

Cultura Organizacional e Diversidade: Um Desafio para a Comunicação Interna¹

Rodrigo Machado de Sousa²
Maria Helena Carmo³

Resumo

Ao longo do século XXI os temas diversidade e inclusão vêm se mostrando uma questão pública estratégica para as organizações em razão de mercados cada vez mais competitivos. O grande desafio, no entanto, é como a cultura organizacional vem dando conta desse tema junto aos colaboradores das empresas e a participação dos líderes nesse processo de transformação nas empresas. Partindo da premissa de que a gestão da diversidade exige uma atuação direta da liderança, este artigo propõe-se a articular um levantamento teórico sobre cultura organizacional, comunicação interna e diversidade para futuros estudos sobre a efetividade da gestão de diversidade no relacionamento de marcas/empresas com públicos de interesse.

Palavras-chave

Cultura Organizacional; Público Interno; Comunicação Interna; Transformação Cultural; Diversidade.

Introdução

É crescente a demanda para que as organizações adotem pautas relacionadas à ESG (*environmental, social e governance*, ou seja, meio ambiente, social e governança) e isso também implica em como incorporar, por exemplo, o tema diversidade e inclusão na cultura organizacional e como engajar a liderança nesse processo. Entendendo que as organizações estão vivendo um processo de transformação cultural (e digital, esse último acelerado pela Covid-19), interessa-nos refletir sobre como a cultura afeta e é afetada pelo comportamento de gestores e colaboradores e qual a importância de um alinhamento cultural para o clima organizacional, com enfoque em Diversidade e Inclusão (D&I).

Para Marchiori (2017), a cultura organizacional é o resultado da interação social, um fenômeno interativo a partir do momento em que os indivíduos observam e interagem com o mundo ao seu redor e é, portanto, formada em comunicação. Ou seja, a cultura é um dos fatores que determina como é a comunicação praticada pela empresa (forma, veículos, conteúdo e fluxos). Quando uma organização se dedica e se compromete com boas práticas de gestão e de comunicação, em que se observa uma coerência no discurso, é possível criar um

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Relações Públicas, Política e Sociedade, atividade integrante do XVII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Graduado em Relações Públicas (FACHA). E-mail: contatodrigomachado@gmail.com.

³ Doutora em Comunicação (PPGCom/Uerj) e Mestre em Comunicação e Cultura (ECO/UFRJ). Professora das Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA) e da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Email: mhcarmo@yahoo.com.br

ambiente de trabalho mais saudável e eficiente, afetando diretamente o clima organizacional e a satisfação do colaborador.

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores externos e internos bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo. (CHIAVENATO, 1999, p.440).

A partir dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e que compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas até 2030, uma pauta vem sendo incorporada ao discurso e/ou prática organizacional: a Diversidade e Inclusão. Segundo o Manual de Diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p. 22), “ao estimular à diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”. Pressupõe-se, então, que um ambiente de trabalho diverso influencia o clima organizacional e que a comunicação é parte fundamental nesse processo.

Este artigo busca fazer uma revisão bibliográfica sobre cultura organizacional, comunicação e transformação cultural, com foco em D&I. Com isso, tem-se como objetivos específicos: 1) aprofundar o tema com todo o arcabouço teórico das áreas correlatas, tais como cultura organizacional; comunicação interna; diversidade de inclusão; ética organizacional; relações de trabalho e relações de poder; 2) analisar o papel das relações públicas no contexto da cultura organizacional e o olhar estratégico deste profissional na comunicação com o público interno; e 3) estudar o papel da liderança nesse processo. Contribuem, para este trabalho, autores ligados à comunicação de organizações, cultura organizacional, comunicação interna e diversidade, tais como Marlene Marchiori, Margarida Kunsch, Maria Aparecida Ferrari e Maria Tereza Fleury, bem como pesquisas correlatas.

Cultura Organizacional e Diversidade como Valor

A cultura organizacional se refere a valores, normas e comportamentos compartilhados pelas pessoas que compõem uma organização. É um fator que influencia a vida do colaborado e possui impactos diretos no desempenho profissional. O conjunto de valores, saberes e crenças que envolvem a organização tem influência no momento de formar opiniões, identidades e personalidades. Para João Alberto Ianhez (2018, p.102), a missão define e/ou almeja a posição que a organização ocupará ou se transformará em seu futuro – aí

se dá a visão organizacional e que, a partir do momento que a organização cresce, são necessárias diretrizes para guiar cada setor, ou seja, suas políticas. Vão se moldando, assim as formas como ela se relaciona com os seus públicos, seja em seu interior ou exterior, e que isso diz muito sobre como os colaboradores interpretam o que a organização representa – são valores. Ianhez afirma ainda que, sendo devidamente praticado, esse “conjunto de ferramentas” se une à cultura da organização, tornando-se um norteador da maneira de ser e agir de cada integrante.

