recompensa financeira, isso é um fator que pode ser limitante nessa questão do engajamento, pode ser uma perspectiva negativa, um ponto negativo.</p>		
<p>Olha só, nessa mesma linha de raciocínio, eu vejo, que eu estou a 28 anos na Instituição, e eu olhando numa retrospectiva, eu vejo essa coisa do relacionamento, avançando, como a Betina disse: é complexo, é muito complexo. Cada vez me parece que vai ficando mais complexo. No entanto, institucionalmente, eu vejo isso avançando. Porque desde algumas gestões para cá, a nossa organização vem conquistando uma coisa que parece pequena, parece simples, mas eu vejo muito grande, que é sinteticamente tratar igualmente os desiguais, e isso está no crachá. Isso é relacionamento, isso faz com que, inclusive, o engajamento se fortaleça para aqueles que já tem essa identidade. Eu vejo isso acontecendo, é claro que tem problemas, é claro que é algo complexo, é algo que muda a cultura de relacionamento. Se tratar igualmente os desiguais, você precisa de tempo, para consolidar essa cultura. E nós vivemos num mundo, numa sociedade, e essa Instituição mesmo, que faz parte dessa sociedade, conservadora. Você tratar igualmente os desiguais é uma mudança e não é o conservadorismo que fundamenta isso. Muito antes pelo contrário. Um grande exemplo esse do crachá. É um avanço. Parece pequeno. Mas é grande.</p>		
<p>Olha, como tu bem disseste, isso tá muito ligado a tua primeira categoria: engajamento (falas entre os participantes da entrevista coletiva, sem interferência do pesquisador). Muito ligado, porque, particularmente, eu penso que tu é parte de um todo e dependendo da forma como tu circulas, como tu te identificas com esse todo e o teu relacionamento passa a ser meio que um "espelho", onde tu te sente pertencente a esta instituição. Um exemplo assim (vou me usar como exemplo), do ponto de vista do relacionamento: desde que eu boto o crachá na entrada, muda; "Oh professor, como é que o Sr. tá"? Parece que eu sou político aqui dentro. Porque eu conheço desde o vigilante, as higienizadoras, e coisa e tal, os funcionários, os professores, todos iguais, é então, na minha filosofia de ser gestor, na minha filosofia de ser, entender a Instituição, a Universidade. Acho que isso também é uma coisa pessoal, mas está ligado ao engajamento institucional, engajamento naquilo que é delegado a fazer, e a partir daí o teu relacionamento está ligado ao engajamento. Não vejo as coisas desconectadas.</p>		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas coletivas, realizadas no Seminário, com 3 diretores da organização pesquisada.

A interpretação do Quadro 5 permitiu adotar a matriz teórica (Quadro 4). Isso foi devido à grande correlação entre as falas dos participantes da entrevista coletiva, realizada no Seminário 1, e as expressões literais e citações textuais exatas, encontradas nos pareceres e pontos de vista encontrados nas obras dos autores utilizadas no estudo.

A aplicação da matriz teórica (Quadro 4) permitiu identificar seis fatores de engajamento presentes nas falas dos entrevistados em relação aos sete identificados nas obras dos autores, a saber:

- a) Avaliação de desempenho;
- b) Desenvolvimento de pessoas;
- c) Lideranças;
- d) ~~Oportunidades de criação e inovação~~ (este fator de engajamento não foi identificado na análise das falas dos entrevistados, considerando-se a matriz teórica (Quadro 4);
- e) Processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano;
- f) Processos de identificação organizacional; e
- g) Valorização das pessoas.

Quadro 6: Análise das falas dos entrevistados durante o Seminário 2.

Unidade de significado	Enfoques	Fatores de engajamento
<p>É isso que tu tava falando, da fala que foi diferente do outro dia, e, hoje, eu acho que, sabe o que que eu acho ... (pesquisador)? Sinceramente, eu acho que a gente, depois de uma conversa, de duas conversas, temos mais proximidade contigo, a gente tá mais aberto, estamos abrindo um pouco mais os nossos corações, falando de uma maneira sem tanta censura, que estamos aqui, num ambiente institucional e, em que sempre existe uma certa formalidade. Não, esta conversa é uma sessão de análise, sim, que tu abre o coração sem ter nenhum tipo de reserva. Eu acho que é mais ou menos isso. Eu acho que, no momento que a gente se aproxima e tem outras conversas, por mais que a gente se conhecesse, que você é uma pessoa muito querida e simpática para a gente, eu acho que depois dessas conversas a gente se sente mais próximo ao ponto de "Ah, eu sou diretor, eu faço... eu me sinto. Mas, de uma certa maneira quase quebrando, assim, o protocolo de distanciamento que nós normalmente temos. Também, nesse sentido, eu acho que cada um nós tem uma postura na Universidade de reserva. Mas, acho que até as pessoas aqui, os diretores, são pessoas bem abertas, assim, a gente não tem tantas reservas. Mas, mesmo assim, eu acho que essa mudança de não ter reservas vem para isto, para agregar mais as pessoas.</p>	<p>A liderança engajada facilita o engajamento.</p>	<p>Lideranças.</p>
<p>É, eu vou na mesma direção de vocês. Esse engajamento, sem dúvida nenhuma, a origem dele, o que o fortalece é a relação. É a forma como tu te posiciona para exercitar isso. E quando eu dizia, numa outra oportunidade, talvez, agora tenha isso como mais visível, ou seja, essa oportunidade que tu nos deste, particularmente para mim, tornou visível o que era invisível, do ponto de vista do meu comportamento, ou seja, tornou material o assunto. Consigo ver tecnicamente o que eu faço, que, antes, eu já fazia espontaneamente. E nesses trinta dias, pensando nisso, eu cheguei à seguinte conclusão, no que se refere a engajamento: na medida em que eu sou uma pessoa engajada naquilo que eu faço, engajada institucionalmente, eu, automaticamente, reflito para baixo e atraio engajamento. A conclusão que eu chego, de outra maneira. A forma como</p>		

