Comunicação interpessoal e humanização no ambiente organizacional: uma experiência de engajamento com o *Team Building Social*[1]

Silvana M. Nader[2]

Faculdades Metrocamp / Ibmec – Campinas – SP

Resumo

Este artigo evidencia a importância do engajamento social dentro do ambiente organizacional de forma a beneficiar todos os envolvidos, contribuindo com os resultados corporativos por meio de com um olhar mais sistêmico e humanizado sobre o ambiente de trabalho, comunicação e interação entre os funcionários. Para tanto, além da pesquisa bibliográfica para tratar dos conceitos, é apresentada uma experiência que contribui com o desenvolvimento pessoal e profissional de funcionários por meio do engajamento social.

Palavras-chave:

Humanização; Engajamento; Comunicação Interpessoal; Relações Públicas.

Nas últimas décadas, o ambiente de trabalho tem passado por profundas modificações. As organizações hoje, inseridas em mercados exigentes, dinâmicos e incertos, estão cada vez mais pressionadas em razão disso. O impacto é percebido na gestão de processos complexos alinhados a macro objetivos estratégicos e tomadas de decisão cada vez mais descentralizadas.

O trabalho é organizado em times multidisciplinares e não se baseia somente em competências individuais. Os empregos já não são mais para a vida toda e a jornada de trabalho é flexível, muito facilitada pelas novas tecnologias.

[1] Trabalho apresentado no DT3 - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional no XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

[2] Aluna Especial na disciplina de Comunicação Organizacional: Pressupostos Teóricos, Funções e Processos na Sociedade Contemporânea, ministrada pela Profa. Dra. Margarida Kunsch, na Pós Graduação da ECA- USP entre março a junho de 2014. Docente- Faculdades Metrocamp/ IBMEC. Profissional de Relações Públicas - silvana@mncom.com.br.

Dessa forma, os gestores nessas organizações são desafiados a irem além do conhecimento de ativos tangíveis, na busca por resultados financeiros. O novo cenário exige que esses gestores entendam de 'gente' e essa não é uma tarefa fácil, fato que traduz muito bem a essência da atual complexidade no ambiente organizacional.

Na visão do teólogo e filósofo Leonardo Boff (1999), o grande desafio da humanidade é combinar trabalho com cuidado, no sentido dado pelo autor de desvelo, solicitude, diligência, zelo, atenção, bom trato.

Segundo Boff (1999, p.97) o trabalho e cuidado não se opõem, muito pelo contrário, se compõem e "limitam-se mutuamente e ao mesmo tempo se complementam. Juntos constituem a integralidade da experiência humana, por um lado ligada à materialidade e por outro, à espiritualidade." Para ele, "o equívoco consiste em opor uma dimensão à outra e não vê-las como modos-de-ser do único e mesmo ser humano".

Mumby (2010) defende que as organizações não são somente locais de trabalho, mas espaços fundamentais para o desenvolvimento da identidade humana:

> "Uma das grandes contradições da corporação moderna é que ela exige doação e dedicação integrais da própria identidade do funcionário, mas ao mesmo tempo aquele sentido de individualidade é continuamente desestabilizado e tornado inseguro. A procura do funcionário por uma individualidade estável é infrutífera porque os critérios de como atingir o sucesso mudam continuamente" (KUNSCH, 2010, p.22).

As mudanças na sociedade e nas organizações também refletem no novo perfil do trabalhador que busca desenvolvimento profissional na carreira, mas preferencialmente de forma equilibrada com a realização pessoal.

É nesse contexto que surge o termo 'engajamento no trabalho' para descrever "pessoas que sentem prazer nas atividades profissionais que realizam e que buscam equilibrar seu trabalho positivamente em termos de saúde física e psicológica." (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013, p.08).

Carramenha, Capellano e Mansi (2013, p.122) destacam que o engajamento "é uma qualidade que movimenta as pessoas a alinharem seus interesses pessoais aos da empresa, na forma de ações práticas e não somente de um estado de espírito".

