

4 Análise e interpretação dos resultados

Este capítulo, organizado em cinco seções apresenta e discute o processo de divulgação dos valores organizacionais na STAR, uma organização sem fins lucrativos do segmento de educação, e como esse processo dialoga com as demais comunicações da organização que o seguem.

A primeira seção apresenta a STAR, ajudando o leitor a entender melhor o contexto do objeto do estudo de caso. Para facilitar o entendimento de como a gestão de indicadores era importante na empresa, descrevi os principais tópicos da Ordem de Serviço de Remuneração variável, que inicia esse processo na empresa em 2011. O novo modelo de gestão foi pautado na implantação no modelo de metas e recompensa através de bônus agressivos, seguindo empresas de mercado com foco em lucratividade. Outro episódio narrado foi a intervenção ocorrida no início de 2014 em função da sua relevância para a campanha dos valores.

A seção seguinte discute e analisa como foi feito o processo de comunicação dos Valores Organizacionais, desde o convite para a comunicação oficial feita pelo novo Diretor Regional em 13 de agosto de 2014, a estrutura da apresentação, além das outras peças de divulgação, passando pelas apresentações dos superintendentes nas unidades operativas e o novo formulário de avaliação de desempenho, onde as competências foram revisadas com base nos valores.

A terceira seção é dedicada às demais comunicações da organização que se sucederam à comunicação dos valores. Por serem comunicações mais rotineiras, o objetivo é o de identificar pontos de reforço e pontos de afastamento usando como parâmetro os próprios valores.

A categorização da instituição na tipologia de Deetz e como ela se relaciona com os conceitos de Participação e da TAC de Jurgen Habermas são tratados na seção quatro.

A última seção é dedicada às conclusões e a algumas propostas de novos caminhos para a STAR em direção a uma Democracia Participativa, reconhecendo a importância que a Inovação e o Conhecimento desempenham no setor educacional de excelência.

4.1.

A organização (contextualização do objeto de pesquisa)

A STAR é uma organização sem fins lucrativos da área de Educação Profissional. Desde sua criação, há quase setenta anos, tem como objetivo o desenvolvimento de profissionais e empresários de um determinado segmento da economia. Apesar de ser uma instituição de atuação nacional, sua estrutura é bastante descentralizada, sendo pouca a influência da estrutura nacional na rotina e processos do dia a dia dos regionais.

Meu objeto de estudo foi uma das regionais, com atuação em um dos estados da federação, com presença em vários municípios, capital e interior.

Algumas características da organização relevantes para o nosso estudo e para o entendimento do contexto serão apresentadas a seguir. As fontes das informações foram documentos internos, como o decreto-lei, que deu origem à instituição, o regimento, documentos normativos, como portarias, ordens de serviço, publicações, relatórios anuais, entre outros. Todos eles de domínio de toda a instituição e sem restrições de reprodução.

A STAR é uma instituição privada, sem fins lucrativos e que, por receber recursos públicos, é submetida parcialmente ao regulamento da gestão pública, principalmente para os itens para os quais não possui regulamento próprio. Licitações, portarias, normativas, alçadas e memorandos são termos comuns na instituição e são fortemente consultados, funcionando como o conjunto de regras da instituição.

A STAR tem mantido a figura do seu Presidente por mais de uma década que tem seu nome conhecido por toda a organização. Seu nome figura nos documentos oficiais, bem como nas divulgações da instituição para o público externo. Como este é um cargo eleito, há um componente político envolvendo a posição e a sua manutenção no cargo, mas que não fazia parte do dia a dia da organização.

Porém, a partir do final de 2013, com uma decisão do órgão nacional pela intervenção de uma das casas do sistema e a ameaça à Star (publicado em documento oficial), a esfera política passou para os limites do negócio, e teve visibilidade para todos os membros da organização. A decisão pela publicação de um posicionamento oficial em veículos de mídia impressa, reproduzido em cartazes colados em todos os andares e em e-mails da comunicação interna, tornou o fato conhecido por todos.

A STAR passou por algumas mudanças na sua gestão executiva, sendo a última em 2009. Ao final de 2013, se deu início a um processo sucessório, onde um dos membros da antiga diretoria assumiu a Diretoria Regional. Essa última transição pode ser caracterizada como relativamente suave, dada a continuidade dos principais objetivos organizacionais e pela presença do antigo gestor, que permaneceu numa nova posição, hierarquicamente maior, até o final de 2014, quando deixou a organização. O novo executivo permaneceu até o fim do primeiro quadrimestre de 2015. Deste período, até o momento atual, a instituição se encontra em uma fase de transição, em busca de uma nova liderança, anunciando mudanças significativas no direcionamento organizacional. Sem a liderança nomeada, o Presidente assumiu as funções executivas desde o final de abril de 2015 até o momento presente, aumentando seu impacto na organização e o conteúdo político das discussões. É ele quem está conduzindo o processo de mudança.

O período da gestão de 2009 ao fim de 2014, é considerado pela alta gestão como um período de grandes realizações, como descrito em seus relatórios anuais e outros documentos internos. Dados e fatos sobre o período foram divulgados tanto interna como externamente, sendo motivo de grande orgulho para a alta administração e foram tema inicial da apresentação do Diretor Regional sobre valores. Por isso, seu conteúdo também foi tratado na análise.

Em termo de liderança executiva, o período 2009 a 2014 foi um dos mais consistentes na última década, já que os cinco anos anteriores tiveram cinco diferentes gestores executivos, com focos estratégicos diametralmente opostos (exemplos: venda B2B, venda para usuário final, gratuidade, etc.).

A mudança constante de liderança antes da gestão iniciada em 2009 gerou uma série de histórias e mitos (?) compartilhados pelos funcionários antigos, que incluem alguns altos gestores, lembradas em reuniões de diretoria. Esse conhecimento e essa prática acontece na recepção de novos funcionários que são integrados à história da organização pelos funcionários “antigos”. A partir desse diagnóstico, através de uma pesquisa interna, a área de Gente e Gestão começou a se estruturar melhor após o fim de 2013, exatamente quando se deu início ao processo de comunicação dos valores e ao processo organizado de Comunicação Interna. A ambientação para novos funcionários foi uma das ações realizadas pela nova área. Essa ambientação é realizada a distância, através da plataforma Moodle da Universidade Corporativa.

A STAR tem entre seus objetivos a busca por resultados comerciais e de resultado, ao mesmo tempo em que tem a obrigação de um retorno social, combinando oferta de gratuidade, com ações de responsabilidade social. Esse papel duplo gera alguns conflitos no entendimento da função da organização, seja entre os funcionários, seja entre o público em geral, deixando dúvidas se a instituição é pública ou privada. Essas contradições afetam muitas vezes os objetivos e a hierarquia de suas decisões, tendo diferentes percepções entre os grupos de funcionários e entre os muitos departamentos. Dúvidas sobre o propósito da organização afetam os diferentes departamentos, sendo comum conflitos na tomada de decisão por diferentes diretores, com diferente entendimento do papel das áreas e da missão da organização (Fonte: pesquisas *ad hoc* internas).

A Star tem em seu quadro funcional, funcionários “antigos”, ou seja, que estão na organização desde antes do novo período, iniciado em 2009, e funcionários “novos”, que ingressaram na companhia com a nova gestão. A diretoria atual possui membros dos dois grupos, mas é, em sua maioria, composta por funcionários da nova gestão, ou seja, contratados a partir de 2009.

Uma análise sobre o perfil organizacional feita para cálculo de sinistralidade do plano de saúde, mostrou uma grande diferença de perfil entre os funcionários “novos e antigos”. Enquanto o grupo de funcionários “antigos” estão em média na organização há 10 ou mais anos, e têm sua formação e experiência profissional ligadas ao setor de Educação ou ao Terceiro Setor, o grupo de novos funcionários tem menos de 5 anos, tem formação nas áreas de negócio e vem de empresas com alto foco em lucratividade, como as empresas do grupo GP, e outras grandes empresas nacionais e multinacionais.

Essa diferença reflete na linguagem entre os dois grupos de funcionários e fica evidenciada em reuniões e apresentações. Enquanto o grupo dos “novos” fala de Indicadores, Foco no Resultado, Meta e Bônus, o grupo dos “antigos” fala de Educação, Resultados de Aprendizagem, Propósito, Recompensa (no sentido não monetário do termo) e devolutiva para a sociedade.

Dentre as maiores transformações da nova gestão, descritas em relatórios anuais, citam-se a construção de missão, visão e valores (revisados em 2013 / 2014); centralização de processos na sede da organização, reduzindo-se a descentralização que existia nas unidades operativas e maior foco e gestão dos resultados, com levantamento de indicadores e monitoramento dos mesmos e implementação da Meritocracia. Chama-se esse processo de profissionalização da organização, ou aplicação de uma gestão profissional.

A centralização de processos e departamentos gerou uma profunda mudança nas unidades operativas, principalmente com relação à estrutura de poder. As unidades tinham grande autonomia, sendo possível o desenvolvimento de cursos, que poderiam variar de unidade para unidade, poderia se fazer uma escolha de portfólio, sem necessidade de estudo do mercado local, determinação de preço, gestão de instrutores, controle de despesas, entre outras. A partir da centralização, as unidades ficaram responsáveis pela execução das determinações da unidade central, sendo focadas na “entrega” vs. a escolha e determinação de produtos e serviços, que passaram a ser padronizados.

Essa descentralização e a perda do poder nas unidades era muito presente na organização. Por ter uma estrutura centralizada e por ser uma instituição de ensino, os líderes das unidades eram considerados diretores. E era ainda mais forte nas unidades do interior, onde os diretores de unidades eram referências locais. Com a implementação da mudança, o nome dos cargos foi alterado para Gerentes, sendo estes os responsáveis pelas unidades operativas. O cargo de diretor ou superintendente ficou reservado à alta gestão.

O processo de Meritocracia foi um dos processos mais fortes na organização. Através da criação de uma Ordem de Serviço, que definia as regras para a operação do Programa de Remuneração Anual por Atingimento de Metas, foi implementado um programa de bônus extremamente agressivo, que foi detalhado em um dos itens de análise de resultados. Apesar de ter sido publicado em 2011, era uma das forças motrizes na organização, porque garantia o atingimento dos resultados e a meritocracia diretamente, além de garantir a “cultura de dono”, e a valorização das pessoas (através do pagamento dessa premiação).

O bônus foi extinto em 2012, através de uma determinação do TCU, sendo que o pagamento referente ao exercício de 2011 nunca foi feito, mas foi depositado em juízo. A partir desse momento, a expectativa da alta gestão era de que se começasse um processo significativo de demissões voluntárias, em função do não pagamento do benefício, já que acreditavam que esse era o vínculo entre os funcionários e a organização. A grande surpresa foi a que o número de demissões foi pequeno e concentrado no grupo dos “novos”.

O processo de revisão de missão, visão e valores, iniciou em 2013, com o objetivo de integrar as diferentes casas e negócios que compõem a STAR e a de dar novas orientações para o atingimento de resultados e busca do crescimento não relacionadas ao bônus. Um novo grupo de executivos foi somado ao time da liderança, objetivando atender a formação da empresa como sistema. No decorrer do processo, eventos administrativos ligados às entidades nacionais impediram a continuidade do processo como previsto.

A própria STAR entrou em uma fase de intervenção administrativa por três meses. Esta fase, apesar de desafiadora, uma vez que foi originada num movimento político, e de ter bloqueado todas as contas da organização, fez surgir um sentimento novo na organização. Com a liderança das diretorias ligadas à STAR (estrutura antes do sistema), a instituição se uniu, garantindo o funcionamento das 39 unidades sem a possibilidade de realizar nenhum pagamento de fornecedores. Apenas os salários dos funcionários CLT foram garantidos pela justiça. Para manter a operação das unidades funcionando os funcionários pediram ajuda a colaboradores e fornecedores e reorganizaram a operação. O resultado foi extremamente positivo. Menos de 1% das aulas foram canceladas por falta de insumos ou pagamentos. Mesmos os instrutores em regime RPA deram aulas durante os primeiros dois meses, recuando no terceiro mês apenas por não terem mais condições de pagar por suas despesas e passagens. Gerentes de produto, coordenadores, diretores, recebiam as pessoas, redistribuíram recursos em seus carros particulares pelas diferentes unidades e explicavam o que estava acontecendo e renegociavam com fornecedores, sem poder prometer uma data de pagamento. E a organização continuou funcionando até o fim do período de intervenção, mesmo sem bônus e sem até a certeza de que os pagamentos de salário estavam garantidos. Vivi esse processo diretamente, em função do meu cargo.

O trabalho dos valores, em função da nova condição das casas, foi então continuado, sendo conduzido apenas para a STAR, onde as mudanças já haviam iniciado desde 2009, com a chegada do novo Diretor Geral.

O processo de revisão dos valores aconteceu nesse momento de estímulo à integração e a recomendação do Diretor Geral era a de que fosse reduzido o número de valores, visando uma maior simplicidade e maior facilidade de absorção. Além disso, o entendimento era o de que a organização, após quatro anos, já estava mais madura e já havia incorporado alguns dos conceitos anteriores, que seriam subentendidos nos novos valores e nos processos. Essa afirmativa era um pouco contraditória, uma vez que a decisão pelo detalhamento

dos valores veio exatamente da necessidade de mudança para um novo ciclo de crescimento, pautado em valores organizacionais, que objetivavam maior autonomia, maior empoderamento e maior participação, já que a história da organização era povoada por medo e submissão a regras nem sempre existentes, além de criar uma nova sustentação, para a ausência do bônus, que continuava suspenso.

Por falhas de registro e na elaboração de processos, poucos eram os fluxos de trabalho registrados e de conhecimento comum. Esses eram em grande parte o regulamento e as normas, feitos para regular e limitar a atuação, como na esfera pública. Não era incomum a “proibição” de determinados projetos, com pouca base de fundamentação. A dificuldade na leitura das normas, ordens de serviço e portarias, entre outros documentos, gerava a busca pelo conhecimento através do outro. Como as áreas reguladoras dominavam a informação, e acabavam concentrando por suas características perfis mais conservadores, criavam-se proibições e limitações pautadas em normas e em burocracias não fundamentadas, mas que eram tidas como verdades absolutas, que paralisavam a organização. A apresentação dos valores e o discurso do diretor geral fazem um grande resumo desses problemas.

Nesse tipo de organização, a punição desempenha um papel fundamental, já que o institucional e o privado se misturam. Em função de uma regra do regimento de que a STAR não paga multas ou tem prejuízo, quaisquer erros com implicações financeiras, eram arcados pelo funcionário pessoalmente, que deveria reembolsar à empresa pelo prejuízo causado. A essa característica também se atribuía uma das causas por um menor arrojamento e maior conservadorismo.

Não eram comuns as comunicações presenciais ou lideradas pelo Diretor Geral. Em geral, a preferência era pelas comunicações escritas, principalmente por e-mail. A comunicação dos valores iniciou com um processo de comunicação diferenciado, capitaneado pelo Diretor Geral da época, que apresentou os valores, como em um lançamento para a organização, além de apresentações dos demais diretores, divididos nas diferentes unidades operativas. O objetivo era manter o discurso o mais alinhado possível, marcando que a partir daquele momento, todos deveriam levar em consideração as novas informações.

No início de 2015, o Presidente, até aquele momento afastado da gestão executiva, demitiu vários dos gestores de primeira linha, dando início a uma nova fase na instituição. Ao final do primeiro trimestre, o diretor executivo que permanecia na organização, foi afastado e sua ausência comunicada através de um e-mail.

É importante ressaltar que, na STAR, todas as movimentações gerenciais e de diretoria, inclusive férias e ausências, têm que ser comunicadas através de portarias de designação. Isso acontece em função do regulamento e da política de alçadas. Por isso, a publicação de portarias, assinadas pelo Diretor Regional, em geral no início da semana, gera mobilização e interesse. Nessas portarias, não são comunicadas demissões, apenas o nome de um substituto definitivo ou interino.

A STAR não é uma instituição que escolhe falar muito, seja para o público interno, seja para fora. Nos últimos anos, houve um crescimento do interesse de falar para o público externo, mas através de releases e comunicações controladas com a divulgação de produtos e eventos. O período de intervenção foi um período onde essa comunicação do externo e interno aconteceu, de forma a dar a versão oficial dos fatos. Não tratei desse assunto em função do corte do tema estar relacionado à divulgação dos valores, mas como ele será mencionado em algumas comunicações, achei importante esclarecer.

4.1.1. A ordem de serviço da remuneração variável

Em fevereiro de 2011, foi publicada uma ordem de serviço de remuneração variável. Em função da importância desse assunto, vale descrever os principais pontos de seu conteúdo, como pano de fundo para os assuntos Meritocracia.

Como já mencionado anteriormente, muitos dos novos funcionários vieram de empresas de mercado agressivas no pagamento de bônus. Esse era o caso do Diretor Regional que assumiu em 2009 e também do que o substituiu em 2013. Nas empresas de onde vieram, o pagamento de bônus agressivo era prática e a forma mais justa de remuneração, já que os que mais ganhavam eram os que tinham os melhores resultados.