<p>um gestor, um líder, se posiciona, ele tanto se engaja para cima, como ele busca engajamento para baixo, para os seus subordinados. Essa é a conclusão que eu cheguei, e que eu consigo chegar no meu comportamento, no meu dia a dia, com a equipe que eu coordeno. Se eu retroceder... Cheguei a pensar nisso, quando eu fazia quando eu reunia uma equipe, no Departamento de Economia. Eu fiquei treze anos na coordenação desse departamento. E ali, ao formar uma equipe, eu me transformei numa liderança, eu me engajei num projeto e fiz com que professores se engajassem naquele projeto. Eu dizia, naquela oportunidade que era um projeto de <math>E = G + P + PG</math>. Que o curso de economia da organização era uma economia sem credibilidade, descredenciada, sem confiança, .... Para vocês terem noção, naquela época, o primeiro curso de economia criado na rede privada era o nosso e ficava bem para trás dos concorrentes. Então, eu tive a incumbência de mudar essa situação. Para fazer isso, tive que compor uma equipe, e para compor essa equipe, tive que vender esse projeto para os mesmos. Eu tive que fazer com que as pessoas se engajassem nesse projeto. A Economia é igual a G. O que é o G? G é a Graduação forte, mais P. O que era P? Uma coisa que não existia, naquela época na organização, que era a Pesquisa. Então compomos um grupo de pesquisa, com pesquisadores, etc. Para, posteriormente, então, termos um Programa de Pós-Graduação, como temos hoje lá. Então, eu vejo aquela minha experiência lá de trás, para a experiência de hoje, exatamente isso. Eu consigo visualização daquilo que intuitivamente, de certa maneira, eu já fazia e não era invisível, até porque não buscava no sentido etimológico da palavra engajar, ser engajado. As conclusões a que eu cheguei foram essas.</p>		
<p>Eu acho que as coisas, elas não são separadas, pelo contrário, estão muito relacionadas. Para você, como gestor, conquistar o engajamento dos seus coordenados, a partir de um relacionamento de conquista, muito aberto, muito transparente, sabe? Fraternal com o tempo, sabe? O respeito, são coisas que andam em paralelo, andam juntas, dado esse relacionamento. As partes, independente do nível em que estão, sabem o momento certo de quando é para uma coisa, quando é para outra coisa. Você pode ser um gestor e ser muito respeitado, mas, também ter um ambiente de cordialidade e de alegria. Desde contar piadas, de falar de futebol, de chegar na reunião certa, na hora certa, falar sobre tal técnica, tal cronograma, tal compromisso, tal desafio que temos pela frente. Tudo isso é relação, e essa relação só pode ser dessa maneira se este grupo estiver engajado. Sem estar engajado nessa relação, você não está engajado na instituição. Eu vejo que são coisas que se inter-relacionam.</p>		
<p>Eu acho que, no primeiro encontro a gente teve que conceituar a partir de nós mesmos. Ai, hoje a gente esta trazendo o que a gente conceituou e ficou pensando e ruminando nesse um mês. A conversa contigo foi importante. Dá para gente falar mais o que a gente pensa porque a gente reflete dentro de uma conceituação inicial. Acho que foi muito interessante o primeiro encontro. Indo dentro dessa linha da ... (integrante da entrevista coletiva), até porque isso tem a ver um pouco com a segunda parte. A segunda questão é: o relacionamento interno. Isso converge um pouco com isso que a gente tá falando, bem ou mal, um pouco disso que a gente está falando, olhando a partir das células separadas. Isso é um pouco de relacionamento. Então olhando esse entendimento de relacionamento interno, de engajamento, trazendo isso para o relacionamento interno. Esse entendimento da visão de vocês. Um pouco disso a gente está praticando aqui. Claro isso pelo método. Ele, se transportado para o dia a dia de uma organização, ele tem algo a ver um pouco com esta prática.</p>		
<p>O engajamento se dá a partir da transparência, visibilidade, ... Transparências nas atividades, nas coisas. Disso que a ... (integrante da entrevista coletiva) tá dizendo, de qual é a expectativa que se tem. Seriedade nisso, são pontos que para mim, hoje, são fundamentais. Eu não conseguiria, hoje, tomar decisões e conduzir a equipe, se eu não usasse da transparência. E, eu não gostaria, também, de receber nenhuma missão se ela não fosse passada com transparência. Esse relacionamento que eu tenho com o meu superior, aberto, transparente, direto, objetivo, claro e sincero é muito importante para mim. Eu não saberia ser comandado de outra forma, de outra maneira se não essa. Claro, eu tenho 28 anos aqui,</p>		

