

Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Estratégias de Sucesso do Magazine Luiza¹

Laís Lins DANTAS²
Faculdade Social da Bahia, Salvador, BA

RESUMO

O sucesso organizacional está diretamente relacionado às práticas gerenciais aplicadas em uma empresa. A efetivação desse processo dá-se através da comunicação entre indivíduos que atuam nos diferentes níveis da organização. Nesse contexto, este artigo tem por objetivo demonstrar os benefícios de uma ação comunicativa no âmbito interno associada a estilos de gestão democráticos e transparentes, com prioridade no fator humano, bem como apresentar uma pesquisa bibliográfica pautada em teorias e conceitos acerca do tema comunicação organizacional – especificamente a comunicação interna da organização. Para alcançar tais objetivos, optou-se pelo relato do modelo de comunicação interna da rede varejista Magazine Luiza.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna; Gestão de Pessoas; Magazine Luiza.

Introdução

Uma empresa é composta por diferentes níveis hierárquicos. Cada público que compõe as várias esferas desse universo possui um papel fundamental na tarefa organizacional. Em especial, os funcionários que contribuem com o trabalho, esforço, conhecimentos e competências, desde a produção de bens e serviços ao atendimento dos clientes. Por esse motivo, devem ser considerados como os colaboradores que promovem o sucesso da organização.

É através do trabalho em conjunto dos funcionários que as empresas atingem seus objetivos mercadológicos. Nesse sentido, ao invés de empregar recursos diretamente em produtos ou clientes, algumas organizações passaram a dedicar mais atenção, e investir em seu público interno, por meio de uma comunicação eficaz e política de valorização dos colaboradores, com a finalidade de envolver esses profissionais com o trabalho e a empresa de forma participativa, gerar proximidade entre as pessoas que atuam em diferentes níveis – dos empregados à alta administração – e aprimorar o clima organizacional.

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da comunicação na Região Nordeste, realizado de 14 a 16 de junho de 2012.

² Estudante de especialização do Curso de Comunicação Organizacional e Tecnologia da Faculdade Social da Bahia – FSBA, email: laisdantas1@hotmail.com

Dessa forma, cada funcionário constitui parte integrante da organização. As pessoas são visualizadas como colaboradores, parceiros do negócio – dotados de conhecimento, habilidades, aspirações e personalidade – e não mais como meros empregados. Assim, sentem-se motivadas a levar adiante as metas da empresa, de modo que a comunicação no âmbito interno será o reflexo dos resultados no âmbito externo.

Partindo desse pressuposto, este artigo apresentará uma experiência bem-sucedida de umas das maiores redes do varejo nacional, o Magazine Luiza, que mantém o clima organizacional favorável à produtividade, valorizando e respeitando os colaboradores, os princípios e os valores da organização através de uma comunicação estratégica associada a uma cultura de valorização do capital humano.

Assim, a proposta foi atrelar aspectos teóricos da comunicação organizacional à prática, restringindo-se apenas à comunicação interna da organização. Os dados do exemplo ilustrativo foram coletados, essencialmente, da reportagem de capa “Magazine Luiza – A Melhor Empresa Para Trabalhar”, publicada na edição 801 da revista Exame, em 17 de setembro do ano 2003. Utilizou-se também a página eletrônica da organização como subsídio para este artigo.

Comunicação interna e gestão de pessoas caminham juntas

Em linhas gerais, a comunicação interna “visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis” (REGO, 2002, p.34). Nesse contexto, a sua eficácia está diretamente relacionada com o estilo de gestão que uma organização implementa em seu âmbito interno. De modo que, apenas uma ação comunicativa associada às práticas de gestão democráticas, participativas e transparentes viabiliza um clima organizacional saudável, com profissionais motivados e comprometidos com os valores e objetivos da empresa, e possibilita ganhos de produtividade.

Segundo Maria Cristina Sanches Amorim (2000),

Os perfis autoritários, avessos à transparência e à participação, pautam-se, entre outras coisas, por esconder e manipular informações, procurando em última instância, que as pessoas saibam o menos possível. Desnecessário dizer que além da provável ineficiência, as estratégias centralizadoras desperdiçam energia e desrespeitam as pessoas. A percepção da comunicação apenas nos limites do esquema

emissor-mensagem-receptor pode induzir à idéia de que o emissor comanda a situação e o receptor é um elemento passivo, que escuta apenas aquilo que o primeiro determinou (AMORIM, 2000, p.228).