Alguns trechos que considero importantes para o entendimento dos critérios e regras para operação do programa. Todos os trechos em *itálico* foram retirados do documento. Grifos da autora.

*“Do objetivo: O Programa de Remuneração Anual por Atingimento de Metas visa reconhecer os funcionários que apresentaram **desempenho diferenciado** durante o ano de avaliação, valorizando e incentivando a **meritocracia** na organização, bem como o **aumento de eficiência e foco da organização** para o atingimento de suas metas estratégicas para o período de 2010 a 2014.”*

No objetivo, ficam claros os principais alicerces do programa e que o foco da organização está relacionado ao atingimento das metas ligadas à eficiência, similar a organizações com foco em lucratividade.

Não houve preocupação com a divulgação das metas corporativas para o período de 2010 e 2014 para toda a organização. Essas metas chegavam através do cascadeamento de objetivos pelas Superintendências para o ano, mas a grande maioria dos funcionários (e inclusive a maioria dos gerentes) desconhecia os objetivos de longo prazo.

Um dos fatos mais interessantes é que uma dessas metas estava diretamente ligada à Meritocracia e Reconhecimento dos funcionários, já que era garantir que pelo menos 70% das funções de gerente, superintendente e diretor eram originadas de movimentações internas. Mas esse fato não era conhecido pela organização, nem divulgado, exceto na publicação do relatório anual.

Como o bônus era considerado o principal motivador, quaisquer outros incentivos eram considerados secundários.

As metas estratégicas eram:

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos (2014)
TALENTOS	Preencher 70% das vagas de Gestão (D/S/G) através de recrutamento Interno.
CRESCIMENTO	Atingir 50% de receita operacional bruta em relação à receita corrente total.
EMPREGABILIDADE	Atingir 90% de empregabilidade.
MERCADO E CLIENTES	Ser a referência em educação profissional no Estado do Rio de Janeiro.
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	Crescer em 50% a relação de Receita Líquida por funcionário (overhead: exceto Comercial e Docentes/Entrega).

Figura 11: Metas estratégicas para o período 2010 - 2014

Fonte: Relatório Anual 2011

“Das Diretrizes Gerais: Serão definidas, até o mês de abril de cada ano, pela direção da STAR, validadas pelo Presidente do Conselho Regional, uma meta eliminatória, cujo atingimento mínimo deve ser 100% (cem por cento), e até cinco metas corporativas para a organização, cujo atingimento ponderado deve ser de no mínimo 70% (setenta por cento) e no máximo 120% (cento e vinte por cento) do total de pontos.”

“O programa será composto de 3 (três) tipos de bônus:

I – Bônus coletivo: será de 0,5 (meio) salário de dezembro do ano base;

II – Bônus Corporativo: terá por target 8 (oito) salários de dezembro do ano base para 100% dos pontos;

III – Bônus Individual composto por 2 (duas) categorias:

a) Bônus Alvo: terá por target 4 (quatro) salários de dezembro do ano base para 100% de atingimento dos pontos do Fator Corporativo da Superintendência onde está lotado;

b) Bônus Master: terá por target 8 (oito) salários de dezembro do ano base para 100% de atingimento dos pontos do Fator Corporativo da Superintendência onde está lotado.”

A comunicação não é clara na diferenciação do que é um bônus corporativo e do bônus máster. A diferença na prática era a de que o bônus corporativo era apenas para o Diretor e Superintendentes. Ou seja, para eles, sempre haveria a base de 8 salários para premiação.

Um outro ponto interessante é o uso da palavra target sem tradução.

A comunicação foi toda escrita em tempo futuro, gerando a percepção de promessa e expectativa. Uma vez que as regras já eram válidas naquele momento, o tempo presente seria mais adequado. O tempo futuro tem um certo quê de campanha engajadora, visando a venda de uma proposta que, se você fizer parte da organização, terá acesso a ela, ao mesmo tempo em que passa a ideia que é preciso fazer um pouco mais para ser premiado.

A escolha de nomear os tipos de bônus também foi deliberadamente uma forma de categorizar os tipos de funcionários da organização. Um é chamado de alvo e o outro de máster. A escolha cria uma diferenciação entre as premiações, o que era desejado, mas, por outro lado, o termo máster, associado ao mesmo número de salários do grupo corporativo, gera uma promessa intrínseca de que serão essas pessoas as com maior chance de progresso. A palavra máster tem um caráter de superioridade na própria conceituação da palavra, enquanto o alvo é onde se quer chegar.

Segundo o dicionário Houaiss (2009):

Máster, substantivo masculino – 1. Rubrica: cinema, fotografia; cópia positiva especial obtida a partir de um original positivo, e com a qual se produz uma segunda cópia negativa, visando preservar o negativo original; interpositivo. Etimologia: ing. Master, mestre, matriz.

Segundo o dicionário Michaelis:

máster - mas.ter. “1 dono. 2 patrão. 3 professor. 4 chefe. 5 título honorífico nas universidades. • vt 1 controlar. 2 dominar a fundo. 3 ser perito em. • adj 1 magistral. 2 principal. master bedroom quarto principal de uma residência. Master of Arts Educ mestre em Ciências Humanas.” (disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>)

Segundo o dicionário Houaiss (2009):

Alvo - substantivo masculino – 1. a cor branca; branco; 2.a parte branca do olho; alva, esclera ; 3. ponto de mira que se procura atingir (com tiro, flecha, bomba etc.). Ex.: atirar em a. fixos e móveis 4 Derivação: sentido figurado.centro de interesse; objetivo Ex.: sua beleza foi o a. das atenções 5. Derivação: por extensão de sentido, sentido figurado.aquilo que se procura alcançar; intuito, desígnio

Segundo o dicionário Aulete:

alvo1 (al.vo) - sm. 1. Ponto, área ou objeto que se pretende atingir, atirando: Cravou a flecha no alvo. 2. Fig. Resultado que se deseja obter; META; ESCOPO: O alvo da equipe é vencer o Mundial. 3. Fig. Objeto, motivo: "...regiões com diferentes níveis de instrução e riqueza têm de ser alvo de políticas específicas." (Veja, 09.06.2004.) (Disponível em: <<http://www.aulete.com.br/alvo#ixzz3q4fYYPyZ>>)

Essa categorização pelos nomes do bônus era desnecessária, já que o documento esclarecia as regras de separação entre os dois grupos de bônus, que era dada por uma pontuação. Desta forma, se a questão fosse apenas dar mais prêmios a quem fizesse maior número de pontos, não era necessária a nomeação do bônus com expressões tão diferentes como alvo e máster. A inferência é a de que havia uma real intenção de separação dos dois grupos.

Um outro aspecto da política que reforça o caráter hierárquico, porém disfarçado de democrático da organização, é a explicação sobre o bônus corporativo, que só aparece na metade do documento.

“O bônus corporativo será pago na seguinte condição:

1 – Ao Diretor do Departamento Regional, caso se atinja no mínimo 70% (setenta por cento) e no máximo 120% (cento e vinte por cento) dos pontos auferidos no atingimento das metas da organização:

Parágrafo único: caso as metas da organização não atinjam o mínimo de 70%, não haverá pagamento de bônus corporativo e nem bônus individual em toda a organização.

2 – Ao Superintendente, caso se atinja no mínimo 70% (setenta por cento) e no máximo 120% (cento e vinte por cento) dos pontos de sua Superintendência.

Parágrafo único: caso as metas da Superintendência não atinjam o mínimo de 70%, não haverá pagamento de bônus corporativo a essa Superintendência e nem bônus individual para todos os funcionários desta Superintendência.”

Desta forma, sempre se garantia que se o Diretor não ganhasse, nenhum outro funcionário teria direito a recompensa, independentemente de sua contribuição. E o mesmo dentro das diferentes superintendências.

A estrutura da remuneração era montada hierarquicamente e sustentava as crenças dos executivos que tinham trazido essa prática para dentro da organização, defendendo seus interesses pessoais. Mumby (2013) explica que cada indivíduo tem seus interesses e os defende, ainda que os mesmos entrem em confronto com a organização em que trabalham. Os diferentes interesses não são igualmente representados na organização, privilegiando determinados grupo em detrimento de outros (DEETZ, 1985). No momento de formulação da ordem de serviço, os responsáveis pela sua elaboração garantiram seus direitos e sua supremacia perante os demais funcionários. Ou seja, ainda que o discurso reforçasse a meritocracia individualista, o líder era sempre beneficiado. Ou ele ganhava ou ninguém de sua superintendência ganhava.

Ainda nesse tópico, pode se ressaltar a inexistência do mesmo benefício caso o funcionário não atinja o número de pontos, mas contribua para o resultado geral da superintendência. Não havia nenhum tipo de premiação para esse caso.

A estrutura de segregação era ainda reforçada pelos rankings. Mesmo que um funcionário tivesse atingido os 70% das suas metas, ou mesmo os 100%, lembrando que eram metas traçadas pelo gestor, ele poderia não ter direito ao bônus, caso outros funcionários que participassem do seu ranking, tivessem apresentado resultados melhores.

“ O bônus individual será pago na seguinte condição:

- 1. O bônus alvo, a todos os funcionários elegíveis que atingirem no mínimo 700 pontos em seu resultado individual e que fiquem ranqueados entre os primeiros 50% do seu ranking;*
- 2. O bônus máster, a todos os funcionários elegíveis que atingirem no mínimo 900 pontos em seu resultado individual e que fiquem ranqueados entre os primeiros 10% do seu ranking. ”*

Essa cláusula deixava claro que 50% dos funcionários elegíveis não receberiam nenhum bônus individual, apenas o coletivo. Sendo limitado pelo atingimento dos seus pares e do seu superintendente. No fundo, todos concorriam com todos. E o bom resultado de um funcionário poderia impedir o seu atingimento de metas, ainda que tivesse feito tudo o que era esperado e contratado nas metas.

Essa construção de bônus, baseada na possibilidade de ganho de até 8 (oito) salários, um montante de dinheiro significativo, impedia o pensamento colaborativo e minimizava a participação. A instituição competia com ela mesma, já que o ganho de todos era premiado com meio salário e o ganho individual com dezesseis vezes mais.

A meta incentivava a separação entre superintendências e a defesa de seus próprios interesses. Na construção, haviam ainda as metas compartilhadas entre áreas e as metas contrastantes, ou seja, que “puxavam” para lados diferentes do negócio, gerando tensão entre as áreas.

Um exemplo do que ocorreu com duas superintendências ilustra perfeitamente o clima de competição e baixa colaboração que existia. O fato envolveu a superintendência de operações e a de produtos. As duas superintendências tinham meta de receita comercial, já que uma desenvolvia produtos e novas formas de vendas, e outra realizava as vendas. Dentre outras, uma das superintendências tinha ainda a meta de reduzir a evasão em 10% vs. o ano anterior (produtos). E a outra, tinha uma meta de redução de inadimplência.

Ao chegar no penúltimo mês do ano, ainda faltava 10% para atingir o resultado de venda comercial. A evasão estava sobre controle e a inadimplência estava pior do que o resultado esperado. Com medo de não atingir o resultado mínimo para disparar o bônus em sua superintendência, o superintendente de operações tomou a decisão de parar as equipes de vendas e refocá-las em um trabalho de cancelamento de matrículas dos inadimplentes. Ao invés de tentar resgatá-los, como era o processo estabelecido pela organização, ou realizar o trancamento, com o cancelamento ele mudava o status de inadimplente para

evadido, mudando o resultado do indicador. Por outro lado, reduzia a receita comercial prevista para os demais meses do ano, já que ela era alocada e descontada na linha de inadimplência.

Isso foi feito sem nenhuma comunicação à Diretoria Geral ou a Superintendência de Produtos, que viu seus resultados despencarem de um mês para o outro fazendo com que não atingisse a meta mínima e prejudicando todos os seus funcionários. A Superintendência de operações atingiu seus resultados e recebeu a bonificação.

Esse episódio, gerou um mal-estar generalizado, afastando áreas que deveriam trabalhar juntas para o alcance dos resultados. Por outro lado, serviu de incentivo para outras áreas que começaram a agir de forma semelhante para o atingimento dos resultados. Nenhuma punição ou revisão do processo foi feita após o episódio. Na verdade, a manobra foi vista como válida, já que estava jogando dentro da regra.

Como o valor do bônus era muito alto, e os superintendentes brigavam por esses resultados (lembrando que todos vieram de empresas com essa mentalidade), aumentou a distância entre as áreas e se reduziu os projetos colaborativos, já que cada área era chamada a atender às metas do seu superintendente, sem se preocupar com os demais. Dentro das superintendências, como a concorrência era aberta, pessoas começaram a não compartilhar mais seus resultados e projetos, dividindo-os apenas com seu chefe, de forma a alavancar a sua própria performance.

Aos poucos os processos foram reduzindo a velocidade, reuniões de trabalho viraram reuniões de negociação de objetivos e se perdeu de visão um pouco do propósito da organização. A ideia da organização sem fins lucrativos deu lugar a busca pelo lucro próprio e pelos interesses pessoais.

A suspensão do bônus no início de 2012 pelo TCU abriu portas para a busca de novas alternativas, o que só aconteceu em 2013, ao se iniciar o processo de integração das casas em sistema, já que durante 2012 e 2013 os esforços da organização foram tomados por brigas jurídicas, tentando reverter a situação.

A partir do trabalho do sistema buscou se resgatar os princípios da organização. A intervenção no início de 2014 foi o ponto final nesta fase da organização. A união da empresa liderada pelo espírito dos antigos funcionários e dos novos envolvidos pela causa renovou os votos com os objetivos originais da STAR, possibilitando um novo recomeço.

A revisão dos valores surgiu então nesse novo contexto, já com a liderança do novo Diretor Regional (ou Diretor Geral, como será visto em algumas comunicações).

4.2.

O processo de comunicação dos valores organizacionais

O processo de revisão dos valores organizacionais começou em abril de 2014, logo após o período de intervenção. Nesse momento, a estrutura estava montada para o sistema (integração entre as diferentes casas) e o número de diretores e superintendentes era maior, com novos integrantes vindos do mercado.

O processo foi liderado por um consultor externo, com o objetivo de engajar toda a equipe da diretoria e superintendências, mas, ao final, o processo foi realmente liderado pelo antigo Diretor Regional e seu substituto, com apoio da área de Gente e Gestão. Essa concentração da decisão foi sustentada pelo fato dos novos diretores e superintendentes não estarem integrados à instituição (tinham sido contratados em dezembro de 2013) e desconheciam o propósito, jamais tinham visitado unidades, etc. Seu processo de ambientação foi prejudicado pelo período de intervenção e sua contribuição foi considerada menos importante. Mas mesmo os superintendentes que já estavam na instituição há mais anos, não foram convidados a participar. O papel esperado deles era o de “repetidores” para garantia de alinhamento.

Conrad (2001) trata a questão do alinhamento como ferramenta de controle. Os diferentes interesses entre os indivíduos de uma organização geram tensão e desfoam dos objetivos a serem atingidos. A restrição à participação, ao pensamento novo, auxilia a manutenção do status quo. Quanto mais um conjunto de informações for alinhado e claramente difundido, mais fácil é a ordem e o controle.

Alinhamento é uma palavra bastante presente na instituição, seja verbalizada ou diagnosticada. Alinhar, alinhamento, convergência de ideias, etc. todas são palavras presentes no discurso do Diretor Regional e que perpassa toda a comunicação dos valores organizacionais.

A preocupação com o alinhamento de informações era tão grande que frases inteiras eram repetidas. A análise dos diferentes materiais, como o discurso, os slides, o livreto e algumas comunicações demonstram um grau de similaridade muito alto.

O grau de repetição caracteriza também a comunicação corporativa, que busca produzir uma voz uníssona e consistente para todos os que recebem a informação (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

O processo de desdobramento e criação de exemplos de atitudes e comportamentos, como mencionado no documento, bem como a estratégia de divulgação e comunicação, foi feito pela área de Gente e Gestão e validado pelo novo Diretor regional. Não foram acrescentados exemplos, nem se buscou a ajuda de mais nenhuma área ou grupo de funcionários, nem mesmo das áreas com expertise em comunicação. A participação da área de mídias foi apenas para a criação e diagramação do material e as áreas técnicas foram envolvidas na transmissão das programações.

A ideia era minimizar a possibilidade de dúvidas e interpretações errôneas.

Para um ainda maior alinhamento, foi decidido que os superintendentes visitariam as 39 unidades operativas para rerepresentar os slides dos valores, levando o suporte de um vídeo gravado pelo Diretor Regional.

Foi detectado que os próprios diretores e superintendentes tinham dúvidas sobre o significado e os exemplos dados, o que dificultava a retransmissão das informações. A priorização do prazo determinou a necessidade de uma reunião, onde o próprio Diretor Regional faria a apresentação e os demais líderes obteriam as informações necessárias para o cascadeamento entre suas equipes e para as apresentações regionais. Apenas durante essa reunião é que os demais diretores e superintendentes tiveram acesso ao material finalizado. O próprio diretor fala do processo como algo feito em tempo record, quando menciona exemplo de liderança. Nenhum outro funcionário, exceto o time de Gente e Gestão, foi ouvido.