Ricardo Benevides acrescenta uma perspectiva relacionada às questões éticas, que fica em evidência quando não se levam em consideração, ou não são bem articuladas e utilizadas, as ferramentas mostradas por João Ianhez. O autor (2009, p. 109-111) alerta para as relações das organizações com seus funcionários, inicialmente para a questão de desvio de conduta, que ocorre quando não se respeitam as políticas de uma organização. Chama atenção para os casos de corrupção, que, por sua vez, quando ocorrem, causam efeitos nas questões ligadas aos valores coletivos, afetando também a legitimidade da transparência da organização. Ele reforça os esforços do profissional de comunicação organizacional, amparado pelos conceitos das Relações Públicas, na missão de atuar na comunicação organizacional, visando promover um relacionamento estreito, além de estabelecer e manter compreensão mútua. Marchiori reforça essa questão:

Os profissionais de Relações Públicas devem descobrir como gerar os níveis necessários para que haja respeito mútuo e a manutenção do diálogo, e, ainda, reconhecer que cada viés cultural e a máxima que o acompanha exercem um papel essencial na manutenção da variedade social. (MARCHIORI, 2017, p.218).

Benevides (2009, pp. 111 e 112) lembra que, na participação da construção de um código de ética, regulamentos ou procedimentos em geral de uma organização, é preciso se preocupar em encontrar fatores que realmente façam sentido com a realidade, para que, posteriormente, isso possa ser, de alguma forma, validado pelas partes interessadas, levando em conta, também, que isso pode ser interpretado de acordo com o “ponto de vista” e os “poderes de influência” de cada um. Entraria, nesse ponto, um fator essencial para a efetividade ética, que é o compromisso das organizações em realmente exercerem isso em suas atividades, de modo que transmita verdade e possa ser transformador.

Instrumento que expressa a cultura organizacional, códigos de ética e de conduta vêm incorporando a diversidade aos princípios norteadores dos negócios. Maria Tereza Leme Fleury define diversidade como

um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20).

Por sua vez, o Instituto Ethos (2000, p. 53), define diversidade como “multiplicidade de características que distinguem as pessoas. Valorizar a diversidade é promover a igualdade de oportunidades para cidadãos diferenciados por gênero, sexo, cor, opção sexual (*sic*), crença etc., possibilitando-lhes acesso aos direitos e à cidadania”. Ou seja,

A diversidade evidencia os valores da partilha, da complementaridade e da solidariedade. Num quadro social marcado por discrepâncias profundas, fica cada vez mais clara – também para as empresas – a importância estratégica de criar uma realidade social inclusiva, que absorva as demandas e necessidades de todos segmentos sociais. Afinal, a vida longa dos negócios está intimamente relacionada à criação de um modelo sustentável de desenvolvimento para toda a sociedade. Incrementar a diversidade é promover a igualdade de chances para que todos possam desenvolver seus potenciais. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 10).

Como afirmam Ferrari e Cabral (2020), diversidade é conviver, respeitar e aceitar o diferente. Marlene Marchiori chama atenção para a necessidade de se “olhar para diversidade, para as diferenças culturais, entre outras questões que fazem parte do que entendemos ser o ambiente interno das organizações” (2008, p.6), porque é assim que “uma organização se faz, se identifica e se torna viva. E mais: a gestão/promoção da diversidade traz resultados nos negócios (COX, 1994; INSTITUTO ETHOS, 2000; MYRES, 2003). Ao maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens da diversidade, as organizações podem alcançar três objetivos organizacionais - responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados (COX, 1994, 11). Instituto Ethos (2000) e Myers (2003) reforçam também a fomentação da competitividade, o fortalecimento do desempenho financeiro, a redução da rotatividade de mão de obra, a potencialização da produtividade, o aumento da satisfação no trabalho e a valorização da imagem corporativa. Ou seja, “o incentivo e a promoção da diversidade a partir do público interno” legitima as ações de responsabilidade social que serão desenvolvidas perante a sociedade” (NETO, 2009, p.60).