<p>então, eu já posso me reservar esse direito. Porque, assim, eu me sinto bem e, assim, eu produzo bem. E, assim, eu posso passar para aqueles que estão sob minha responsabilidade, também, essa transparência, essa seriedade, essa visibilidade, essa possibilidade... Eu acho que a gente transfere aquilo que a gente recebe numa instituição – embasamento. Pode ser engajado para cima, mas pode ser desengajado para baixo. Não atrair pessoa.</p>		
<p>Outro exemplo é no tipo de relacionamento e de abertura que a gente tem com o nosso superior. Todo mundo tem um superior, então eu acho que a questão do engajamento passa por essa transmissão de quem estamos ligados, para esse contágio, tem muito do nosso engajamento a partir de nosso superior. São os nossos exemplos, os nossos espelhos diretos... Então eu acho que é legal que a gente tenha a oportunidade de ter esse contato, seja em grupo, menores ou maiores, ou até individuais. Eu acho que isso é um ponto bem importante. Eu acho que é onde a gente também tem a oportunidade de ver como é que os nossos pares se sentem com as coisas, compartilhar um pouquinho, eu acho que isso é muito importante.</p>		
<p>Pensando em síntese, eu também estou completamente alinhada com as suas colocações. Como eu não tenho tanto tempo de gestão como você, talvez, tu já tenhas mais clara uma metodologia de trabalho mais estruturada, essa coisa de ouvir as pessoas, de ter esse tempo, de organizar isso, eu acho fantástico. Essa materialização na tua percepção é fantástica e eu acho que da minha parte percebo que, talvez, faltasse um pouco disso, falta ainda, e talvez eu tenha passado a me preocupar mais para ouvir mais... Mas, se eu pudesse fazer uma supersíntese, sobre toda essa ideia, talvez eu pudesse dizer que: o engajamento é contagiante. Ele contagia, na medida em que a gente tem ele muito forte, a gente contagia as pessoas na nossa volta. Eu acho que essa é uma ideia interessante que a gente pode talvez trabalhar para ter mais condução desse contágio, desse sistema eletromagnético. A gente pode, assim, ter mais engajamento. Porque, realmente, o engajamento, ele se transmite claramente, tanto que nas unidades, eu acho que a gente tem, quando tem uma pessoa, um líder nato, as pessoas estão na volta dele, estão gostando, estão curtindo, parece que tem um resultado muito positivo para a unidade. Diferentemente quando às vezes vê um diretor, ele não é tão carismático, ele pode ter lá mil competências para ele, não transmite tanto a sua energia positiva, vamos dizer assim, seu engajamento, e, aí, parece que tem uma certa quebra nesse processo de sensibilização.</p>		
<p>Se vocês notaram, agora tem uma fala diferente. Se eu, especificamente, neste momento, estivesse externalizando aquilo que já era internalizado. Pela experiência com o tema. Que essa coisa do contágio, como diz a ... (integrante da entrevista coletiva), é mesmo, é real. Talvez, o tempo que eu me contagiei, no sentido de um projeto institucional, eu contaguei pessoas subordinada a mim, da mesma maneira que eu fui contagiado. Então talvez esse seja o papel do líder. Esse é o papel do gestor, do líder, que tem esse desprendimento, de aglutinar pessoas. Eu concordo contigo também, tem certas pessoas que são postas como gestores e que eles não tem, não é deles essa coisa de aglutinar pessoas. E ao não ter isso, o distância da execução das atividades, e nem sempre os resultado das atividades são aqueles esperados. Porque não tem, vamos dizer, o principal da coisa, que é o prazer do fazer. É como você transformar o melhor o dia da semana, a segunda-feira, em vez da sexta-feira. Isso é o ambiente que faz. Se tu não tem esse ambiente, o melhor dia é sexta e o pior é segunda. Agora, se tu tens esse ambiente, o melhor dia é segunda e o pior é sexta. E isso tá tudo dentro desse engajamento. Dentro desse bem querer, de estar presente.</p>		
<p>Na síntese do que eu disse e do que o ... (integrante da entrevista coletiva), também trouxe, eu ficaria com identidade institucional, como relevante no processo de engajamento. Se eu tiver identidade institucional, eu tenho quase todos os requisitos necessários para o engajamento. Difícil de dizer né... Eu, também, acho que concordo com o ... (integrante da entrevista coletiva). Porque a identidade: eu gosto da instituição, o que eu estou fazendo, eu gosto, ... Eu acho que a identidade está acima de todos.</p>	<p>Construir conexões entre pessoas e organização facilita o engajamento.</p>	<p>Processos de identificação organizacional.</p>
<p>As coisas que me vieram à mente sobre comunicação, assim, ainda, por mais que se fale, eu me lembro de ter comentado aqui a importância da gente ter uma rede interna de contato na Universidade, por internet, uma</p>	<p>Contar com modelos de</p>	<p>Processos de comunicação</p>

<p>rede interna ainda, e eu acho que, claro, não substitui a relação de contato, olho no olho, que é importantíssima.</p>	<p>comunicação interna, que valorizem o relacionamento humano, facilita o engajamento.</p>	<p>interna que valorizem o relacionamento humano.</p>
<p>As coisas que vocês estão dizendo eu concordo em gênero, número e grau. Elas estão interligadas e a comunicação, eu diria que é um "néctar" no engajamento e na relação. Para as abelhas, o "néctar" é uma recompensa. Para a flor, ele não serve para nada. Ele serve para alimentar quem vem ali. É uma recompensa, é uma oferta. Exatamente o que a gente iniciou falando, das recompensas. Lá no primeiro dia. Então, para você ter o engajamento, essa recompensa, você tem que ter esse "néctar", que vem pela comunicação, sem dúvida nenhuma. E concordo, também, com ... (integrante da entrevista coletiva). No momento em que tu te aproxima, tu abres a cortina, tu tá vulnerável. No momento em que tu permite que as pessoas falem, tu pode ouvir o que tu não gostaria de ouvir. E tu tem que saber respeitar. E aguentar firme. E não pode dar golpes. Se não, você perde toda a razão e toda e qualquer possibilidade de engajamento se perde, a comunicação, o "néctar". Então, "tirar a bala da criança". Sem dúvida nenhuma, é com a experiência, com a trajetória, com o amadurecimento, cada vez mais hoje eu fico me olhando, assim, me enxergando e vendo outras pessoas e você vai amadurecendo e chegando a uma idade de mais sabedoria. Você sabe dar valor a coisas que, às vezes, podem parecer tão banais, tão simples, mas, para o outro, é tão importante, que se tu não der valor tu perde.... Essa experiência tem me ensinado coisas assim, que conhecer as pessoas é muito importante. Às vezes, eu chego a dizer para os meus alunos: "Olha, eu respeito, inclusive o barulho do silêncio do teu olhar, que ali atrás tem uma dúvida que tu tem vergonha de perguntar". Mas isso é a experiência que te ensina. Assim como eu sei, às vezes, que os funcionários que eu tenho, o mais antigo é o mais menos, digamos assim, culturalmente preparado, e um outro não, veio do interior mas é um técnico assim, que na mecânica ele é o "mago", o doutor, ele faz com peças coisa que tu não imagina, mas ele tem dificuldade de falar, de se expressar. Então, eu já sei às vezes quando ele está com problema, eu sei quando é problema de trabalho e quando é problema doméstico. Quando é problema doméstico eu o convido para almoçar. Quando é problema de trabalho, eu vou à cozinha tomar um chá, um café com ele. "É, pois é, professor". E, aí, se abre. Tá resolvido. "Muito obrigado professor, agora eu sei como resolver, te agradeço demais." Pronto. Então o que que a gente tem aí? Tem a aproximação. Eu chego nele e, ele tem a liberdade de chegar em mim. Comunicação.</p>		
<p>E eu acho que essas coisas também são facilitadas, o relacionamento é muito facilitado quando tem essa proximidade, que eu acho que a melhor via para isso é a presencial. Então eu acho que os teus funcionários, eles irão ter a proximidade contigo de te dizer: "Olha, tal situação não tá bem" ou "Eu estou muito contente com isso", de chegar, e falar de situações que não são do teu cotidiano. Ele vai fazer isso; isso se ele sentir proximidade, onde houver abertura e segurança, ele já viu, já te conhece, já conviveu contigo, ele sabe do teu humor, como é que funciona o teu nível de tolerância, ... Então, por exemplo, eu tenho uma pessoa que trabalha comigo, pouco tempo. Mas, essa pessoa chegou e disse: "Eu estou impressionada". E eu disse: "Como assim"? "Porque na outra unidade que eu trabalhava eu não podia falar com o diretor, jamais". Se a pessoa não pode falar, ela se protege. Essa mesma pessoa, poucas semanas atrás, me disse: "Olha eu passei por uma dificuldade muito grande, aqui, esses dias, e eu estou muito feliz que eu consegui superar isso". Conversou comigo, assim, e se abriu. E eu vi que eu ganhei a confiança dele. Simplesmente porque eu estava sendo honesta com ele, desde o início. Esse tipo de situação eu acho que ela nos expõe um pouco. Ficamos mais evidentes, mostramos nossas fragilidades, nos mostramos como somos, mas a gente sempre, eu acho que deve pensar que está com um time de pessoas, em quem a gente confia. É por isso que a gente também tem que cuidar bem da nossa equipe como um todo. Engajamento, aquelas células, que às vezes, a gente tem, a gente vê nas unidades, que às vezes tem pessoas que estão ali para quebrar os elos e tal. Então, eu acho que é muito importante quando a gente se mostra, mesmo que, abrindo certos pontos de fragilidade. Mas eu acho que é melhor a gente ter essa franqueza, essa proximidade e também ter a percepção de identificar nas pessoas seus problemas, para a gente ter</p>		

