

## Análise dos Casos sob a Ótica da Comunicação

*The most important thing in communication is to hear what isn't being said.*

*Peter Drucker*

Os projetos de gestão por competência nas empresas estudadas foram iniciados com o apoio da alta-administração e o envolvimento direto dos setores de RH. Para chegar a todos os que seriam avaliados na primeira implementação, as empresas precisaram empregar estratégias de divulgação do projeto e de informação dos diferentes processos e etapas que seriam seguidas por este público. Verificou-se, no capítulo anterior, que as estratégias de comunicação são essenciais para encaminhar o sucesso do projeto e que as empresas estavam conscientes desta relevância.

Neste capítulo, serão esmiuçados os tipos de estratégias de comunicação adotadas pelas empresas em função de várias características: o *timing* em que ocorreram, as mídias utilizadas, os públicos almejados, a configuração dos eventos, a composição dos materiais e outros atributos que se salientaram durante a coleta de dados.

A análise inicial apontará os elementos empregados em termos de efeitos favoráveis e nocivos. A descrição abrange as estratégias de modo geral, bem como os materiais específicos que lançam o projeto para o primeiro público a ser avaliado. Nestes materiais, serão examinados os elementos visuais, textuais e metafóricos que compuseram a mensagem impressa.

Conforme foi observado na seção anterior, que discutiu os projetos sob a ótica da mudança, houve grande paralelismo na adoção dos projetos nas organizações estudadas: as organizações tinham muitos pontos em comum em relação aos passos de implantação e aos mecanismos de vencer possíveis resistências. Certamente, beneficiaram-se da *expertise* de especialistas em modelos de gestão por competências e das experiências diversas em implantação de mudanças nas outras empresas do grupo corporativo para preparar a mudança

planejada. Neste sentido, constituíram um grupo empiricamente convergente no encaminhamento do processo para instaurar o novo.

No entanto, as organizações diferiram nos seus métodos de comunicação e no emprego de táticas de informação ou persuasão. Também podem ser distinguidas entre as que diversificaram os meios de informar, divulgar e envolver (fomentar o apego) e as que foram mais restritas.

## 7.1

### A Relevância da Comunicação para as Organizações Estudadas

Em todas as entrevistas, pode se perceber que havia uma consciência da importância da comunicação para o sucesso do projeto, como revelam os seguintes trechos:

*“Então deixa-me contar um pouco da mecânica. Nós fizemos essa “venda”, essa apresentação para o comitê diretivo dessa empresa e depois nós descemos em cascata; depois o comitê diretivo com esses gestores e nós fizemos uma comunicação genérica para toda a empresa, contando do movimento e depois nós saímos área a área apresentando...”* (TELEFÔNICA)

*“Elas foram definidas, divulgadas, através de um trabalho de comunicação interna que a gente tem bem desenvolvido. Sempre, pra toda ação que nós temos de desenvolvimento, a gente tem um plano de comunicação interna, que envolve sempre, e eu posso ver o plano de comunicação exatamente pra eu te passar, mas que envolve geralmente e-mail, envolve comunicação via intranet, algum tipo de folder, algum tipo de cartaz, enfim, dependendo da ação vai a comunicação.”* (VIVO)

As necessidades comunicativas expostas por Klein (1996) faziam parte da agenda das estratégias de comunicação aplicadas, mas, as empresas utilizaram procedimentos variados e com intensidade e formatos diferentes. Na descrição da comunicação adotada por cada organização, serão apontadas as necessidades e os princípios que foram atendidos pelos instrumentos e eventos organizados, a partir da conceituação apresentada no capítulo 2, seção 2.2.

As organizações fizeram uso de ferramental tradicional de divulgação, como material impresso em papel, e das novas tecnologias que servem à comunicação. Assim, nos projetos investigados, os meios de veicular as

informações e engajar os profissionais abrangeram: uso da mídia eletrônica (mensagens eletrônicas, páginas específicas na intranet, mensagens em janelas *pop-up* ao iniciar o computador, folhetos, manuais, cartazes, sinalização variada nos espaços físicos comuns, nos murais, nos locais de convívio (como copa, bebedouro e local do café) e brindes. Cada uma destas mídias desperta efeitos e constrói significados diferentes que podem ser alinhados com as estratégias descritas por Boyett (1998) e DuBrin (2003) para impulsionar a mudança e superar resistências.

Cada organização escolheu a sua combinação de mídias, conforme características específicas de seus projetos, especialmente no tocante ao público-alvo da primeira implantação. Algumas recorreram ao apoio de consultorias externas na área de comunicação. Os investimentos de recursos e de tecnologia que empregaram em suas táticas também indicam o grau de relevância que a comunicação da mudança assumia para o projeto como um todo.

Apesar da visível importância que os projetos das empresas deram à comunicação, cabe observar que não foram muitos os momentos que os entrevistados se debruçaram sobre o tema, assumindo uma postura axiomática. Ao descreverem seus projetos, concentraram-se no conteúdo e no desenho e omitiram referências explícitas ao planejamento da ação comunicativa. Somente com a instigação da entrevistadora este tema surgiu com foco específico.

Ficou evidente nos dados da pesquisa que o cenário atual é uma fase de transição entre a primazia, ou exclusividade, da mídia impressa em papel e a dominação da mídia eletrônica. A cultura da materialidade, característica dos materiais impressos em papel, se contrapõe, ou se alia, à cultura da virtualidade, natureza do que é armazenado digitalmente. As organizações utilizam estes dois ‘mundos’ no seu composto comunicativo, aparentemente, refletindo muito pouco sobre o impacto de cada canal de comunicação utilizado.

O canal representa papel determinante no processo de comunicação, uma vez que possibilita o receptor-alvo ter acesso à ‘mensagem’ em determinado momento e com a intensidade e frequência almejadas. O significado do que é informado é construído também pelo tipo de canal utilizado -- o que faz da escolha do canal uma decisão crítica para que se atinjam os resultados esperados com a comunicação. Os materiais físicos (impressos diversos, objetos distribuídos), bem como os encontros físicos (reuniões, palestras, encontros

informais) fazem parte de um mundo substancializado, de cuja realidade só nos livramos por desígnio próprio. Isto é, guardamos os objetos em gavetas, faltamos às reuniões, evitamos os encontros. Em contrapartida, os materiais virtuais (na intranet, por exemplo) dependem de nós para existirem à nossa frente. “*O virtual existe sem estar presente [...] e é uma fonte indefinida de atualizações.*” (Levy, 1999, p. 49) Ao mesmo tempo em que estes materiais virtuais estão ‘desterritorializados’ e só se consubstanciam no espaço não delimitado do universo cibernético, estão virtualmente presentes ao tempo todo, em qualquer lugar, se e quando o acionamos. Existem em potência e não em ato (Levy, 1999). A existência física não se opõe à existência virtual – são duas realidades diferentes.

A rigor, em filosofia o virtual não se opõe ao real mas sim ao atual: virtualidade e atualidade são apenas dois modos diferentes da realidade. ... É virtual toda entidade “desterritorializada”, capaz de gerar diversas manifestações concretas em diversos momentos e locais determinados, sem contudo estar ela mesma presa a um lugar ou tempo em particular.” (Levy, 1999, p. 47)

As naturezas diversas destes canais sinalizam diferentemente para os participantes do projeto de gestão de pessoas por competências. A facilidade do canal digital favorece a disponibilização de um universo muito maior de informações e materiais, em vários gêneros discursivos (artigos, comentários, vídeos, guias de orientação, fóruns, dentre outros). Por outro, ‘aguarda’ uma ação do ‘explorador’ – isto é, as informações estão acessíveis, se o indivíduo se prontificar a buscá-las. É uma forma de dar autonomia e fomentar uma aprendizagem individual; mas, é também um risco do não-envolvimento, do não-compartilhamento, como mecanismos de defesa contra a mudança. E se o total não-envolvimento se torna impossível, dentro do contexto da organização, a comunicação por meio do canal digital, permite um baixo envolvimento.

Os meios de comunicação não-virtuais são, por outro lado, invasivos. Tais materiais vêm de encontro ao indivíduo-alvo, não esperam sua ação de busca. O não-envolvimento se consistirá em uma ação voluntária de descarte. Ao mesmo tempo, há maior limitação para disponibilização de materiais, pois envolve maior variedade de recursos.

As organizações que capitalizaram em cima das especificidades da comunicação física e da virtual criaram um composto mais abrangente e, portanto,

mais onipresente e com maior chance de atender às idiossincrasias dos indivíduos, às especificidades da informação a ser veiculada, dos diferentes momentos do projeto e dos significados a serem construídos nos indivíduos. Entender em que estratégias as organizações depositaram seus investimentos de divulgação e comunicação traz *insights* quanto à incorporação do modelo de gestão de pessoas por competências na cultura da empresa e aos indicadores de sucesso do projeto. Este foi o pressuposto que levou à análise das estratégias utilizadas.

Como complementação a esta análise, os significados construídos a partir dos materiais físicos que foram empregados remetem aos paradoxos e símbolos que o modelo adotado evocou para seus participantes. Em processos de mudança é necessário administrar os sentidos (Schein e Kets de Vries, 2000; Vasconcelos et al., 2006) de modo que o desequilíbrio psíquico causado pelas transformações que a organização deseja empreender no ambiente seja elaborado e apoiado pela construção de significados para a nova realidade organizacional.

O conjunto de sentidos é fruto do emaranhado de significados nas três camadas da comunicação: significados representacionais (apresentacionais ou ideacionais, *cf.* Lemke e Halliday), ou seja, as referências ao mundo da experiência; significados interpessoais (orientacionais, nos termos de Lemke), que remetem às relações entre produtor e receptor, entre as informações sócio-culturais que estão embutidas no contexto da comunicação; e textuais (ou organizacionais para Lemke), que explicitam as relações entre as partes da composição comunicada entre si e daquela composição com os outros ‘textos’.

A análise dos elementos nos materiais utilizados para comunicação, os de sentido ‘literal’ e os de sentido figurativo, as denotações e conotações, buscou desvendar alguns significados explícitos e implícitos que povoaram o universo dos participantes do projeto de competências nas empresas.

## 7.2

### Características da Comunicação nos Casos Estudados

#### 7.2.1

##### A comunicação na VIVO

A estratégia de comunicação da VIVO incluiu formas de suscitar a aceitação e engajamento dos colaboradores e gestores da empresa. Foram três meses destinados à sensibilização para o projeto, período no qual ocorreram alguns eventos e foram disponibilizados os materiais que sinalizavam os objetivos e características do projeto, tais como: lançamento do sistema informatizado de base da avaliação, mensagens eletrônicas, cartazes espalhados pelos locais de passagem e convivência, documentação na intranet com explicações e instruções sobre as diferentes etapas do processo, e folheto de divulgação com as principais características do projeto.

A participação de um grupo consultivo, formado por representantes de diferentes áreas, para o realinhamento e a construção das competências que fariam parte do projeto na VIVO é parte do composto de comunicação que irradia informações e promove o comprometimento com o projeto.

Duas estratégias foram preponderantes, segundo o que foi salientado na entrevista: a grande ênfase no uso da intranet, onde se acumulam os documentos que transmitem as explicações das competências, de todos os passos e orientam a definição dos diversos momentos de avaliação e *feedback*, e a distribuição de um brinde.