Marco importante para a diversidade como uma questão organizacional, o documento *Who Cares Wins*, criado pelo Pacto Global da ONU em conjunto com o Banco Mundial em 2004, “provocou as 50 principais instituições financeiras do mundo a refletirem sobre formas de integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais” (PACTO GLOBAL). E em 2015, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, foram criados para “acabar com a pobreza, proteger

o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL) e incluem metas que dão conta de questões ligadas à diversidade, tais como “empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra” e “garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito” – ambas da ODS 10 – e “acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda partes” (ODS 5).

Desafio que se coloca para as empresas há quase uma década: como incentivar a cultura para diversidade e inclusão no ambiente corporativo? Retomando definição de Chiavenato (1994, p.52) de que “a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”, pressupõe-se que, para se trabalhar a diversidade dentro de um ambiente empresarial, é preciso torná-la um valor por meio da comunicação interna e da participação efetiva da liderança.

Público Interno

Para França (2003), três critérios demonstram a interdependência entre a empresa e seus públicos: 1) o grau de dependência da organização de seus públicos: constituição da empresa, existência, sobrevivência; 2) o grau de participação/envolvimento, maior ou menor, dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção; e 3) o grau nível de interferência sobre a organização e os seus negócios. Compreende-se público interno como um público de interesse que está dentro ou intimamente relacionado a uma organização, ou seja, tem um grau de dependência, em que ela precisa do colaborador para execução das atividades de seu negócio e o colaborador, para sua subsistência.

O público interno é fundamental para a cultura das organizações, já que o comportamento e o relacionamento entre as pessoas no ambiente organizacional refletem na relação com os demais públicos (como clientes, fornecedores, formadores de opinião, etc). Ou seja, a comunicação interna tem extrema importância para o exercício da cidadania e para a valorização do colaborador, que, por sua vez, tem grande relevância no papel de disseminar os valores e crenças das organizações, afirma Margarida Kunsch (2016, p. 154-155).

A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se

considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores. (KUNSCH, 2016, p. 159).

Para Marchiori (2017, p. 227), o sucesso de uma empresa está dividido em duas fases: primeiro, em sua instância interna, nas práticas de comunicação que ela costuma utilizar e na forma com que ela dialoga com seu público interno e, segundo, quando as práticas de comunicação utilizadas internamente passam a ser estendidas para fora, e isso significa que, nesse momento, a empresa está pronta e constituída para promover a estabilidade em seus relacionamentos.

Kunsch (2016, p. 159) reforça que, antes de serem empregados, os indivíduos são seres humanos pertencentes a uma mesma sociedade e eles merecem respeito e consideração. E a comunicação interna tem o dever de contribuir com a educação dos empregados para que tenham consciência dos seus direitos e obrigações enquanto cidadãos, além de ter a preocupação em valorizar os atributos humanos. Ela defende ainda que, a partir de um programa comunicacional participativo, muitos valores podem ser evidenciados ou até mesmo revelados, além de ser construtivo para o empregado, tanto no seu pessoal quanto profissional, ter a oportunidade de se expressar e comunicar livremente. Isso torna o ambiente de trabalho mais agradável, já que, em muitos casos, as pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro das organizações.

Marchiori (2018, p. 209) frisa que organização entende-se como uma instituição social, composta por pessoas e definida pelas suas incumbências e relações, por isso é imprescindível que se tenha um ambiente de trabalho que assegure a satisfação do empregado e o respeito como ser humano. Dessa forma, se obtém maior engajamento entre o funcionário e a organização. Tão importante quanto aprender a ouvir o cliente final se faz necessário compreender a importância de ouvir as considerações dos empregados em relação à empresa. Nesse cenário, torna-se crucial a construção de uma nova forma de relacionamento entre o funcionário, envolvendo as lideranças e a alta administração (veremos isso no tópico de comunicação interna e transformação cultural). Segundo a autora, o que todo indivíduo espera do grupo que ele integra é ter reciprocidade em relação ao comprometimento, dever e fidelidade. A autora afirma ainda que

a busca de sua identidade e da satisfação possibilita a existência e o desenvolvimento de comprometimento e lealdade. É preciso evidenciar a organização e conhecer o seu processo interno, valorizando e comprometendo os indivíduos com a empresa para, então, passar a exteriorizá-la perante os diferentes grupos com os quais atua. A credibilidade

externa pode ser obtida mais facilmente se existir nos funcionários uma “vontade” de representar a empresa para a qual trabalham. (MARCHIORI, 2017, p. 229).