um trânsito de comunicação honesta e positiva.		
Ele me dá sinais. É nós descermos do pedestal, e de falarmos de igual para igual sem perder a autoridade. Pelo contrário, ganhar mais autoridade ainda pela confiança que tu lhe deu. Isso é comunicação. Aquele outro gestor que não chega perto disso ou trabalha de porta fechada, ou tem gestor até, isso me dito por higienista: "Professor, posso limpar? – Claro fica à vontade, se quiser eu fico aqui você não me atrapalha. – Não, eu estou perguntando porque tem diretor que não deixa a gente nem chegar perto quando ele está na sala." Bobagem. Eu, particularmente, acho uma bobagem. É a questão da comunicação ou a questão de descer do pedestal; como se descer fosse te apegonar, quando na realidade te engrandece. São esses detalhes que trazem a experiência. Fazem a gente aprender.		
Eu acho que, também, esses trinta dias, após o primeiro encontro, tipo de ação, claro, que estava vinculada ao trabalho, mas, levantar um tema num aspecto assim de relação, mesmo, de sentar e conversar, ele nos sensibiliza. No caso, o tema engajamento. Então, eu concordo com a ... (integrante da entrevista coletiva), com a coisa, mas à flor da pele, a gente começa a pensar, a refletir. Mas eu acho que, para mim, em termos de reflexão, o que mais me chamou atenção nesse período, a gente falou em valor, da identidade, da instituição, da estrutura, da pessoa sentir, eu acho que em termos de engajamento, o aspecto mais importante, para mim, pensando nesse período, é a relação humana. Então, assim, a relação de um líder, de um gestor com os seus técnicos ali, a gente estar mais próximo, a gente falar, a gente ouvir, dar atenção aos colaboradores, às pessoas que trabalham conosco, dar espaço para se ouvir. Eu acho que, acima de qualquer sistema tecnológico da Universidade, da rede, está a relação. Eu acho que a semente de tudo é a relação. Então eu tiraria daí o engajamento, a maior força do engajamento é a proximidade das pessoas, discutindo a temática. Trocar e-mails é mais fácil. Olha o tamanho da Universidade, mas eu acho que o contato humano é mais importante. Estar mais próximo como gestor, das pessoas ao nosso redor. Eu acho que é a chave do bom relacionamento, de tu seres um líder, assim, não se impõe a liderança, a gente conquista. São coisas que eu tirei nesse primeiro mês, assim, para uma primeira fala.		
Nesse jogo de comunicação, tem muitas coisas que não fazem parte da comunicação explícita, da comunicação falada. No gesto, no olhar, no abrir de portas, ou bater uma porta, ... É, exatamente, um ponto de exclamação, alguma coisa assim. Então, tem uma comunicação. Eu acho que ela é muito importante. Muito importante mesmo. Eu tenho uma colega que fez doutorado aqui na comunicação, muito minha amiga. Ela falou que tem trabalhos que mostram que setenta por cento de uma palestra ou de uma aula podem ser por coisas não ditas. Setenta por cento do conteúdo, da informação, pode ter sido passada como coisas não explicitamente escritas, principalmente na área da comunicação. Eu fiquei muito impressionada com isso.		
Tem alguns exemplos, bem formais, como as reuniões de diretores. As mesmas são momentos muito importantes para mim. Me sinto informada, me sinto participada, eu entendo qual é a filosofia da instituição, como é que as pessoas se comportam, e como é que eles gostariam que a gente também se comportasse. Que nessa história de engajamento, muitas vezes, a gente precisa ter balizadores. Não adianta só a gente ser engajada e não saber para que lado vai correr. Então eu acho que nessas reuniões de diretores é um momento que eu acho muito rico de trocas e de receber informações.		
Bom já falaram tudo praticamente, mas tem uma outra coisa que eu acho que se deve acrescentar que é, além disso, a questão da sua identificação com o grupo. Quem vem disso tudo, do que tu ta vivenciando, é como a instituição se mostra e como se dará o sentido de pertencimento. É o néctar.	Empregados identificados com a organização facilita o engajamento.	Processos de identificação organizacional.
Eu chamei muito atenção nisso, no nosso primeiro encontro. Engajamento, eu acho que é gostar do que se faz e se relacionar bem, com o seu superior, com os seus coordenados, ... Gostar do que faz, em primeiro lugar. Segundo, ter um bom relacionamento. Já perdi funcionária, pois a mesma não se relacionava bem, ela pediu para ir embora. E, terceiro, ela tem que se identificar com a instituição. E a gente, também, comentou isso,		