O Manual do Sistema de Gestão de Performance, elemento de cunho informativo, primordialmente voltado a orientar e ensinar o funcionamento do sistema, está acessível na intranet e sua versão impressa revela o predomínio da linguagem verbal e a parcimônia no uso de imagens e outros elementos gráficos e visuais que visem atrair a atenção – o que está em linha com o seu propósito fundamental de veicular informações. É um material formal, na medida em que a linguagem é impessoal e há poucas referências que estabelecem uma relação interpessoal de proximidade. Há raras instâncias de uso de ‘você’, muito uso da terceira pessoa do singular e de estruturas passivas e da forma imperativa do verbo ou infinitiva para definir passos e etapas do processo.

Já os cartazes incluem algum apelo pessoal (‘*Sabe o que a VIVO espera de você?*’ ou ‘*Você desenvolve suas competências e aumenta sua performance*’), mas também têm uma ênfase nas letras e não nas imagens. Contêm a relação das competências (dos gestores e dos demais colaboradores) em duas colunas paralelas, com fundo colorido, separadas por uma coluna em branco com a única figura do cartaz: o bonequinho VIVO.

### **A Metáfora da Régua**

Foram distribuídas como brindes na época da implantação do projeto régua de plástico branco, resistente, que continham várias inscrições. A inscrição na embalagem da régua, um envelope verde com aba branca, dizia “*Com as ferramentas certas, você pode medir seu desempenho e manter as Competências VIVO sempre na cabeça.*” A régua também contém dizeres: em uma das faces da régua estão relacionadas às competências VIVO para todos colaboradores e, na outra face da régua, as competências VIVO Gestores. Constam nas duas faces a logomarca da empresa, o bonequinho (duas versões, um maior e um menor, em cores diferentes) e o nome do projeto “Gestão de Performance”.

Cabe ressaltar a duplicidade de sentido da expressão ‘na cabeça’ que consta nos dizeres do envelope. Manter as competências na memória, no sentido literal, para não esquecer-se de trabalhar para cumpri-las ou desenvolvê-las e, no sentido figurado, atender às competências no mais alto grau, ou seja, na cabeça da lista ou com toda a disposição (entrar de cabeça).

A metáfora da régua pode ser uma provocação para que se tenha sempre em mente a necessidade de medir, acompanhar o ‘crescimento’. Por ser um instrumento de medição objetiva e confiável pode remeter para a confiabilidade do sistema de avaliação da empresa, a imagem de objetividade que se deseja imprimir.

Ao mesmo tempo, a régua é um instrumento de fácil utilização e básico entre os materiais escolares e profissionais. Serve para medir, mas também é útil para outras funções como, por exemplo, sublinhar trechos importantes em documentos, marcar páginas em livros, acompanhar a leitura de certos trechos.

A conjugação de cores vivas e tons alegres completa a simbologia do ‘fácil’ e prático. Há um ar brincalhão neste objeto, reforçado com o uso do bonequinho que representa a marca.

Surge, então, uma relativa ambigüidade proveniente da comparação deste objeto aos demais materiais de divulgação. Por um lado, a VIVO veicula um material técnico (com listas, muito texto, linguagem formal) e distribui uma régua que é um instrumento tradicional para efetuar medições de comprimento ou para traçar linhas retas. É uma ferramenta de uso simples e confiável e o resultado de seu uso imprime uma formalidade não possível sem o uso do instrumento – a linha traçada pela régua pode ser considerada formal em contrapartida à traçada à mão-livre. Ao mesmo tempo, há um tom jocoso neste objeto. Não só pelos dizeres como já foi mencionado, mas também pelo fato de que a régua é um dos ícones de material escolar (o que lembra infância), e poucos na vida adulta e profissional têm na régua um objeto indispensável para executar suas funções.

O conflito de mensagens não é positivo para quebrar resistências. Os indivíduos em processos de mudança já lidam com seus conflitos internos, entre a estabilidade do velho e a inovação. Especialmente no início da implantação, há uma sensibilidade acirrada aos sinais emitidos por todos os meios, sejam eles voluntário ou involuntários (Watzlawick, 1978, *apud* Giroux, 1998) e a dissonância encontrada na conjugação dos materiais de comunicação da VIVO não colabora para construção de um significado novo para a gestão de pessoas na organização.

## 7.2.2

### A Comunicação na CLARO

Um dos primeiros comentários na entrevista foi o papel relevante da comunicação na preparação para realizar a mudança proposta pela organização.

*“Eu considero como o ponto crítico, para o sucesso de um modelo como esse, num tempo de mudança como esse ... é a comunicação.”*

Em outro momento, ficou aparente a consciência das resistências normais a todo novo projeto e do risco de um modelo mal implementado. Observou a

entrevistada que um projeto mal comunicado, que não obtivesse a confiança e não atingisse positivamente a auto-estima dos funcionários, poderia ser uma barreira para a estratégia comercial da empresa, trazendo efeitos danosos para a relação com os clientes. Afinal, eram estes os funcionários que ajudavam a criar a imagem da empresa perante o consumidor.

*“E uma resistência natural já havia ... (era) mais um modelo. Existe também,[...] eu confesso que eu fiquei com muito medo.... justamente por isso, se a comunicação saísse, alguma coisa (saísse) errada, eram 700 pessoas infelizes e atendendo meu cliente final. Então, imagine o impacto.”*

Apesar desta consciência, o projeto de comunicação elaborado para o modelo de gestão por competências da CLARO é, essencialmente, um plano simples -- em termos de estratégias e de linguagem do material confeccionado, coerente com o público-alvo inicial do modelo de gestão por competências que estava sendo implantado os profissionais do *call-center*.

Foram observadas duas preocupações fundamentais. A primeira barreira era como atingir os profissionais, já que eles trabalham em um esquema diferenciado dos demais funcionários da empresa. Fazem uma jornada de seis horas e têm pouco acesso a meios de comunicação, já que a intranet (ou em alguns casos a internet) é restrita às necessidades funcionais. São, basicamente, cargos operacionais que oferecem poucas oportunidades para diálogos, reuniões e outros momentos de digressão das atividades laboriais. Há um mural disponível, mas aparentemente não é um veículo muito proeminente para comunicação.

O segundo desafio era adaptar a linguagem ao nível de compreensão dos funcionários. A preocupação com a linguagem simples se expressa em vários momentos da entrevista. Os profissionais que atuavam nas diferentes funções do *call-center* tinham, em sua grande maioria, formação de Ensino Médio e poucos possuíam nível universitário. Esta característica foi motivo de um cuidado especial na elaboração os materiais informativos, especialmente quanto ao folheto de divulgação.

Pesando estas duas premissas, o plano de comunicação restringiu-se, essencialmente, a um folheto explicativo: a cartilha do Programa Foco. Ressalte-se que foi este o instrumento básico de divulgação de informações e de atrair o funcionário para o projeto e tentar evitar ou vencer suas resistências.

Outras estratégias foram usadas para atingir os que tinham a função de superiores do *call-center*, que supervisionavam uma equipe de profissionais. Deste grupo, alguns foram convocados para atuarem nos grupos de trabalho que ajudaram a definir melhor as diferentes funções e atividades dentro do *call-center* e, posteriormente, elaboraram as competências reuniões. Após o projeto pronto, todos os supervisores participaram de reuniões de divulgação.

O encontro pessoal e a oportunidade de participação dos supervisores atendem aos princípios da eficácia de contatos face-a-face, do envolvimento do grupo alvo, de criar espaços de reflexão, auto-descobrimto e conversação. Assim, estes espaços funcionaram como fonte de informação, negociação, elaboração da compreensão, da segurança e, em última análise, da adesão ao modelo. Enquanto muitos supervisores puderam crescer com a elaboração do projeto e construir conjuntamente a mudança, outros não foram envolvidos desde as fases iniciais e só foram integrados no processo na fase de reuniões de treinamento e de orientação sobre o modelo que estava sendo implantado.

Os funcionários não-supervisores contaram somente com a cartilha e o contato com seu supervisor, a quem deveriam recorrer no caso de dúvida, como ressalta a cartilha:

“Caso você ainda tenha alguma dúvida, não deixe de procurar o seu Supervisor. Ele é seu principal parceiro no sucesso de Programa Foco!” (p. 4)

Para estes funcionários, os supervisores e membros da equipe de RH consubstanciavam o apoio pela linha de autoridade, pois serviam de apoio e de fonte de informações e de motivação para a aceitação e internalização das finalidades do projeto de competências. Para os funcionários a estratégia de comunicação se restringiu à cartilha e uma ou outra interação com supervisor ou algum colega.

### **Significados em foco**

A cartilha do Programa FOCO apresenta mensagens ambíguas. Embora se denomine uma cartilha, mais parece um pequeno livro-texto de um nível mais elaborado. Evita figuras, ilustrações, com exceção de: um quadro figurativo na

capa, um fluxograma simples, uma relação em formato de tabela e uma tabela de duas colunas.

Para um folheto de seis páginas, foram poucas as figuras. Estão posicionadas no centro das respectivas páginas, atraindo o olhar diretamente para este ponto. Têm a função de complementar as informações contidas no texto verbal, categorizando as situações explicitadas em termos gerais no parágrafo anterior.

Há muito texto verbal, separado em várias seções que são introduzidas por perguntas. São trechos curtos, na maioria, visando simplificar o teor informativo. Este estilo de pergunta-e-respostas poderia aproximar o leitor, pois aponta para a função interpessoal, tecendo as relações entre o autor e o leitor. No entanto, a profusão de informações e estilo assertivo constrói uma relação informante-aprendiz. Isto reforça a relação de inferioridade da audiência – o que pode provocar maior insegurança e, portanto, resistência.

Há outros pontos que não atraem o leitor e reforçam sua passividade. As cores na cartilha são monótonas, com predomínio do branco e inserções em cinza claro e azul naval. A fonte, de formas limpas, é preta – reforçando o estilo ‘livro’ deste material.

Em termos de linguagem, é um texto direto, com predomínio de sentenças curtas ou, quando maiores, com pouca subordinação. Em alguns momentos aponta para o ambiente externo, remetendo o leitor para buscar maiores informações na intranet corporativa ou com o supervisor.

O folheta inicia com uma apresentação do Programa Foco e logo revela o objetivo de implantá-lo:

‘focar o crescimento e disponibilizar uma importante fonte de motivação na busca de autodesenvolvimento profissional’, (p. 2).

O programa é definido como um modelo de gestão baseado em competências, e para dirimir as dúvidas, antes que elas apareçam, o folheto apresenta a definição de competências e exemplifica com uma referência a uma situação concreta, simples, familiar a todos, que possibilita a fácil compreensão do conceito de competências. Após esta aproximação com o leitor, o que explicita uma preocupação de integrar as novas informações com os esquemas de conhecimento que ele já possui, o restante do material contém um fluxo de

informações impessoais, em tom distante, contendo normas e estruturações do projeto. As perguntas em tom de dúvida que iniciam cada trecho de esclarecimentos, posicionam o leitor como um ‘desinformado’ ouvindo a voz da autoridade que definiu regras e determinou o fluxo das ações.