Kunsch (2016, p. 159) concorda com Marchiori, ao dizer que o público interno é um público multiplicador (absorvendo as informações fornecidas e propagando-as em seu entorno com relação ao conteúdo que recebeu) na perspectiva da empresa. Logo, é essencial investir na comunicação interna. Deve-se realçar ainda que o empregado, seja em seu âmbito profissional e social, e/ou pessoal (com sua família e amigos), é um porta-voz da organização – seja para falar bem ou mal. O que determinará o comportamento dele será o seu engajamento com a empresa, além da credibilidade e confiança que tem em relação aos produtos e/ou serviços. Nesse contexto, a comunicação interna atua fazendo com que os colaboradores sejam bem informados, e a organização consiga responder antecipadamente às necessidades e expectativas desse público.

Para Marchiori, os profissionais da área precisam trabalhar tendo planos e reconhecendo genuinamente o público interno, isso significa que esse reconhecimento não deve estar somente ligado ao que o funcionário proporcionará de benéfico para o cliente, mas sim no contentamento e na inserção dos indivíduos em relação à organização e dentro dela. E a autora reitera:

Para nós, o excelente atendimento é consequência natural de um trabalho que privilegie em primeiro momento o indivíduo e o grupo, tanto em nível formal quanto informal, no interior das organizações. Assim, as pessoas acreditam em uma marca quando as relações internas são fortalecidas e comunicam naturalmente esta mensagem. Mais que isso. É visualizarmos que uma organização depende destas relações para o que conceituamos como identidade organizacional. Esse é o foco principal e por si só justifica falarmos da dimensão que a comunicação interna assume em uma empresa. (MARCHIORI, 2018, p. 209- 210).

Atualmente, para isso, é necessária a compreensão mútua entre administração, liderança e funcionário. O fato de o mundo estar cada vez mais tecnológico não exime os administradores do cuidado que se deve ter com as pessoas. Por mais avançada e acessível que seja a tecnologia, ela de maneira nenhuma exclui ou substitui o ser humano, e esse deve ser um ponto de extrema relevância a ser considerado pelos gestores. É imprescindível que haja a conscientização desses gestores, de que a força de trabalho é o bem maior das suas organizações. Marchiori (2017, p. 227-228) ainda enfatiza que “trabalhar bem esse canal é o segredo de tudo, pois é a comunicação que nos torna seres sociais e, portanto, membros de uma “organização”, seja a sociedade, um grupo de amigos ou uma empresa”.

Comunicação Interna e Transformação Cultural

Kunsch (2016) defende a comunicação interna como uma área estratégica, integrada ao conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, o que exige das organizações que estejam atentas às mudanças que ocorrem no cenário mundial, e a diversidade se tornou uma pauta relevante e desafiante no meio corporativo.

Outra transformação se deu com o avanço das tecnologias (surgimento da internet, redes sociais, a possibilidade de acesso através de aparatos tecnológicos - principalmente telefone celular), que fez acelerar a mudança da comunicação interna. Não funciona mais apenas imprimir jornal impresso e distribuir ou produzir um jornal mural, precisa ter canal para que o colaborador expresse suas opiniões, em razão de uma cultura mais participativa. Hoje o funcionário tem mais espaços para mostrar que tem voz, diz Paulo Henrique Soares (informação verbal)⁴. Ele destaca que, antes, os profissionais da área de comunicação interna atuavam mais preocupados em amplificar a voz das organizações, quer dizer, bastava a empresa “gritar” impondo o que se queria transmitir, colocando-se numa posição superior aos empregados que eles iriam ouvir.

Mas, com o passar do tempo, as empresas foram aprendendo e percebendo que, na verdade, o empregado sempre teve voz, ele só não tinha onde expressar suas opiniões. Isso faz com que “se vire a chave” e ocorra uma mudança cultural nas empresas. Frente a esse cenário, torna-se necessário que os profissionais responsáveis pela comunicação com empregados tenham um assento estratégico dentro da organização, além de terem acesso aos principais executivos e possam assessorá-los na tomada de decisão, porque, se esse profissional apenas fizer o que a empresa o designa a fazer, ele não estará cumprindo o seu papel, que hoje é ser voz dos empregados dentro das organizações, declara Soares.