<p>a importância de entrar um novo funcionário e, que, o mesmo seja apresentado à instituição, ver quem é a nossa organização. A GRH faz toda essa apresentação, diretor, reitor, se apresentar para a instituição. E ele tem que achar, aqui, realmente, um ambiente muito bom, maravilhoso para trabalhar. Então eu acho que essas três coisas: o gostar muito do que faz, e aí vem também o colocar a pessoa certa no lugar certo; ele ter um ótimo relacionamento no dia a dia com as pessoas e enxergar a instituição como um lugar que ele pode até fazer o que ele gosta de fazer. Dessa forma que a instituição trabalha. Acho que são as três coisas que eu enxergo na questão do engajamento como o "néctar" da coisa, a recompensa.</p>		
<p>Vamos fazer uma mescla de identidade pessoal, no meio, com identidade institucional. Eu acho que posso estar tendo a visão errada, mas eu acho que a pessoa tem que estar identificando pessoalmente, com as pessoas com quem se relacionando, e estar identificada com a instituição. Se a pessoa não está muito feliz com as suas relações, não está feliz com ela mesma. Mas, se ela está de bem com todo mundo, tende a admirar a instituição. Então, por isso que tem que ser as duas coisas juntas: a identificação pessoal e a institucional. Talvez, o tema identidade passa pela pessoa estar identificada com ela, com as pessoas e com o ambiente.</p>		
<p>É uma coisa que me chamou a atenção depois daquela nossa conversa. Eu, em várias situações com colegas e funcionários, acabava me puxando, nessa ideia de tentar perceber o nível de engajamento dessas pessoas. E, até, essa palavra entrou mais, no meu dia a dia. Eu acho, apesar de que na verdade eu gosto, é uma palavra muito boa, que tem tantos significados, que a gente já viu alguns aqui, e, eu tenho a impressão que ela tem entrado mais, assim, quando a gente, talvez, valoriza mais esse ponto, nas estruturas, nos relacionamento, enfim, nas atitudes, eu acho que isso tem uma nova conotação. Eu acho que tem uma certa novidade no uso da palavra, e na reflexão sobre as pessoas, seus engajamentos. Eu acho que isso para mim foi uma coisa que me chamou bastante a atenção. Mas no conceito em si, no conceito de engajamento, acho que não mudou muito não. Eu acho que a minha compreensão sobre engajamento, talvez, agora, esteja mais complexa depois dessas conversas. Eu acho que, talvez, eu possa valorizar mais essa questão do engajamento quando penso agora no desempenho das pessoas, no seu desenvolvimento, e, do meu também. Acho isso uma coisa interessante.</p>	<p>Modelos de gestão de recursos humanos com avaliação de desempenho facilitam o engajamento.</p>	<p>Avaliação de desempenho.</p>
<p>Tu conquistas ouvindo também e deixando ventilar ideias, as pessoas adoram ter a oportunidade de sugerir coisas. "Eu fui ouvido, eu fui lá, excelente!"</p>		
<p>Existe, também, a questão do reconhecimento. Eu acho que a pessoa precisa se sentir valorizada, reconhecida. Quando a nossa instituição ganhou de novo esses prêmios, o Reitor, por exemplo, compartilhou conosco, isso para mim, honestamente, faz com que eu me sinta muito lisonjeada de pertencer a essa instituição. Então, assim, várias pessoas me dizem "... (integrante da entrevista coletiva), tu tá vendo a nossa organização". "Isso deve ter um pedacinho teu aí". É interessante, realmente, se sentir valorizada pelos superiores, assim. Eu acho que é uma recompensa. É o "néctar".</p>	<p>Valorizar as pessoas na organização facilita o engajamento.</p>	<p>Valorização das pessoas.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas coletivas, realizadas no seminário, com 3 diretores da organização pesquisada.

A interpretação do Quadro 6 permitiu adotar a matriz teórica (Quadro 4). Isso foi devido à grande correlação entre as falas dos participantes da entrevista coletiva realizada no Seminário 2 e as expressões literais e citações textuais exatas encontradas nos pareceres e pontos de vista encontrados nas obras dos autores utilizadas no estudo.

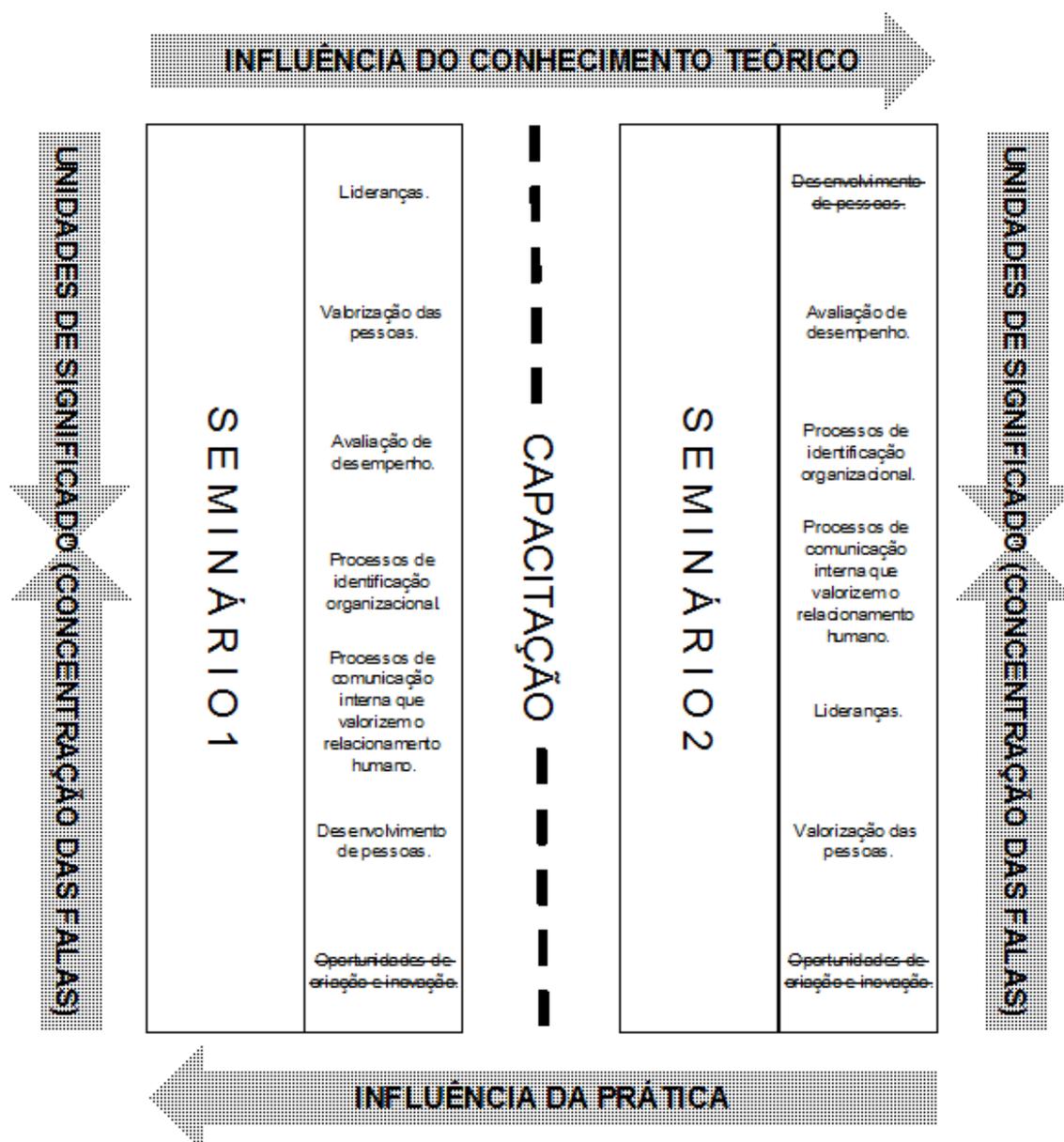
. A aplicação da matriz teórica (Quadro 4), permitiu identificar 5 fatores de engajamento presentes nas falas dos entrevistados em relação aos 7 identificados nas obras dos autores, a saber:

- a) Avaliação de desempenho;
- b) ~~Desenvolvimento de pessoas~~ (este fator de engajamento não foi identificado na análise das falas dos entrevistados, considerando-se a matriz teórica (Quadro 4);
- c) Lideranças;
- d) ~~Oportunidades de criação e inovação~~ (este fator de engajamento não foi identificado na análise das falas dos entrevistados, considerando-se a matriz teórica (Quadro 4);
- e) Processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano;
- f) Processos de identificação organizacional; e
- g) Valorização das pessoas.

### **5.3 Comparativo entre as análises textuais das entrevistas coletivas dos Seminários 1 e 2**

A Figura a seguir (Figura 6) constitui uma representação gráfica comparativa entre as falas dos entrevistados no Seminário 1 (Quadro 5) e no Seminário 2 (Quadro 6), a partir da matriz teórica (Quadro 4). A Figura demonstra a intensidade da influência da prática e do conhecimento teórico (capacitação dos pesquisados), a partir da análise textual das unidades de significado identificadas e a concentração das falas dos pesquisados, utilizando-se os elementos comuns às unidades de significado (enfoques) para isso.

Figura 6: Relações entre as análises textuais das entrevistas coletivas durante os Seminários 1 e 2.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Karsan, 2011; Gruman, Saks, 2008; Ruck, Welch, 2012; Simpson, 2008; Fischer, 1994; Dulye et al, 2007; Cooperrider, Whitney, 2006; Baldissera, 2009, 2010; Motta, Vasconcelos, 2002; Kunsch, 2009, 2010; Truss et al, 2006; Gruman et al, 2008; Marcon, 2012; Kahn, 1992; Grunig, 2009; Srour, 1998; Wood Júnior, 2001; Castells, 2009; Casali, 2009; Simões, 1995, 2006; Chanlat et al, 1993; Mumby, 2010; Baitello Júnior, 2005; Augé, 1994; França, 2009; Fayard, 2000, e das entrevistas coletivas, realizadas nos Seminários, com 3 diretores da organização pesquisada.

A interpretação da Figura 6 permitiu verificar, considerando-se as análises textuais das obras dos teóricos e das falas dos entrevistados nos seminários, sete fatores facilitadores de engajamento nas organizações, conforme demonstrado abaixo:

- Fatores facilitadores de engajamento a partir da análise textual das obras dos teóricos: 7
- Fatores facilitadores de engajamento a partir das falas dos entrevistados no Seminário 1: 6
- Fatores facilitadores de engajamento a partir das falas dos entrevistados no Seminário 2: 5

Em relação especificamente à análise textual das obras dos autores, é possível identificar uma concentração nas expressões literais e citações textuais exatas encontradas em seus pareceres e pontos de vista, fragmentações organizadas a partir de semelhanças e aspectos que as aproximam em unidades de significado, o fator facilitador de engajamento organizacional, **processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano**.

Quanto à análise textual das falas dos entrevistados no Seminário 1, sem qualquer interferência do pesquisador durante a realização da entrevista coletiva, partindo-se, apenas, das suas experiências como executivos gestores de pessoas na organização pesquisada, verificou-se uma concentração maior nos fatores facilitadores de engajamento organizacional, **avaliação de desempenho e processos de identificação organizacional**. Isso, provavelmente, conforme demonstrado na Figura 6, a uma influência maior da experiência dos mesmos no exercício cotidiano de suas atividades, ou seja, através da prática. O fator liderança tem menor presença nas falas, enquanto que o fator oportunidades de criação e inovação sequer é mencionado.

Quanto à análise textual das falas dos entrevistados no Seminário 2, a partir da capacitação promovida pelo pesquisador aos participantes, com base no tema estudado, seguida da reflexão sobre os dados coletados no primeiro seminário, verifica-se, conforme demonstrado na Figura 6, uma mudança em relação ao foco

inicial (Seminário 1), gerada por uma nova concentração nas falas, apontando para os fatores facilitadores de engajamento organizacional **processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano e Lideranças**. As falas dos entrevistados no Seminário 2 permitiu constatar que as falas passaram a girar em torno de fatores de engajamento, em relação aos seis anteriormente presentes nas unidades de significado, ou seja, os fatores desenvolvimento de pessoas e oportunidades de criação e inovação sequer são mencionados.

A partir do comparativo entre os Seminários 1 e 2, segundo a concentração das falas dos pesquisados, a partir da análise textual das unidades de significados, o conhecimento passa a influenciar mais do que a experiência prática como sendo um fator de facilitação do engajamento organizacional, conforme demonstrado na Figura 6.