Certamente, a função informativa do folheto é cumprida – mas sem estratégias de atração e motivação do leitor. A capa, única seção com cores, é jocosa – apresenta nove figuras representativas das diferentes funções existentes no *call-center*. A figura central é a mesma, mas os adereços variam e o cenário também. Esta capa é o momento leve da cartilha. É, de fato, uma ilustração coerente com o conceito de cartilha – um material simples, alegre, atendendo predominantemente a um espírito infantil. Mas esta expectativa é frustrada quando se observa o interior da cartilha.

### **A Metáfora da LENTE**

Talvez o mais simbólico no projeto de comunicação deste modelo de gestão por competências seja seu título: “Programa Foco”. O programa é muito focado – centrado unicamente no *call-center*; a comunicação é também bem restrita; foca somente na informação direta e pouco envolvente.

O projeto é focado na empresa, não busca atrair os funcionários, nem nas estratégias de comunicação, nem insiste no desenvolvimento das competências, como foi visto na descrição do modelo. É significativo que ao final do folheto, em um quadrinho final que, pelo seu posicionamento, centraliza o olhar do leitor, há uma maioria de referências à empresa.

“Aqui, todos ganham: Você entende melhor o que a ATL espera de seu trabalho, a ATL conhece melhor o seu perfil e o cliente recebe um melhor atendimento.”  
(p. 7)

Todos ganham? O profissional ganha somente em entender melhor o que a empresa quer, ou seja, quem ganha, em última análise é a empresa que vai ter um funcionário ajustado a ela. E o cliente é um elo da organização e, assim, do interesse dela.

Percebe-se que a estratégia comunicativa da CLARO estava de acordo com o projeto que elaboraram – foco nos interesses da empresa e não no

funcionário. São mínimas as oportunidades de facilitação e apoio à compreensão do projeto. O folheto simples e a pouca redundância nas informações estão em sintonia com um modelo de gestão de pessoas por competências que tem caráter instrumentalizador, que não buscava valorizar o profissional e lhe dar chances de desenvolvimento e crescimento em atitudes e habilidades. Visava, primordialmente, medir o desempenho, avaliar por critérios uniformizados e reestruturar o setor de *call-center*, ou seja, atender exclusivamente às finalidades da organização. Neste contexto, enxerga-se a metáfora da lente de aumento, realçada na capa na medida em que o círculo da lente substitui a primeira letra ‘o’ da palavra *foco*. A lente como instrumento utilizado por um ser ‘maior’ para ver um elemento ‘menor’; a lente para ver todos os detalhes, procurar todas as (im)propriedades; a lente do investigador que busca as pistas de um mistério não resolvido. Esta metáfora revela um olhar ‘estrangeiro’ e representa a natureza do projeto da CLARO – um mecanismo para selecionar e posicionar os indivíduos naquelas funções e atividades que renderão melhores resultados para a organização. O foco na visão rigorosa permitida pela lente de aumento inibe o estímulo ao desenvolvimento da pessoa e ao aprimoramento de suas competências

A alta-rotatividade do setor e a baixa formação dos funcionários que nele operam podem ser justificativas para que a empresa investisse pouco neste modelo para torná-lo mais voltado ao crescimento profissional e pessoal dos que atuam no *call-center*, mas não explicam a pouca atenção aos meios de comunicar o projeto e de reduzir as resistências e superar a defesa e a negação.

### 7.2.3

#### A Comunicação na TIM

A singularidade do projeto da TIM reside no fato de que a análise por competências é realizada em várias camadas, com diferentes instrumentos para públicos diferenciados. Em consequência, as estratégias de comunicação são diversas, dirigidas a grupos ou níveis específicos, além de muito dependente de materiais impressos.

Durante a entrevista não houve referência à importância da divulgação do projeto, apesar de ter sido solicitado que se comentasse sobre a forma de

comunicar o(s) projeto(s) na empresa. Poucas observações foram feitas sobre planos de comunicação para a implantação do modelo.

Como o modelo é importado e todos os instrumentos e sistemas emulam o que é aplicado na Itália e nos demais países onde a TIM opera, o projeto não foi construído aqui e, portanto, não contou com a participação dos profissionais brasileiros. Não se pôde, portanto, contar com a tática de participação que é tão importante para instalar o clima de mudança, criar alianças, suscitar o apego, difundir informações e favorecer a adesão ao projeto. Também não foram valorizadas as instâncias de contato pessoal, como reuniões, lançamentos, treinamentos do sistema ou outras formas. Para determinadas fases de avaliação e desenvolvimento (o *Assessment Center* e o *Development Center*) foram contratados consultores externos que administravam os exercícios e os instrumentos de avaliação de modo a ‘garantir a neutralidade’ e não-interferência pessoal na análise do potencial e desempenho.

*“Nesse caso, agente traz uma consultoria de fora, uma consultoria italiana, que aplicou mesmo na Itália, e aí vêm os consultores aplicar aqui no Brasil. [...] A gente faz questão que sejam consultores externos. A gente forma uma opinião totalmente isenta no conhecimento da pessoa no dia a dia de trabalho dela.”*

O modelo da TIM é um quebra-cabeças, com várias peças que se encaixam em lugares pré-determinados (para níveis e tipos de funcionários pré-determinados). Ou, como exposto na capa do folheto de ‘Avaliação de Potencial’, é um tabuleiro de xadrez – as peças vão se mexendo cada uma seguindo as regras pré-definidas do jogo, passando por diferentes etapas de avaliação de desempenho, de potencial, de capacidade de gestão, até que haja um cheque-mate – para o bem ou para o mal...

Há uma grande ênfase na avaliação – para diversas finalidades, mas basicamente redundam em processos de seleção, dos melhores, dos potenciais, dos pertencentes à comunidade de *Young Talents*, *Key Talents*, *Executive Talents*. A montagem de atividades comandadas por consultores externos, às vezes trazidos da Itália, faz lembrar as bancas de provas de seleção. O desconhecido assume a autoridade, desvinculado, até certo ponto, da cultura do grupo e valorizado pela sua natureza de ‘estrangeiro’ e por isso ‘melhor por ser isento’. Embora a TIM divulgue estas etapas como procedimentos para maior

desenvolvimento pessoal e profissional, fazendo crer que funcionariam como pré-teste para ações formativas, o foco parece estar mais na testagem com fins classificatórios. O restrito plano de divulgação reforça esta postura.

No entanto, os folhetos que apresentam os três processos de avaliação: do desempenho, do potencial e de desenvolvimento são muito bem produzidos. Utilizam muita cor, muitas fotos e figuras diversas. Têm grande quantidade de gráficos, tabelas, fluxogramas e outras representações gráficas que servem de apoio à compreensão dos processos que estão descritos. Há grande variedade de fotos de pessoas sorridentes, alegres e em júbilo por alguma vitória. As fotos têm a função de criar uma identificação com o leitor. Atuam no psicológico, espelhando uma reação positiva. Já os gráficos têm função explanatória e estão dispostos de forma espaçosa na página e com linhas e fontes coloridas.

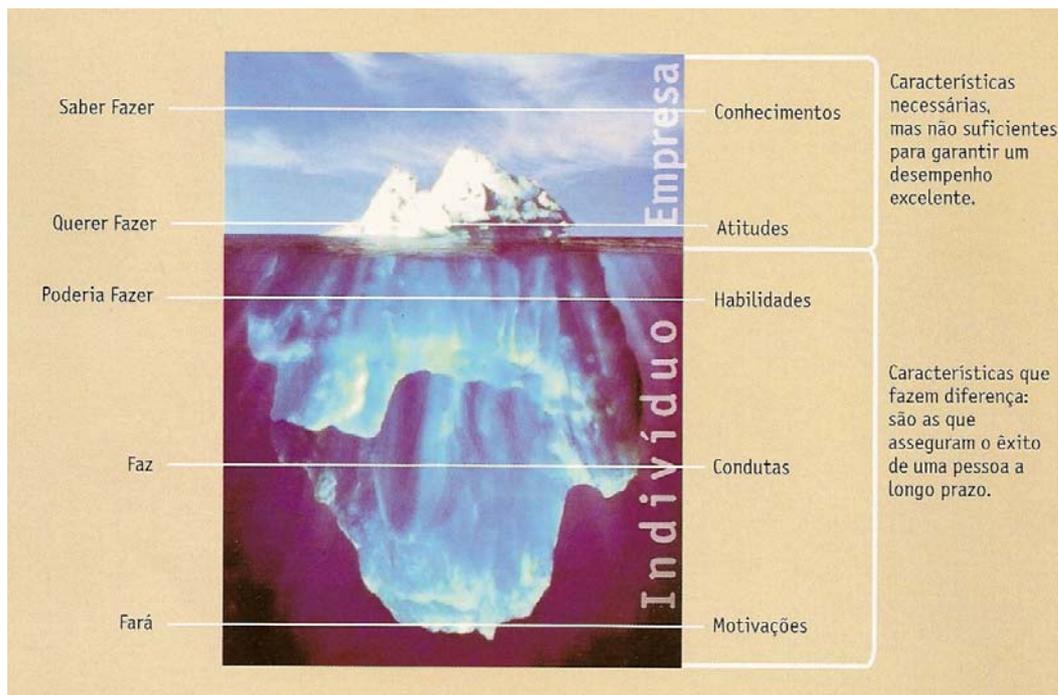
Os três folhetos não formam um conjunto integrado, na medida em que não fazem referência circular – isto é, operam independentemente, sem que um mencione algo sobre o outro, ou faça observações sobre a inter-relação entre os sistemas de avaliação. Mas, há dois elementos que estão presentes nos três documentos e, portanto, atravessam os diferentes instrumentos e esquemas presentes na TIM para a gestão de pessoas. São eles:

a) a pirâmide classificatória dos funcionários da TIM, que separa as faixas de profissionais, *middle management* e *top management*, e ainda cria sub-nichos para os Recém-Formados e Estagiários, os *Young Professionals* e os *Key People*; e

b) a figura do *iceberg* (ver Figura 7.1) que posiciona acima da linha de superfície as atitudes e conhecimentos (‘querer fazer’ e ‘saber fazer’, respectivamente) e abaixo da linha as habilidades, condutas e motivações (correspondente a ‘poderia fazer’, ‘faz’, ‘fará’, respectivamente).

Conclui-se, pois, que os dois pilares que perpassam as estratégias de gestão de pessoas na TIM e sustentam os processos são: a classificação das pessoas em grupos ou ‘castas’ e a conceituação uniforme dos termos.

Figura 7.1: A Representação dos Comportamentos Requeridos - TIM



Fonte: folheto Development Center, p. 8

### A Metáfora da Pirâmide

A ubiqüidade da pirâmide e do iceberg nos materiais de divulgação nos impulsiona a reflexão sobre as semelhanças de formato entre estas duas figuras. O iceberg tem, a grosso modo, um formato triangular, com a base mais larga e o topo menor. A repetição destes elementos nos folhetos, a referência aos grupos classificatórios na entrevista, reiteradas vezes, encaminharam a escolha da pirâmide como a metáfora do projeto. Esta imagem dos indivíduos da empresa separados em comunidades foi, insistente, veiculada na entrevista e, como descrito acima, também nos materiais impressos. Estas comunidades são vitais para o projeto baseado em competências da TIM. Aliás, há uma circularidade: há diferentes procedimentos para membros de comunidades específicas e, ao mesmo tempo, há certos resultados que possibilitam a transferência ou incorporação em determinadas comunidades.