Em recente *post* no blog da empresa de *software* de colaboração empresarial *Oak Engage* (2022, online, tradução livre), Molly Southern tratou sobre a importância da voz do empregado no ambiente de trabalho, mostrando que pesquisas sugerem que um indicador chave de sucesso organizacional é a capacidade de uma empresa fazer seus funcionários se sentirem ouvidos. Dar voz aos empregados é um componente crítico (importante) para se ter uma força de trabalho feliz, mais produtiva e engajada, mas, para que isso tenha efeito, os empregados devem se convencer de que suas sugestões estão impactando a tomada de decisão, assim, passarão a estar sempre dispostos a compartilhar suas ideias, preocupações e opinião em relação à função que exercem. Como Paulo Soares mencionou anteriormente,

⁴ Fala do Diretor de Comunicação do Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram) e instrutor da Escola Aberje de Comunicação, Paulo Henrique Soares, no *Podcast* “FalAção”, em 05 out. 2020.

quando a pessoa não é ouvida, ela passa apenas a fazer o que lhe é solicitado sem questionar ou tentar sugerir uma forma melhor de fazer o que foi designado, porque a pessoa tem a percepção de que sua opinião será indiferente, e isso causa a falta de engajamento geral e uma cultura organizacional ruim.

Outra mudança importante nas organizações diz respeito à transformação digital, muito acelerada em razão da pandemia Covid-19. Em relação à questão do avanço das tecnologias, a quarta pesquisa anual de transformação digital realizada em janeiro de 2022 pela *Harvard Business Review Analytics Services* detectou que, de 727 executivos de todo o mundo, 92% dizem que a transformação digital de sua organização se tornará mais importante para o sucesso de seus negócios nos próximos 12 meses. A pesquisa nos mostra ainda que 63% dos entrevistados definidos como “líderes” foram significativamente mais bem-sucedidos na modernização da cultura dos seus locais de trabalho em 2021, comparado com 23% do restante da amostra. (tradução livre)

Mais um fator que tem gerado uma mudança na postura e “mente” nas organizações é o tema a diversidade. De acordo com a pesquisa “A evolução do ESG no Brasil”, realizada pelo Pacto Global Rede Brasil/Stilingue (2021, p.12), as políticas de equidade de gênero são mais frequentemente trabalhadas dentro das empresas do que equidade de raça e LGBTQIA+. Para Salete da Hora, para que uma empresa possa inovar, diversidade e comunicação são fatores cruciais:

A diversidade permite que tenhamos diferentes olhares sobre um mesmo tema. Eu não consigo imaginar que um grupo homogêneo de pessoas, que tenham uma mesma formação, que passaram por vivências parecidas e tenham os mesmos valores, possa trazer soluções melhores que pessoas com experiências, formações, origens e visões de mundo distintas. As trocas entre pessoas com perspectivas diversas multiplicam a chance de se obter algo novo, único e transformador. (DA HORA, 2022, p.36).

Por todas essas razões, assessorar a liderança continua sendo muito importante, pois, muitas vezes, as organizações preparam seus líderes para falar muito bem para “fora”, mas a postura deles dentro da própria organização não se adequa às novas habilidades que um líder precisa ter nesse novo momento da cultura organizacional. Paulo Soares ainda reforça que hoje a competência de comunicação é essencial para um líder (como veremos em seguida), porque ele tem a obrigação de se relacionar e se comunicar: “se você é um líder, você tem equipe, se você tem equipe, você tem a obrigação de comunicar e se relacionar com essa

equipe”, sinaliza Soares (informação verbal)⁵. Ele destaca ainda que nem todos os líderes possuem essa habilidade, muitos possuem habilidades técnicas e recebem promoção por alguma delas, seja por resultados, competência, conhecimento do mercado, conhecimento dos processos ou familiaridade com a organização, mas lembra que não se leva em consideração a habilidade que se tem de engajamento, de contato, de conversa, de relacionamento e apoio à sua equipe e essa é a habilidade que um líder precisar ter, pontuado que: “gerenciar é fácil, liderar é um pouco mais difícil, e o processo de liderança, o conhecimento e o *know-how* de comunicação, fazem a diferença”, ou seja, não se pode mais levar em consideração apenas as habilidades técnicas de um líder.

Marchiori e Vilaça (2011, p. 6) lembram que o papel que se atribui à comunicação nas organizações não é mais sobre tentar alcançar incessantemente a eficiência, explorar demais o lado racional das coisas ou apoiar ações fiscalizadoras em relação às pessoas, com o pensamento de que isso colabora com que as pessoas sejam mais produtivas. Ao contrário, o que se percebe hoje é que as organizações precisam se adequar e rever os seus objetivos, para que consigam se antecipar a possíveis cenários de crise e, em consequência, mudem também o jeito como se comunicam e se relacionam com seus públicos. Para as autoras, “dessa forma, a essência da comunicação também se transmuta e passa a defender a observância daquilo que lhe é peculiar, que a diferencia, ou seja, de sua cultura, abrangendo a perspectiva interpretativa como um movimento natural na evolução de suas práticas e processos”.