Os valores divulgados foram quatro: Foco no resultado, Atitude de dono, Paixão por Transformar e Meritocracia.

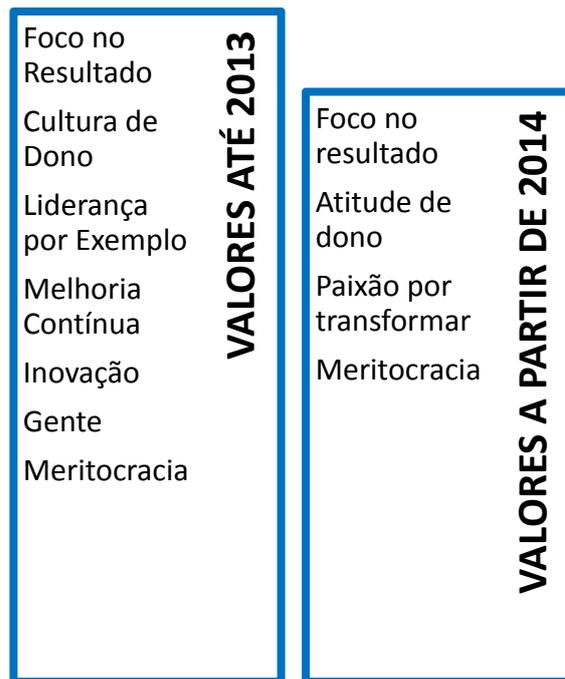


Figura 12: Valores organizacionais da STAR até 2013 e os novos valores de 2014
 Fonte: documentos da empresa

A comunicação aconteceu no dia 13 de agosto de 2014, com uma apresentação no auditório da sede da STAR, liderada pelo Diretor Geral e transmitida a todas as unidades operativas via um link na internet, que também estaria disponível para acesso mediante login, para que instrutores e outros funcionários fora da base pudessem assistir.

A liderança do processo de valores sendo capitaneada pelo Diretor Geral (principal executivo da organização), ajudou a reforçar a mensagem de que os valores organizacionais ali apresentados eram valores do líder e dos seus gestores diretos. Esse tipo de estratégia é adequado para processos significativos de mudança, ajudando o processo de formação de sentido através de um *sensegiving* estruturado (GIOIA, CHITIPEDDI, 1991).

A apresentação de valores durou 1 (uma) hora, sendo precedida por uma apresentação dos resultados da empresa nos últimos quatro anos, que levou mais 30 minutos.

Em sequência a apresentação, e nas semanas seguintes, o grupo de diretores e superintendentes se dividiu pelas diferentes unidades operativas, para repetir a apresentação e tirar dúvidas.

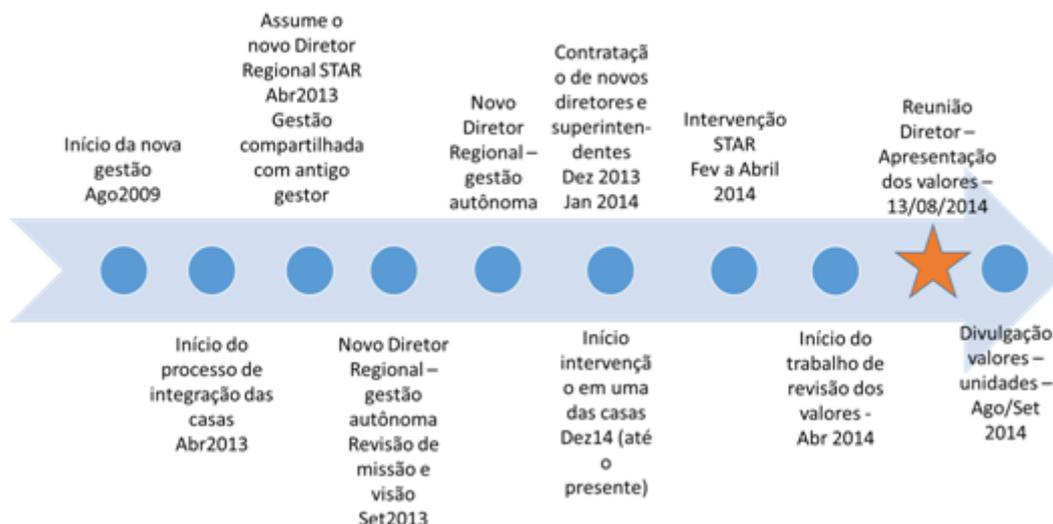


Figura 13: Cronologia de acontecimentos na comunicação dos Valores Organizacionais
 Fonte: documentos da empresa

4.2.1.

A reunião de lançamento dos valores organizacionais, em 13 de agosto de 2014

Todos os funcionários da organização foram convidados para a apresentação. Os funcionários da sede mais os gerentes de unidade foram convidados para o auditório da instituição. Funcionários das unidades poderiam assistir a transmissão ao vivo por um link de internet, que também estava disponível para funcionários que atuavam remoto, como instrutores, executivos de conta, entre outros.

A escolha do porta-voz, sendo o Diretor Regional legitima o discurso organizacional (TAYLOR e CORREN, 1995).

A participação presencial de gerentes e outros gestores enquanto outros funcionários poderiam receber a comunicação via internet reforça a crença do cascadeamento e do alinhamento de informações (CONRAD, HAYNES, 2001).



Figura 14: Convite para a apresentação dos Valores pelo Diretor Geral

Fonte: documentos da empresa. Foi ocultado o nome da organização, bem como o nome do diretor.

O convite foi enviado no dia 11 de agosto, e gerou grande interesse. A figura do Diretor Regional era simpática na organização, uma vez que havia sido superintendente da área operacional, tendo bom conhecimento sobre a situação da ponta. Seu caráter informal podia ser percebido pelos seus trajes (jeans e camisa), semelhante às roupas de perfil de empresas do mercado de bebidas, da qual havia vindo.

Seu discurso bastante coloquial e sem preocupações com a norma culta foi tratado com desconfiança quando de sua chegada à instituição, junto com o novo grupo de gestão, alguns anos antes. Como se tratava de uma instituição de educação e o perfil de funcionários somava várias décadas em bancos escolares, havia uma certa referência à língua portuguesa. Porém, aos poucos, as barreiras foram quebradas e a aceitação do discurso informal foi total na organização, ocupando espaços na comunicação interna e algumas expressões incorporadas ao jargão da Star, como escalar, startar, entre outras.

Durante a apresentação dos valores, por mais solene que pudesse ser o momento, além das roupas e dos trejeitos, a informalidade também era percebida no discurso do diretor, que usava várias expressões de uso cotidiano e sem nenhuma formalidade. O uso de “a gente” ao invés de nós, ou a instituição, o uso de contrações, como “tá”, “né”, “pô”, “pra”, bem como o uso eventual de palavrões (que aumentou em intensidade no decorrer da apresentação), somada a baixa preocupação com a precisão (sessenta e poucos anos), tudo isso ajudava a manter um clima próximo e descontraído.

O afastamento era gerado pelo uso desnecessário de expressões em inglês, sem tradução, fazendo referência ao jargão das áreas de negócios (business) de muitas grandes empresas brasileiras. “Fazer um revival”, “seria muito mais fair”, match, bullet, share, ownership, entre outras expressões, povoavam o discurso, sendo equilibradas com expressões um pouco mais formais, como governança, auditoria, legitimidade, sempre que buscava dar seriedade à informação.

A decisão por começar a apresentação dos valores pela apresentação dos resultados dos últimos quatro anos mudou a dinâmica da reunião. A frase que faz a ligação entre o novo assunto (não explicitado no convite) e o tema dos valores, desmereceu o objetivo inicial da reunião (ver grifo na transcrição abaixo):

“A gente.... O objetivo desse nosso encontro agora de manhã é a gente falar de cultura organizacional, falar dos nossos valores organizacionais e um pouco mais do que isso até falar dos comportamentos e das atitudes que a gente espera alinhados com esses valores.

Só que só falar desse tema nesse momento, me parecia pouco. E a gente sentia, e vem discutindo em algumas reuniões aqui, a gente sentia uma necessidade muito grande de falar um pouco dessa nossa trajetória dos últimos quatro anos. ”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Ao juntar os dois temas, atribuindo níveis de importância diferentes a eles, apesar do objetivo da reunião, caracteriza como a empresa enxerga o processo de valores e o processo de comunicação, sendo este uma forma para se executar a operação gerencial e garantir o atingimento das metas (DEETZ e MCCLELLAN, 2009). Além disso, a apresentação de resultados será o fio condutor de toda a apresentação, deixando claro que o contexto de revisão de valores tem o objetivo de entregar mais resultados e propiciar um novo ciclo de crescimento.

Mesmo o reconhecimento à organização pelos resultados alcançados no período, agradecendo aos funcionários presentes à reunião, que construíram o resultado, reforçava conceitos da nova gestão, de sustentação em fatos e dados, a importância de medir, e resultados.

“Então é um sinal de reconhecimento, e muito de agradecimento e de obrigado ao grupo por tudo isso que a gente conseguiu construir até agora e, cá para nós, não foi pouco não. Os números vão dizer.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

O discurso do Diretor Regional cumpre seu papel de *sensegiving* (WEICK, 1995, 2005), reportando os desejos, metas e suas expectativas para os funcionários. Mais do que uma apresentação de valores, a reunião foi um conjunto de mensagens direcionadas para o resultado e para o crescimento. A relação com as metas, com indicadores, com as métricas, etc. é muito presente em todos os momentos do discurso.

A menção à contratação de um terceiro para a aferição dos resultados foi surpresa para a grande maioria dos presentes, incluindo gerentes e diretores. A contratação da CONSULTORIA G teve o objetivo de respaldar a boa gestão, como parte do processo de defesa no período de intervenção, mas também servia para mostrar maior seriedade na apuração dos números e demonstrar o acompanhamento dos indicadores de forma concreta. Em instituições similares à STAR, e na própria STAR, os números sempre foram olhados com muita desconfiança, em função da dificuldade nos sistemas e de tentativas de manipulação, para sustentação do status quo. O terceiro servia então como auditor do resultado, elevado a status de inquestionável, a partir dessa fala.

“É, dentro desse cenário de a gente avaliar os últimos quatro anos de gestão, a gente poderia ter feito isso sozinhos. Mas era muito fair, muito mais legítimo teria uma governança muito mais relevante, se a gente contratasse alguém, com total isenção e que pudesse nos avaliar. E foi isso que a gente fez. A gente contratou a XXX para que fizesse uma avaliação do nosso modelo de gestão, dos nossos resultados, financeiros e/ou operacionais e nos auditasse de fato.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

O discurso é um traço da falsa racionalidade instrumental apontada por Habermas como uma das ferramentas para o agir estratégico (HABERMAS, 2012). Diante de fatos e dados, não existe questionamento. E fatos e dados apurados e auditados por terceiros idôneos, no imaginário empresarial, realmente não deixa espaço para dúvidas. Todas as características apontadas estão presentes no discurso: tipo de saber é o utilizável por via técnica e estratégica, o discurso teórico é a forma de argumentação e o modelo de saber valorizado são as tecnologias e estratégias (HABERMAS 2012).

O agir estratégico continuou presente no discurso durante a apresentação dos números. Porém, os traços mais fortes nesta fase da apresentação ilustram a distorção comunicativa, ao se tentar disfarçar de agir comunicativo o discurso estratégico, onde conseguimos identificar traços que oscilavam entre a manipulação e o engano inconsciente (HABERMAS, 2012).

“Principais resultados dos últimos anos. Foco 2010 a 2013 (como eu disse, os últimos 4 anos, 2010, 2011, 2012, 2013).

Muita gente não sabe. A STAR multiplicou por 6 o número de alunos nos últimos 4 anos. Por seis, de 13.000 no início de 2010, que era a nossa base de clientes, para 81.000 em dezembro de 2013. Isso é assustador. A gente vem falando sempre sobre isto. A gente tem que ser bom em qualidade, em excelência com instituição referência em educação profissional, mas a gente também precisa ter que ter escala. Porque a gente precisa impactar de verdade a sociedade. Na medida que a gente fosse pequeno, por mais nobre que fosse o nosso trabalho não adiantaria muito se a gente não desse escalabilidade. Então a qualidade ela vem junto com o tamanho, com o impacto para fazer diferença na vida da nossa sociedade.

Estes são os números: 80.000 alunos nos últimos três anos conseguiram emprego. Mais do que todo o quadro da Petrobrás em nível Brasil, três vezes e meia o quadro da Volkswagen em nível Brasil. Com base no nosso percentual de empregabilidade que a gente vai mostrar. Então, o impacto é muito forte na medida que a gente tem como visão estratégica empregabilidade e fazer de fato que estas pessoas no nosso indicador, a gente mede até sete meses após a formatura, que elas estejam efetivamente empregadas. A gente não tem objetivo aqui de certificar, tem um objetivo muito maior, que é encaminhar estas pessoas para o mercado de trabalho.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A combinação dos números com expressões ligadas ao propósito da organização demonstra a tentativa de inclusão no discurso estratégico das preocupações de alguns funcionários, visando a identificação via propósito. A identificação acontece quando há convergências entre os objetivos individuais e organizacionais que, neste caso, foram usados como causas, como motivadores, para a busca de resultados (ASHFOURTH *et al.*, 2008). Em alguns momentos, sua fala parece estar respondendo a questionamentos silenciosos:

“Na medida que a gente fosse pequeno, por mais nobre que fosse o nosso trabalho não adiantaria muito se a gente não desse escalabilidade. Então a qualidade ela vem junto com o tamanho, com o impacto para fazer diferença na vida da nossa sociedade”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A preocupação com a sociedade se dissipa no parágrafo seguinte da fala, quando existe a comparação dos resultados da STAR com os resultados do mercado e do país e o auto elogio toma conta do discurso, sem lembrar que a sociedade é o que faz o país. O tom é de competição e concorrência, e não do quanto a instituição colaborou para os resultados gerais do Brasil.

“A STAR cresceu o faturamento acima das 80 maiores e melhores empresas do Brasil, 32% aa, na média de 2010 a 2013. De 32 milhões em 2010 para 72 milhões 2013. Este é um indicador muito importante, que dizer a gente que se comparar com o mercado sim. Óbvio, a gente atende ao mercado. A gente queria crescer dentro deste objetivo de ser impactante para a sociedade. A gente queira crescer muito mais do que o país cresce. Ai a gente poderia comparar isto com o PIB. E a gente queria crescer muito mais que as maiores e melhores empresas do país crescem também. E aqui a gente tem o bullet, e depois a gente vai ter o gráfico comparativo. Mas, cara é sensacional! Enquanto o país cresce este ano parece que vai crescer 0, o ano passado cresceu menos de 1, 0.9 se não me engano, e assim sucessivamente. Enquanto o país tem esta taxa pífia de crescimento a gente cresce 32% ao ano.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

O mesmo tipo de discurso é percebido na continuação dos indicadores. Ao mencionar a responsabilidade com os recursos sociais, faz menção à briga política e continua combinando indicadores de performance e impacto positivo na sociedade. E justifica a necessidade de crescimento pela busca da independência do dinheiro recebido do governo. A fala cria a impressão de que, caso seja suspensa a contribuição compulsória, a empresa poderia continuar beneficiando a sociedade da mesma forma e logo depois relaciona ao compulsório o retorno para a sociedade.

“Responsabilidade com os recursos sociais crescimento com otimização de custos e investimentos. Caixa. Por que este indicador de caixa é importante? Alguns momentos, muitas pessoas falaram, até em função de brigas políticas, que vocês conhecem. Que existia uma gestão temerária dos recursos. A gente cresce e nossa pujança para continuar crescendo espelhado no nosso caixa, que só cresce também. E isto é que é eficiência. É você crescer entregar o máximo para a sociedade e ter condição de continuar crescendo. Até por que todo mundo sabe, a gente vem falando isto nos últimos anos. Nós queremos ser absolutamente independentes do compulsório. Porque a gente entende que isto, a gente tem uma receita que é benvinda que é do governo. Mas a gente não quer depender a instituição importante como ela é, de uma caneta do governo federal de dizer que amanhã não tem como subsidiar o sistema. Isto pode acontecer. (...). Na medida

que a gente tem o compulsório a gente utiliza e reinveste na sociedade. Mas se um dia alguém decidir que não deva ter a gente pereniza a STAR. (...). Então, existe uma gestão sim, gestão eficiente, comprometida de verdade com os recursos que vem das operações comerciais e dos recursos público também. ”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A abordagem do tema empregabilidade não foi feita em relação ao propósito, mas em relação ao número de pessoas empregadas e como este número se compara ao quadro de funcionários de grandes empresas nacionais. O discurso de reforço com base comparativa parece buscar mais motivos do que os indicadores de dois, três e até quatro dígitos de crescimento, como se não fosse o bastante. A busca de argumentos adicionais, sem questionamento, reflete a necessidade de mais explicações, seja para justificar para os órgãos de controle, seja para a justiça, ou para os próprios gestores. O discurso de orgulho de certa forma reflete surpresa por indicadores tão bons e até o momento de validação de um órgão externo, não pareciam tão positivos.