Uma das justificativas para esta divisão em clãs é a viabilização de treinamentos específicos para certos grupos ou a liberação de alguns indivíduos para aprimoramento em cursos ou programas educativos em instituições de ensino

e pesquisa. A outra é a possibilidade de *job-rotation* ou indicação para promoção ou sucessão para os talentos e profissionais de alto-potencial descobertos no processo. Como estas opções, certamente, vão beneficiar a poucos, proporcionalmente, a tese da divisão em grupos parece ter mais efeitos negativos do que positivos. Mesmo considerando que estas classificações sejam de conhecimento restrito ao setor de RH e não sejam divulgadas, há indícios de segregação e de uma postura seletiva neste modo de separar os grupos. A ênfase é maior na competição entre pares, na superação do outro para ocupar as vagas em determinada comunidade, do que no desenvolvimento do próprio potencial, na superação das próprias limitações.

Outro aspecto interessante é que, em especial nas classificações da pirâmide, há uma profusão de termos em inglês, sem uma preocupação em buscar um conceito equivalente em português – e não se pode dizer que seja porque são de difícil tradução. Este recurso é uma forma elitista de descrever uma realidade, utilizando uma língua estrangeira; é uma nova segregação entre os que entendem os termos e os que não.

A pirâmide como símbolo da estratificação seletiva é representativa do modelo de gestão de pessoas por competências empregado na TIM.

#### 7.2.4

#### **A Comunicação na TELEMAR – OI**

O processo de construção do modelo da TELEMAR-OI envolveu todos os gestores. Foi decidido que todos os gestores deveriam participar da definição das competências de modo que assumissem o projeto e estivessem à vontade na condução dele junto a sua equipe. A grande estratégia de comunicação da TELEMAR foi, então, a participação da camada diretora da empresa e dos vários momentos de troca face-a-face, que estavam incluídos no processo, tais como workshops e programas de treinamento para os executivos. Estes programas, além de servirem para ampliar o conhecimento das competências, aprofundar os temas de liderança e as habilidades de *feedback* e *coaching* que eram exigidas dos gerentes no desenrolar do projeto, formaram os meios para garantir uma aceitação do modelo de competências, através da educação, da oportunidade de negociar,

esclarecer, entender e, assim, lutar contra sentimentos de paradoxo e desconfiança que antecedem processos de mudança.

A importância do projeto ficou ressaltada com a palestra de inauguração proferida pelo presidente da organização. Mas o apoio de diferentes líderes foi muito evidenciado no projeto TELEMAR-OI, já que um grande número participou diretamente da construção das competências. Também saliente-se que o grupo de multiplicadores que percorreu o país fazendo o treinamento dos gerentes para implantação do modelo foi formado por duplas com um membro de RH e um voluntário entre os executivos. O evidente suporte da liderança reforça o padrão participativo como estratégia de comunicação e busca da aderência ao projeto.

A TELEMAR-OI usou também material impresso e muita informação na intranet. Na página eletrônica há informações, instruções de operacionalização das diferentes etapas, material educativo e fomentador de engajamento, tais como: o vídeo com a palestra de motivação pelo Presidente da organização, vídeos com palestras de grandes peritos em temas relativos ao modelo de gestão de pessoas, como desenvolvimento de carreira e análise 360°, textos aprofundando os temas de workshops e treinamentos realizados.

O Manual do Gestor, publicado para servir de orientação para a análise de desempenho, tem características de um folheto motivador, persuasivo e não exatamente de um Manual. Foi impresso em material de alta qualidade, é ricamente ilustrado por fotos de rostos diversos, em *close*, com muitos sorrisos, olhares atentos, de frente, como em um álbum de fotografias. Esta ‘pessoalidade’ combina com o estilo de redação das competências. Enquanto nos demais projetos analisados nesta pesquisa as competências foram redigidas com substantivos designando processos ou procedimento (assimilação de mudanças, comunicação, solução de problemas, visão estratégica, etc), o modelo da TELEMAR-OI emprega substantivos que caracterizam o agente, tais como: catalisador de mudanças, comunicador, estrategista, gerador de resultados (conforme já explicitado no Capítulo 5, seção 5.2.4.).

Além das fotos, o Manual do Gestor inclui vários gráficos com intenção de esclarecer o fluxo das etapas. Estes fluxogramas são acompanhados de textos, que complementam as ilustrações por meio de extensões (inclusão de informação adicional) e ampliações (explicitando tempo, espaço ou finalidade). Tais textos vêm, frequentemente, emoldurados em caixas envoltas com linhas pontilhadas -- o

que dá idéia da interligação entre os elementos figurativos e textuais. O manual utiliza o recurso da folha dupla com dobra interna para ampliar o espaço de visualização e inclusão de todas as informações explicativas de um gráfico no mesmo espectro de visão.

A cor prata utilizada neste documento também é bem significativa, pois remete à preciosidade e durabilidade do material. Ao mesmo tempo, simboliza um tesouro, mas não carrega o teor da elitização, que poderia ser transmitido pela cor ouro. O Manual é muito discreto no uso de cor, o que salienta ainda mais o uso intensivo de fotos, pequenas, médias e grandes ao longo de praticamente todas as páginas.

O Manual traz um elemento inovador de atração ao leitor: há dois círculos que se sobrepõem à capa e verso da capa, respectivamente, presos por um ilhós e possibilitando o movimento giratório. No círculo preso à capa, constam o nome do projeto “Análise do Desempenho 360°”, escrito em um raio da circunferência e o título do material “Manual do Gestor”. A surpresa vem no círculo do verso da capa, que tem as dez competências escritas sobre o círculo como se fossem dez raios. Como o círculo pode ser girado, as competências ficam em um processo equilibrado, não há nenhuma no topo da lista, pois não há distribuição vertical e sim circular das competências.

### **A Metáfora da Bússola**

A imagem surge, basicamente, do círculo no verso da capa, que possibilita girar as competências para várias posições, buscando o direcionamento com aquele instrumento. Ao mesmo tempo a bússola reforça a idéia de que o indivíduo tem várias direções para caminhar e precisa estar atento aonde leva cada caminho.

A circularidade é outra imagem forte em uma bússola, não só pelo seu formato, mas também pela dependência da posição em que se segura o instrumento. As competências, embora igualmente importantes, podem ser desenvolvidas diferentemente conforme o caminho que se deseja percorrer na TELEMAR-OI. A valorização do Plano de Desenvolvimento com o estabelecimento de metas em três níveis (individual, de equipe e organizacional) reforça a contratação de um norte – mesmo que seja um diferente a cada ano.

A imagem do círculo com os raios está diretamente relacionada à estrutura do modelo – sendo 360° é natural que seja representado por um círculo completo. É uma metáfora êmica, que nasce do próprio projeto, e é estruturante do modelo. Vemos circularidade também no fato de haver uma grande ênfase nos processos de *feedback* e *coaching*. A relevância destas etapas pode ser verificada pelo espaço explicativo que ocupam no Manual do Gestor, como já foi ressaltado na descrição do projeto. Os momentos de *feedback* traçam uma parte do percurso espiral que o modelo favorece, na medida em que refletem sobre um ponto inicial para construir um trajeto para o futuro.

Uma outra relação que pode ser traçada, *ex-post-facto*, da simbologia da bússola com o modelo e a sua implantação na TELEMAR-OI está no imaginário coletivo da empresa. Logo após a primeira implantação do projeto houve um conjunto de demissões, em função da fusão dos quadros da TELEMAR com OI. Na entrevista, foi ressaltado a coincidência dos dois eventos e da necessidade de inculcar nos funcionários da organização a desconexão entre os dois momentos para evitar maiores resistências, não perder a confiança e manter o apego ao projeto. Um olhar externo vê a bússola como instrumento direcionador também deste caminho da re-estruturação, ainda que a implantação do modelo não tenha tido esta finalidade inicial. Certamente, os resultados das avaliações foram auxiliares para decisões que foram tomadas e, neste sentido, o projeto foi, no mínimo, mais um instrumento de localização, inclinação magnética e orientação.

### 7.2.5

#### **A Comunicação na TELEFONICA EMPRESAS**

O projeto da Telefônica Empresas teve características muito específicas no seu plano de comunicação. Das empresas visitadas, foi a única que não utilizou material impresso como meio de divulgação do projeto. Esta postura foi justificada pela natureza da empresa – consideraram que sendo uma provedor de serviços de alta-tecnologia de comunicação deveriam trilhar pelo caminho da intensidade no uso da comunicação online.

*“Não ...[...tivemos folhetos...], mas a gente deixa todo o nosso material disponibilizado na intranet. Pra nós não faz muito sentido uma empresa de tecnologia ter uma entrega de papel muito grande.”*

Outra argumentação apresentada foi o fato de o projeto ter surgido junto com a empresa. Por ser uma empresa recém-constituída, ainda não tinha estruturação anterior. Então, o projeto não pode muito ser caracterizado como um projeto de mudança, uma vez que foi implantado nesta fase de constituição.

Portanto, para divulgar o modelo não contaram com a distribuição de folhetos explicativos e concentraram todas as explicações e informações na intranet. As estratégias de comunicação se concentraram em táticas face-a-face, reuniões, workshops, eventos de lançamento com palestras e explicações.

*“...uma empresa nova ainda estava toda em formação ... da sua própria constituição, organização.... Aí nós tivemos uma parceria com uma consultoria para apresentação de todo esse modelo aqui, através de um workshop onde a gente foi fazendo não só a explicação, mas fazendo com que as pessoas vivenciassem as situações em cima de determinadas situações, em cima do que eram essas competências.”*

Houve uma ênfase muito grande em comunicar pessoalmente tanto as linhas mestras do modelo e as etapas do processo, quanto orientar para sua melhor execução. Foram diversos os seminários, workshops e encontros promovidos com os diversos níveis dos profissionais, mas maior concentração ocorreu entre os gestores, uma vez que eles estariam participando da avaliação 360°, que por ser mais complexa exigia explicações mais detalhadas do seu funcionamento como, por exemplo, as diretrizes de escolhas de avaliadores entre os pares. Uma outra grande ênfase temática nos encontros com os gestores foi a questão do *feedback* e do *coaching*. Não só o modelo construído valoriza estas ações, mas a sua aplicação foi também centrada nestas fases. Neste sentido, as estratégias de comunicação foram bem coerentes com os princípios do modelo preparado.

*“Nós fizemos workshops com todas as lideranças onde a gente discutia essa questão conselho, tinha dinâmicas, filmes e, por último, a gente mostrava a ferramenta. Porque a ferramenta, o sistema, é meio, é consequência. Então, a gente levou para eles essa outra reflexão e fomos preparando os líderes para esse momento, de avaliar -- levando muito o conceito de avaliação segundo o conceito das descrições técnicas.”*

*“A gente tinha material na intranet, por email, o banner, o brinde e a gente tinha móveis pendurados. Então o composto de comunicação foi esse.”*

As estratégias revelam, portanto, uma unidade na tentativa de ‘encantamento’ do cliente interno do modelo de competências utilizado na

TELEFONICA. São estratégias de comunicação baseadas em técnicas de endomarketing que visaram dar coerência e coesão não só entre as partes do projeto, mas entre o projeto e as estratégias gerais da organização. Assim, a logomarca adotada na fase da implantação do projeto de competências estampava um sorriso – que remetia à satisfação do profissional. O lema aludia ao fato de que o profissional satisfeito faria o cliente ficar satisfeito. Este valor, embutido em todas as ações da empresa naquela época, se reproduzia no projeto de competências voltando seu foco para o indivíduo – todas as partes do sistema baseado em competências desembocavam no crescimento e na realização do indivíduo. A organização e os seus gestores atuavam como forças viabilizadoras deste movimento de auto-desenvolvimento.