Paulo Soares (informação verbal)⁶ considera o público interno o mais difícil e estratégico de se trabalhar. Toda organização precisa ter empregado, e eles são a parte principal dela (a constitui), e eles somente são constituídos se a organização existir. Uma organização pode não querer se relacionar com governo, com a comunidade ou com a imprensa, mas com os funcionários ela não tem essa opção, ela precisa se comunicar, engajá-los e motivá-los. Portanto, todo líder tem que ter habilidades de comunicação, não só no ambiente físico, mas também nas redes sociais, onde hoje se tem uma relação de interação.

O papel da liderança na relação empresa e colaborador

⁵ Fala do Diretor de Comunicação do Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram) e instrutor da Escola Aberje de Comunicação, Paulo Henrique Soares, no *Podcast* “FalAção”, em 05 out. 2020.

⁶ Fala do Diretor de Comunicação do Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram) e instrutor da Escola Aberje de Comunicação, Paulo Henrique Soares, no *Podcast* “FalAção”, em 05 out. 2020.

De acordo com Leny Kyrillos (informação verbal)⁷, a pandemia Covid-19 acelerou processos que já estavam em curso, formas modernas de liderança. Se antes os líderes atuavam com forte autoridade, atualmente o conceito mais viável é aliar a competência técnica com o lado pessoal (liderança híbrida). “O líder deve se dedicar a servir, a realmente cuidar das pessoas para que elas se sintam acolhidas e, dessa forma, conseguirem atuar de forma positiva”, aponta Leny.

Com essa introdução disponível como espécie de sinopse do *podcast*, pode-se considerar o assunto em questão como possível resposta para uma das perguntas que fazemos na tentativa de resolução do problema desta pesquisa. Para se fazer valer as promessas de uma boa cultura organizacional, é fundamental desenvolver ainda mais a comunicação das lideranças, para que se vire a chave do achismo de que através do líder autoritário que não se preocupa em desenvolver uma comunicação não-violenta, se alcançam resultados esperados.

Sobre o enfoque comunicacional das lideranças, Sidinéia Freitas (2018, p. 144-145) defende o quão importante seria para os “executivos” quanto para aqueles que estão em posição de “liderança” o reconhecimento do “poder da linguagem”, porque a fala está presente na maior parte do tempo de suas atividades. Ela conta que a palavra consegue preencher dois terços do trabalho de um executivo, e quanto maior a relevância da liderança, mais força a palavra terá. Sidinéia ainda relata que, quando uma pessoa está dialogando, ela visa espelhar sua própria imagem para quem está escutando, e que a fala engloba “um conjunto de regras” claras e subentendidas que, quando não consideradas, podem acarretar “danos, desconforto, sofrimentos psíquicos e perturbações psicológicas” e conclui afirmando a existência da ética da fala nas relações interpessoais e que a fala tem um forte poder de influência em relação ao modo de ser e agir das pessoas. Esse é um dos motivos de extrema importância em desenvolver a comunicação das lideranças, como ressaltou Leny Kyrillos anteriormente.

Na análise de uma pesquisa desenvolvida pela McKinsey&Company, realizada em abril de 2021, constatou-se que investir no desenvolvimento de líderes da organização – isto é, de todas as posições de liderança – é um método eficaz para cultivar a combinação ideal de comportamentos de liderança que favoreçam a segurança psicológica. Funcionários que relatam que suas organizações investem maciçamente no desenvolvimento da liderança também tendem a relatar que os líderes de sua equipe costumam demonstrar comportamentos

⁷ Fala da Fonoaudióloga e *Coach* de comunicação, Leny Kyrillos, no *Podcast* “CBN Comunicação e Liderança”, em 09 set. 2021.

de liderança consultiva, solidária e desafiadora. Também são 64% mais propensos a classificar a alta liderança como mais inclusiva (DE SMET et. al, tradução nossa).⁸

A recém-lançada “Pesquisa Tendências em Comunicação Interna 2023”, realizada pela Ação Integrada/Aberje aponta como principais desafios “engajar lideranças como comunicadores” e “comunicar a estratégia e cultura da empresa”. Ainda segundo os respondentes, as formas mais efetivas de comunicação interna são os canais internos (76%), Gestores imediatos (75%) e a Alta Liderança (65%). Quanto a dois pontos importantes deste artigo – cultura e diversidade, eles responderam que as narrativas mais priorizadas nas empresas são: 1) iniciativas de gestão de pessoas (72%), Cultura (67%), Estratégia e resultados (57%), Diversidade e Inclusão (53%) e Datas Comemorativas (50%).