Ou seja, não se trata apenas de desenvolver uma simples divulgação de comunicação para efeitos internos, como a elaboração de boletins, portal de intranet ou TV e rádio corporativas, por exemplo, mas por em prática um programa consistente e efetivo de comunicação, de forma que todos os funcionários estejam sempre bem informados sobre os fatos internos e externos que interferem no cotidiano da organização e tenham a liberdade de agir, criar, participar, sugerir e opinar na dimensão organizacional.

Essa iniciativa gera em cada colaborador o sentimento de pertencer à empresa e, conseqüentemente, motivação para levar adiante os objetivos da organização. Dessa forma, cada indivíduo torna-se responsável pelo resultado global da empresa.

Ao mesmo tempo, é necessário que a organização invista em estratégias de valorização dos recursos humanos, reconhecendo o esforço e dedicação dos funcionários e elaborando formas de beneficiamento para o seu público interno, seja por meio dos planos de carreira, participação nos lucros ou capacitações. Para tanto, é indispensável a interface com a área de gestão de pessoas.

De acordo com Antonio Carlos Gil (2001, p.17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Nesse sentido, há uma relação de dependência entre organização e colaborador, na qual deve haver benefícios recíprocos – conciliação entre sucesso nos negócios e satisfação dos funcionários. Ou seja, assim como uma empresa depende dos seus colaboradores para atingir os seus objetivos mercadológicos, os colaboradores dependem das organizações que trabalham para alcançar suas metas pessoais.

Na visão de Idalberto Chiavenato (2008), as pessoas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Admite-se, então, que os colaboradores são o principal ativo organizacional, os quais acrescentam competências e conhecimentos à empresa, e devem ser tratados como tal.

Fica claro que a comunicação interna e a função de gestão de pessoas têm objetivos em comum: valorizar, capacitar, motivar e mobilizar o público interno, integrar os diferentes níveis da empresa, aperfeiçoar o clima organizacional, otimizar a

produtividade, apresentar a cultura e princípios corporativos, preservar e fortalecer os valores da organização. Por esse motivo, suas ações devem ser realizadas paralelamente, contribuindo para o sucesso das organizações.

Esse é o caso da rede varejista Magazine Luiza, fundada em 1957, no estado de São Paulo, pelos empreendedores Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato. Atualmente, quem assume a superintendência da rede é a sobrinha dos fundadores, Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues.

Para além dos informativos internos: estratégias de negócio do Magazine Luiza

Com mais de 50 anos de atuação no comércio varejista brasileiro, o Magazine Luiza é considerado uma das três maiores redes de varejo de móveis e eletrodomésticos do país. Com sede na cidade de Franca, interior de São Paulo, a rede possui cerca de 15 mil funcionários diretos e mais de 400 pontos de vendas distribuídos em vários estados brasileiros, entre eles: São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Bahia.

Foi eleita a melhor empresa para trabalhar no Brasil, de acordo com pesquisa realizada em 2003, pelo Great Place to Work Institute em parceria com a revista Exame. Ao todo, segundo a reportagem de Cláudia Vassallo (2003), 411 organizações participaram da verificação, que integrou a edição, daquele mesmo ano, do Guia Exame “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”.

O resultado positivo está no diferencial da empresa: gestão transparente e democrática, com prioridade no fator humano. A administração hierarquizada e burocrática implementada pela organização há décadas atrás, deu espaço a um modelo de gestão eficiente e participativo, através da descentralização do poder na empresa e do fortalecimento da comunicação com o público interno. Tal estilo de administração visualiza o funcionário como parceiro, parte integrante da organização e responsável pelo sucesso do negócio.

Assim, o Magazine Luiza confere aos gerentes de cada loja mais responsabilidade e autonomia para agir, criar e realizar, objetivando dar maior celeridade às decisões da empresa e atingir as metas e objetivos. Também, todos os colaboradores têm a liberdade de sugerir, participar das decisões e emitir opiniões no ambiente organizacional.

Além disso, com a utilização da comunicação, denominada pela organização “olho no olho” – devido à intensificação do diálogo – e através da elaboração de algumas ferramentas de comunicação, entre elas, informativo interno, TV e rádio corporativo, cartas da superintendência e portal intranet, é possível proporcionar maior integração entre os vários níveis da empresa, evidenciar os objetivos e alinhar a equipe em relação às decisões estratégicas, reafirmar e fortalecer os valores, princípios éticos e a cultura da organização, preservando a identidade institucional e, sobretudo, promover uma comunicação clara, direta, verdadeira e de mão dupla.