### **A Metáfora da Lapidação**

Este conceito de aprimoramento do indivíduo se refletiu concretamente no brinde distribuído no lançamento: a pedra a ser polida, que metaforicamente representa a finalidade do modelo de gestão de competências. Uma simbologia êmica, até certo ponto, pois representa o elemento nuclear deste projeto – a pessoa.

*“Toda essa comunicação tem que fazer muito sentido para o funcionário. As coisas não podem estar soltas. Quando nos tínhamos acabado de lançar a operação sorriso ... para o funcionário a confiança, a relação de confiança, ao estar nessa empresa, [é importante] e confiança está traduzida para ele em desenvolvimento profissional e clareza. E clareza é transparência na comunicação. Então esse brinde era numa caixinha transparente e a pedra bruta para ser lapidada. Todos receberam esse brinde no workshop, no lançamento.”*

A combinação dos dois elementos simbólicos, o brinde do projeto e a logomarca estratégica da organização, estabelece uma relação entre aprimorar e sorrir. São fatores que servem para quebrar resistências, criar apego e aumentar a auto-estima do indivíduo, minizando as barreiras na construção de um processo de mudança, ou – no caso da TELEFONICA, de constituição da organização.

Diferentemente do que ocorreu nas demais organizações estudadas, o elemento visual, reduzida a duas ‘marcas’, assumiu um papel preponderante na veiculação da mensagem básica do objetivo do projeto. O status das imagens da pedra e do sorriso é superior ao dos textos e documentos disponibilizados na

intranet, que funcionam como expansão e explicitação da mensagem de satisfação pelo desenvolvimento. Significativamente, a empresa não elaborou folhetos – confiou no visual, no objeto concreto como o provocador da mensagem. Baseou-se em elementos comunicativos que ressaltavam a função interpessoal, criando relações de engajamento por meio das reuniões e atividades com encontros pessoais e fomentando a valência ao ressaltar o indivíduo como central ao projeto.

### 7.2.6

#### A Comunicação na EMBRATEL

A EMBRATEL diversificou suas estratégias de comunicação. Seu composto de divulgação incluiu palestras com especialistas externos à empresa, consultores e acadêmicos reconhecidos na área de gestão de pessoas, uma fala do presidente da empresa no lançamento do projeto, reuniões de apresentação do modelo, *banners* nas instalações e uns folhetos para a divulgação inicial. Os materiais disponibilizados na intranet eram, também, um outro reforço, pois forneciam explicações adicionais, orientações de preenchimento dos formulários no sistema de avaliação, divulgação de calendários. Pela intranet os profissionais tinham, também, acesso a vídeos das gravações das palestras e outros materiais para que todos pudessem aprofundar os conhecimentos sobre a temática de avaliação e de competências com variadas estratégias de e-learning.

No início da implantação do modelo foram utilizados dois folhetos que tiveram público-alvo e objetivos diferentes. Um primeiro folheto de duas páginas foi dirigido aos gerentes de equipe e visava apresentar em linhas gerais a finalidade do projeto e salientar o papel dos gerentes na implantação do projeto. Apresenta o líder como *'principal parceiro na implantação do novo Programa de Competências e Desenvolvimento de Carreira'* e o estimula a *'exercitar o seu papel de educador, "conselheiro de carreira", de mentor.'* Esta tática utiliza a linha de autoridade na organização para criar o compromisso e enfrentar resistências e usa os gestores como fonte de informação e estímulo para sua equipe, embutindo neles o sentido de sua eficácia na liderança deste processo.

A capa do folheto, embora muito cheia de texto verbal, tem como vetor uma figura de uma equipe atravessando uma fenda entre duas montanhas. Esta imagem se apresenta em cores mais fortes dirigindo o olhar do leitor para esta

foto, que representa o movimento de ultrapassar dificuldades. É uma figura ilustrativa, que exemplifica o texto e, ao atrair o olhar do leitor, sinaliza a interpretação do material escrito.

Na página interna, a composição se divide em partes. No alto, uma exaltação à linha temporal do projeto: “*Estamos na fase inaugural do Programa*”, com referências a etapas vencidas (a definição das competências) e etapas vindouras (estabelecimento das trilhas e mapas de carreiras e a divulgação). Na faixa inferior encontra-se a logomarca do projeto no canto esquerdo, como um default, e na mesma dimensão horizontalmente no canto à direita, a marca da EMBRATEL. Os dois terços superiores da página estão divididos em quadrantes diversos que contemplam: dicas ao gerente, dados para contatos com a equipe coordenadora do projeto (nomes, telefones, endereços eletrônicos, canais telefônicos). As dicas aos gerentes se referem à importância das conversações e trocas de experiência sobre a questão de carreira – na Empresa e no mercado.

A logomarca do Programa enfatiza as trilhas, o emaranhado de caminhos, plenos ou pontilhados, confluentes ou dispersivos, com bonequinhos estáticos ou em posição de movimento. A palavra *carreira* é visivelmente salientada, reforçada pelo tipo maior, mais largo e destacado em fundo de cor diferente.

A ênfase na carreira e na superação de barreiras e desafios fica bem clara no folheto de divulgação do programa de competências da EMBRATEL, a cartilha distribuída pelos gerentes a todos os membros de sua equipe. Esta cartilha é primordialmente um item de informação, com linguagem direta e clara. Estão incluídas as seguintes informações: esclarecimento sobre o que é o Programa, definição dos conceitos, apresentação do modelo e das categorias de competência com um texto explicativo e uma figura de apoio, listagens das competências *core* e das gerenciais, uma relação das famílias de competências funcionais, os objetivos, os resultados esperados e a importância da autogestão de carreira. Cada um destes tópicos vem elaborado em uma ou duas páginas e disposto de forma clara e com *layout* simétrico e simples.

Além do texto verbal e da combinação de cores nas fontes e em alguns sombreados (caixas de destaque de títulos e rótulos), há várias figuras. As imagens são todas relativas a esportes, de grande movimento e/ou de algum perigo: correr, patinar, escalar montanhas e fazer *rafting*. São denotações da dinâmica do mercado, do movimento e superações que tanto a empresa quanto

seus funcionários têm enfrentado e ainda precisam enfrentar. Há uma ênfase no não-estático, em seguir adiante, olhar para frente e pensar em como atingir o êxito no exercício do esporte e do trabalho. É interessante notar que uma das competências core é o dinamismo, traduzido como *‘movimento, agilidade e consequência na ação’* e subdividido em quatro fatores de sucesso, que são: proatividade, atitude positiva, agilidade e energia. Todos são fatores indispensáveis ao desportista.

A capa tem dois planos, o de fundo é colorido e é a imagem de uma perna de corredor(a) com um solado de tênis em visível protuberância. À frente desta imagem, como uma marca d'água, a representação de trilhas como as que constam da logomarca do projeto. A confiança nas equipes, capitalizando na auto-estima e no sentimento de eficácia fundamental, se projeta na chamada: *“A EMBRATEL sabe que você pode ir longe.... abrindo caminhos para você fazer a sua história...”*.

Há vários elementos visuais não textuais nesta cartilha. Além das fotos já mencionadas, há uma bússola na página central onde estão relacionadas as cinco competências *‘core’*, cada uma representada por um símbolo. A *integridade* é representada pela balança da justiça; *orientação para resultados* tem um alvo como símbolo; *dinamismo* é simbolizado por quadro setas apontando cada um dos quatro pontos cardeais; um pódio representa a *excelência*, e a *inovação* vem representada por uma lâmpada *‘iluminada’*. Esta conjugação de sentidos, convergindo a palavra e o ícone, promove uma redundância que contribui para a retenção dos elementos na memória e cria a redundância que influencia positivamente o clima de mudança.

Ao abrir o folheto, os olhos captam o desenho da pirâmide das competências, onde estão indicadas as categorias de competências por níveis (faixas da pirâmide). Na base estão as competências funcionais, as gerenciais em cima destas, depois as *core* e no topo as empresariais. É uma figura muito clara que expande as informações do texto que vem na página. Na página ao lado, o verso da capa, há uma citação do Professor Joel Dutra, reconhecido pesquisador e consultor na área de gestão por competências. Apesar de muitos dos leitores possivelmente não reconhecerem a *expertise* deste professor, o fato de incluir uma citação, com indicação do seu autor, já indica um status superior deste *‘personagem’* a quem se concedeu a autoridade para falar sobre o assunto. Esta

tática reforça a ‘linha de autoridade’ como um apoio à instalação de mudança, na forma de uma referencia externa.

Considerando que o objetivo do folheto é informar através da divulgação de assuntos relevantes à compreensão do projeto de competências, as imagens foram empregadas como ímã para a página e assim forçar o olhar para o entorno, o texto. Pode-se dizer que há um balanceamento entre texto e imagem, correspondente à finalidade de educar o leitor, ensinando-lhe sobre as diversas facetas do projeto.

### **A Metáfora das Trilhas**

Por ser a finalidade explicitada a preparação do profissional para planejar e conduzir a sua carreira, a simbologia das trilhas ficou muito pertinente. A imagem da logomarca apresenta diversas pistas, de linha cheia ou linha pontilhada, dobrando à direita, à esquerda, seguindo em frente; enfim, perfazendo um conjunto de caminhos diferentes que podem ser trilhados. Está implícito que não há caminhos iguais para todos, que cada um tomará a trilha que almejar.

Estas trilhas remetem ainda à história recente da Embratel, pós-privatização. Uma história pontuada por re-estruturações, trocas de controle, cortes de pessoal, em clima de incertezas e ajustes. Não foi um caminho reto, unidirecional. Foi marcado por desvios e trocas de direção. Ao mesmo tempo, as trilhas apontam para o futuro – da organização, que precisa superar os desafios e as dificuldades do mercado tecnologicamente competitivo, e dos indivíduos, que precisam enfrentar as mudanças internas da organização e / ou buscar novos direcionamentos para sua vida profissional.

A idéia do caminho a percorrer é também coerente com o projeto em si e com as decisões tomadas em função dos resultados da primeira aplicação. A gestão por competências na EMBRATEL teve como uma das finalidades estabelecer prioridades de atuação no tocante à preparação técnica e capacitação. Nesta oportunidade, foram definidos os treinamentos e atividades de aprimoramento das habilidades profissionais que se mostraram necessários à força de vendas -- que tinha sido o primeiro alvo do projeto.

Ao mesmo tempo em que as trilhas remetem a uma ampla gama de possibilidades, salienta indecisão em relação à direção a tomar, a melhor opção, os

caminhos descabidos. Instaura uma imagem de incertezas, de indefinição, possivelmente equivalente ao momento da EMBRATEL na época da primeira rodada de implementação. A ambigüidade também se faz presente entre o propósito explícito e implícito do projeto: como utilizar as ferramentas baseadas em competências para desenvolver carreiras, dentro ou fora da empresa, sem também fazer uma avaliação? E qual o real objetivo da avaliação em um momento de troca de controle e de possíveis mudanças estruturais na empresa? As trilhas sinalizam o olhar para o futuro, com uma face positiva e uma face negativa.