A mesma comparação é feita para o CAGR de receita.

Pelo conhecimento que tenho do cenário, talvez seja uma reação dos indivíduos que compõem a diretoria em buscar justificativas para suas carreiras, mostrando a transformação realizada. Uma instituição sem fins lucrativos, de atuação regional, não tem o mesmo glamour no mercado do que as empresas multinacionais, de onde a grande maioria tinha vindo. A comparação dos indicadores com essas mesmas instituições demonstra, de certo modo, essa necessidade de justificativa da escolha.

“Nossa taxa média de empregabilidade como era e aí os 80 mil alunos empregados nos últimos três anos. Entendendo a nossa taxa de empregabilidade entendendo quantos alunos que se formam quantos alunos nos entregamos para o mercado de trabalho prontos e conseguiram um emprego. Aí aqui a gente tem alguns comparativos com Petrobras, com Ambev, com VW e Embraer que são as maiores empresas do Brasil. E o que nós conseguimos impactar em relação as maiores empresas do Brasil. É bastante significativo. ”

“E aqui o nosso crescimento que a gente demonstra lá na primeira lâmina, que a gente cresce muito maior, mais que as maiores e melhores empresas do Brasil. A STAR está aqui com 32% de crescimento médio nos últimos três quatro anos. A gente vê praticamente mais da metade das empresas diminuindo. A gente vê a Petrobras e a Vale diminuindo, VW bastante, Vivo, Pão de Açúcar, Walmart, Correios e Sabesp. E quando cresce tem aqui um outlier, que é a Cargil com 11, Ambev 18 Embraer e Samsung dentro da lista dos maiores crescendo 3 e 4%. Detalhe, isto de 2010 a 2013. E a STAR boom! 32. É muito desproporcional. ”

(Fonte: discurso do diretor regional).

Frumkin e Andre-Clark (2000) tratam da chegada da gestão profissional às organizações sem fins lucrativos, de forma a promover o crescimento, através de teorias como a reengenharia, qualidade total e benchmarking. Expressões associadas a essas técnicas são encontradas em várias partes do discurso do diretor regional.

“E aqui a gente também quis fazer uma análise de benchmarking. Como é que estava o crescimento da carga horária comparando com outros estados, comparando com os outros diretores regionais? ”

“A STAR cresceu o faturamento acima das 80 maiores e melhores empresas do Brasil, 32% aa. na média de 2010 a 2013. De 32 milhões em 2010 para 72 milhões 2013. Este é um indicador muito importante, que dizer a gente que se comparar com o mercado sim. Obvio, a gente atende ao mercado. A gente queria crescer dentro deste objetivo de ser impactante para a sociedade. A gente queria crescer muito mais do que o país cresce. Ai a gente poderia comparar isto com o PIB. E a gente queria crescer muito mais que as maiores e melhores empresas do país crescem também. E aqui a gente tem o bullet, e depois a gente vai ter o gráfico comparativo. ”

“E aí a gente quis fazer um comparativo de eficiência operacional. Como é que estava nosso custo de hora aula por estado. E a gente tem o menor custo de hora aula por estado, 7,53 enquanto outros estados estão bem acima, inclusive São Paulo com mais que o dobro. Então, a questão que a gente comentou da responsabilidade da eficiência com responsabilidade os recursos. ”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Após vários resultados positivos, a voz muda e o nível de informalidade do discurso cresce, perdendo um pouco a lógica das ideias e focando na ideia de que os resultados eram muito positivos.

“Então tem um crescimento forte de bolsa, e um crescimento alucinante de gratuidade. Cara, isso faz a diferença. A gente viu que o Brasil cresce 1%, as maiores e melhores crescem lá, algumas caem, umas crescem 10, outras crescem 3, 4, e a gente cresce 400 em gratuidade. Cara, é pra torar!

Hum... quem fez isso tá aqui, né, nessa sala, nesse grupo que tá aqui. Que é um resultado de fato que esse grupo...”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

O discurso de reconhecimento, dividindo os resultados com as unidades operativas conduz para a história da intervenção, e para um agradecimento mostrado na palavra orgulho e nos parabéns pela atuação no período. E a emoção do resultado incomparável aumenta a informalidade, com o eventual uso de palavrões. As referências ao propósito são aí mais fortes, com certas referências a atos heroicos, em defesa dos alunos e a briga política assumindo um papel de briga do bem contra o mal.

“Mas de fato, são as nossas 39 unidades, todo mundo faz a diferença. E aí, aproveitando, falando mais em fazer a diferença. A XXX e o XXX chamaram a atenção aqui para as unidades. Cara, vocês sabem que a gente teve um evento, que aconteceu há um tempo atrás, a gente teve um problema de contas, que foi resolvido pela justiça, que de fato a gente tá blindado na medida em que a gente faz o correto. Mas naquele intermédio de julgamento, a gente ficou praticamente três meses sem mexer na conta. O que que é o incrível? O incrível é que a gente três meses não podendo acessar a conta corrente, cara, a gente conseguiu operar... A gente conseguiu atender aos nossos alunos. A gente poderia ter cruzados os braços. Falar, não...Isso é uma decisão irracional, arbitrária, injusta, mas ok, eu vou cruzar os braços aqui e deixo o judiciário resolver, como de fato resolveu. Mas a gente poderia ter cruzado os braços. Mas que nada! A galera se matou. Todo mundo fez a diferença porque a gente entendia o seguinte. Se existe um problema, seja lá qual for. Político, não importa. Cara, a gente não vai deixar esse problema afetar o nosso aluno. Eu diria minimizar. Não diria que não afetou, mas a gente minimizou muito. A nossa responsabilidade aqui é matar no peito e fazer a diferença. Não deixar o aluno sofrer em função de uma responsabilidade qualquer. Cara, isso foi muito bem feito. Muito bem feito. A gente operou três meses sem poder acessar a conta corrente. Então o resultado foi extraordinário. E eu confesso para vocês uma coisa. Eu tenho (desculpa o palavrão) um puta orgulho disso. Eu tenho um puta orgulho disso!”
(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Dentro da estratégia de engajamento, percebe-se no discurso a procura pela geração de identificação, seja com o propósito, seja aproximando indivíduo e organização, através de similaridades e pontos em comum (Ashfourth et al., 2008), e usando expressões mais dramáticas para representar o sofrimento.

“A gente tem problema, mas a gente vence os problemas. Mas essa é uma diferença.... pra não falar outro ... ferrada. A gente vence. É... é com sofrimento, é.... A gente sangra um pouco mais do que deveria, do que gostaria; a gente sua um pouco mais do que a gente deveria e gostaria... Cara, mas a gente vence. Alguns problemas são antiigos... e a gente não pode deixar que eles sejam antigos, tem que resolver. E aí tem outra coisa. Quem vai resolver, não é a companhia, é o grupo que está aqui, o grupo que está na unidade. Pô.... quem é a companhia? A companhia sou eu, você, você, você, você.... A companhia somos nós. Não existe uma companhia, parede, chão. A companhia são as pessoas. As pessoas que aqui estão e tem no crachá o nome STAR, o nome XXX. Essa é a companhia. Então, porra, vamos mudar. Ah, não consigo mudar. Consegue! Eu juro que consegue e isso a gente vai falar na apresentação de cultura.”
(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

O aspecto teatral do texto acima é reforçado pela continuidade da frase acima, sem nenhum intervalo, para a continuação da apresentação dos slides.

“Ah, não consigo mudar. Consegue! Eu juro que consegue e isso a gente vai falar na apresentação de cultura.
Referência em qualidade. Tinha um outro item, um outro indicador que era muito importante para a gente, que é o seguinte. Eu preciso crescer, eu preciso impactar de verdade, mas eu preciso impactar com uma qualidade ascendente, crescente,

para fazer a transformação acontecer de verdade e obviamente ela ser refletida na empregabilidade. ”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

O fechamento da parte de resultados se dá com uma breve retrospectiva do que foi tratado e com novo reconhecimento e palmas, demonstrando orgulho pelos resultados obtidos.

“Então gente, essa foi uma apresentação breve dos resultados. Esses resultados estão escritos num relatório, como a gente mostrou, da Fundação Getúlio Vargas, que atestou os resultados. E a gente vai vendo como a gente vai divulgando partes desse relatório. Mas, em suma, o objetivo é compartilhar tudo aquilo que nós fizemos. Entendam por nós todas as pessoas, seja da unidade, seja da sede. Todos os nossos instrutores. É ... compartilhar esse resultado que foi construído por todo esse grupo e parabenizar esse grupo por tudo que conquistou. ”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A recuperação da história da intervenção, mais sem mencionar os problemas foi outra estratégia para passar novas mensagens de superação, além de novamente falar do propósito.

“E entender o seguinte. Diante de qualquer dificuldade, que existiu, existe e vai continuar existindo. Cara, a gente ganha o jogo. Às vezes com um tempo um pouco maior que a gente gostaria, mas a gente ganha o jogo. E a gente precisa entender que a gente tem um poder ainda maior para ganhar o jogo, na medida em que cada um se coloca como agente dessa mudança, agente dessa transformação, como pessoas que vão fazer realmente a diferença para colocar cada vez mais a instituição em um cenário mais alto, porque é esse o objetivo que simplesmente se reflete na sociedade, porque na medida em que quem se beneficia disso tudo é a sociedade de forma geral. O mercado, de forma geral, profissional, seja o jovem, que estava começando a sua vida profissional e, agora com um pouco mais de peso, com um pouco mais de relevância, a gente vem se preparando para cuidar daquele profissional que já está no mercado de trabalho, que é o conceito dos aperfeiçoamentos, das especializações, que a gente entende que precisa e deve avançar muito, nesse setor, nesse segmento. Legal! Gente, queria pedir uma salva de palmas para vocês aí. Parabéns!

E dizer uma coisa para vocês: se orgulhem disso, se orgulhem disso porque isso realmente é (risos). É isso que vocês imaginaram... É.... tem que se orgulhar mesmo. Legal!”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A análise a seguir não tem nenhuma pretensão estatística, mas é um estudo de palavras, feito sem ajuda de softwares de análise de conteúdo, mas que mostra como foi o equilíbrio do discurso do Diretor Geral, antes de entrar na discussão dos valores. Ferramentas de engajamento, como a menção aos atores do processo, refletida na repetição de “a gente” e nós (com bem menos intensidade), reflete o objetivo de engajar e incluir a audiência no discurso.

Palavras referentes à metas e objetivos também tiveram alta incidência no discurso, seguidas por verbos e outros motivadores de ação.

Total		apresentação resultados	4154				
atores	a gente	175		dinheiro	caixa	8	
	nós	8			recurso	6	
	grupo	7			investimento	3	
	peçoas	9			benefício	1	
	unidades	10			contribuição	0	
	sede	1	210		compulsório	2	20
ação	fazer, faz, fazendo	21		metas, resultados e objetivos	resultado	11	
	gestão	7			fato	13	
	alinhar / alinhamento	1			número	2	
	líder/liderar	5			dado	3	
	construir	3			meta	0	
	falar	13			indicador	7	
	quer	22			objetivo	7	
	decisão / decidir	3			avaliar	4	
	sentiu	2			modelo	4	
	vai (ideia de futuro)	16			medir, medida	9	
trabalho	5	98	crescer, crescimento	36			
adjetivos	importante	9		eficiência	4		
	impacto / impactante	10		avaliar/avaliação	4		
	forte	5	24	faturamento	2		
referencias a tempo	anos	15		entender	17	123	
	tempo	3	18	coloquial	cara	21	21
substantivos	problema	12		reconhecimento	parabenizar	2	
	responsabilidade	5	17		reconhecer	2	4
propósito	propósito	0		instituição / mercado	STAR	18	
	sociedade /social	9			instituição	5	
	aluno	15			companhia	7	
	missão	0			sistema	4	
	emprego / empregabilidade	9			empresa	11	
	transformação	4			mercado	7	
	aula	3			cenário	2	
	estado	10			Brasil	12	
educação	2	52	governo	3	69		

Tabela 5: Incidência de palavras no discurso do diretor da Star
Fonte: Elaborado pela autora

A primeira parte da apresentação levou trinta minutos.

A apresentação dos valores começa sem qualquer referência à missão ou visão da STAR. Os slides utilizados são os mesmos que depois foram utilizados pelos superintendentes. Apenas para efeito de organização da análise, o foco dessa apresentação nesse momento será o discurso do diretor regional. A parte relativa às imagens e fotos dos slides será tratada no item da apresentação dos superintendentes.

O diretor começa sua apresentação e confunde o papel de valores com a missão.

“E por que vamos falar de valores? Porque valores, de uma certa forma, os valores de uma instituição são o grande drive da instituição. Os valores dizem claramente para as pessoas para onde elas devem ir e mais até do que isso, como elas devem ir.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A perda de objetividade no discurso, a leitura dos slides, a quantidade de repetições revela menor familiaridade com o assunto valores do que com o assunto resultados e indicadores. No trecho abaixo, que contém 272 palavras, a palavra valor (ou suas variações) são citadas 12 vezes. A repetição de “a gente” acontece 19 vezes, enquanto comportamentos e atitudes são citados 3 e 5 vezes, respectivamente.

“Então a gente vai tratar cada um deles agora. Quando a gente tava discutindo agora a questão dos valores. A gente estava preocupado com o seguinte. Não basta a gente falar de quatro valores, mas a gente precisa fazer uma tradução desses valores. E aí a tradução não seria a definição do valor, mas seria muito mais aquilo que a gente espera com base nesse valor. Qual o comportamento esperado? Quais são as atitudes desejadas em função desse valor? E, para a gente também não se perder, a gente falou assim, vamos definir um, dois ou três bullets no máximo para tradução do comportamento esperado para cada um dos valores, para que a gente tenha isso de fato no DNA da organização. Isso seja, que a gente viva isso no DNA da organização. Na medida em que vocês forem vendo, vocês vão falar, mas a gente não tá forte nisso, a gente tá frágil naquilo... É. Sim. Isso é verdade. Então, isso daqui então é um movimento da gente forjar, forjar de verdade, essa é a palavra, esses valores na organização. A gente precisa construir esses comportamentos, a gente precisa construir essas atitudes, e a gente precisa alinhar a organização. E a gente sabe que em alguns casos, muitos, poucos, dependendo de cada pessoa, de cada área, mas que a gente precisa de fato atenção, forjar esses valores, e dar exemplo desses valores, agir, internalizando esses valores. E ser exemplo vivo desses valores, porque a gente só constrói de fato essa atitude, dissemina essa atitude, se cada um de nós internaliza essa atitude como um exemplo vivo de cada uma delas.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Outro sinal de desconforto é a “escapada” para o assunto resultado com grande frequência. É verdade que o valor Foco no resultado aborda esse assunto, mas a apresentação era para explicar os valores, após trinta minutos de apresentação de resultados. O diretor aproveita o valor para explicar sobre outros assuntos, falando sobre o Green Belt, sobre Jim Collins, sobre conceitos de qualidade total, etc.. Uma outra possível causa para a perda de foco no discurso é a baixa frequência dessas apresentações, o que torna várias mensagens importantes e a oportunidade de se falar diretamente para toda a organização é aproveitada.

Um momento logo no início da apresentação de valores, fala do histórico da empresa de ser hierarquizada e departamentalizada, e o diretor reage dizendo odiar essa hierarquia. O conceito de hierarquia tão repudiado é o conceito de portas fechadas, de pouco acesso e de alta formalidade. A linguagem informal, a proximidade ao falar com os funcionários no dia a dia, entre outros sinais, são exemplos de uma estrutura não hierarquizada, no seu entendimento. Em um pedaço do discurso, ele menciona a hierarquia como algo que possa acontecer apenas em parte do tempo, e não com algo estrutural.

A estrutura menos hierarquizada, desejada e expressada no discurso, objetiva, não a decisão compartilhada ou o envolvimento, mas que mais pessoas tomem as mesmas decisões, para evitar “gargalos” e ganhar agilidade, para atingir os resultados e aumentar a produtividade.

Além das contradições sobre esse assunto apontadas na primeira etapa da apresentação e já exploradas, aqui, nessa fase dos valores ainda existem indícios de que a estrutura é hierarquizada e que há pouco espaço para a participação.