Percebe-se então, que essas estratégias de negócio vão de encontro com o processo comunicativo descrito pela Teoria Matemática da Comunicação, conhecida também como Teoria da Informação. O professor Carlos Alberto Araújo (2001), explica que nesse modelo,

A comunicação é apresentada como um sistema no qual uma fonte de informação seleciona uma mensagem desejada a partir de um conjunto de mensagens possíveis, codifica esta mensagem transformando-a num sinal passível de ser enviada por um canal ao receptor, que fará o trabalho do emissor ao inverso (ARAÚJO, 2001, p.121).

Nessa perspectiva, a comunicação se reduz a um processo meramente informativo, já que se esgota ao atingir o receptor. Dessa forma, na Teoria Matemática o receptor se configura como um elemento passivo, aquele que somente decodifica os sinais enviados pelo emissor.

O contrário acontece no ambiente interno do Magazine Luiza, ao aplicar um modelo verdadeiramente comunicativo. Ou seja, a comunicação não se dá pela transmissão da informação de um emissor para um receptor, mas acontece através da interação entre os agentes comunicativos. Há o *feedback*, o diálogo entre as chefias e funcionários ao longo de todo o processo comunicativo. Como explica Cláudia Vassallo, repórter da revista Exame, na matéria Razão & sensibilidade:

O processo começa no dia-a-dia, no chamado olho no olho. Há mais de uma década as circulares internas foram proibidas. Os problemas, sejam eles de que tamanho forem, devem ser resolvidos na hora. “A gente briga muito. Discute, vai até o fim, fala tudo o que vem à cabeça. Mas, quando acabou, acabou. Aqui a gente sempre diz que a verdade liberta”, diz Luiza Helena. Qualquer funcionário pode falar com quem quiser – a hierarquia, se for preciso, pode ser subvertida (VASSALLO, 2003, p. 58-59).

Os funcionários também são incentivados pela alta administração a sugerirem e opinarem acerca do universo organizacional, tornando-se também emissor da informação. Como descreve Vassallo (2003):

Em pé, abrindo os braços sem parar e convocando a platéia a se manifestar, Luiza Helena primeiro lança uma pergunta: "O que devemos fazer para que o Magazine Luiza venda mais brinquedos neste ano?" Ela espera por respostas, que chegam de todos os cantos do auditório. Que tal baixar o preço de alguns itens? Ou melhorar a exposição dos produtos? Ou aumentar o investimento em publicidade? Por que não montar uma área na loja para atrair as crianças? Fazer promoções relâmpagos? Luiza Helena pede que cada sugestão seja anotada. Discute todas elas. Depois passa a falar de coisas como valores, ética, atitude no trabalho, família, legado espiritual, felicidade, liderança e sucesso. "Esse é o primeiro ensaio de liderança de cada um de vocês", diz. "E só há uma forma de ter sucesso: tragam toda a equipe para o seu lado, sejam empreendedores, peçam ajuda, ajudem, acreditem em vocês. Nós acreditamos. É por isso que vocês estão aqui hoje." A platéia vem abaixo (VASSALLO, 2003, p. 52-53).

Paralelamente, a gestão da companhia procura criar vínculos com os colaboradores, estimular o trabalho em equipe e aprimorar a rede de relacionamentos no interior da organização, de maneira que o sucesso do negócio seja o resultado da troca de conhecimentos e sinergia do público interno. Marlene Marchiori (2005) esclarece que:

Tudo isso é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna – carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade (MARCHIORI, 2005, p. 115).

O Magazine Luiza adota práticas como o denominado “Encontrão” – evento realizado a cada dois anos, que reúne todos os colaboradores da rede –, um momento de sintonia, união e inspiração, que tem como objetivo estreitar laços entre todos que compõem a empresa, motivar cada colaborador e contribuir para o seu desenvolvimento pessoal; e o “Rito de Comunhão” – realizado todas as segundas-feiras pela manhã, em todas as lojas da rede –, onde os funcionários se reúnem, em um momento de descontração, para trocar informações, conferir as metas de vendas e integrar a equipe.

