

**Comunicação de excelência:
a eficácia na solução de crises organizacionais**

***Communication of excellence:
the effectiveness in the solution of organizational crises***

Ana Catarina Monteiro CARDOSO¹
Carolina dos Santos UZELOTO²
Lucas Jorge GARCIA³

Resumo

O presente artigo propõe apresentar a comunicação de excelência como uma técnica de prevenção e não apenas de gestão de crises, identificar a importância de se estabelecer uma comunicação eficaz nas corporações, assemelhar a importância entre o público interno e externo das organizações; determinar fatores que se apresentam na comunicação de excelência e auxiliam em crises organizacionais. Para a realização desta pesquisa foi utilizado um estudo sobre comunicação por meio da pesquisa exploratória de cunho bibliográfico do estudo de caso da empresa Best Buy. Com os resultados do presente estudo, verificou-se que os investimentos em medidas de Endomarketing podem recuperar a produtividade de uma organização e até restabelecer sua imagem. A partir destes resultados podemos concluir que os estudos na área de comunicação são fundamentais, não só para uma maior compreensão dos problemas em questão, mas também para o desenvolvimento de técnicas que ajudem a prever e a gerir crises dentro e fora das corporações.

Palavras-chave: Comunicação de excelência. Crises organizacionais. Relações Públicas. Relacionamento. Soluções.

Abstract

This article proposes to present the communication of excellence as a prevention technique and not only of crisis management, to identify the importance of establishing effective communication in corporations, to resemble the importance among internal and external audiences of organizations; determine factors that present themselves in

¹ Graduanda em Relações Públicas – UNESP-Bauru. E-mail: aninha.catarina.97@gmail.com

² Graduanda em Relações Públicas – UNESP-Bauru. E-mail: caroluuu@gmail.com

³ Doutorando em Design, Mestre em Mídia e Tecnologia, Especialista em Cinema e Linguagem Audiovisual, Bacharel em Publicidade e Propaganda - (professor orientador UNESP-Bauru). E-mail: lginfinito@gmail.com

communication of excellence and assist in organizational crises. For the accomplishment of this research was used a study on communication through the exploratory research of bibliographic character of the case study of the company Best Buy. With the results of the present study, it was verified that the investment in measures of Endomarketing can recover the productivity of an organization and even establish its image. From these results we can conclude that studies in the area of communication are fundamental, not only for a greater understanding of the problems in question, but also for the development of techniques that help predict and manage crises inside and outside corporations.

Keywords: Communication of excellence. Organizational crises. Public Relations. Relationship. Solutions.

Introdução

Estudos e pesquisas na área de comunicação identificaram que existe uma relação direta entre a comunicação interna das organizações e o desempenho dos funcionários, ou seja, quanto mais eficaz a comunicação institucional, mais engajados e produtivos serão os colaboradores.

Ainda assim, algumas empresas acabam negligenciando o investimento em comunicação, seja pelo lado financeiro, ou por achar que essa área não tem grande relevância. Mas é exatamente em não se atentar ao valor da comunicação de excelência na organização, que empresas acabam estabelecendo um fraco relacionamento com seus públicos e conseqüentemente perdem dinheiro, reputação e destaque no mercado, afinal é por meio da comunicação que as organizações estabelecem relações no mercado, nas mídias sociais e com seus públicos, ela ocupa tanto a parte do diálogo quanto a parte do lucro que a empresa obtém.

Tendo em vista a necessidade de explorar esse campo da comunicação, este artigo tem como objetivo apresentar a comunicação de excelência como uma técnica de prevenção e não apenas de gestão de crises, identificar a importância de se estabelecer uma comunicação eficaz nas corporações, assemelhar a importância entre o público interno e externo das organizações; determinar fatores que se apresentam na comunicação de excelência e auxiliam em crises organizacionais.

Quando se pensa em crise, a comunicação é a responsável pelo planejamento emergencial e ações preventivas que serão tomadas diante dos fatos. A eficácia da

comunicação de excelência na prevenção destas emergências, assim como na resolução de crises organizacionais é um estudo de extrema relevância, uma vez que pode evitar momentos de tensão dentro e fora da instituição, além de recuperar a imagem ou o ambiente de uma organização.