“Os valores dizem claramente para as pessoas para onde elas devem ir e mais até do que isso, como elas devem ir. E a gente sabe que a gente foi uma instituição um pouco hierarquizada, uma coisa que a gente odeia, uma coisa que a gente não quer ser. E a gente tem ainda um pouco essa herança. Então a gente precisa dar subsídios para a organização, para que o tempo inteiro, a organização seja menos hierarquizada. Mas você só consegue fazer isso, na medida em que todos sabem qual é a direção. Todos sabem o que se espera de cada um. Na medida em que todos têm essa certeza da direção, e o que se espera de cada um, a gente consegue tomar as decisões, sem ter que subir muito as decisões. É, e de fato a gente está muito obcecado com isso, né? Que a organização consiga tomar a decisão e ela não seja uma decisão que seja tomada num determinado nível, porque isso “gargala” a organização. A gente tem 3000 funcionários hoje, né, só falando da STAR. E se juntarmos as outras casas, em algum momento, aumenta mais, dobra esse negócio. Não dá para a gente achar que isso vai ser decisão de um grupo aí ou de X pessoas. As decisões precisam fluir na organização. Mas para isso a gente precisa falar sobre isso. O que a gente espera dela, quais são os valores e atitudes, para que as decisões possam fluir. “

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A busca por modelos padronizados e repetitivos é detalhada no momento em que se explica o que são os projetos Green Belt, baseados na metodologia six-sigma, que foi implantada principalmente em indústrias, têm o objetivo de reduzir a variabilidade dos processos e reduzir os defeitos. Explora temas como a solução de problemas, a melhoria contínua, a identificação de causa raiz, estabelecimento de processos padrão, entre outros.

A crença de que os fatos e dados são a única solução possível permeou toda a apresentação de resultados e se estende pela discussão de valores. Os interesses práticos são os únicos aceitáveis nessa lógica da lucratividade, e apenas indicadores, fatos, dados, lucro, são interesses compartilhados. Projetos sem a certeza do fim, processos verdadeiramente inovadores não têm espaço nesse tipo de organização. (DEETZ, 1985; HABERMAS, 2012).

“Precisamos cada vez mais estar amparados por fatos e dados para que a gente possa tomar a decisão correta. Senão vai vir o que alguns percebem sempre que é o seguinte a gente faz o plano de ação e a coisa não muda. O problema continua. Pô, mas esse problema era do ano passado! Mas, cara, a gente tinha fato, a gente tinha consistência para saber de fato qual era a causa raiz. E construir uma solução endereçada para aquela causa raiz, para aquele problema de verdade. Ou então a gente estava com vários problemas acessórios e, no fundo no fundo, a gente nunca entendeu a causa de verdade. Se você não tem a causa raiz, você vai atuar sobre o efeito, não vai atuar sobre a causa. E aí o problema vai sobreviver, um ano, dois anos, três anos, quatro anos. Então fatos e dados é um exercício importante. Tem um exemplo aqui legal que a gente abriu vagas para uma formação, que a gente chama de Green Belt, né. Que é o faixa verde. Existe formação faixa branca, formação faixa preta, etc.. E o Green Belt tem se mostrado talvez a melhor formação dentro desse conceito de rever a metodologia e a estruturação para a análise de problemas. Muito mais até do que o Black, que é muito profundo, e que talvez não seja necessário na maioria das empresas. E a gente já começou com o Green. É, eu, assim com várias pessoas aqui, participamos do que a gente chama de Toll Gates desses Green Belts, que são essas apresentações, e aí existe todo um faseamento, toda uma construção metodológica de definição do problema. Aí você faz o Toll Gate. Você entendeu o problema. Então você pode ir para a próxima etapa. Se você entendeu ok. Se você não entendeu não adianta você fazer um projeto que você nem sabe o que vai atacar. Pode parecer ser simples, mas tem uma complexidade significativa. Mas o que eu tenho a dizer disso, antecipando assim, muita coisa com uma puta qualidade e muita quebra de paradigma, tá? Muita coisa que a gente pensava que era assim, mas com fatos e dados o problema passa a ser outro, totalmente diferente. Só essa semana, isso aconteceu umas três vezes. Assim, a gente está numa reunião de Green Belt e aí falou. Porra! Quer dizer que nada daquilo é isso mesmo. Agora a gente está conseguindo medir de verdade, e ver qual é o problema. E consequentemente a solução fica um pouco mais fácil. Então, precisamos estar sustentados por fatos e dados para que a gente de fato consiga resolver as coisas e avançar ao invés de tentar resolver as coisas de...”
(a frase para desta forma, sem continuação).

“Então, cara, você tem que criar métricas para que você possa medir e fazer o corretivo. Porque às vezes o plano é bom e o problema é a execução do plano. Então você precisa medir e fazer as correções ao longo do seu projeto, do seu trabalho. “

“E planejar, vem primeiro de propósito, né? Às vezes, a gente na ansiedade. Vamos lá, vamos executar. E aí não se planeja e puff. Chega lá na frente tem que fazer a correção. Então, planejar, planejar, planejar, planejar, planejar, planejar, para depois poder acompanhar com indicadores de performance e ficar medindo e fazendo as correções. ”

“A gente precisa registrar os processos para que a gente aprenda com os erros. Porque na medida que a gente aprende com o erro, a gente padroniza o certo, o correto. Para que, venha uma outra pessoa depois, em função de uma transferência ou promoção e seja tão bem-sucedida quanto.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A valorização do aprendizado está relacionada ao cumprimento de padrões e aos registros dos erros e acertos. Produção de cópias e reprodução de modelos. A gestão do conhecimento organizacional está ligada à repetição, e não à criatividade ou à Inovação. Aprender com os erros, errar, não é incentivado. É tolerado. Desde que se erre uma só vez, e se pondere o risco do erro. A decisão se a empresa vai ou não correr o risco é novamente centralizada.

“Ponderar oportunidade e gerenciamento de risco. A gente não quer risco zero em nada, mas a gente quer saber o tamanho do risco para a gente tomar a decisão se a gente quer correr o risco ou não quer correr o risco e até quanto do risco a gente quer.”

“Então é isso. Aprender com os sucessos ou com os erros. Em alguns momentos a gente via isso, e agora muito menos. Tinha gente que achava que a gente era proibido de errar e a gente não é proibido de errar. É obrigatório que a gente aprenda com o erro. Errar faz parte do processo. Cara, vamos errar. Agora vamos aprender com o erro. Não vamos errar de novo. Porque às vezes o que é complicado é o erro que acontece uma, duas ou três vezes. Uma ok. Mas duas, três? Então, é aprender com o erro. E aí vem um mindset importante de processo. A gente precisa registrar os processos para que a gente aprenda com os erros. Porque na medida que a gente aprende com o erro, a gente padroniza o certo, o correto. Para que, venha uma outra pessoa depois, em função de uma transferência ou promoção e seja tão bem sucedida quanto.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A comunicação corporativa é também usada como forma para reprodução de padrões e para “alinhamento” da visão corporativa, dos discursos e expressões. No decorrer da análise, percebe-se que frases inteiras do discurso do diretor regional são usadas em outras apresentações, em vídeos, slides, manuais e até em comunicados internos. A preocupação com a manutenção do controle e da ordem para o atingimento dos resultados incentiva essa repetição. A metonímia da organização, onde o todo é representado por suas partes, também é parte do discurso do diretor (CHRISTENSEN e CORNELISSEN, 2011).

“E o todo é mais importante do que o meu. Essa frase também é importante, cara. O todo é sempre mais importante do que o nosso. Então beleza, tem o meu aqui. Mas tem o todo. Tanto que tem uma decisão que a gente tomou, nesse desdobramento de metas, que são cinco tradicionalmente, esse ano a gente está optando por serem quatro e a gente está definindo que sempre uma meta vai ser transversal. Ela não é uma meta da própria área. Ela é uma meta transversal a várias áreas, para de novo a gente exercer essa coisa do cooperativismo, do trabalho em equipe. ”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

O uso de metáforas foi utilizado pelo diretor com sentido mais de intensidade do que para fins didáticos. A comparação do regimento interno com a Constituição, ou com a lei maior, a possibilidade de correr riscos semelhante a andar de avião, foram recursos utilizados para dar maior dramaticidade ao discurso.

“Cara, então tem que ter toda uma governança para entender se é isso mesmo, se de fato é melhor ou se ele não corrompe algum regulamento, alguma norma nossa. É igual Justiça, né? Tem aqui o juiz, o advogado.... Eu agora vou fazer assim. Cara, você pode, desde que você não corrompa uma lei maior, que é a nossa Constituição. Ah, então não existe isso de não vou fazer assim. Não, não. Existe uma constituição aqui. Da mesma forma, a gente tem um regimento e a gente tem que estar em conformidade com o regimento. Agora, a boa notícia é que o nosso regimento, ele está mais para a Constituição dos Estados Unidos do que a Constituição do Brasil. Ele é mais amplo. ”

“Evitar riscos é sabotagem. O que a gente precisa fazer é entender os riscos, quantifica-los, e tomar a decisão do quanto de risco a gente quer correr. Porque se não é para tomar risco, ninguém viaja de avião. Porque tem um risco, só que é um risco baixo. Cara, acho que todo mundo aqui acho que topa viajar de avião. Alguns têm medo. Normal. Mas topa. Pô, andar de carro tem um puta risco. Pô, quantos acidentes rodoviários a gente tem, quantos acidentes de trânsito a gente tem com morte por dia no Brasil? A gente tá vendo aí, em algumas estatísticas, que é mais do que muitas guerras. Mas por causa disso não vou dirigir. Andar de metrô. Cara, tem risco. ”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Através do discurso podem ser identificadas algumas características do estilo gerencial desejado pela instituição, que tende a ser mais agressivo, com baixa flexibilidade. O líder é o tocador de bumbo, a pessoa que entrega os resultados, que cobra a realização das tarefas.

“Agora, por mais que você tenha que trabalhar com a área tal, com seu par, ou seus pares, o que é muito comum, precisa se estabelecer claramente, um dono. E o dono é aquele cara que vai bater o bumbo. Eu poderia dar um milhão de exemplos. Mas vamos dar o exemplo dessa apresentação daqui de hoje, né? (...) Na minha visão tinha uma pessoa que tava tocando o bumbo. Cara, eu tomava esporro! Eu tomava esporro todo o dia. Cadê não sei o quê? Cadê não sei o quê? Cara, que “do caralho” isso. Isso é muito bom. A gente fez a filmagem, a gente fez esse livro,

a gente fez a apresentação, a gente filmou um vídeo para integração. A gente fez um monte de coisa em muito pouco tempo. Mas muito pouco mesmo. Mas tinha um dono. Na verdade, uma dona. Mas tinha uma dona. Cara, que vinha ali com o chicote. Cara, e isso é muito bom. A gente vinha ali no timing, um monte de coisa para resolver, não sei o quê. Não, mas você tem que entregar isso até tal hora. Mas aí eu negociava....Pô, me dá mais um tempinho...”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

“Mas você tem que ter sempre um líder, e não significa que esse cara tem que estar num nível acima na hierarquia não. O líder é aquele cara que entende que aquele projeto é seu, porque dentro das suas metas, dos seus projetos, aquele projeto é teu. Cara, e se o projeto é seu você vai entre aspas “bater em todo mundo”, inclusive quem tá acima de você na hierarquia. E esse negócio de hierarquia também é uma grande bobagem. Quer dizer. O objetivo da companhia é comum. A visão é única. Todo mundo quer. Então tem mais é que fazer mesmo. Eu confesso que eu adoro quando eu vejo isso. De repente tem um analista chegando para o gerente, coordenador (engrossa a voz) dizendo não, não é nada disso. O analista chegando para a gente, chegando para um diretor e falando, não.... Cara, isso é muito bom. É tudo o que a companhia espera, porque ela começa a ter a garantia, a segurança, de que existem donos, e que as coisas vão caminhar, que as pessoas vão acionar as áreas para que as coisas aconteçam. E o ideal é que esse acionamento não seja vertical, e sim horizontal. Cara, me ajuda aqui área tal, me ajuda aqui área tal. Pra gente construir.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

“ (...) a gente precisa separar essa coisa do confronto pessoal, do confronto profissional. O confronto profissional, o bom confronto, é com approach, construtivo, ele é absolutamente desejado, então e...você confrontar ideias, seja com seu par, seja com seu supervisor hierárquico, isso é muito bem-vindo é... o confronto ele é saudável, ele deve ser inclusive estimulado, agora, é um confronto absolutamente construtivo, a gente querendo o melhor pra organização, então deixar de fazer o certo pra evitar o confronto, ... aí deixar a bomba estourar e não quer, não quer ficar mal com a área tal, não quer ficar mal com a área tal, pô é temerário isso daí né?”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A aparente informalidade, a proximidade dada pela linguagem coloquial se contrapõe com a presença de algumas palavras muito fortes, como nos exemplos abaixo.

“Quer dizer... buscar a melhoria contínua, mas padronizar a melhoria contínua, padronizar o processo. Escrever o processo e seguir o processo. Não dá pra gente ter o processo aqui e a pessoa ter uma execução diferente. Pô, é proibido.”

“Evitar riscos. Evitar riscos é sabotagem.”

“Mas tinha uma dona. Cara, que vinha ali com o chicote. Cara, e isso é muito bom.”

“Cara, e se o projeto é seu você vai entre aspas “bater em todo mundo”, inclusive quem tá acima de você na hierarquia. E esse negócio de hierarquia também é uma grande bobagem.”

“Então, nunca o curto prazo pode ser mais importante do que o longo prazo, no sentido de cara, eu vou fazer isso agora, eu vou ficar bem na fita, mas eu vou sabotar a companhia no futuro. Essa é a decisão errada, obviamente. Então é agir no curto prazo, para construir o longo prazo.”

“Não perceber os seus próprios erros, apontar culpados. Puta, esse não é comigo ... é foda. Não, isso não é comigo. Cara, não deveria ser assim. É essa coisa de dizer não é comigo, isso é temerário dentro da organização e a gente tem que acabar com esse negócio. Sério. Tem que acabar. Não dá. Não não, isso não é comigo não. Isso tem que acabar. De fato, em alguns casos, talvez não seja, mas... né. De novo, é o pensar no todo é mais importante do que pensar nas partes. E ser o agente das coisas, e não estar empurrando isso pro lado.”

“Mas puta, se for para eleger uma aqui, talvez seja essa daqui. Evitar tomar a decisão ou deixar de agir. Aquele imobilismo. Ah, não é comigo, deixa a bomba explodir. Cara, deixar de tomar a decisão, ou deixar de agir, laissez faire ... cara, isso é um crime. Esse é o anti dono. É tudo o que a gente não quer. É esse tipo de gente é absolutamente indesejado na organização. Quem é: ah, deixa não é comigo. Ah, deixa ele se explodir, deixa ele se ferrar. Cara, isso é um crime profissional e é um crime pessoal.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

No trecho abaixo, há menção a necessidade de acabar com as conversas de corredor e que a melhor saída para isso era fazer perguntas, perguntar o que estava acontecendo. Importante ressaltar que até esse momento, aproximadamente 1 (uma) hora de reunião, não houve nenhuma possibilidade de participação, de interação ou do esclarecimento de dúvidas. O diretor atribui à necessidade de melhoria do processo de comunicação a existência de conversas de corredor, como se o processo de comunicação fosse mesmo uma esteira rolante, com descrito por Reeding, em 1984.

“E não aceitar conversa de corredor como verdade. A gente sabe que precisa e pode melhorar muito o processo de comunicação da organização. É acabar com esse negócio de conversa de corredor e fazer as perguntas. Cara, faz uma pergunta. E se talvez a gente não saiba responder, continua fazendo a pergunta para que a gente possa ter a resposta.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

A abordagem a outros assuntos, aproveitando a oportunidade da reunião, desviou o foco dos valores para outros assuntos gerais, garantindo que a informação fosse passada. A questão da revogação do sistema foi tratada através da resposta “a uma pergunta não feita”, explicando a decisão. O comunicado oficial, através de portaria, só foi registrado dia 8 de setembro, quase um mês depois da reunião.

Como esses assuntos não eram tema original, o reforço às mensagens não fez parte dos materiais divulgados em outros momentos, como a visita dos superintendentes às unidades.

A questão do sistema foi tratada como um adiamento. A quantidade de repetições no discurso, incluindo a expressão “independente e harmônica”, passam a mensagem de construção prévia, de discurso elaborado e programado para ser divulgado como oficial, apesar de não ter sido feita nenhuma comunicação adicional sobre esse assunto, no período de três meses da análise.