Os autores ainda apontam que:

> O alto grau de engajamento significa que os empregados estão alinhados, seguros e comprometidos em atingir alta performance, além de estarem pessoalmente motivados a fazer esforço extra em seu trabalho pois isso faz sentido. Por outro lado, baixo engajamento denota baixa receptividade e energia, além e aumento de taxas de absenteísmo. (CARRAMENHA;CAPPELLANO;MANSI , p.123)

Para Mumby (2010, p, 27) "o engajamento com um "outro" não significa compreender e reproduzir uma subjetividade pré-existente, mas sim produzir significado que seja novo- que não poderia ser produzido pelas partes sozinhas".

Mas o engajamento é um processo e precisa ser construído. Migueles & Zanini (2009) afirmam que essa construção cooperativa depende do próprio significado do trabalho hoje, que não tem mais o peso do passado.

> "Construir a cooperação necessária depende de inúmeras maneiras do significado do trabalho , da construção da natureza do laço social que liga o indivíduo à organização (ou às pessoas dentro dela) e da percepção do valor que aquela organização produz para os clientes ou para a sociedade de maneira geral" (MIGUELES;ZANINI, 2009,p. 02)

Dimensão humana da comunicação nas organizações

De acordo com Morin (2011, p.87) "os indivíduos em suas interações produzem a sociedade, que produz os indivíduos que a produzem. Isso se faz num circuito espiral, através da evolução histórica".

Os valores, cultura e saberes adquiridos, estão introjetados na mente de cada indivíduo por meio da formação familiar, educação formal na escola e universidade e pelas interações com outras pessoas em todos os momentos. É o circuito espiral, citado por Edgar Morin, decorrente da própria evolução da vida.

Da mesma forma, cada funcionário traz consigo para o ambiente de trabalho um modo próprio de convívio, postura, posicionamento, percepções, expectativas, valores, cultura e visões de mundo. Elementos que são parte de sua identidade e que, portanto, justificam comportamentos e definem a maneira como se estabelece a sua comunicação e interação com o grupo, uma comunicação e relacionamento muitas vezes conflituosos, ou ainda convergentes e dialógicos.

Para o pesquisador mexicano Carlos Fernadez Collado (2008, p.34), resumidamente, as relações interpessoais demandam aprofundamento de conhecimento mútuo. À medida que há o aprofundamento da relação é possível alcançar um nível de conhecimento mais profundo que permite identificar como uma pessoa vai se comportar diante de uma determinada circunstância, por exemplo.

Mas para ao autor, essa situação ainda não é suficiente para afirmar que foi estabelecido de fato um relacionamento aprofundado, porque é preciso explicar as razões, os motivos do comportamento da pessoa, o que Collado denomina de conhecimento explicativo. Esse demanda intimidade entre os envolvidos, sinais evidentes de confiança e de alto nível de envolvimento na relação interpessoal, o que num ambiente organizacional, nem sempre é viável.

É importante ressaltarmos que a abordagem da comunicação nas organizações não pode ser dissociada do sentido intrínseco ao conceito que é o de tornar comum, de troca e entendimento. Para que isso ocorra é necessário considerar além das palavras, as emoções, ideias ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

Kunsch (2010, p48) destaca que a dimensão humana da comunicação implica entender que:

> O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diários, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização.

Em contraposição à dimensão instrumental (linear, assimétrica) que predomina nas organizações, a autora alerta que é preciso considerar "os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo" (KUNSCH, 2010, p.54).

A comunicação corporativa que almeja ser cada vez mais estratégica e menos instrumental estimula a convivência e interação entre as pessoas, estimula o diálogo, a cooperação e o engajamento.

Nesse sentido a comunicação interpessoal tem um papel de destaque como ressalta Martins (2013, p.188).

> Olhar para dentro e ouvir a si mesmo completa a análise de cenários, o encontro e a proposição de soluções comunicacionais para as empresas. O contato direto é dos mais relevantes pontos a serem absorvidos para que a comunicação ocorra de modo eficaz, particularmente por meio do contato face a face.

Kunsch (2010, p55) descreve a comunicação interpessoal como sendo a "interação de natureza conversacional, que implica o intercambio de informação verbal e não verbal entre dois ou mais participantes em uma situação face a face". A autora defende a valorização da comunicação interpessoal nas organizações já que essas nem sempre oferecem espaços informais e favoráveis para que essa forma de comunicação possa ser estimulada e cultivada internamente.