Como resultado, tem-se colaboradores mais produtivos, satisfeitos, conhecedores dos princípios da organização e comprometidos, que acreditam no

negócio e agem como porta-vozes da cultura da empresa. Tais posturas contribuem para o aprimoramento do clima organizacional, rentabilidade, assim como, da imagem institucional perante os públicos interno e externo do Magazine Luiza.

Quanto ao processo comunicativo da rede varejista, pode-se comparar com o conceito de Ação Comunicativa, teoria desenvolvida por Jürgen Habermas (1989), a qual contempla o princípio da participatividade, de forma que, os homens utilizam a linguagem para se comunicarem com outros sujeitos, de maneira dialógica, orientados para o entendimento mútuo. Conforme as idéias de Habermas (1997 apud IAROSZINSKI 2000):

Chamo *ação comunicativa* (grifo do autor) àquela forma de interação social em que os planos de ação dos diversos atores ficam coordenados pelo intercâmbio de atos comunicativos, fazendo, para isso, uma utilização da linguagem (ou das correspondentes manifestações extraverbais) orientada ao entendimento. À medida em que a comunicação serve ao entendimento (e não só ao exercício das influências recíprocas) pode adotar para as interações o papel de um mecanismo de coordenação da ação e com isso fazer possível a ação comunicativa (HABERMAS, 1997 apud IAROSZINSKI, 2000, p. 13).

Ainda, é possível considerar as abordagens sistêmicas, as quais priorizam o funcionamento de um sistema. De acordo com Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1986, p. 14), a Teoria dos Sistemas “impregna-se do conceito de organização, na medida em que um sistema é o todo organizado, constituindo-se na possibilidade técnica e operacional de integração de partes, intercambiadas e interdependentes”. Nesse sentido, o Magazine Luiza caracteriza-se como um sistema organizacional, uma vez que é constituída por elementos – regras, departamentos, colaboradores, acionistas, entre outros – que compõe um todo direcionado para alcançar metas específicas.

Vale ressaltar a Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann. Na perspectiva do autor (LUHMANN 2007 apud CURVELLO 2009):

Os sistemas sociais estão em processo permanente de mudança. Na relação com o ambiente e com outros sistemas não existe equilíbrio, mas, antes de tudo, complexidade. Outra novidade trazida pelo autor – e a principal razão de sua clássica polêmica com Habermas – vem da sua visão de que há maior probabilidade de se ter conflito do que consenso nas relações sociais e que a autopoiese³ do sistema se opera nas bases tanto do conflito quanto do consenso (LUHMANN, 2007 apud CURVELLO, 2009, p. 103).

³ O conceito de autopoiese surge, para Luhmann (1992 apud CURVELLO 2009, p. 101) “como uma propriedade dos sistemas de produzirem continuamente a si mesmos”, ou seja, se auto-elaborarem e organizarem.

Desse modo, uma organização está submetida à mudança a todo o momento, já que para sua própria sobrevivência precisa se aprimorar e adaptar às tendências do mundo corporativo. Luiza Helena, por exemplo, após assumir o cargo de superintendente da rede Magazine Luiza, em 1991, propôs a substituição de uma administração hierarquizada e burocrática, por um modelo de gestão mais eficiente e participativo, com o objetivo de gerar maior produtividade e rentabilidade à empresa.

Esse processo constante de mudança pode originar consenso e entendimento ou dissenso e conflito nas relações internas de uma empresa, traduzidos em conversações e exposição de pontos de vista divergentes entre indivíduos e organização. Essa comunicação interna é o que faz o sistema ganhar forma e sentido, reforçando sua autopeiose ou auto-organização.

Percebe-se que o modelo sistêmico está fundamentado na manutenção e perpetuação do funcionamento de uma organização, visando alcançar os objetivos mercadológicos de forma racional, desassociada com o fator humano. Ou seja, tratam as pessoas como recursos do sistema, dotadas de habilidades, competências e conhecimento. Nesse contexto, Habermas (1989), critica a Teoria dos Sistemas através da Teoria da Ação Comunicativa e a sua concepção de “mundo da vida”, composto por visões de mundo, valores e experiências pessoais. Na visão do autor, o sistema e o mundo da vida devem coexistir nas organizações, de modo que a organização também leve em consideração a satisfação do ser humano que compõe o sistema organizacional.