Analisando a concentração das falas dos entrevistados no Seminário 1, baseada fundamentalmente na influência de suas práticas, a partir da Figura 6, é possível destacar a seguinte concentração de fatores de facilitação de engajamento organizacional (Figura 7):

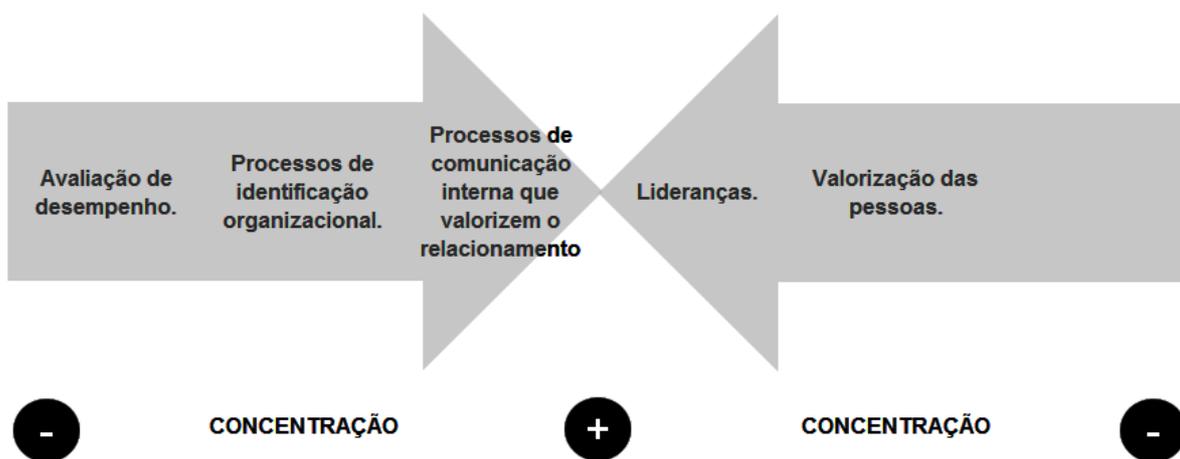
Figura 7: Fatores de engajamento conforme a concentração das falas no Seminário 1.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na relação entre as análises textuais das entrevistas coletivas durante os Seminários 1 e 2 (Figura 6).

Analisando a concentração das falas dos entrevistados no Seminário 2, baseada fundamentalmente na influência de suas práticas, a partir do Figura 6, é possível destacar a seguinte concentração de fatores de facilitação de engajamento organizacional (Figura 8):

Figura 8: Fatores de engajamento conforme a concentração das falas no Seminário 2.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na relação entre as análises textuais das entrevistas coletivas durante os Seminários 1 e 2 (Figura 6).

Finalmente, considerando-se a matriz teórica e a análise textual das falas dos entrevistados nos seminários, levando-se em conta a modificação ocorrida do Seminário 1 para o 2, a partir da alteração do pensamento dos pesquisados, é possível identificar os seguintes fatores de facilitação do engajamento organizacional, conforme a concentração das unidades de significado analisadas:

1. Processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano;
2. Lideranças;
3. Processos de identificação organizacional;
4. Avaliação de desempenho; e
5. Valorização das pessoas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto organizacional atual, altamente influenciado por fatores externos (economia local e global, acesso irrestrito a informações pela internet, impactos de ações internacionais em âmbito nacional, entre outros) que implicam o ambiente interno das organizações, um dos processos mais desafiadores para o atingimento de resultados sustentáveis é a comunicação interna, como meio de mobilização de pessoas, considerando os interesses institucionais, assim como reconhecendo que cada pessoa conta, também, com interesses próprios, promovendo uma sinergia capaz de impulsionar a todos num senso comum de alto desempenho pelo engajamento organizacional.

Os desafios que envolvem o processo de comunicação interna, a partir dos seus fatores externos, exigem uma nova visão sobre a importância das relações humanas nas organizações. E isso passa por valorizar os aspectos que envolvem a dimensão humana da comunicação, como mediadora das relações no ambiente de trabalho.

Essa nova concepção coloca a dimensão da comunicação humana em uma posição de destaque em relação às dimensões mais valorizadas nas organizações em geral: a estratégica e a instrumental. Com base na fala dos participantes durante a realização dos seminários, em especial, durante o 2º Seminário, foi possível perceber, através do processo reflexivo, a importância das relações, mediada pela comunicação humana, a partir do contato face a face. Porém, percebe-se a falta de estratégias de comunicação interna previamente e planejadamente previstas para a sua aplicação. Porém, percebe-se claramente a importância para os mesmos, no papel de líderes, principalmente, como fator de engajamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Isso se evidencia, especialmente, a partir da concentração das falas dos entrevistados, conforme demonstrado nas Figuras 6 e 8, com base na análise das unidades de significado construídas a partir do o Seminário 2.

Considerando-se os cinco fatores de engajamento presentes nas falas dos entrevistados (processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano, lideranças, processos de identificação organizacional, avaliação de desempenho e valorização das pessoas), é possível afirmar que todos são diretamente ou indiretamente fatores que integram um plano estratégico de comunicação interna que tenha como dimensão central a comunicação humana, levando-se em conta que:

- os processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano são, normalmente, considerados como estratégia comunicacional para o exercício da comunicação humana, na busca do engajamento organizacional, dentro do plano de comunicação eficaz;
- as lideranças são os agentes principais, para a promoção do engajamento, através do seu papel de comunicadores, com base na comunicação humana, ao serem considerados como foco de aplicabilidade do plano de comunicação interna, dentro do plano maior de comunicação da organização em que atuam;
- os processos de identificação organizacional servem como forma estruturada de disseminar cultura, missão, visão, valores e estratégias, como forma de criar vínculos de identificação entre o empregado e a organização, como sustentação ao processo de engajamento organizacional;
- a avaliação de desempenho serve como forma de promover a prática do *feedback* através do relacionamento entre líderes e liderados, no ambiente de trabalho, considerado-se como ferramenta fundamental para a facilitação do engajamento organizacional, com o uso intenso da dimensão da comunicação humana;
- a valorização das pessoas, como forma de reconhecer os empregados formalmente (estratégias de recompensa pelo atingimento de resultados) e informalmente (atos de agradecimento pessoal do líder ao liderado).

Em suma, os fatores de engajamento identificados neste estudo, a partir das falas dos entrevistados nos seminários, fazem sentido se conectados a um plano de

comunicação interna que considere a relevância da dimensão humana para o atingimento de resultados para a organização.

Esta dissertação, que permitiu estas considerações, foi norteada pela seguinte questão: Quais são os fatores de engajamento das pessoas no processo de relacionamento nas organizações?