Assim, a área de comunicação deve se assumir como agente catalisador de mobilização e engajamento. Comunicar bem não é só transmitir ou receber informações. É tornar uma ideia comum, é troca, é entendimento. Estamos falando essencialmente de uma comunicação organizacional voltada ao diálogo, em que há a quebra do paradigma clássico de emissor e receptor que agora passam a sujeitos em processos comunicacionais mais circulares.

Ferrari (2009, p.246) ao afirmar que as relações públicas são filosofia e processo, ressalta o importante papel de mediação do profissional, que a nosso ver é fundamental quando analisamos a dimensão humana da comunicação:

> São uma filosofia porque reconhecem a necessidade de equilibrar interesses públicos e privados; são um processo na medida em que são responsáveis por fazer a mediação permanente entre os públicos e as organizações. Nesse contexto é uma função 'mediadora' que constitui o foco das relações públicas.

Segundo Mumby (2010 p.26) durante muitos anos a abordagem 'humanística' da comunicação estava atrelada a uma "perspectiva psicológica onde as pessoas eram vistas como separadas e a ideia era se colocar na posição do outro- sentir na pele de outra pessoa e ter simpatia ou empatia pela posição dela".

Mas em função do que o Mumby denomina de 'virada linguística' surge um conceito que coloca a comunicação no centro da condição humana, "deixando de ser o meio pelo qual pensamentos, sentimentos e ideia são transmitidos, mas sim o que os torna possíveis".

E autor complementa afirmando que:

> Qualquer exploração da relação entre comunicação e humanização, assim, exige que consideremos o "outro", mas não como alguém que precisa se incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o "outro" é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possiblidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação" (MUMBY, 2010. P27).

Ainda dentro desse contexto de comunicação e humanização, Kunsch (2010, p.49) defende a importância dimensão humana da comunicação organizacional como forma de contribuir com a "melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital".

Para Baldissera (2010, p73) a humanização das organizações "exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação" e complementa que dessa forma [...] "será possível aprender/criar/inovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que a constituem".

Empresas humanizadas demandam a atuação de profissionais de relações públicas que compreendam seu papel nesse contexto onde é preciso conhecer e respeitar interesses e expectativas dos envolvidos, alinhar propósitos, exercitar a mediação, buscar engajamento e contribuir para que a comunicação e os relacionamentos interpessoais sejam valorizados, em um momento em que as mídias e as ferramentas ainda são consideradas a essência de uma comunicação eficaz.

Uma experiência de engajamento e valorização das relações interpessoais no trabalho: *Team Building Social*[3]

Como dito anteriormente, as empresas são formadas por indivíduos com perfis e expectativas únicos que passam boa parte de suas vidas no local de trabalho e que, portanto, almejam que esse ambiente - além de prover salários e evolução na carreira, seja acolhedor, gratificante e enriquecedor.

A área de Recursos Humanos, com o objetivo de atrair e reter talentos para a organização e manter um clima interno mais equilibrado, busca sempre identificar novas oportunidades de desenvolvimento para os funcionários como forma de potencializar produtividade, habilidades, motivação, engajamento e compromisso com a empresa.

Nesse sentido, muitos gestores de Recursos Humanos recorrem à metodologia do *Team Building*[4], uma das várias estratégias possíveis para aprimorar a comunicação e

[3] Esse relato é parte do conhecimento empírico da autora com atuação em relações públicas por mais de 20 anos, especialmente em projetos de responsabilidade social e voluntariado corporativo.

[4] Metodologia que busca alinhar as competências, habilidades e diversidade do grupo aos objetivos da empresa de forma sinérgica, por meio de atividades esportivas, lúdicas, jogos e dinâmicas de grupo, em um ambiente informal.

relacionamento interpessoal entre os membros de uma mesma equipe, fortalecendo os elos sociais.

A experiência que se pretende apresentar nesse artigo amplia o escopo dessa metodologia ao propor desenvolvimento, engajamento de equipes e prática de valores corporativos a partir da participação dos funcionários em uma atividade socioambiental promovida pela empresa, o que denominamos *Team Building Social*.

A primeira experiência que tivemos na realização de um Team Building Social foi em 2005 em uma multinacional automotiva alemã em Campinas, São Paulo. Ao mesmo tempo em que divulgava internamente sua política de responsabilidade social, a diretoria e gerência de Recursos Humanos buscaram alinhar as estratégias gerais do projeto social ao desenvolvimento de competências e habilidades do time, previsto na política de gestão de pessoas.