“E aí respondendo uma pergunta que ninguém fez. Todo mundo vem falando de sistema, o sistema... A resposta é, nós decidimos que o sistema, tudo o que a gente pensou, toda a estratégia, nada muda, mas a gente decidiu que isso vai ter um shift de tempo e isso ficou para o ano que vem. Então, a gente fez um movimento, nos reunimos com todos os diretores e com a federação também e a decisão foi. Existe um novo organograma de Star, existe um novo organograma de Federação. Então as casas são independentes e harmônicas. Independentes porque são instituições distintas e harmônicas porque têm uma visão de sistema. Mas que, durante esse ano, vão trabalhar de forma independente e harmônica. Cada um olhando a sua casa e entendendo que tem uma visão de sistema, uma visão de todo, que deve ser construído no futuro. Então, em termos práticos, existe uma estrutura organizacional da Star e existe uma estrutura organizacional da federação, que talvez vocês não conheçam que de fato vocês não conheçam porque a gente de fato decidiu atrasar o processo do sistema nesses últimos dias, na verdade a gente já resolveu há algum tempo, mas a gente precisava formalizar isso dentro de um conceito de uma estrutura organizacional e quais os objetivos daquela estrutura. Agora a visão de sistema, ela continua. A gente continua pensando no todo, mas a gente vai acertar cada um o seu. Então a Star continua olhando para a Star, a federação para a federação. A outra casa em intervenção, a gente entende que volta em algum momento, mas a gente não sabe quando isso vai acontecer e, quando isso acontecer, a gente tem um grupo das outras casas que vai assumir a nova. Então é sempre a visão do todo. Então se a Star tiver que sofrer um pouco, perder algumas pessoas para apoiar a nova casa, vai fazê-lo. De novo, tem o nosso valor aí. O todo é mais importante que as partes. Para que a gente consiga avançar. Mas vamos supor que a nova casa chegue amanhã. A gente vai continuar com as três casas, harmônicas e independentes. Pra que? Para que em janeiro, a gente possa fazer a integração do sistema de verdade. Se preocupando para que os processos já estejam pensados como sistema, para que a gente possa fazer um sistema de verdade. Então a resposta hoje é a Star é a Star, a federação é a federação e a nova quando vier. Então a gente acha que vem, porque é a mesma decisão do STJ da Star. Que a gente entende que o objeto é semelhante. Mas isso vai acontecer ou daqui há uma semana, ou daqui a um mês, daqui a seis meses, não importa. Enquanto isso a gente vai trabalhando focado em Star, trabalhando focado em federação.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Ao falar do valor meritocracia, o apresentador falou sobre o processo de remuneração variável (bônus), suspenso pelo TCU em 2012. A defesa do bônus como forma legítima de meritocracia está explícita nas palavras escolhidas. Chama a atenção como ele menciona que há outras formas de meritocracia, mas demora até nomeá-las, sem grande convicção.

“Meritocracia, reconhecemos e recompensamos as melhores performances. Áaaa... a gente teve um problema com uma alavanca e que nem de longe é toda a alavanca da questão da meritocracia. Então a questão do bônus de fato, foi uma determinação, que o TCU nos impôs até julgar o mérito, ãaa na medida em que ele, inclusive no despacho lá do ministro do TCU, ele reconhece que o bônus é algo legítimo, absolutamente, absolutamente desejável num Sistema S e ele pede pra que o Sistema S estude um modelo que possa ser adotado, no Brasil inteiro, assim como já é adotado no governo do estado do Rio, no governo do estado de Minas Gerais, no governo Federal (Blá Blá Blá...), (...), mas a questão da meritocracia, ela transcende a questão do bônus, que de fato, é importante, num conceito de total compensation de remuneração. Não vamos dizer que não é, porque é. Mas, independente disso, você faz e deve praticar meritocracia, mesmo sem esse, esse braço, você tem outras formas, de fazê-lo, ãaa e aí com base nisso também, algumas reuniões agora que os gerentes vão participar, é... que a gente vai estar falando muito sobre isso também, ãaa da meritocracia e de como a gente vai estar fazendo o desdobramento, como é que a gente vai estar fazendo avaliação de desempenho, as reuniões de gente, eee como a gente vai tá trabalhando o mérito, ainda esse ano, né?”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Ao mencionar que um dos comportamentos desejados é a promoção pelo desempenho, ele volta a mencionar a importância das metas e das métricas para a organização, como forma de assegurar a meritocracia. Metas, indicadores, são um tema recorrente em todo o discurso.

“Promover pelo desempenho e reconhecer pela atitude esperada; esse é um item legal né? Áaa... as metas elas são importantes, porque elas medem efetivamente e não fica aquela questão do, do... que se pode achar que é uma questão pessoal, a ele não gosta de mim, não sei o que, ele gosta do fulano, foi por isso que a gente optou por essa questão numérica (...), é sempre preto no branco, algo que você possa sentar com seu gestor e ver o seguinte, cara de fato é isso, por mais que eu tenha sido muito bom nisso, nisso ou naquilo, eu não consegui realizar o que era mais importante dentro da minha cadeira, né? (...) Então ela precisa, é...a gente precisa promover pelo desempenho, com métricas, com indicadores e etc e reconhecer, pela atitude, né?”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Ao tratar da avaliação de desempenho, fala dos dois eixos da avaliação, de um lado, os resultados, de outro, as atitudes, que passarão a compor o Ciclo de Gente.

“Eee... cada vez mais e a reunião de gente desse ano, ela vai tá, digamos assim, ela vai tá refinada nesse aspecto, a gente quer e vai avaliar muito o comportamento, muito a atitude, a forma de agir, então é um misto de resultado, aí tem eixo xy que vocês vão conhecer em algum momento, ter um drive forte de resultado, mas tem um drive forte de alinhamento com os comportamentos esperados, tem um drive forte de alinhamento com os valores da organização e a gente quer avaliar as pessoas dessa forma, um braço em resultado, mas um braço em atitude, comportamento e valores e obviamente em função (...)”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Atrair e reter as pessoas certas e preparar sucessores, para liberar o funcionário para movimentações também foi outro ponto explorado dentro do item meritocracia, com uma pequena menção de que essa prática não é muito comum na Star.

“(...) esse negócio de contratar gente melhor, ele é importante até pra te dar espaço e liberdade pra você poder crescer na organização, é muito comum e aí não digo aqui, é muito comum em muitas organizações, pô cara as pessoas não conseguem caminhar, porque não, formaram sucessão, então essa preocupação com sucessão, ela é absolutamente fundamental pra te dar liberdade, pra poder crescer na organização.”

(Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Ainda dentro do tema gente, afirma que “uma pessoa boa é sempre melhor que três pessoas que não são tão boas assim” e que “gente é o que faz a diferença, relacionando esse fator com os bons resultados atingidos pela Star, como citado na apresentação inicial.

Falar do acordo coletivo dentro de Meritocracia, quando na verdade o aumento é para todos, foi uma forma de construir fatos positivos, na somatória crescente de benesses implementadas pela nova gestão. Os percentuais dados, acima da inflação, foram apresentados como boas novas, e não como ganhos do sindicato, que os negociou, primeiramente com a casa em intervenção e depois com a Star, exigindo os mesmos valores.

Esse tipo de manobra no discurso aconteceu muitas vezes, transformando o regulatório, o legal, em iniciativas discricionárias da companhia, o que não é verdade, e se constitui um discurso manipulativo (HABERMAS, 2012).

A entrada no valor Paixão por Transformar marca o abandono do discurso dos números, dos indicadores e dá início a um discurso emotivo. A voz se acalma, praticamente não usa mais palavrões, assumindo um novo papel. Na verdade, ouvindo o vídeo, percebem-se quatro momentos diferentes no discurso, onde se alteram o comportamento no palco, o tom de voz e o discurso.

Mudanças no decorrer da apresentação do Diretor Regional:

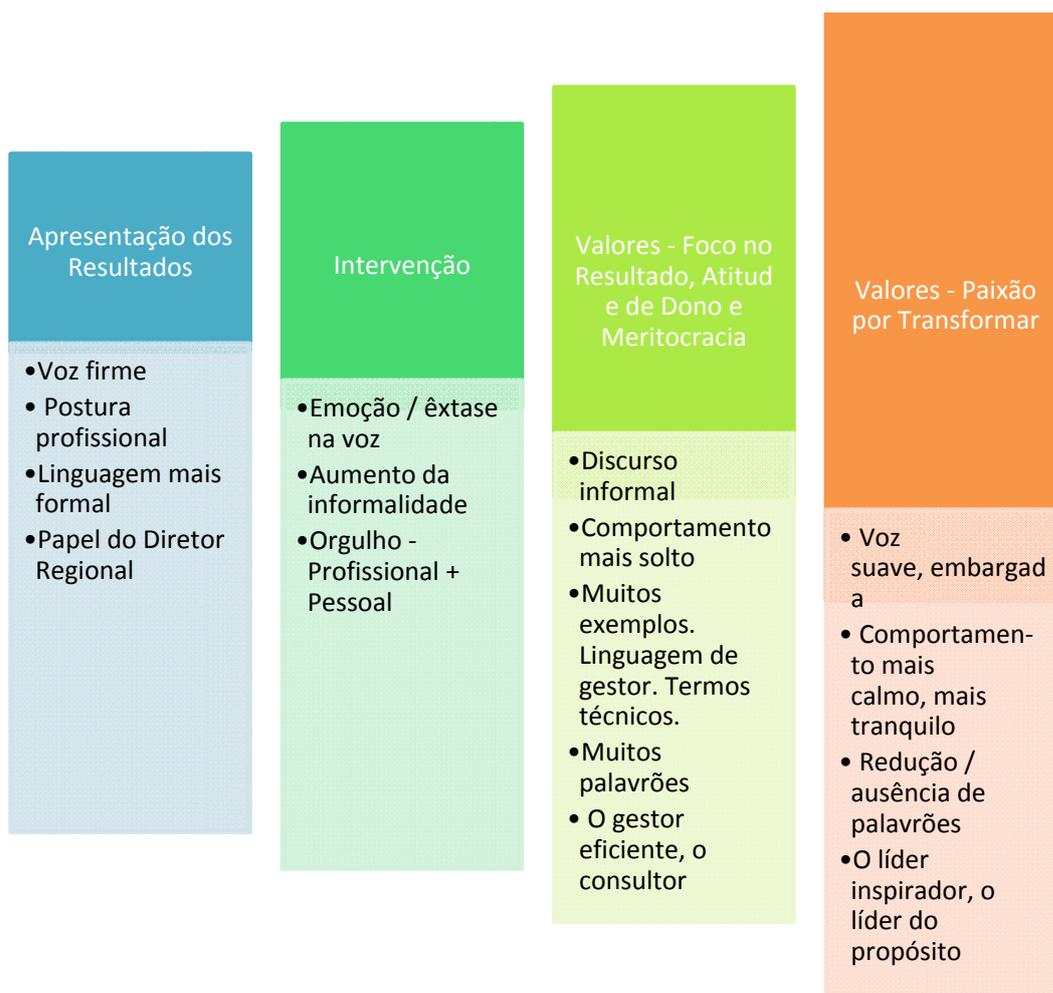


Tabela 6: Alterações percebidas no discurso do diretor
 Fonte: Elaborado pela autora

Ao contar a história da mudança do valor de Paixão por Gente para Paixão por Transformar (o valor de paixão por gente foi apenas uma sugestão nas reuniões de discussão), o diretor fala das características de uma empresa de serviços, e da importância da interação e do compromisso com os alunos.

“(...)depois a gente entendeu, que ele não era necessariamente paixão por gente, ele era um pouco maior, que é a paixão pelo transformar e é o que a gente faz todo dia dentro de sala de aula. Mas o paixão por gente, ele é importante mas no sentido de que a gente precisa se entender, uma empresa de serviços, a gente não é um fábrica né? (...) a gente é uma empresa de serviços, pura e a nossa relação de entrega e o nosso produto é a formação das pessoas, cara tem que ter paixão por gente, tem que gostar de gente, tem que querer interagir com as pessoas, seja internamente, seja externamente, quando a gente está falando dos nossos alunos, é um negócio que precisa gostar de gente, que precisa se relacionar e apoiar as pessoas e ajudar nessa transformação, não tem jeito, é o nosso negócio (...)”
 (Fonte: discurso do diretor geral. Grifo da autora)

Ao falar de inovação como agente transformador, traz a discussão para a educação e cita os projetos integradores, parte da metodologia da Star, que traz empresas para lançar desafios reais para os alunos e depois discorre sobre a importância do benchmarking com organizações nacionais e internacionais, e se empolga com a possibilidade de novos projetos.

A defesa da inclusão social vem repleta de exemplos, falando desde programas legais como o programa Eficiência, voltado para PCD's (pessoas com deficiência) até algumas crenças organizacionais de que a Star não faz processo seletivo para evitar fechar as portas mais uma vez para os que já foram excluídos tantas vezes. Pela verdade dos fatos, por ser algo implementado no dia a dia, o discurso se enche de verdade, aumentando a objetividade, a quantidade de exemplos e também a emoção.

“Respeitamos as diversidades e praticamos a inclusão social, puta isso é tudo, que a gente faz também, né?! A gente precisa ser inclusivo e aí a gente precisa ser inclusivo aqui dentro, a gente vários exemplos, um exemplo agora que a gente vem fazendo é com portador de necessidade especial, PNE, que agora é PCD. PNE era no ano passado, tô ficando velho agora é PCD, o projeto deficiência é exatamente isso também, que vocês já devem ter visto nas unidades, nas sedes, pessoas com deficiência, seja ela locomotora, seja ela qual for visual, etc, cara a gente, se a gente trabalha a inclusão fora, a gente tem que trabalhar a inclusão dentro também, a gente é inclusivo e é por isso que muita gente as vezes, puta, porque não tem processo seletivo no Star e na Concorrente F tem? Isso é uma questão de estratégia e direção e drive, de valores e visão estratégica, de negócio, a gente entende que a gente é inclusivo sim, a gente nunca deveria, fazer um processo seletivo pra falar assim, você tá mais bem preparado, você entra, você não tá bem preparado, você sai, você não vem, muita gente faz isso, a gente escolheu um caminho, queria inclusive dizer o seguinte, cara não importa, se você tá bem ou mal preparado, a nossa missão é que a gente se transforme de verdade, porque a gente quer que você esteja bem preparado lá na ponta, então a gente é inclusivo sim, estratégia e a gente não ser discricionário e dizer você pode e você não pode. A gente quer de fato transformar as pessoas. “

(Fonte: discurso do diretor geral)

Após 1 hora e meia de apresentação, foi perguntado pela primeira vez se havia algum comentário. Ninguém se manifestou. E não foi dado muito tempo para isso. Ele encerra, indicando que o processo não para ali, naquele momento e reforça o orgulho por fazer parte da organização.

“Esse é só o início do trabalho, trabalhar a peregrinação desses valores e mais até ou tanto quanto, a peregrinação ao exemplo, a gente precisa ser o exemplo vivo disso que a gente acredita, disso que a gente quer, disso que a gente tá construindo.

Parabéns pelo excepcional resultado, que a gente teve nesse ciclo aí de quatro anos e mostrar pra vocês o seguinte, puta, valeu muito a pena ee... pô esse grupo aqui, fez toda diferença e uma diferença muito desproporcional, pô parabéns, fantástico e dizer que eu particularmente me orgulho muito, desse grupo que tá aqui, do meu grupo que tá lá na unidade, me orgulho, muito, muito, muito mesmo e é isso que de verdade me motiva todos os dias, é saber que apesar de qualquer dificuldade, que existiu, que existe e continuará existindo, o que é normal, cara a gente vence muita coisa e vamos vencer outras, venho conquistando muitas coisas importantes que tão na pedra, ninguém tira isso da gente, Legal! Show!”
(Fonte: discurso do diretor geral.)

4.2.2. Livreto de divulgação

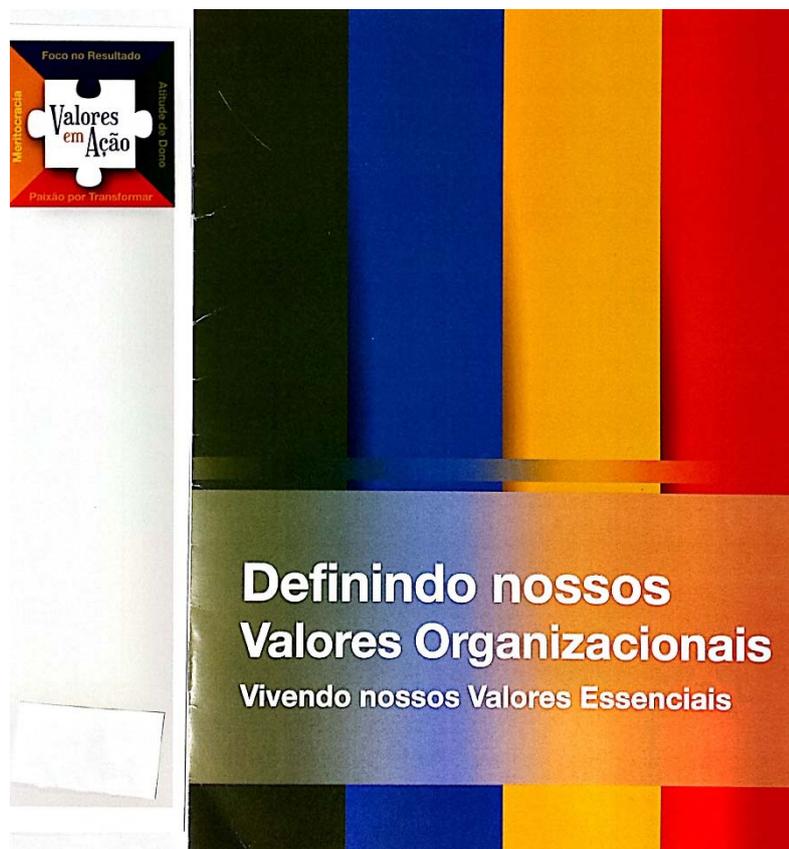


Figura 15: Livreto dos Valores Organizacionais e marcador de página
Fonte: documentos da empresa. Foi ocultado o nome da organização.

O título escolhido para o evento e para o programa inicialmente “Valores em Ação”, se perdeu e foi apenas utilizado em algumas peças e não foi explorado no folheto, exceto no marcador de livro, e também não era o mesmo título das apresentações.