Considerando-se os resultados das aplicações práticas em relação à problemática estabelecida, o objetivo deste estudo foi atingido através de uma pesquisa do tipo social com base empírica, denominada metodologicamente pesquisa-ação, em que foram identificados os fatores de engajamento das pessoas, considerando-se o relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações, tendo como diretrizes: o engajamento das pessoas contribui para o atingimento dos resultados esperados pelas organizações; o relacionamento entre lideranças e empregados é fundamental para o processo de engajamento organizacional; e a comunicação é mediadora no relacionamento entre lideranças e empregados no processo de engajamento na organização.

Para isso, foram adotados os seguintes objetivos específicos para viabilizar operacionalmente o estudo:

- aprofundar a relação entre engajamento e relacionamento, na comunicação interna das organizações;
- analisar a relação existente entre engajamento e relacionamento, com a aplicação da estratégia de pesquisa-ação em uma organização.

A interpretação dos resultados permitiu evidenciar unidades de significados que possibilitaram identificar os fatores de engajamento das pessoas no ambiente de trabalho a partir do estudo realizado.

Considerando-se que os fatores de engajamento organizacional de maior concentração nas falas dos entrevistados no Seminário 2 foram processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano e lideranças, destaca-se a necessidade de valorizar esse tipo de comunicação como meio de potencializar

o engajamento das pessoas em uma organização, como base no relacionamento entre líderes e empregados, mediado pela comunicação, especialmente na dimensão humana.

Cabe ressaltar, também, que uma ou mais releituras poderiam ser feitas a partir das unidades de significados, podendo ser aproveitadas em novos estudos sobre o tema.

Finalmente, a partir dos resultados deste estudo, espera-se que o mesmo possa contribuir para futuras pesquisas no âmbito acadêmico, que aprofundem o tema e gerem conteúdo bibliográfico que sirva como suporte para a utilização de metodologias que facilitem os processos de relacionamento e engajamento nas organizações para o atingimento de resultados.

## 7 BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, Mônica. **Comunicação e RH atuando juntos para engajar o colaborador**. São Paulo: Aberje, 2011. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=614&ID\\_COLUNISTA=57](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=614&ID_COLUNISTA=57)>. Acesso em: 8 jul. 2012.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas: Papirus, 1994.

BAITELLO Júnior, Norval. **A era da iconofagia**. Ensaios de comunicação e cultura. São Paulo: Hacker Editores, 2005.

CASADO, Letícia. **33% dos brasileiros estão acomodados no emprego**. Índice brasileiro está um pouco acima da média mundial, que fica em 30%. São Paulo: R7, 2012. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/educacao/noticias/33-dos-brasileiros-estao-acomodados-no-emprego-20100903.html>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza, 2009.

CHANLAT, Jean-François; CHANLAT, Allain; JOLY, Allain; DEJOURS, Christophe; HASSARD, John; VRIES, Manfred F. R. Kets de; CLEGG, Renée Bédard Stewart. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANLAT, Jean-François; LAURENT, André; FAUCHEUX, Claude; MILLER, Danny; BELLE, Françoise; AMADO, Gilles; FISCHER, Gustave-Nicolas; LANNOY, Jacques-Dominique de; LAPIERRE, Laurent; VRIES, Manfre F. R. Kets de; PERREAULT, Michel; AUBERT, Nicole; AKTOUF, Omar; FEYEREISEN, Pierre. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O crescimento pela inovação**: como crescer de forma sustentadora e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008.

DULYE, Linda et al. **Essential techniques for employee engagement**: tips, tools and practical advice for building a committed workforce. London: Melcrum Publishing, 2007. Disponível em: <<http://www.ashridge.org.uk>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

FAYARD, Pierre. **O jogo da interação**: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FRANÇA, Fábio. Parte 3. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 209-269.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência**: um convite à revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GRUMAN, Jamie A.; SAKS, Alan M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

GRUNIG, James E. Parte 1. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 15-111.

KARSAN, Rudy. Beyond employee engagement. **Training Journal**, London, p. 46-49, Aug. 2011. Disponível em: <<http://www.elsevier.com>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACGOWAN, Mark J.; NEWMAN, Frederick L. Factor structure of the group engagement Measure. **Social Work Research**, Washington, v. 29, n. 2, p. 107-118, 2005. Disponível em: <<http://swr.oxfordjournals.org/content/29/2/107.full.pdf+html>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

MARCON, Caroline. Palestra medindo o impacto do engajamento das pessoas. In: CONGRESSO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS (CONARH), 36., 17- 20 ago. 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABRH-SP, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveias de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **A construção de sentido no ambiente organizacional**. São Paulo: Aberje, 2010. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=243&ID\\_COLUNISTA=15](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=243&ID_COLUNISTA=15)>. Acesso em: 08 julho 2012.

PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2007.

RUCK, Kevin; WELCH, Mary. Valuing internal communication; management and employee perspectives. **Public Relations Review**, College Park, v. 38, p. 294-302, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002116>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

SANTAELLA, Lúcia. **Comunicação e pesquisa**: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SILVA, Anielson Barbosa et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de relações públicas. São Paulo: Summus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMPSON, Michelle R. Engagement at work: a review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, Elmsford, v. 46, p. 1012-1024, 2009. Disponível em: <[http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Engagement+at+work\\_review+of+literature.pdf](http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Engagement+at+work_review+of+literature.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2012.

SROUR, Robert Henry. **Poder cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPEAK, Karl D. **Internal brand building**: leveraging an innovative collaboration between marketing and HR. Brand Tool Box: Minneapolis, 2009. Disponível em: <[http://www.brandchannel.com/images/papers/514\\_10-10\\_BrandToolBox\\_KSpeak.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/514_10-10_BrandToolBox_KSpeak.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2012.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias**: acadêmica da ciência e da pesquisa. Belém: UNAMA, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2003.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WORLD'S Most Admired Companies 2010/Fortune. 2010. Disponível em: <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full_list/)>. Acesso em: 10 out. 2010.



## **APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA COLETIVA**

- O que entende por engajamento organizacional?
- O que entende por relacionamento interno na organização?
- O que entende pelo relacionamento interno mediado pela comunicação na organização?
- Qual a relação entre o relacionamento interno nas organizações e o engajamento?
- Quais são os fatores relevantes que facilitam o engajamento organizacional?
- Dentre os fatores destacados, qual o mais importante? Explique.