Outra demanda apresentada, nesse caso pelo presidente da planta, foi envolver a equipe voluntária no planejamento e execução da ação usando ferramentas de gestão da empresa como mapeamento de processos e PDCA (planejar, desenvolver, checar e avaliar).

Dessa forma se estabeleceu a coerência entre os valores corporativos com a prática no projeto social: se a empresa acredita em sua cultura de gestão, é possível também inovar em situações fora do escopo diário, com novas aprendizagens em uma vivência social.

A partir dessa primeira experiência pudemos aprimorar a metodologia do *Team Building Social* para que pudesse se consolidar como uma efetiva contribuição para o desenvolvimento de equipes tanto em termos sociais, comportamentais e de comunicação, quanto interpessoal. E assim, outros projetos foram realizados em empresas de diversos portes e segmentos.
Na proposta, muitas vezes também é exigido da equipe o cumprimento de objetivos e metas com baixo aporte de recursos, em curto prazo e em condições nem sempre ideais.

Essa situação estimula o diálogo e a negociação em busca de um consenso entre os participantes. Ter sucesso em um desafio social, realizado de forma cooperativa, motiva, provoca reflexões, gera orgulho pessoal e em relação à empresa.

O *Team Building Social* , no entanto, difere de uma ação pura de voluntariado, pois além da ação social propriamente dita, seu objetivo é a realização de atividades que contribuam com o desenvolvimento da equipe em termos comportamentais, de competências e habilidades, incluindo a comunicação.

Nesse sentido, é estratégico e essencial o envolvimento direto dos gestores de Recursos Humanos da empresa. O processo envolve o mapeamento do perfil da equipe, suas expectativas e desafios para o fortalecimento do grupo que são definidos pela área de Recursos Humanos e traduzidos em propostas de atividades pela Consultoria.

Os resultados são avaliados qualitativamente considerando tanto a dinâmica do grupo como também o desempenho individual de cada funcionário participante por meio de observações relacionadas à:

- ✓ Engajamento e motivação;
- ✓ Comunicação, diálogo e relacionamento interpessoal;
- ✓ Busca por soluções de problemas ou conflitos durante a ação;
- ✓ Flexibilidade em relação às atividades propostas ou situações vivenciadas;
- ✓ Capacidade de trabalhar em grupo com objetivos comuns;
- ✓ Liderança e capacidade de mobilizar e envolver os demais integrantes;
- ✓ Cumprimento dos objetivos propostos;
- ✓ Criatividade e pró-atividade para desenvolver ou propor novas atividades na ação ou aprimorar as existentes;
- ✓ Vivência prática dos valores corporativos

As propostas de *Team Building Social* e Voluntariado tem em comum o fato de serem oportunidades para que o funcionário possa vivenciar de forma prática os valores pessoais e corporativos, de melhorar o relacionamento interpessoal e também ampliar o conhecimento e entendimento pelo grupo sobre a responsabilidade social da empresa.

Mas diferem na estratégia de comunicar. A comunicação de um programa de voluntariado envolve a mobilização para a ação e tem uma ampla divulgação dos resultados, inclusive como forma de estimular outras participações.

O *Team Building Social* é um convite direto a um grupo fechado de determinada área. Nesse caso, a comunicação objetiva sensibilizar sobre o papel de cada um no projeto, ampliar o conhecimento sobre a causa e sobre a entidade que receberá o grupo e detalhar a execução para que possam se envolver no planejamento sempre que for possível.

As lideranças que participaram dos projetos enxergam o *Team Building Social* como mais um caminho para inspirar suas equipes. Uma forma de mobilizar e assegurar a cooperação necessária para que todos assumam diferentes papéis para o alcance de objetivos comuns, em que todos se tornam agentes de valorização e disseminação da vocação social e valores da empresa.

Acreditamos que do ponto de vista organizacional, uma ação social voluntária, dentro de um processo de desenvolvimento de equipes, permite a vivência prática dos valores corporativos que são parte da identidade da empresa. O engajamento social também beneficia a comunidade local e estreita vínculos com a empresa.