É o caso do Magazine Luiza que investe não somente na comunicação interna, mas também, na função de gestão de pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais de seus funcionários. A sua política de valorização do ser humano é bastante intensa, visto que a rede realiza programas que visam a qualidade de vida dos funcionários, aperfeiçoamento e capacitação técnica e evolução pessoal.

Também, a rede varejista reconhece as competências e esforços dos colaboradores, oferecendo benefícios como participação no lucro da empresa e plano de carreira. Dentre outros subsídios, a exemplo do Prever Luiza, que, como descreve o site da empresa, é um plano de previdência complementar estendido a todos os colaboradores; o Cheque-Mãe, auxílio às mães com o objetivo de colaborar na formação de seus filhos menores e o Cheque Educação Especial, destinado a todos os pais de filhos com deficiência, sem limite de idade. Pode-se afirmar, então, que o lucro é o resultado da combinação entre práticas de gestão de pessoas e da principal ferramenta estratégica de gestão: a comunicação.

Considerações Finais

Uma organização se configura como um organismo vivo, visto que é constituída essencialmente por pessoas. Considerando que os processos comunicativos são característicos dos seres humanos, a comunicação torna-se parte integrante das organizações, de maneira que as empresas se relacionam e interagem com seus públicos através dessa ferramenta.

Nesse sentido, a comunicação se configura como instrumento estratégico no interior de uma organização. Ou seja, a partir da implementação de uma política de comunicação interna transparente e eficaz, associada a estilos de gestão democráticos e participativos, com prioridade no fator humano, é possível aprimorar relacionamentos, gerar proximidade entre as pessoas que atuam nos diferentes níveis de uma empresa, bem como motivar os colaboradores e envolvê-los com os princípios, valores e cultura organizacional.

Assim, o objetivo deste trabalho foi demonstrar os benefícios da realização de uma ação comunicativa no âmbito interno de uma organização, acompanhada de práticas de gestão de pessoas, assim como apresentar uma pesquisa bibliográfica pautada em teorias e conceitos acerca do tema comunicação organizacional. Para alcançar tais objetivos, optou-se pela descrição do modelo de comunicação interna e estratégias de negócio da rede varejista Magazine Luiza.

Constatou-se que a comunicação interna e a função de gestão de pessoas possuem objetivos em comum, como valorizar, motivar e integrar o público interno, aperfeiçoar o clima organizacional, apresentar os valores e cultura da organização, além de otimizar a produtividade da empresa. Dessa maneira, devem ser desenvolvidos paralelamente, contribuindo para o sucesso organizacional.

Percebeu-se também que o sucesso do Magazine Luiza está diretamente relacionado com a efetivação de uma comunicação direta, clara, verdadeira e de mão dupla. De modo que os funcionários sentem-se como parte integrante da rede, motivados a levarem adiante as metas da empresa e responsáveis pelo resultado global da organização. Ao mesmo tempo, o Magazine Luiza preocupa-se com os objetivos individuais dos seus funcionários, através da realização de programas que visam a qualidade de vida dos colaboradores, aperfeiçoamento e capacitação técnica e evolução pessoal.

Como resultado tem-se um clima saudável para a execução das tarefas organizacionais e colaboradores engajados e satisfeitos e, conseqüentemente, maior rentabilidade da empresa. Torna-se evidente que a comunicação no interior de uma organização e a valorização do seu público interno é o reflexo dos resultados positivos no âmbito externo de uma organização.

Referências

AMORIM, Maria Cristina Sanches. Comunicação nas organizações – Descobrendo possibilidades de ação. In: IANNI, Octávio (org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 227 – 230;

ARAÚJO, Carlos Alberto. A pesquisa norte-americana. In: FRANÇA, Vera Veiga; HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. (orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001, p. 119 – 130;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Volume I. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 91-105;

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001;

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989;

IAROSINSKI, Maristela Heidemann. **Contribuições da teoria ação comunicativa de Jürgen Habermas para a educação tecnológica**. Curitiba, 2000, 109 p. Dissertação. Disponível em: <www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2000/maristela.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2011

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação interna. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 2. São Paulo: Aberje, 2005, p. 109 – 116;

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002;

_____. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986;

VASSALO, Cláudia. Razão & sensibilidade. **Revista Exame.** ed. 801, n°. 19, p. 52 – 60. 17 set. 2003;

Site Magazine Luiza. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.