A partir disso, surge o tema deste projeto, que está fundamentado na investigação de um problema de pesquisa, que é: como uma comunicação efetiva e de excelência aplicada à organização pode evitar, minimizar e até extinguir crises internas e externas?

Comunicação de excelência

A comunicação de excelência é uma tendência no mercado das grandes organizações atualmente, mesmo sendo um grande desafio, as empresas já perceberam a importância de se “comunicar positivamente” com seus públicos, uma vez que esta comunicação eficaz é base para o sucesso.

A comunicação de excelência está muito ligada, principalmente ao público interno de uma organização, pois estes são os primeiros clientes de uma empresa. “É evidente que a comunicação excelente precisa começar internamente, por meio de um processo transparente” (KUNSCH, 1998, p. 8). São estes colaboradores que permitem que o trabalho aconteça e a partir desse rendimento é que surgem os resultados.

Desta forma, revela-se a necessidade de haver uma comunicação e um marketing interno consolidados, visto que se o engajamento entre os ideais da organização e dos colaboradores estiverem alinhados, o trabalho flui de forma mais eficiente, o que facilita a função de cada membro dentro da corporação, e gera um melhor ambiente de trabalho, melhor clima organizacional, onde motivados a trabalhar os colaboradores alcançam resultados acima da média, elevando a imagem e a competência da organização.

Segundo uma entrevista de James Grunig sobre seu livro, existem quatro pilares que dão estrutura para uma comunicação de excelência, sendo o primeiro, a gestão estratégica da organização, o segundo, um sistema simétrico, no qual há o envolvimento direto com os funcionários, a fim de torná-los engajados com a empresa, terceiro pilar o feedback e a harmonização do interesse da organização com os interesses de seu público

e o último pilar é a consolidação de um bom relacionamento com o público interno e externo da organização.

Mercadologicamente falando, uma organização com uma comunicação de excelência estabelecida, beneficia positivamente a empresa em diferentes aspectos. A corporação quando cria um envolvimento com seus colaboradores, passa a ser uma atmosfera agradável de trabalho, o que prende os funcionários à empresa, diminuindo assim o número de abstenção dos colaboradores, além da criação de um clima saudável que ajuda na saúde mental e física dos profissionais da empresa; a organização ganha maior visibilidade e fama no mercado, pois além de seus melhores resultados, a empresa é reconhecida por suas políticas internas de funcionamento.

Além disso, o cliente final da empresa também é beneficiado, uma vez que recebe melhor atendimento, o que resulta em um indivíduo com grande potencial a tornar-se um cliente fixo desta empresa, ou mesmo que não, a avaliá-la bem dentre as outras empresas do mesmo segmento no mercado.

Estas medidas de endomarketing, que parecem ser pequenas para uma grande organização, podem gerar imensos impactos e ser o diferencial de destaque na política de uma empresa, além de alcançar melhores resultados econômicos, administrativos e humanos.

O objetivo destas medidas de comunicação interna é fazer com que os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre a missão, visão e valores da organização, além dos negócios da área de atuação da mesma, tendo assim um mesmo foco sobre a gestão, as metas e resultados a serem alcançados.

A dedicação, a participação e a motivação dos colaboradores pode ser o resultado para o sucesso ou fracasso de uma empresa no mercado. O mundo globalizado em que vivemos hoje, apresenta cada vez mais concorrência e disputa no mercado, por isso não há espaço para empresas que não buscam inovação e profissionalismo, e a comunicação de excelência deve ser tomada como base para esta nova realidade das empresas, podendo ser fundamental para alavancar a organização nesta corrida.

A atuação do profissional de relações públicas

Muitas organizações acreditam, erroneamente, que a comunicação de excelência deve ser tomada apenas em momentos de crises. O erro está em vê-la como um mecanismo para *salvar* as empresas da crise, e não como técnica que deve ser continuamente executada na corporação a fim de *evitar* as crises.

A mudança na realidade das organizações atualmente, onde o trabalho dos profissionais de Relações Públicas vem ganhando reconhecimento dentro das empresas, está alterando este procedimento, pois estes profissionais conseguem passar às empresas e a seus públicos, a importância da comunicação de excelência e que quando estabelecida efetivamente dentro da organização evita momentos de crises em qualquer âmbito. “Trata-se, portanto, de compreender as Relações Públicas no contexto da modernidade da comunicação organizacional e como ferramenta de busca da excelência na sua comunicação” (KUNSCH, 1998, p. 5).