A experiência e a interação com realidades sociais diversas estimulam os participantes a repensarem verdades absolutas, pré-julgamentos e modelos mentais arraigados que impedem muitas vezes a identificação de oportunidades e novas formas de encarar a vida pessoal e profissional. Além disso, a proposta busca fortalecer e aprimorar as competências e habilidades dos participantes, espírito de grupo, resiliência, capacidade de ouvir, de dialogar e de entender novos cenários. E principalmente, contribui para que todos se desenvolvam como profissionais e como cidadãos, numa empresa mais humanizada.

A empresa desde o início do projeto realizou uma avaliação qualitativa de resultados e por isso o foco se deu por meio de observação, depoimentos dos participantes e pelo relato dos líderes das diversas áreas envolvidas.

Essas lideranças identificaram por meio de depoimentos , que houve engajamento, motivação , sensibilização para causas sociais. Os depoimentos são levantados principalmente em dinâmicas que chamamos de " rodas de conversa" como fechamento das atividades do dia .Cada participante é convidado a relatar sua experiência pessoal com a ação, fazem uma reflexão sobre os desafios enfrentados e como o projeto impactou na forma de encarar sua vida pessoal, os relacionamentos interpessoais e sua visão sobre questões sociais. Os depoimentos ressaltam também a percepção clara de que o projeto promove a vivência prática dos valores corporativos e é recorrente a afirmação de que se trata de um diferencial trabalhar em uma empresa coerente no discurso e na prática. Consideramos importante que essa avaliação seja feita por meio de uma reflexão coletiva e da troca de percepções num momento de interação do grupo.

Esses resultados positivos foram disseminados internamente e em função disso a experiência foi replicada em várias áreas.

Todavia é importante lembrar que a metodologia é parte de um contexto mais amplo de desenvolvimento de pessoas, que exige estímulos contínuos e que deve estar alinhada a outras atividades e treinamentos que fortaleçam a equipe em vários aspectos, especialmente comunicação interpessoal para que esses resultados sejam mantidos ou ampliados.

Considerações finais

A FNQ - Fundação Nacional da Qualidade traz o termo ecossistema para o ambiente de negócios ao definir em seu modelo de gestão que a "empresa é um sistema vivo, integrante de um ecossistema complexo com qual interage e do qual depende". Essa visão inspiradora nos instiga a ampliar a compreensão do novo papel da empresa, inserida num ambiente complexo, dinâmico e de forte interdependência, assim como um organismo vivo.

Essa definição nos remete a uma reflexão sobre o papel das relações públicas nesse contexto. É fundamental que também tenhamos como profissionais um olhar mais sistêmico sobre o ambiente organizacional, que permita identificar todas as interfaces dos relacionamentos, possibilidade de diálogos e vivências, enfim, um olhar sobre a

totalidade da experiência humana no trabalho e na sociedade, para que possamos demonstrar de forma mais clara a efetividade e importância das relações públicas na humanização das empresas, para comunicação e interação entre as pessoas e na sociedade.

A experiência com o *Team Building Social* ilustra como é possível promover engajamento e a prática de valores corporativos nas organizações por meio de ações sociais voluntárias e dentro de um processo de desenvolvimento de equipes, contribuindo com ambientes de trabalho mais humanizados.

Referências Bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: A comunicação como fator de humanização nas organizações. Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BOFF, Leonardo. Saber Cuidar: ética do humano, compaixão pela terra. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CARRAMENHA, Bruno, CAPPELLANO, Thatiana, MANSI, Viviane. Comunicação com empregados. A comunicação interna sem fronteiras. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación Interpessoal In: La comunicación humana en el mundo contemporáneo. 3ª. ed.México:McGraw-Hill, 2008, p.25-59.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações. Kunsch Margarida Maria Krohling (org.). São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. Diálogo e Interações Face a Face: A Força da Oralidade na Comunicação Interna. Organicom, nº 19, 2º sem 2013.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio (org.). Liderança baseada em valores. Caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.

MORIN, Edgar. Introdução ao Pensamento Complexo. Tradução Eliane Lisboa. 4ª Edição - Porto Alegre: Sulina, 2011.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: Comunicação como fator de humanização nas organizações. Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieternel; VASQUEZ, Ana Cláudia. Engajamento no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.