Junto com a divulgação dos valores foi distribuído um livreto, que tinha o objetivo de tornar acessível para todos os funcionários um guia de orientação para as decisões diárias. O livro serviria como o esclarecedor das dúvidas de como agir em quaisquer situações de acordo com os valores.

A ideia era não deixar margem a dúvidas e evitar discussões adicionais, de forma bastante prescritiva.

O título do livro mistura alguns conceitos. O verbo no gerúndio transmitia a noção de que o processo de valores era compartilhado e participativo, quando na verdade já havia sido definido pela alta gestão, principalmente com a ausência da expressão Valores em Ação.

A palavra essencial até poderia ter sido usada no contexto, sendo um pouco redundante quando utilizada com a palavra valores, já que ambas se referem a algo intrínseco, e inerente à organização. Segundo o dicionário Houaiss (2009):

Essencial - adjetivo de dois gêneros

- 1 que é inerente a algo ou alguém
- 2 que constitui o mais básico ou o mais importante em algo; fundamental
- 3 que é necessário, indispensável
- 4 Rubrica: bioquímica.
diz-se de aminoácido cuja síntese não é possível pelo organismo dos seres humanos, e que deve ser obtido através dos alimentos
- 5 Rubrica: farmácia.da natureza da essência
- 6 Rubrica: medicina.diz-se da doença que existe por si mesma, não causada pela coexistência de outras

As barras de cor acabaram sendo o fundo utilizado, numa referência às cores escolhidas para os valores, apenas para facilitar sua identificação.

Em nenhuma página do livro foi citada a missão ou a visão da instituição. Isso reforça o caráter prescritivo do material, que deveria ser apenas um guia de orientação do certo ou errado e não um registro dos valores, servindo de inspiração e muito menos de ponto de discussão.

Outra ausência sentida é a de qualquer canal de comunicação, seja e-mail, telefone, ponto de contato. Nenhum convite à discussão ou abertura para o esclarecimento de dúvidas, ou mesmo para onde conseguir mais cópias dos materiais, etc. foi feito.

A falta de logomarca na capa também foi um descuido, principalmente se associado à palavra essência, explorada no subtítulo do documento. O livreto ficou então com uma capa genérica e não apropriada pela instituição.

Como se tratava de uma revisão dos valores organizacionais, também não houve qualquer inclusão do ano do exercício, nem durante todo o documento se mencionou a mudança na quantidade dos valores ou os motivos que motivaram a mudança.

Página 1

O que são Valores?

- Valores norteiam nossas decisões do dia a dia, comportamentos e interações no trabalho.
- Permitem um entendimento compartilhado, comum a todos na organização, da forma como trabalhamos.

É O COMO FAZEMOS, NOSSO JEITO DE TRABALHAR.



A primeira página apresentou uma primeira conceituação de valores indicando que os valores norteiam o dia a dia no trabalho, permitem um entendimento compartilhado, comum a todos, da forma como trabalhamos.

A forma que foi apresentada indicava que os valores eram o que unia a organização para que todos soubéssemos como deveríamos trabalhar. Os valores foram apresentados como algo comum a todos, que facilitaria o entendimento e a forma de agir, sumarizado com a frase “É como fazemos, nosso jeito de trabalhar.”

O símbolo do quebra-cabeça, visava mostrar que a organização, com a união dos valores se tornava uma só, e que todos os valores faziam parte essencial para formar o mesmo desenho. A expressão Valores em Ação, não explorada pelo texto poderia ter sido o gancho necessário para a realização da comunicação, já que havia sido escolhido como tema para o programa e seria um excelente convite à discussão numa democracia participativa.

A expressão Valores em Ação mostra o caráter pragmático de atuar pautado por valores e de certa forma deixa claro que não adianta atuar sem levar esses valores em consideração. Mas isso não foi explorado pela comunicação impressa, muito menos incentivou a discussão para inclusão dos valores em áreas não abordadas pelos exemplos pré-definidos.

Ao invés de comportamentos e atitudes, como na fala do diretor, aqui se coloca que os valores norteiam nossas decisões, comportamentos e interações no trabalho, assumindo mais a definição de regras e procedimentos, o que explicaria a necessidade de um manual.

A palavra comportamento, segundo o dicionário Houaiss:

substantivo masculino

- 1 ato ou efeito de comportar-se
- 2 procedimento de alguém face a estímulos sociais ou a sentimentos e necessidades íntimos ou uma combinação de ambos
- 3 maneira de proceder de uma pessoa em relação a outra (s), esp. com referência às regras de boas maneiras

Página 2

O que são Valores?

 O que eles são	 O que eles não são
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valores são princípios que guiam nosso comportamento e decisões para assegurar que busquemos desempenho de forma sustentável ➤ Valores estão sujeitos a discussão e interpretação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valores não são regras nem regulamentos. ➤ Valores não são branco no preto.

Por isso, é tão importante dedicarmos o nosso tempo para discutir o que esses valores significam para nós!

A segunda página do folheto contém uma contradição. Se na primeira página a comunicação foi a de que os valores uniam e propiciavam o entendimento mútuo, na segunda página, apresenta o conceito de que os valores estão sujeitos a discussão e interpretação e que não são branco no preto.

A expressão “branco no preto” parece uma tentativa de uso de linguagem coloquial para aproximar e garantir a compreensão, mas por outro lado não favorece ao entendimento quando combinada com os demais termos, soando como uma interferência na comunicação, destoando da linguagem usada no material.

Como o processo não envolveu os funcionários da definição ou exemplificação dos valores e não houve em nenhum momento uma pré-disposição à discussão ou à interpretação em busca do entendimento, no conceito de Habermas.

Pela forma que a discussão foi feita, a abertura à discussão e à interpretação não foi em busca do entendimento habermasiano, onde se poderiam abrir as discussões e se chegar às conclusões de como a organização conceituaria seus valores. Na verdade, essa discussão foi apenas um preâmbulo para justificar a quantidade de exemplos do que fazer e do que não fazer que orientam a cartilha. (HABERMAS, 2012).

Nenhum convite à discussão foi feito. Na verdade, o objetivo da comunicação está diretamente ligado ao agir estratégico, para melhor controle e para o atingimento de resultados.

A frase que encerra a página é emblemática uma vez que comunica que a discussão só vale a pena se relacionada a algum objetivo estratégico, principalmente associada à uma comunicação em via da mão única.

Conhecendo os Símbolos

A STAR desenvolveu a representação de seus Valores Corporativos através do lacre de cera, um antigo símbolo que reproduz uma autenticação com conteúdo de imenso valor, selado e protegido.

Os lacres dos Valores contêm a personalização de cada Valor Corporativo e estarão presentes em nosso cotidiano.



Os valores aqui recebem seu terceiro nome: primeiro, valores organizacionais, depois valores essenciais e agora valores corporativos, como se todas as expressões fossem sinônimas.

Pelo jogo de palavras é interessante lembrar que, na comunicação da remuneração variável, a palavra “corporativo” era relacionada aos diretores e superintendentes (era um dos tipos de bônus) e não à organização como um todo.

A frase sobre a escolha do símbolo, onde se justifica a escolha do lacre de cera não é clara, e mistura palavras que possuem sentidos contrários e que criam imagens fortes e que caracterizam um tipo de organização conservadora e pouco democrática. Pelas discussões que se seguiram, os valores seriam representados pelos lacres para facilitar o entendimento de onde a instituição reconhecia a presença dos valores, no dia a dia da organização.

“(...) um antigo símbolo que reproduz uma autenticação com conteúdo de imenso valor, selado e protegido. Os lacres dos Valores contém a personalização de cada Valor Corporativo e estarão presentes em nosso cotidiano”.

As frases indicam que os valores guardam um conteúdo de valor, selado e protegido. Mas como então transformá-los em ação? Como eles estarão presentes no cotidiano?

Dedicar uma página do guia para os selos parece mostrar um orgulho por uma criação própria, uma ideia, que precisava de destaque para ser apreciada pelos demais membros da organização e que, pela distribuição do conteúdo do livreto, teve presença desproporcional.

Um detalhe curioso é que, no próprio manual de divulgação dos valores, nas páginas que se seguem à explicação dos selos e que são dedicadas aos valores, os selos não são usados.

Mesmo com a apresentação dos valores e dos selos, em nenhuma parte do livreto se encontra a Missão ou a Visão da organização, da mesma forma que essas informações não fizeram parte da apresentação do diretor ou dos superintendentes.

A palavra propósito só foi usada na página 8, ainda assim sem qualquer menção a qual seria.

Página 4

Foco em Resultado

- Iniciamos com a clareza do resultado esperado
- Atuamos sustentados por dados e fatos
- Fazemos o que medimos

 Quais as atitudes e comportamentos são esperados para esse valor?	 Quais as atitudes e comportamentos não são esperados para esse valor?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planejar, acompanhar e medir tudo o que se faz, ➤ Almejar a excelência. “Pensar grande e pensar pequeno dá o mesmo trabalho”. ➤ Ponderar oportunidade e gerenciamento de risco. ➤ Aprender com o sucesso e com os erros. ➤ Buscar constantes melhorias em processos e criar histórico das lições aprendidas. ➤ Ter uma postura de aprendizado constante 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguir sem análise. ➤ Evitar riscos. ➤ Trabalhar sob burocracia desnecessária. ➤ Não trabalhar com fatos e dados. ➤ Não cumprir prazos acordados

A escolha da apresentação dos valores foi feita pelo diretor e pelo time de Gente e Gestão, não sendo conhecido o fato se foi aleatória ou intencional, mas foi marcada pela fala do Diretor regional. “Antes, vamos falar de algo mais importante”.

A comunicação de cada valor obedece a um sistema de tópicos, semelhantes às apresentações corporativas, sem a preocupação de deixar registrado o conceito, mas apenas a ideia geral.

O livreto, então, não assume um papel complementar de orientador, dando mais detalhes e abrindo espaço para novas discussões, mas funciona como um livrinho de lembretes, como um pequeno resumo do que foi dito.

As três frases que pretendem explicar o valor são escritas na primeira pessoa do plural, o que representaria a própria organização falando. As frases não são de fácil entendimento por sua construção e por necessitarem de informações complementares para se entender a intenção do interlocutor, que são parcialmente resolvidas com o vídeo do diretor.

- Iniciamos com a clareza do resultado esperado, querendo dizer, que os projetos só devem começar quando se entende qual é o objetivo e onde se quer chegar.
- Atuamos sustentados por dados e fatos – não há espaço para opiniões infundadas. As propostas devem ser sustentadas por análises.
- Fazemos o que medimos – se não há como medir, não será feito. Os esforços serão focados apenas nos projetos e atividades mensuráveis.

Na parte referente às chamadas atitudes e comportamentos, o tempo verbal muda para o infinitivo, em frases curtas, mas foca mais nos comportamentos esperados do que nas atitudes.

Em algumas frases, pode se perceber o desvio do assunto foco no resultado, em resposta a alguns problemas diagnosticados como impeditivos para o crescimento da organização. Alguns exemplos: almejar a excelência, gerenciar riscos, criar histórico das lições aprendidas.

O grau de repetição entre as frases já ditas e atitudes e comportamentos não esperados, mostra a necessidade de interiorização desses conceitos pela organização e o foco na entrega de resultados.

Na descrição das atitudes esperadas para o valor, se identifica a Melhoria Contínua (aprender com o sucesso e com os erros; buscar constantes melhorias em processos e criar histórico das lições aprendidas; ter uma postura de aprendizado constante), antigo valor da primeira fase de gestão.

Página 5

Atitude de dono

- Cuidamos, decidimos e vivemos o dia a dia do negócio
- Assumimos riscos e resultados pessoalmente
- Fazemos o que é preciso e não só o que é possível

 Quais as atitudes e comportamentos são esperados para esse valor?	 Quais as atitudes e comportamentos não são esperados para esse valor?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuidar do Negócio como SEU. ➤ Mostrar confiança e delegar responsabilidades. ➤ O todo é mais importante do que o meu. ➤ Compreender, respeitar e escutar ativamente nossos clientes e parceiros. ➤ Agir com senso de urgência. ➤ Pensar, planejar e executar hoje pensando no longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não perceber os seus próprios erros, apontar culpados. ➤ Preocupar-se com o sucesso de um determinado grupo em detrimento do todo. ➤ Aceitar conversa de corredor como verdade. ➤ Ser complacente, arrogante. ➤ Ser invisível. ➤ Evitar tomar decisões ou deixar de agir. ➤ Deixar de fazer o certo para evitar o confronto.

A mesma estrutura foi seguida para todos os valores, inclusive o uso dos tempos verbais diferenciados abaixo do valor e dentro do quadro.

No valor atitude de dono, também existem algumas dificuldades para interpretação dos pontos usados para a conceituação.

- Cuidamos, decidimos e vivemos o dia a dia do negócio – os verbos não compõem uma série de atividades do dia a dia do negócio, mas o objetivo é passar a ideia de que estamos envolvidos no dia a dia do negócio
- Assumimos riscos e resultados pessoalmente – aqui há o reforço do individual vs. o coletivo, no sentido de se posicionar perante a organização. O risco já havia sido tratado no item Foco no Resultado incentivando que se pondere oportunidade e risco.
- Fazemos o que é preciso e não só o que é possível – a ideia a ser transmitida é ir além. Pensar fora da caixa para fazer o que o negócio precisa.

Alguns dos comportamentos listados no item Atitude de Dono estão diretamente ligados a foco no resultado, uma vez que estes dois valores se misturam, como agir com senso de urgência e pensar no longo prazo.

No valor atitude de dono em vários momentos se confunde o coletivo e o individual.

Individual	Coletivo
Cuidar do negócio como SEU Mostrar confiança e delegar responsabilidades Não perceber seus próprios erros, apontar culpados Evitar tomar decisões ou deixar de agir	O todo é mais importante que o meu Compreender, respeitar e escutar ativamente nossos clientes e parceiros Preocupar-se com o sucesso de um determinado grupo em detrimento de outro

Chama a atenção no item “compreender, respeitar e escutar ativamente nossos clientes e parceiros” a ausência de menção a ouvir os demais colegas de trabalho. Não há menções ao trabalho colaborativo ou a abertura para discussão. Quando existe a referência ao todo, não é relacionado aos outros funcionários, mas aos objetivos da organização e à garantia dos resultados.

Página 6

Meritocracia

- Reconhecemos e recompensamos as melhores performances

 Quais as atitudes e comportamentos são esperados para esse valor?	 Quais as atitudes e comportamentos não são esperados para esse valor?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover pelo desempenho e reconhecer pela atitude esperada. ➤ Atrair e reter as pessoas certas, formando as equipes corretas. ➤ Promover oportunidades de desenvolvimento constante. ➤ Dar e receber feedback continuamente. ➤ Avaliar a equipe a partir de critérios claros e diferenciadores. ➤ Ter uma equipe forte. Queremos gente melhor que nós. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantir emprego ou promoções. ➤ Não diferenciar e reconhecer os excelentes resultados. ➤ Não liderar, não orientar, não fornecer orientação necessária ao sucesso do trabalho

A definição de meritocracia foi a definição clássica, ajudando na composição do sentido do valor.

Em função da extinção do bônus, houve toda uma preocupação em se explicar como que a meritocracia poderia acontecer neste cenário. No quadro de atitudes e comportamentos, citam-se a promoção, processos seletivos, desenvolvimento, feedback como ferramentas de gestão e reconhecimento.

Nos comportamentos negativos, apenas as versões negativas de alguns dos comportamentos, não abordando nenhum outro tipo de conceito.

Com o fim do bônus e mesmo com o aprendizado dado pela intervenção, não se buscou nenhum outro fator de motivação baseado no grupo ou na colaboração. Apesar de novas, as ferramentas de meritocracia continuavam associadas ao desempenho individual em detrimento de outros. O ranking continuava a existir e a separação entre os comuns, os alvo e os máster.

O processo de avaliação de desempenho previa uma estrutura de curva forçada, similar ao que foi implementado na GE no fim do século passado e os funcionários deveriam ser agrupados em categorias através do cruzamento dos eixos entre atitude e desempenho. Funcionários que fossem classificados no último quadrante – baixa atitude e baixo desempenho, deveriam ser incluídos em planos de recuperação de curto prazo ou desligados da empresa.

Página 7

Paixão por Transformar

- Valorizamos Gente com paixão por gente.
- Acreditamos e investimos no potencial das pessoas para transformar a sociedade.
- Inovamos para transformar.
- Respeitamos a diversidade e exercemos a inclusão social.

 Quais as atitudes e comportamentos são esperados para esse valor?	 Quais as atitudes e comportamentos não são esperados para esse valor?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar no cotidiano o propósito do nosso trabalho, pautado pelos nossos Valores. ➤ Paixão e orgulho pelo que fazemos e pelo modo como fazemos. ➤ Ser exemplo em liderança e no modo de pensar. ➤ Buscar soluções fora da caixa para superar nossos fatores limitantes. ➤ Ter paixão por GENTE: através de uma cultura de serviço que trabalha para pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não respeitar a diversidade. ➤ Não exercer a inclusão social. ➤ Desrespeitar nossos colegas, líderes e a organização. ➤ Ser intolerante à críticas e opiniões diferentes da sua.