A área de Relações Públicas, dentro de uma concepção moderna, tem um papel importante na "administração da percepção" e na leitura do ambiente social. Nessa perspectiva deve contribuir para a análise dos planos de negócios da organização, identificando problemas e oportunidades no campo de comunicação. (KUNSCH, 1998, p. 3).

O segredo está na função estratégica das Relações Públicas nas organizações, nas grandes empresas, onde a comunicação eficaz ocorre de maneira efetiva por um bom profissional, o relações-públicas trabalha em conjunto com todos os “níveis” de hierarquia de colaboradores, alinhado até os dirigentes da empresa. Trata-se de uma gestão estratégica que visa assessorar a direção da organização no rumo de seus valores (KUNSCH, 1998).

Estudo de caso da empresa Best Buy

Para a realização deste estudo, foi feita uma análise do caso da empresa Best Buy, que é uma das mais famosas redes de varejo na venda de eletrônicos dos Estados Unidos. A organização estava sofrendo com o problema da alta taxa de rotatividade de funcionários, a partir disso, resolveu analisar de onde vinha a falha que gerava tal

complicação e por meio de pesquisas direcionadas, notou que os altos índices advinham de jovens insatisfeitos com o trabalho.

Baseada nisso, a organização criou uma rede social voltada para os funcionários, a Blue Shirt Nation, destinada a publicação de feedbacks, dicas, experiências e interação de seus funcionários.

Após adotar tal medida de Endomarketing, a empresa conseguiu conhecer melhor e traçar a real representação de quem trabalha na companhia, além de aproximar os colaboradores em torno em interesse comum, a Best Buy. Assim, a instituição reduziu seu índice de absenteísmo de 60% para cerca de 10%.

A organização expôs o caso, e afirmou que mudanças são reais quando vindas de dentro para fora, e que cuidar do interior da empresa é fundamental.

A comunicação interna ainda é uma deficiência comum em muitas empresas, a falha no repasse de informações, a não integração entre os funcionários e a falta de cultura coletiva, são alguns sintomas que podem gerar transtornos como este caso em questão.

Metodologia

A estratégia de pesquisa selecionada para este trabalho foi o estudo de caso, que segundo Gilberto de Andrade Martins:

[...] para um Estudo de Caso não se desenvolveu um conjunto fixo de etapas para conduzi-lo. Não há uma sistematização de um projeto de pesquisa de um caso. [...] Todavia, é possível compor um plano de ação [...] sequência lógica de procedimentos a partir das questões orientadoras iniciais, passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até se chegar às conclusões, condições para possíveis inferências e o relatório final. (2008, p. 67).

Para a realização dessa pesquisa é utilizado um estudo sobre comunicação interna e institucional, por meio da pesquisa exploratória de cunho bibliográfico.

A pesquisa tem natureza exploratória e baseia-se no estudo de caso da empresa Best Buy, que apresentava alta rotatividade entre seus funcionários. A amostra da pesquisa gira em torno do público interno e externo da própria organização. A coleta de dados deu-se através de informações do eventual problema que a organização vinha

sofrendo, e análises sobre ambiente do trabalho e questionários apresentados aos funcionários, e esses dados foram analisados qualitativamente pela organização.

[...] a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como os ciclos individuais da vida, [...], os processos organizacionais e administrativos, [...], as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2010, p. 24).

O Estudo de Caso pode ser usado em diversas situações, a fim de agregar conhecimento sobre fenômenos: organizacionais, grupais, políticos e sociais. (YIN, 2010).

A partir dos conhecimentos sobre o método de pesquisa do estudo de caso, foi possível observar como a estratégia utilizada pela organização Best Buy foi eficaz tanto na gestão da crise enfrentada, como para a prevenção de novos potenciais problemas que possam surgir, além da melhora no ambiente de trabalho da corporação e do bem estar dos colaboradores.

Resultados

A empresa Best Buy, uma das mais famosas redes de varejo de venda de produtos eletrônicos dos Estados Unidos, contando com 125 mil empregados, presenciou seu índice de rotatividade alcançar 60% e ao se depararem com esse nível preocupante, seus administradores atentaram-se da importância de analisar a causa do problema.