Leny (informação verbal)⁹ diz que um líder não pode mais se dar ao luxo (se podemos assim dizer), de não ter uma escuta ativa em relação a sua equipe, e considerar os pontos trazidos de fora, com boa receptividade e demonstração de valor pelo problema do outro (empatia), é necessário mostrar efetivamente que toda opinião é bem-vinda e importante. E muito, além disso, entender que a cultura de uma organização não pode ser confundida com os seus modos pessoais de ser e agir.

Nádia Rebouças (2019, p. 197) lembra que somente é possível dialogar se também escutarmos e que, quando é possível dialogar, indagar e compreender, tudo fica bem diferente, frisando que a mudança nas pessoas só ocorre quando se pode enxergar uma maior humanização da organização. Ela ressalta que a empresa não é como um “paralelepípedo” (que forma caminhos sem estarem 100% unidos), ela se faz pelos esforços em conjunto das pessoas, sendo assim, unicamente elas que irão ter o poder de transformação do ambiente em que trabalham.

Leny (informação verbal)¹⁰ chama atenção para um novo paradigma trazido pela profissional de Relações Públicas e especialista em liderança, Philippine Linn: a liderança pelo amor. Para ela, essa tendência veio para sobrepor o antigo modo de liderar unicamente com o poder, fazendo o líder compreender que pessoas e a empresa são o mesmo objeto. A

⁸ No original: Our findings show that investing in leadership development across an organization—for all leadership positions—is an effective method for cultivating the combination of leadership behaviors that enhance psychological safety. Employees who report that their organizations invest substantially in leadership development are more likely to also report that their team leaders frequently demonstrate consultative, supportive, and challenging leadership behaviors. They also are 64 percent more likely to rate senior leaders as more inclusive.

⁹ Fala da Fonoaudióloga e *Coach* de comunicação, Leny Kyrillos, no *Podcast* “CBN Comunicação e Liderança”, em 09 set. 2021.

¹⁰ Fala da Fonoaudióloga e *Coach* de comunicação, Leny Kyrillos, no *Podcast* “CBN Comunicação e Liderança”, em 09 set. 2021.

nova realidade do mercado de trabalho necessita cada vez mais de líderes capazes de trabalhar com o amor, com espírito de união, além da competência. Ela frisa que o líder realmente não pode mais ter aquela postura intolerante e pensamento errôneo de que não precisa da participação das pessoas para alcançar melhores resultados, valorizando somente o seu lado técnico. Afinal, como também sinalizado no *podcast*, “um líder precisa ouvir atentamente e falar intencionalmente para que os objetivos almejados sejam obtidos”.

É importante, para se ter uma cultura organizacional efetiva e um discurso coerente, a participação de um novo modelo de liderança, mais humana, não-violenta e capaz de motivar a sua equipe para que os objetivos da organização sejam conquistados, visto que uma má conduta e gestão de um líder podem colocar toda uma cultura em xeque, gerando sérias consequências. E isso vale, claro, para o papel da liderança na gestão da diversidade. Liderar iniciativas, conversar com as equipes, ser um agente mobilizador dessa pauta são fundamentais para que a cultura de diversidade seja de fato implementada na gestão do negócio.

5. Considerações Finais

Organizações precisam estar sempre atentas às questões que impactam a cultura organizacional, bem como os conceitos que a envolvem como: o público interno, diversidade e liderança, buscando estar sempre pautadas pela ética, além de, claro, dar o devido valor e espaço para a comunicação, amparada pela natureza das Relações Públicas em todos os processos que envolvem esses pontos.

Com isso, a hipótese de que práticas de uma boa comunicação (cada vez mais humanizada) proporcionam melhores resultados para as organizações, permitindo que alcancem seus objetivos globais e fomentem um ambiente de trabalho mais saudável, que resulte em melhoria do clima organizacional e mais produtividade dos colaboradores, se confirmou, porque identificou-se que, de fato, as empresas que não valorizam sua força de trabalho, não desenvolvem constantemente suas lideranças e não cumprem com o que prometem (em sua missão, visão e valores), também não estarão prontas para mudar e continuarem competitivas. Nesse ponto, a gestão de diversidade vem se consolidando como discurso (prática ?) organizacional, como traz um dos achados da “Pesquisa de Tendências da Comunicação Interna 2023” (AÇÃO INTEGRADA/ABERJE), em que a diversidade se tornou ainda mais relevante nas organizações nos últimos anos – de décima posição em 2021 para quarta em 2023.