### 7.2.7

#### A Comunicação na BRASIL TELECOM

A BRASIL TELECOM teve uma preocupação muito grande com a comunicação do modelo para todos os seus gestores e colaboradores. Elaboraram um plano com diversos meios de divulgar o modelo e de engajar todos no processo. Lançaram *folders*, penduraram *banners* e cartazes, distribuíram calendários com mensagens alusivas e agendas do ano com lembretes e dicas sobre o modelo. Também montaram um site com materiais de suporte, explicações, descrições das etapas, das competências e um vídeo com a palestra do consultor que colaborou na montagem do modelo e no lançamento da implantação. Neste vídeo, o Professor explicita os objetivos, etapas e resultados esperados e esclarece as vantagens para os colaboradores, gestores e para a organização em adotar um modelo como o da BRASIL TELECOM. Além de informativos, vários dos materiais disponibilizados no site são educativos – utilizando estratégias didáticas ensinam, passo a passo, a utilizar o sistema, a preparar o plano de desenvolvimento e dão outras orientações práticas.

*“Feita essa fase nós partimos para comunicação em massa para toda a companhia, que foi feita por meio de folder, um site na intranet, onde tem todo o conteúdo disponível e um vídeo gravado pelo professor XXX que também explica. Tem o manual do gestor, onde a gente explica todos os critérios de avaliação para as pessoas acompanharem passo a passo e a gente fez também palestras pra todos colabores para que eles tivessem a comunicação mais direta, mais objetiva. Então tem multiplicadores em cada uma das filiais; a gente tem pessoas capazes de multiplicar o modelo e aqui na empresa a gente conduz, a nossa área é quem conduz. Então, a idéia é mostrar pras pessoas que realmente não tem nenhuma caixa preta, todos os critérios estão disponíveis, a gente quer realmente mudar essa postura de gestão que hoje ainda é muito centralizada, é muito*

*baseada em feeling, a gente não tinha critérios claros, então era muito de acordo com o perfil do gerente.”*

A empresa fez questão de reforçar bem a implantação do novo modelo providenciando chamadas para o assunto e usando diversas táticas que se faziam presentes ao longo da jornada de trabalho. Colocaram umas placas nos canteiros centrais de entrada, criaram telas de abertura que faziam referência ao modelo – lembrando de cronograma, dando dicas, reiterando as competências. Buscaram internalizar o modelo com as estratégias de informação e de redundância.

Os gestores receberam um Manual do Gestor, que reproduzia as informações contidas no site, mas poderia facilitar a consulta por estar em papel. Também foram contemplados com vários workshops de treinamento para que todos estivessem familiarizados com o sistema, com os critérios de análise, com o funcionamento de todas as etapas: a avaliação, a elaboração do plano de desenvolvimento e os procedimentos de *feedback* e *coaching*. Houve uma ênfase na preparação dos gestores para estes realizarem adequadamente este processo de acompanhamento e orientação dos colaboradores. Estes workshops representam mais um dentre os vários meios utilizados pela BRASIL TELECOM para criar facilitação e apoio aos que iriam se envolver na implantação do novo modelo de gestão de pessoas.

A própria metodologia empregada para construção do projeto foi, também, uma forma de criar parceria para o sucesso do projeto. O grupo de modelagem de 45 gestores de todas as áreas da organização e das regiões (Brasília e filiais no país) que formou o grupo de trabalho para definirem as competências e critérios de análise, bem como os grupos de calibragem que foram montados após a primeira rodada do modelo, com o objetivo de fazer ajustes nos critérios definidos, foram meios de contar com a colaboração de vários níveis e pessoas da empresa para construir juntos um projeto que afetará a todos. A inclusão desta etapa de calibragem sinaliza para os funcionários a preocupação com o instrumento de avaliação para que produza resultados justos. Esta atitude reflexiva sobre o modelo, traz segurança e ameniza os receios sobre as decorrências dos resultados das avaliações, favorecendo a aceitação e encampamento do modelo.

A BRASIL TELECOM encontrou uma outra maneira de buscar a identificação das pessoas com o projeto e estabelecer uma aliança que pudesse

impulsionar o sucesso do empreendimento. Parte do material de divulgação continha fotos dos colaboradores da empresa. Ao substituir fotos de pessoas estranhas por fotografias de gente de dentro da companhia, aproxima todos, trabalha a adesão pela estratégia psicológica da transferência. Subliminarmente, há a percepção de que os que têm suas fotos estampadas no calendário ou na agenda já aderiram ao projeto, já fazem parte da sua divulgação. Isto serve de estímulo para que os outros se sintam confiantes a aderirem também.

O folheto de divulgação, também, peça integrante do plano de comunicação, é de natureza informativa. Com exceção do lema, “*Essencial para você. Fundamental para nós.*”, não há outra marca de persuasão no texto verbal ou mesmo nas imagens. Os elementos lingüísticos e visuais servem ao propósito de prestar informações. Então, o folheto representa uma forma compacta de reunir as principais informações sobre o projeto: definir o termo ‘competência’, apresentar os tipos de competência (comuns e específicas às trajetórias profissionais) e a descrição de cada uma das competências gerais. Há poucos elementos gráficos que se resumem a: uma figura circular do entrelaçamento dos subsistemas de RH no Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e dois esquemas em forma de árvore invertida. Um apresenta as trajetórias profissionais e as funções que cada uma abarca e o outro mostra as trajetórias profissionais e as competências específicas e comuns que servem a cada trajetória. É um conjunto grande de informações em um folheto grande e visualmente cheio.

Até a capa tem informações – não tem só a função de atrair o expectador. Traz as oito competências comuns, cada uma com um ícone supostamente representativo do seu significado. Supostamente, porque os sentidos não são claros em todos os casos. Por exemplo, ao simbolizar a ‘orientação para o negócio com foco em resultados’, a imagem é de uma série de blocos empilhados, sendo que as pilhas são crescentes. A representação é clara de que há um crescimento, cada pilha é maior do que a outra. É uma imagem tradicional, usada com pilhas de moedas, ou de outros materiais que vão se acumulando. No caso da representação dos resultados da BRASIL TELECOM, portanto, podem ser financeiros, ou de ampliação de *portfolio* de produtos, de clientes ou outros. No entanto, a outra competência, de ‘orientação para clientes’, está simbolizada por um conjunto de peças de quebra-cabeças montados com alguns vazios. A figura transmite a idéia de dificuldade de encaixe, da conjugação de várias peças para formar um todo,

mas não parece ter uma relação clara com a atração e retenção de clientes. Possivelmente, a referência da imagem está no conjunto de produtos oferecidos aos clientes e em uma estratégia de integração de serviços aos clientes. Para os membros da comunidade BRASIL TELECOM esta imagem pode fazer sentido em termos do seu universo de experiência, do conhecimento prévio do contexto de telecomunicações e da familiaridade com a estratégia de negócios da empresa. Mas é uma simbologia restrita à comunidade à qual se dirige e não tem uma interpretação imediata e fácil.

As pequenas imagens, em um composto de fotos coloridas (mais uma ênfase nas pessoas) e desenhos de linhas simples com fundo branco, servem de ilustração para cada competência e compõem um referencial para a capa deste folheto. Estão inseridas em um quadrado centralizado e aponta o enquadre deste material – o discurso das competências na organização.

### **A Metáfora do Crescimento**

No caso da BRASIL TELECOM não havia no modelo ou nos materiais do plano de comunicação um elemento de referência literal que pudesse ser ‘retirado’ como metáfora do projeto de gestão de pessoas por competências. Portanto, foi preciso identificar uma metáfora para o projeto que funcionasse como um elemento estruturante ou um arquétipo para compreensão do foco e das motivações que emergem na análise e, em contra-partida, pudesse gerar o *insight* de como são as coisas ‘na realidade’, filtrando o sentido do ‘mundo objetivo’ (McCourt, 1997).

Vários indicadores remetem à noção de crescimento como uma marca deste projeto. Algumas das figuras e gráficos do folheto e dos materiais na intranet (também reproduzidos no Manual do Gestor) têm um vetor diagonal ascendente; alguns dos ícones da capa do folder também exploram a idéia de crescimento (por exemplo: as pilhas de blocos com uma quantidade cada vez maior; uma série de vasos dispostos sequencialmente representando o crescimento da planta). A escolha da cor verde como predominante nos materiais de divulgação impressos (folheto e Manual do Gestor e alguns *banners*) remete a algo que ainda vai amadurecer, está em fase evolutiva. Significa também futuro, esperança no porvir. A idéia da evolução também está presente na estruturação do

projeto – na ênfase no desenvolvimento das pessoas, na consciência de aprimoramento do projeto (aplicação inicial só para uma das trajetórias profissionais como piloto para ajustes no modelo) e a incorporação da calibragem como outro momento de melhoria e desenvolvimento do modelo em si. A metáfora se aplica também por ser o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas o projeto mais recente do grupo analisado (primeira implantação em 2005), o que lhe confere o status de projeto ‘jovem’ ‘em fase de crescimento’, em comparação com os demais estudados nesta pesquisa.

### 7.3

#### **Fatores Favoráveis e Desfavoráveis na Comunicação como Indicativos para o Sucesso na Implantação dos Projetos de Gestão por Competências**

Dutton *et al.* (2001) comentam que as organizações podem ser retratadas como locais onde há esforços complementares e conflitantes para ‘*descongelar e fazer a transição*’ em prol de situações de interesse da liderança (p. 716). Neste espaço de visões e necessidades pluralísticas, há que se ‘vender’ idéias com estratégias persuasivas para que ocorram movimentos convergentes e realizativos. O gerenciamento dos esforços de persuasão torna-se crítico para o sucesso das implementações e Dutton *et al.* concluem que um componente essencial do processo de mudança é a venda da idéia (*‘issue-selling’*), ou seja, o processo pelo qual se impacta a atenção de terceiros e a sua compreensão dos eventos, dos desenvolvimentos ou das tendências na organização e, assim, pode ocasionar resultados diferenciados no desempenho organizacional. Nenhuma idéia ou proposta é inerentemente importante ou estratégica – sua relevância ou premência emerge em função das posições que os indivíduos assumem nas situações. Os significados que tais indivíduos atribuem às idéias irão determinar, em grande parte, as iniciativas transformacionais que serão adotadas (Dutton & Ashford, 1993).

Vender a idéia é um movimento complexo que decorre de um investimento de tempo e atenção. As organizações estudadas, ao planejar seus procedimentos comunicativos para angariar a adesão e apego aos seus modelos de gestão por competências, empregaram diferentes estratégias e formas de

convencimento, diretamente ou indiretamente voltadas para esta finalidade. A relação entre os procedimentos preparados no plano de comunicação dos projetos e o significado que os participantes (ou receptores) destes procedimentos construíram não é perfeita. Há fortes implicações do contexto, das motivações pessoais, das conotações implícitas que afetam as percepções.