Observando que a maioria dos seus funcionários que se sentiam insatisfeitos eram jovens, com criatividade e tecnologia, a empresa articulou a criação da plataforma Blue Shirt Nation, uma rede social voltada para seus funcionários, essa mídia social permite que os colaboradores publiquem dicas, feedbacks, experiências e interajam entre si de forma independente à hierarquia. Tal ideia de endomarketing decresceu a rotatividade da empresa para cerca de 10%, trazendo resultados impressionantes e mostrando como as mídias sociais e uma comunicação eficiente podem influenciar no engajamento dos funcionários e nos resultados positivos para a empresa.

Tendo em vista os resultados positivos da empresa Best Buy após investir em técnicas de Endomarketing para melhorar o ambiente de trabalho para seus colaboradores, é possível perceber que é primordial criar meios para que os colaboradores sejam ouvidos de forma efetiva, a fim de que suas necessidades sejam atendidas.

Incluir os funcionários em planos de gerenciamento e mantê-los informados sobre a forma que a organização mapeia seus potenciais problemas, são fatores importantes para a prevenção e controle de crises. Manter um canal aberto e mostrar aos funcionários que eles são de grande valor para a empresa, os motiva a trabalhar de forma mais engajada e trazer melhores resultados.

Muitas vezes as organizações priorizam apenas seus clientes finais, apenas os consumidores de seus serviços são o foco, e por cometerem este equívoco começam a atrair resultados negativos, pois uma empresa que não atende às necessidades de seus colaboradores está fadada ao fracasso.

Tendo em vista o exemplo da empresa Best Buy, é essencial que o público interno e o público institucional da organização tenham igual importância para na visão corporativa. A empresa que visa apenas o lucro e negligencia a comunicação, vai acabar em ruína no mercado.

As consequências de uma comunicação de excelência estabelecida nas organizações como prioridade são: a eficácia na manutenção do bom relacionamento entre empresa- colaborador, a criação de um ambiente saudável de trabalho, além da prevenção de possíveis momentos de crise tanto interna, quanto externamente.

A repercussão para uma empresa que tem um problema e busca identificar, compreender e solucionar este problema, ao invés de apenas ignorá-lo, gera uma imagem muito positiva, seja para seus colaboradores, para a mídia, para os consumidores de seus serviços e até para a comunidade a qual esta organização impacta.

A organização que busca aprimorar seus serviços e que se preocupa com todos os seus públicos, mostra a visão de uma organização engajada com a sociedade, que tem a pretensão de estar sempre melhorando e isso só eleva o reconhecimento e o sucesso da instituição no mercado.

Considerações finais

A partir da análise das informações obtidas na pesquisa, é possível ver que estudos na área de comunicação são fundamentais, não apenas para uma maior compreensão do problema em questão, mas também para um mapeamento dos métodos comunicacionais utilizados pelas organizações, para análise da eficácia ou não destes métodos utilizados pelas mesmas e para o desenvolvimento de técnicas que auxiliem na prevenção e no tratamento de crises dentro e fora das corporações.

O papel fundamental do conhecimento e do uso de métodos e técnicas da comunicação de excelência que, aplicadas por um profissional da área geram resultados positivos a empresa, aos colaboradores, aos clientes, e conseqüentemente gera uma imagem pública positiva da empresa, além de evitar e até mesmo gerenciar possíveis crises no âmbito interno e externo das organizações.

A partir dos resultados identificados nesta pesquisa podemos concluir que, os estudos na área de comunicação e a instituição de técnicas e métodos de comunicação de excelência que estabeleçam uma transmissão de informações efetiva nas corporações, pode de fato, evitar as crises, minimizá-las e até mesmo extingui-las.

Sendo assim, a pesquisa solucionou o problema inicialmente proposto neste artigo, na medida em que evidenciamos os impactos positivos da comunicação eficaz sobre possíveis impasses corporativos.

Referências

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

GRUNIG, James E.; REPPER, Fred C. Gestão estratégica, públicos e questões. **Excelência em relações públicas e gestão de comunicação**, v. 73, n. 1, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e excelência em comunicação**. Estudos Aberje, v. 1, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, editorial, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008. Revista Iberoamericana de Educación/Revista Ibero-americana de Educação.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2010.