Esse cenário parece apontar para a urgência de que as lideranças sejam mais participativas, que saibam ouvir para oferecer as melhores respostas e/ou soluções e contribuir para que a cultura da organização seja compreendida por meio do exemplo, com iniciativas que envolvam uma cultura de diversidade e inclusão.

Construção coletiva social coletiva e dinâmica (FERRARI, 2011), a cultura organizacional depende da comunicação interna para se consolidar como algo que faz sentido para os colaboradores e que, por consequência, estabeleça/reforce laços do público interno com a organização. E a diversidade é um dos valores que vem se integrando ao discurso organizacional, importante para a formação de uma imagem organizacional alinhada a boas práticas de gestão e de negócios. Aos profissionais de relações públicas e de comunicação cabe sensibilizar líderes em como conectar práticas de ESG (neste artigo, mais focada no social e de governança) à Comunicação Organizacional – e isso passa por transparência, responsabilidade, alinhamento e engajamento de lideranças.

Referências

AÇÃO INTEGRADA/ABERJE. **Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna**. 2023.

BENEVIDES, Ricardo. Ética nas relações com funcionário. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira. **Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Campagnat, 2009, p. 109-123.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DA HORA, Salete. Comunicação + diversidade = inovação e muito mais. In: **Simplifica.CI. Decodificando as tendências da comunicação 4.0 com o público interno**. Disponível em: https://cdn.simplificaci.com.br/mkt/ebook_tendencias_2022_simplificaci.pdf. Acesso em: 05 de jun. 2022.

DE SMET, Aaron *et al.* **Segurança psicologia e o papel crucial da liderança**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational->

performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development/pt-BR. Acesso em: 02 de mar. 2023.

FALACÃO #17: Comunicação Interna. Entrevistado: Paulo Henrique Soares. Entrevistador: André Felipe de Medeiros. 05 out. 2020. Podcast. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/falacao-17-comunicacao-interna-com-paulo-henrique-soares/> Acesso em: 01 mar. 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. (org.). **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 137-166.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e os desafios da diversidade nas organizações. In: FARIAS, Luiz Alberto; LEMOS, Else; REBECHI, Cláudia (org.). **Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 290-314.

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. In: **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Paulo: UMEESP. n. 1, Jun. 2003.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MACHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras**. Revista Administração de Empresa, Jul/Set. 2000. V.40, n 3 p 18-25. São Paulo.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Digital Transformation Refocused**: New Goals Require New Strategies. Disponível em: <https://www.redhat.com/rhdc/managed-files/so-hbr-ditigal-transformation-refocused-analyst-material-f31628-202205-en.pdf>. Acesso em: 01 de mar. 2023.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2023.

KYRILLOS Leny. CBN Comunicação e liderança. A marca de uma liderança híbrida é a que ‘aprende a ouvir atentamente e falar intencionalmente’. Podcast gravado pelo sistema Globo de Rádio. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://m.cbn.globoradio.globo.com/media/audio/352497/marca-principal-de-uma-lideranca-hibrida-e-que-apr.htm>. Acesso em: 01 mar. 2023.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6ª edição. São Paulo: Summus, 2016.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional** (livro eletrônico): um olhar estratégico sobre a organização. 1ª. Edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2017.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. Cultura organizacional e comunicação nas organizações: Temas imbricados ou desarticulados?. In. **V Congresso Abrapcorp**. São Paulo, 2011. Disponível em: https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene_vilma.pdf. Acesso em: 05 de mar. 2023.

MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018.

MYERS, Aaron. **O valor da diversidade racial nas empresas**. Estudos AfroAsiáticos, n. 3, p. 483-515, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 mar. 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 02 mar. 2023.

NETO, Júlio Afonso Sá de Pinho. Ética, cultura organizacional e responsabilidade social como fundamentos dos programas de Relações Públicas para o público interno. **Anais do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste** – Teresina – 14 a 16 de maio de 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2009/resumos/R15-0556-1.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2023.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL/STILINGUE. **A evolução do ESG no Brasil**, 2021.

REBOUÇAS, Nádía. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.

SOUTHERN, Molly. **Employee voice in the workplace** [ultimate guide]. Disponível em: <https://www.oak.com/blog/employee-voice/>. Acesso em: 02 mar. 2023.