Apesar das semelhanças que foram verificadas, nos casos estudados, em termos das inúmeras estratégias empregadas nos planos de comunicação e dos tipos de conteúdo que veicularam, as representações que construíram dos projetos foram bem diversificadas. Não se pode atribuir estas diferenças somente às especificidades dos modelos de competências elaborados por cada empresa. Sem dúvida, as características de cada projeto, o escopo atingido em termos de público-alvo, o desenho da implantação, a estruturação do conjunto de competências são algumas diferenças que vimos nos modelos. Mas a diferença ficou ainda mais reforçada pela forma como estes quesitos foram agregados e referenciados nas simbologias que emergiram dos materiais de comunicação.

É neste contexto que as metáforas foram grandes aliadas à interpretação de significados. Elas surgem como um prisma para de-composição dos conteúdos subjacentes ao modelo implantado, na medida em que ressaltam um valor, muitas vezes implícito, reificado por meio do símbolo êmico ou ético que desponta na comunicação. Elas fazem parte de um conjunto de artefatos comunicativos que são formativos, ‘no sentido de criar e representar o processo do ato de organizar’ (Putnam et al., 2004, p.110).

Sem entrar na discussão ontológica do papel da metáfora, como levantado por Palmer e Dunford (1996), se a metáfora é representação de uma realidade externa (visão nominalista) ou se a realidade é produzida pela metáfora (visão realista), a metáfora capta a experiência e as emoções retratando a complexidade e influenciam o modo de pensar, sentir e provocam um estilo de percepção (Palmer e Dunford, 1996).

A metáfora embute um significado e no contexto dos projetos analisados o significado nem sempre foi coerente com o sentido pretendido pela organização. A idéia que é ‘vendida’ nem sempre é a mesma que é ‘comprada’ e este distanciamento se dá pelas formas em que o sentido é realizado. Os eventos comunicativos envolvem representação e interpretação (Kress & Van Leeuwen, 2001) e servem às interações e às práticas sociais. O processo de comunicação, as

interrelações estabelecidas e os esquemas culturais em que se inserem os participantes do processo comunicativo moldam os significados tanto quanto o conteúdo comunicado. Portanto, a significação nasce na conjugação dos ‘textos’ com a situação contextual. E, ainda insistindo na metáfora da compra e venda, é possível analisar os significados construídos e os efeitos favoráveis e desfavoráveis à implementação do projeto de mudança pela ótica dos movimentos de embalagem (*packaging*) e agregação (*bundling*), fundamentados nos conceitos propostos por Dutton et al. (2001 retomando alguns pontos de Dutton e Ashford, 1993), em seu estudo sobre os movimentos dos lançadores de idéias inovadoras para buscar o apoio da alta-administração.

Os movimentos de **embalagem** dizem respeito a tudo que compõe um elemento comunicativo, ou seja o enquadramento do conteúdo nos elementos de comunicação em relação à situação da organização; enquanto os movimentos de **agregação** se referem ao composto de elementos comunicativos e como se combinam para aumentar as chances de envolvimento, ou seja, como as diversas peças que transmitiram informações e proporcionaram interações pessoais se conjugaram para formar o sentido maior do projeto de inovação.

### 7.3.1

#### **Classificação dos Fatores por Movimentos de Embalagem**

No tocante aos movimentos de embalagem, os indicadores de ações de comunicação positivas, dentre as salientadas nos casos estudados, abrangem:

##### **a) valorização do material impresso em papel, por meio de recursos diversos:**

- proporcionalidade de elementos verbais e visuais, conforme o veículo utilizado (folhetos, manuais, cartazes, *banners*). É importante veicular os conteúdos essenciais do projeto por meios de recursos plurimodais. A linguagem verbal reforça a capacidade cognitiva do profissional e a linguagem visual complementa ou ilustra as informações, aproveitando-se de sua natureza para atrair o olhar através de cores e imagens, dirigindo a atenção do receptor.

- integração entre os apelos bidirecionais: referências à relevância do projeto para o indivíduo e à importância do projeto para a organização.
- utilização de materiais e design de qualidade, representando a importância do projeto para a organização.
- inovação na veiculação das informações e nas formas de apelo. Uso de recursos criativos, destoantes de materiais tradicionais da organização, mas que mantenham alguma unidade com os valores ou focos já arraigados na companhia (tais como logos, emblemas, marcas). A combinação *novo-velho* é essencial para conseguir a atenção (o novo) e a confiança (o velho) do público-alvo.
- garantia de ampla distribuição dos folhetos a todos os que pertencem ao grupo-alvo do material.
- exposição marcante de cartazes, *banners* ou instalações estéticas, de modo a impossibilitar o descaso e a desatenção. A renovação destes materiais acessórios é essencial para criar o impacto do novo em diferentes momentos.

**b) utilização de materiais disponibilizados na intranet ou bases de dados da comunidade organizacional.** Os itens de comunicação que fazem parte do universo virtual compõem o conjunto de referências acessíveis a qualquer momento e dispensam a interferência de outros membros da comunidade organizacional. São pressupostos essenciais para este espaço virtual de comunicação:

- oferecimento de uma variedade e amplitude de materiais de orientação e simulação favorecendo a autonomia para galgar as etapas da curva de aprendizagem em relação ao modelo sob implantação (Carnall, 1995) e possibilitando que o indivíduo alimente uma atitude de adesão ao projeto na busca de mais informações.

- facilidade de acesso (em termos de: organização dos materiais; procedimentos técnicos ajustados; tempo disponível na rotina de trabalho; possibilidade de reprodução em outra mídia – gravar em CD, imprimir – para viabilizar o acesso em outro formato).

**c) evidência do suporte da(s) autoridade(s) da organização.** Há que se ter um evento comunicativo liderado pela alta direção, preferencialmente, com a presença física do presidente. O grau de envolvimento da alta direção, tanto nas fases decisórias da elaboração do projeto, mas, especialmente, na comunicação do modelo a ser adotado, será proporcional ao sucesso do projeto de implementação. As mudanças na direção da companhia, como observado nas análises, impactam a percepção dos participantes do projeto, especialmente os de posição de gerência intermediária, quanto aos esforços que ainda precisam empreender para integrar os novos procedimentos à sua rotina.

**d) inclusão de atividades com especialistas de fora da empresa ou materiais de autoria de grandes nomes na área específica do projeto.** Esta estratégia comunicativa cria um elo com a autoridade externa e valoriza o público-alvo, oferecendo-lhe algo além da ‘prata da casa’. Há um reforço na relevância do projeto, abalizada pela fala de uma outra instituição, legitimada por quem entende do assunto e dando credibilidade à mudança desejada.

**d) favorecimento da comunicação pessoal entre os participantes** que estão envolvidos no processo de mudança, por meio de:

- reuniões, encontros, seminários, treinamentos, promovidos como parte da estratégia de comunicação da mudança, de modo que seja possível tirar dúvidas, ouvir experiências, negociar estratégias ou melhores práticas para orientar as etapas vindouras.
- mecanismos formais de solução de problemas, tais como e-mails, mensagens em fóruns eletrônicos.
- disponibilidade para contatos pessoais presenciais com os membros do grupo de trabalho ou coordenação do projeto e com pessoal técnico

especializado para resolver dúvidas, solucionar problemas ou trocar opiniões.

**e) reificação do projeto.** A distribuição de objetos que possam ser referenciais do projeto finca um marco no imaginário e permite que se instale uma relação de posse do indivíduo com o objeto, que emblematicamente remete ao modelo que está sendo implantado. Nesta perspectiva, os brindes assumem, portanto, um papel nuclear na provocação da adesão ao projeto e aderência aos seus objetivos, uma vez que representam a substancialização do modelo e uma relação de afeto e prestígio (Coelho, 2002). Os folhetos de divulgação também servem, em menor grau, à reificação do projeto – mas como o uso deste dispositivo já é esperado e por não trazer o efeito surpresa não se caracteriza como um ‘presente’. Projetos que se restringiram ao uso da internet não tiraram proveito dos mecanismos de identificação e transferência que ocorre com a relação com materiais concretos.

**f) distribuição espacial e temporal dos eventos comunicativos.** É imprescindível que, ao longo de todas as fases do projeto, desde as etapas de preparação do modelo, planejamento da execução, sensibilização até a efetiva implementação e a posterior análise de resultados, haja uma diversificação na comunicação adaptada aos passos que vão sendo efetivados, de modo a levar em conta questões de *timing* e mídia, em consonância com o que apontam Goodman e Truss (2004).

Os dados desta pesquisa mostram que as organizações utilizaram-se dos eventos e estratégias acima, reunidos em um composto específico a cada contexto e cada projeto. Conseguiram com isto veicular informações relativas aos seus projetos de gestão de pessoas por competências, criar empatia, prover uma interação e tecer as relações de construção de significados. Estes mecanismos mostraram-se eficazes para responder, diversificadamente, tanto às necessidades informativas quanto às afetivas para a aceitação da mudança e predispor à elaboração da novidade em termos de mudança de atitude e ação.

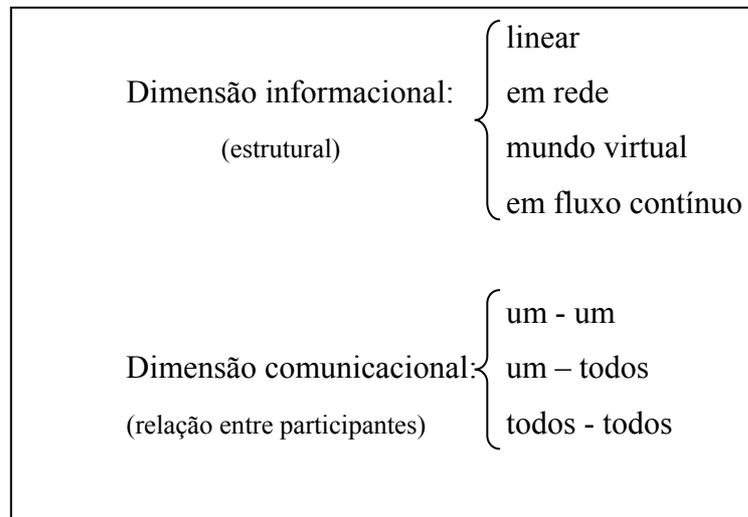
### 7.3.2

#### Classificação dos Fatores por Movimentos de Agregação

Os movimentos de agregação se definem pelo acoplamento de ações, estratégias e oportunidades comunicativas para a construção do significado do projeto em implantação.

As empresas estudadas empregaram, conscientemente, compostos de comunicação com maior ou menor variedade de mídias, gêneros discursivos, participantes e *timings*. Ao conjugarem veículos e táticas variadas revelaram uma preocupação em atender a padrões de identificação e preferências comunicativas diversas, e apresentaram situações que atenderam a duas dimensões básicas: a dimensão estrutural (relativa à estruturação da mensagem comunicada) e dimensão direcional (relativa à configuração do fluxo das trocas comunicativas). Estas dimensões se fundamentam nos preceitos de Pierre Levy (1999), na sua discussão da nova cultura cibernética, que caracterizam duas dimensões da comunicação descritas por dispositivos informacionais e comunicacionais, conforme apresentados na figura 7.2.

Figura 7.2: **Dimensões da comunicação**, *apud* Pierre Levy, 1999



A dimensão estrutural abarca os dispositivos informacionais, que se referem à forma como se estabelecem as relações entre elementos de informação e qualificam a estrutura da mensagem. Levy cita as mensagens com estrutura linear (como textos de tradição clássica com páginas seqüenciais, filmes ou música) que se manifestam de forma linear, combinando unidades de seqüências pré-definidas, e as mensagens com estrutura em redes (como dicionários, bibliotecas, hiperdocumentos), em que não há pré-determinação de ordem na assimilação de informação. Note-se que praticamente todas as organizações fizeram uso destes dois tipos de dispositivos – nos seus folhetos e manuais, por exemplo, elas utilizaram a linearidade e nos sites a estrutura em rede. As exceções ficam por conta da CLARO, que não usou a intranet para veicular informações (só usou a informatização para o sistema de avaliação), e a TELEFONICA EMPRESAS, que não usou folhetos, embora tenha usado outros materiais impressos, com características de linearidade.

Os sites também atendem aos dois outros tipos de dispositivos informacionais, não excludentes, mas não necessariamente complementares. O dispositivo do mundo virtual, em que se cria um espaço de disponibilização das informações em um espaço contínuo, auto-contido, destacado do mundo físico. Assim como no exemplo de Levy (os jogos ‘videogame’), alguns sites das empresas (BRASIL TELECOM, por exemplo) criaram todo um mundo para o novo projeto, em que o colaborador ou o gestor se envolve e sai clicando e ultrapassando etapas, simulando uma ‘vida’ naquele novo universo de avaliações, métricas e planos para o futuro – com ou sem co-adjuvantes (de acordo com a inclusão ou não dos pares nas avaliações). Esta virtualização não se constrói somente no espaço do site; algumas organizações (TELEFONICA EMPRESAS) criaram um mundo virtual em momentos de treinamento quando fizeram simulações com seus profissionais.

A informação em fluxo contínuo é o quarto dispositivo apresentado por Levy na sua teoria da comunicação cibernética e que foi amplamente utilizado nos materiais constantes dos sites. Levy (1999) caracteriza o dispositivo da informação em fluxo como

‘dados em estado contínuo de modificação, dispersos entre memórias e canais interconectados que podem ser percorridos, filtrados e apresentados de acordo com suas instruções, graças a programas, sistemas de cartografia dinâmica de dados ou outras ferramentas de auxílio à navegação.’ (p. 62)

A diversidade de dispositivos informativos estabelece padrões de informação que atendem a diferentes processos de internalização de conhecimentos e acionam as maneiras pelas quais os indivíduos vão assimilar e abraçar novas posturas no ambiente de mudança. Nos casos estudados, as quatro formas de estruturação das informações foram empregadas em maior ou menor grau, conjugadas aos procedimentos de embalagem em um agregado de estratégias.

A dimensão direcional contempla a dimensão dos dispositivos comunicacionais, na acepção de Pierre Levy. Estes dispositivos definem as relações entre os participantes da comunicação e por estas relações formam as identificações necessárias ao engajamento na mudança. Não se percebe uma consciência do uso dos dispositivos comunicacionais nos casos estudados e verifica-se que foram empregados pela conveniência ou pela disponibilidade para empreender variedade de canais de comunicação. As redes de ações comunicativas que as organizações estudadas adotaram não foram resultado de esforços conscientes para elaborar uma teia de relações diversificadas, como se mostra necessário na instalação de novos projetos.

Portanto, na agregação de estratégias comunicativas em processos de mudança, a diversificação da comunicação deve tecer relações variadas entre os participantes da organização e assim estabelecer canais complementares de construção de significado. Estas relações estão representadas em três categorias:

- **Dispositivo um-todos:** formato em estrela, como ocorre com a veiculação pelas seguintes mídias: imprensa, rádio e televisão.
- **Dispositivo um-um:** formato em rede, como na comunicação por correio, mensagens eletrônicas individuais ou telefone.
- **Dispositivo todos-todos:** presente no espaço, como em conferências eletrônicas, em mundos virtuais com diversos participantes, na WWW.

A noção de agregação vai além da combinação de eventos e ações que contemplem as múltiplas categorias de relações comunicativas. Os alinhamentos

de conteúdos e metas precisam estar presentes. Nos casos estudados, vimos que os modelos que tinham um alinhamento explícito com os valores e planos estratégicos das organizações e apontavam para esta relação nos materiais e eventos de forma óbvia estavam mais coesos e já integrados à rotina da organização. As observações da pesquisa confirmam os resultados de Dutton et al. (2001) em que as estratégias de persuasão que vinculavam os novos projetos a outras idéias ou procedimentos valorizados na organização (*'bundling with other currency'*) tinham efeitos mais marcantes e mais duradouros. Dentre estas 'moedas fortes' que apareceram nos casos estudados, citamos: expansão da base de clientes (BRASIL TELECOM); ampliação de produtos e serviços da organização (TELEFONICA EMPRESAS); sucesso na re-estruturação (VIVO); resultados financeiros (TIM); e oportunidades profissionais para os colaboradores e gestores (TELEFONICA EMPRESAS, TELEMAR-OI, CLARO).

### 7.3.3

#### **Identificação de Fatores Desfavoráveis a Evitar**

No que tange às estratégias de comunicação, vários fatores podem ser elementos que dificultam o êxito na implementação dos modelos de gestão de pessoas por competências e transmitem mensagens conflitantes sobre a nova cultura. As investigações dos casos desta pesquisa indicaram que os compostos comunicativos mais diversificados e coerentes tinham mais abrangência e sucesso na criação de situações propensas à implantação dos projetos, facilitando a superação de atitudes de defesa, resistência e sentimentos de insegurança dos participantes.

São significativamente importantes a diversidade de estratégias comunicativas e a variedade de situações que viabilizam as relações entre participantes e coordenadores dos projetos para que se construam os significados do novo modelo para a vida profissional e organizacional. Mas não basta haver variedade de eventos, de materiais de comunicação e oportunidades de interação – o conjunto terá que atender às duas dimensões, a estrutural e a direcional.

Os casos estudados indicam que, para construir um sentido valorizativo do modelo de gestão de pessoas por competências, as organizações precisam estar atentas aos movimentos de embalagem e de agregação que substanciam as

oportunidades de informar, divulgar e gerenciar significados da mudança. Será, portanto, obliterante o não atendimento a estas variáveis no plano de comunicação desenhado pela organização.

Pode-se, ainda, considerar a falta de atenção às inseguranças e falta de informação dos que serão envolvidos no projeto como um fator bloqueador de movimentos de adesão e apego. Outras instâncias de ações comunicativas que emperram resultados satisfatórios na implantação do projeto, incluem:

- supervalorizar as capacidades dos participantes de internalizarem os objetivos e resultados esperados;
- pressupor a obviedade do fato de que o projeto a ser implantado é importante para a organização e pode trazer benefícios para os indivíduos;
- não divulgar cronogramas, etapas vindouras, conseqüências e efeitos esperados;
- fomentar e investir somente nas ações que atendam às melhorias organizacionais, mantendo um foco restrito e imediatista nos indicadores institucionais de desenvolvimento e desrespeitando o compromisso com o desenvolvimento individual dos que compõem a organização;
- não trabalhar a motivação dos indivíduos, elaborando projetos e eventos de comunicação que não salientem os benefícios pessoais do novo paradigma, e não suscitando nos indivíduos a intenção de mudar, pois, conforme demonstrado por Peach *et al.* (2005) a motivação tem alta correlação com a intenção de agir.

Como observado neste capítulo, ao analisar as estratégias de comunicação e criação de sentido que foram empregadas nos modelos de gestão de pessoas implantados nas empresas estudadas, é possível identificar que tanto o processo quanto o conteúdo são dimensões essenciais a serem consideradas. Uma atenção especial deve ser dada também à coordenação de mídias e à garantia de um fluxo contínuo de oportunidades de informação e de compartilhamento. A redundância

não deve ser evitada se vier acompanhada da variedade de estratégias e meios de comunicar ou de possibilitar a internalização de conceitos, objetivos e percepção de valor do novo projeto. A principal premissa para o envolvimento dos indivíduos e seu engajamento no projeto é a utilização de uma variedade de canais para construir significados, trocar informações e perceber consonância entre os interesses da organização e os próprios.

Portanto, conforme aponta a literatura, o conjunto de comunicação (eventos, estratégias e interações) deve atender aos aspectos **cognitivos, afetivos e atitudinais**, e assim superar a resistência à mudança. Na tipologia de Piderit (2000), a resistência é resultante de fatores nestas três dimensões. Transportando para a esfera da comunicação, os aspectos cognitivos serão preenchidos pelos materiais e momentos que proporcionam: veicular as informações sobre o projeto; fornecer orientações quanto a procedimentos; e transmitir uma visão dos resultados esperados. Os aspectos afetivos são atendidos indiretamente pelas estratégias que focam no cognitivo, mas também pela possibilidade de compartilhar as dúvidas e ansiedades, pela convergência de sentidos oriundos das diferentes fontes, pelo histórico de mudança da organização e pela percepção das conseqüências, positivas ou negativas, possíveis para cada um. Embora seja um aspecto difícil de controlar diretamente, a comunicação – com todo o seu composto – é mola mestra para criar o ambiente afetivamente propício à implantação da mudança (Armenakis e Harris, 2002). Os aspectos atitudinais também dependem de eventos de comunicação, na medida em que situações para pilotar o sistema do novo projeto, treinamento para assimilação dos conceitos de avaliação, oportunidades de relato de experiências ou resultados já atingidos com o projeto possibilitam um ensaio do novo comportamento, em um esforço de quebrar a rotina dos hábitos anteriores.

Notadamente, as organizações estudadas nesta pesquisa incorporaram a atenção aos aspectos cognitivos, afetivos e atitudinais em seu plano de implantação do projeto. Nem todas com o mesmo grau de variedade. A BRASIL TELECOM mostrou um complexo de estratégias bem mais amplo que a CLARO e a TELEFONICA, por exemplo. Estas diferenças foram justificadas pelo contexto e premissas sobre as contingências da empresa na discussão deste capítulo. No entanto, a partir de um olhar *ex-post-facto*, percebe-se que poderiam ter tirado maior proveito e ter realizado intervenções mais diretas, caso houvesse

maior consciência de como cada estratégia ou momento comunicativo respondesse às necessidades dos indivíduos nas três dimensões, cognitiva, afetiva e atitudinal.

As observações relativas às empresas analisadas nesta pesquisa confirmam a literatura sobre mudança no tocante à relevância do composto comunicativo para angariar o apoio dos indivíduos, que é, em última instância, o que leva ao sucesso do projeto de mudança (Klein, 1996). E este apoio está em função da percepção sobre a probabilidade de que os desdobramentos do novo projeto sejam positivos, em termos organizacionais e pessoais. A comunicação sobre a inovação – antes e durante a sua implementação – vai dar subsídios para a elaboração desta percepção oriunda das dimensões cognitiva, afetiva e comportamental.

Neste capítulo foram discutidos os elementos que contribuíram ou dificultaram a implantação dos modelos de gestão de pessoas por competências nas organizações estudadas, considerando os aspectos comunicacionais que constituem o processo da implantação da mudança organizacional e, assim, permitem que os indivíduos elaborem os significados e se apropriem do novo direcionamento.