Paixão por transformar deveria ser o valor símbolo do propósito da organização, representante do orgulho em se fazer parte de uma organização capaz de transformar vidas pela educação profissional.

As frases explicativas davam esse caráter mais missionário, valorizando o ser humano, a inclusão e o potencial das pessoas.

Nos exemplos de atitudes e comportamentos foram incluídos os antigos valores Inovação, que também estava no descritivo (Inovamos para transformar; Buscar soluções fora da caixa para superar nossos fatores limitantes) e Liderança por exemplo (ser exemplo em liderança e no modo de pensar).

Página 8

Diretor regional: NOME DO DIRETOR

Superintendência de Gente: NOME DA SUPERINTENDENTE

Produção:

Gerência de Mídias Educacionais: NOME DA GERENTE

Projeto Gráfico e Diagramação: NOME DA FUNCIONÁRIA

LOGO STAR

A inclusão de uma página de créditos deixou bem clara a autoria do processo. O nome do diretor regional e da superintendente de Gente eram listados como autores e foram incluídas mais duas funcionárias responsáveis pela produção e diagramação do livreto.

4.2.3.**Reuniões nas unidades – apresentações feitas pelos superintendentes**

Dentro da estratégia de comunicação dos novos valores, foi recomendada a ida em sistema de rodízio dos diferentes superintendentes às unidades operativas, de forma a cascatear a informação dos valores e demonstrar o alinhamento organizacional.

O alinhamento, como já mencionado, funciona como ferramenta de controle e facilitadora da assimilação dos conceitos (CONRAD, HAYNES, 2001). O papel dos gerentes e líderes em geral é fundamental para o reforço da comunicação, mas podem ser fator de dissonância, se não mantiverem a coerência com o discurso original (REEDING, 1984). Falando ou não, o gerente sempre comunica algo, dado o seu papel como representante da instituição (REEDING, 1984).

Como não é possível controlar o que foi falado em cada uma das reuniões, focaremos a análise nos materiais de suporte à apresentação: um vídeo do diretor regional e uma apresentação em powerpoint.

As pessoas que ainda não haviam recebido o livreto, tiveram a oportunidade de receber neste mesmo dia.

As reuniões nas unidades foram pré-agendas, com previsão de uma a duas horas. Para permitir que todos participassem da apresentação, em algumas unidades foram realizadas duas seções de apresentação, ou houve movimentação de funcionários entre unidades. Toda essa logística foi realizada pela área de operações.

A recomendação era a de ir sempre acompanhado por um profissional de Gente e Gestão. Outra recomendação era, após as apresentações e cumprimentos iniciais, se mostrar o vídeo, para depois partir para a apresentação. O discurso do Diretor Regional serviria como voz oficial e a forma de garantir que todas as unidades tivessem exatamente a mesma informação.

a) Análise do vídeo

Se compararmos o vídeo com o discurso gravado “ao vivo” na reunião de lançamento de valores, percebemos uma diferença no tom da voz do diretor, mais calma, mais pausada, pronunciando melhor cada palavra. Por ser um material que será repetido muitas vezes, e sobre o qual ele terá menor controle, uma vez que não enxergará as reações, houve uma maior preocupação com cada frase.

A imagem do vídeo revela um papel próximo e o número de cortes demonstra que houve a preocupação com a precisão e com a forma.

A substituição do “a gente” por nós também reflete a maior preocupação com a formalização do discurso. Não foram usadas expressões em inglês, nem palavras.

Apesar da roupa ser semelhante, a preocupação em fazer a apresentação sentado, com um fundo de madeira e um quadro azul, sentado à uma mesa limpa, caracterizando um ambiente de trabalho, conferiu maior formalidade à situação.

Mesmo dada a perenidade do material, não houve preocupação em incluir a missão e visão da instituição, nem os objetivos estratégicos, apesar dele serem mencionados ao longo do discurso.

A ordem dos valores obedece a ordem apresentada no livreto.

Como nos demais materiais, em vários momentos do vídeo se percebe a preocupação em gerar resultados e cumprir objetivos através da comunicação dos valores. Em nenhum momento, se fala sobre a marca, sobre a reputação da instituição. Mesmo os momentos onde se menciona a sociedade, se faz isso ligado a objetivos e metas realizados, e está presente em todos os valores:

Valor	Menções a metas e objetivos
Foco no resultado	<p>temos que fazer sempre o que medimos estar sustentado por fatos e dados a todo o momento. Devemos iniciar com a clareza do resultado esperado. Todo projeto, só faz sentido, se soubermos claramente os resultados esperados, com métricas e indicadores de performance.</p> <p>Se nós estamos orientados para bater metas e temos métricas para que nós possamos atingí-las, precisamos medir o tempo inteiro nossos indicadores de controle. Um exercício de trabalhar por resultados nada mais é do que um exercício de trabalhar sobre metas claras e transparentes.</p>
Atitude de dono	<p>Cuidamos, decidimos e vivemos o dia a dia do negócio, como nosso, que de fato é. Assumimos riscos e resultados. Sempre pessoalmente e diretamente envolvidos</p> <p>Fazemos o que é preciso e não só o que é possível. Porque sempre descobrimos que podemos MUITO mais do que imaginávamos no início.</p> <p>E, ao mesmo tempo, nós temos um valor que é a atitude de dono, que força com que as pessoas tenham que tomar a decisão, na sua devida alçada, sem ter que estar recorrendo o tempo inteiro dentro da hierarquia da organização, pedindo autorização e etc.</p>
Meritocracia	<p>Reconhecemos e recompensamos as melhores performances</p> <p>Reconhecemos o desempenho e reconhecemos atitude alinhada com nossos valores</p> <p>reconhecer formalmente as pessoas que se destacam por esse desempenho.</p> <p>E esse valor está fortemente alinhado com nossos objetivos estratégicos.</p>
Paixão por Transformar	<p>A paixão por transformar é o grande impulsionador dessa companhia e tem que ser a grande alavanca de cada uma das pessoas que enfrentam todos os dias frustrações, dificuldades, mas essa vitória é sempre muito maior do que essa dificuldade.</p> <p>A gente costuma dizer que pensar grande e pensar pequeno dá o mesmo trabalho.</p> <p>E pensar grande faz sentido pela grandiosidade da nossa missão e porque a sociedade do nosso estado precisa dessa missão.</p>
Por que precisamos dos valores?	<p>Gente, sempre que a gente tiver alguma dúvida sobre o que deve ser feito e o que não deve ser feito (risada leve), a gente só precisa voltar a nossos valores e refletir se aquilo está alinhado com a nossa cultura organizacional ou não. E a decisão fica muito mais fácil.</p>

(Fonte: vídeo Valores em Ação)

Um dos problemas enfrentados pela STAR, como mencionado antes, é a paralisia que faz com que as decisões sejam lentas e se obedeça à hierarquia, correndo poucos riscos. A fala do diretor regional é contraditória em vários momentos apontando de um lado “liberdade de ação” e por outro lado reforçando e confirmando a hierarquia.

- Todo mundo sabe muito claramente X muitas vezes sem perguntar para ninguém

“Na medida que os valores estão no DNA da organização, todo mundo sabe muito claramente, muitas vezes sem perguntar para ninguém, para onde a gente quer ir e quais são as melhores decisões para a organização.”

(Fonte: vídeo Valores em Ação – grifos da autora)

- Atitude de dono – força a tomar a decisão X na sua devida alçada + hierarquia da organização e pedir autorização + uso de palavras como alinhamento = falso empoderamento

“Muitas vezes a gente se encontra num momento em que fica difícil uma decisão, até por não ter certeza se aquela decisão é a decisão mais alinhada com a organização. E, ao mesmo tempo, nós temos um valor que é a atitude de dono, que força com que as pessoas tenham que tomar a decisão, na sua devida alçada, sem ter que estar recorrendo o tempo inteiro dentro da hierarquia da organização, pedindo autorização e etc.”

(Fonte: vídeo Valores em Ação – grifos da autora)

Outra contradição se refere ao coletivo vs. o individual. A frase abaixo é a que melhor expressa a contradição, ao ser colocada no contexto da meritocracia.

“Mas para exercer esse valor, vocês precisam avaliar, quando tiverem equipe, os gestores. Dar feedbacks claros, totalmente envolvidos e comprometidos com o desenvolvimento individual do grupo e reconhecer formalmente as pessoas que se destacam por esse desempenho.”

Apesar do discurso ser aparentemente incentivando a autonomia, percebe-se claramente pelo uso de palavras como “alinhamento”, “a melhor decisão para a organização”, que a expectativa é de que a autonomia seja dentro de parâmetros pré-estabelecidos. O pensar fora da caixa, o ir além, mencionado no valor Paixão por Transformar, é relacionado a cumprir o esperado, a superar dificuldades e não à Inovação.

“A paixão por transformar é o grande impulsionador dessa companhia e tem que ser a grande alavanca de cada uma das pessoas que enfrentam todos os dias frustrações, dificuldades, mas essa vitória é sempre muito maior do que essa dificuldade.”

Um detalhe interessante é que a expressão Pensar Grande e Pensar Pequeno, que no vídeo foi mencionada em Paixão por Transformar, no livreto é citado no Foco em Resultado.

Os antigos valores que foram incluídos no livreto, dentro da descrição dos valores, não foram em nenhum momento citados pelo diretor regional no vídeo, nem seus conceitos foram sequer abordados.

Eram eles: melhoria contínua (que no livreto estava em Foco no Resultado) e Liderança por exemplo e Inovação, ambos no valor Paixão por Transformar no livreto.

b) Análise do Powerpoint

A apresentação preparada é baseada no livreto, sendo que ilustrada. Pequenas diferenças foram encontradas:

- Título e capa: Conhecendo nossos valores, com a marca X livreto: Definindo nossos valores Organizacionais. Vivendo nossos valores essenciais (sem logo)
- Imagem do quebra-cabeça com logo
- Cores vermelhas e azuis estão nos quadradinhos explicativos dos comportamentos e atitudes e também no fundo do slide

Há algumas fotos exemplificando atitudes e comportamentos que são um tanto pitorescas. Porém é importante destacar que esse material não foi distribuído e o foco das apresentações era mais no discurso do que nas figuras, sendo difícil a mensuração do impacto que tiveram nas apresentações.

Outro comentário importante é que não foi feito um investimento especial para essa produção de slides, sendo a apresentação construída com recursos internos e usando banco de imagens sem pagamento de royalties, o que pode ter limitado um pouco a escolha das fotos.

A análise das fotos irá focar no não dito, que ajuda a reforçar as intenções estratégicas por trás do discurso participativo ou que reafirma os exemplos dos valores.

- Foco no resultado = montagem de um quebra-cabeça. Apenas alguns empurram as peças, enquanto outros apontam, parecendo direcionar o trabalho dos demais, passando a mensagem de que alguns lideram e outros executam o trabalho.



Algumas ilustrações têm entendimento menos óbvio e por isso não consegui interpretá-las.

Ponderar oportunidades e gerenciamento de riscos



Aprender com o sucesso e com os erros



A postura de aprendizado constante, reflete um pouco também de hierarquia, já que, ao invés de colocar dois funcionários lado a lado, um está inclinado sobre a mesa do outro, passando o conceito de superioridade, seja por hierarquia (o que não parece em função das roupas iguais), ou por conhecimento (mais provável).



A imagem de evitar riscos é uma das que considerei pitorescas, uma vez que mostra algumas pessoas caminhando em gráficos de crescimento e outras caídas no chão. A imagem passa menos a questão de evitar riscos e mais a de que se deve ser prudente, ou sendo mais agressiva, cuidadoso para que não o joguem no chão.



- Atitude de dono – a imagem escolhida é a de um painel de dados, que é visto e comentado por várias pessoas. Essa imagem reforça o ponto de que a maioria dos valores está relacionado ao atingimento de objetivos e metas estabelecidos. As demais fotos desse valor, vão na mesma linha de informação.

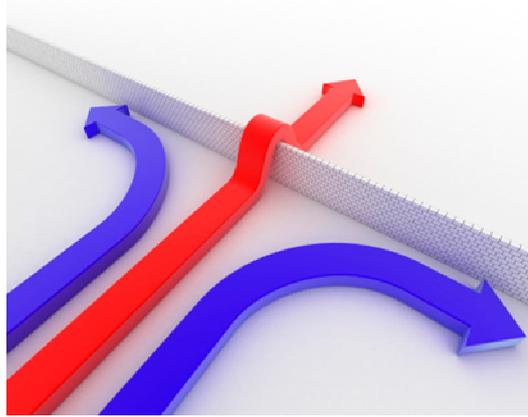


Atitudes de Dono

Quais as atitudes e comportamentos são esperados para este valor

<p>Cuidar do negócio como SEU.</p>	<p>Mostrar confiança e delegar responsabilidades.</p>	<p>O todo é mais importante do que o meu.</p>
<p>Compreender, respeitar e escutar ativamente nossos clientes e parceiros.</p>	<p>Agir com senso de urgência.</p>	<p>Pensar, planejar e executar hoje pensando no longo prazo.</p>

Um conceito interessante é percebido com a legenda de o que não é o comportamento esperado, e se refere a Deixar de fazer o certo para evitar o confronto. O dado interessante é que o certo é representado por uma linha que limita a atuação. Apesar da menção constante a “pensar fora da caixa”, a imagem utilizada reforça o pensamento de que a atuação é sim limitada.



- Meritocracia – a foto escolhida reflete o conceito apresentado e o reforça. A pessoa que está sendo aplaudida é uma mulher e está de preto, enquanto os demais homens e mulheres estão de branco. A ideia posiciona que o mérito é para poucos, para os que se diferenciam.



No caso de ilustrar o comportamento de se atrair as pessoas certas, formando as equipes corretas, a escolha da imagem reforça o mesmo caráter de ser difícil de encontrar pessoas boas. A visão de cima da foto passa o conceito de “Você foi escolhido” e a pessoa em destaque na foto é a única em cores numa multidão cinza.



O comportamento de “avaliar a equipe a partir de critérios claros e diferenciadores” colocou o gestor numa posição de juiz e de avaliador da dicotomia do certo e do errado, numa referência à balança da Justiça. A ausência de cabeça no personagem assemelha à imagem da justiça sempre representada de olhos vendados.



- Paixão por Transformar – a foto escolhida representa um das formações oferecidas pela instituição de educação, sendo pertinente para a representação do propósito.



A representação de liderança escolhida para ilustrar o comportamento “Ser exemplo de liderança e no modo de pensar” transmite novamente o pensamento hierárquico, presente em vários outros momentos da comunicação dos valores.



Após o fechamento da apresentação com um novo slide com os códigos de cores, há um slide adicional que pretende comunicar a presença dos valores nos processos de seleção e avaliação de desempenho.

Processo Seletivo e Avaliação de Desempenho

- Valores fazem parte dos dois processos
- Instruções sobre comportamentos ligados aos valores são incluídos nas entrevistas
- Revisão do processo trainee
- Desligamento de pessoas de alta performance e não aderentes aos valores

A seguir de instruções sobre quais são os processos que terão alteração, a última frase menciona que haverá o desligamento de pessoas de alta performance e não aderentes aos valores.

Apesar de em toda a comunicação dos valores, os objetivos, as metas e os resultados serem continuamente lembrados, a frase acima indica que o valor é mais importante que o resultado, o que gera conflito com as mensagens passadas até o momento.

A frase tem uma intenção fatalística, porque não menciona priorização de atitudes vs. desempenho ou que as pessoas deverão focar nesses comportamentos, mas um “cumpra-se”. Ou se seguem os valores, ou independentemente dos seus resultados, você poderá ser desligado (ou será desligado).

Mesmo que o discurso participativo não tenha sobrevivido a uma análise atenta, esse tipo de afirmação corrobora com a estrutura hierarquizada e controlada presente na organização e que os valores não passam de instrumentos adicionais para o atingimento das metas.

4.2.4.

O processo de avaliação de desempenho

Após o lançamento dos valores, estes foram incorporados dentro do processo de avaliação de desempenho, seguindo a mensagem deixada no último slide da apresentação dos superintendentes.

O uso do símbolo Valores em ação foi feito ao lado do Programa de Avaliação de Competências 2014.

A avaliação do programa é interessante do ponto de vista da área de Organizações, porém meu foco é o de ver como os valores foram incorporados aos formulários de avaliação de desempenho e se haviam ideias novas vs. as apresentadas nos materiais de lançamentos dos valores.

A grande maioria das frases é bastante semelhante aos textos anteriores, sejam de divulgação em manuais seja o utilizado em apresentações.

Pela primeira vez em toda a divulgação, a ordem dos fatores de Paixão por Transformar e Meritocracia foi trocada, sendo este último o item de fechamento do formulário.

Vários subitens foram agrupados, tornando complexa a avaliação de pessoas, já que existia a possibilidade de atendimento parcial aos quesitos ou atendimento a parte dos quesitos incluídos em um mesmo item.

Alguns exemplos:

Dentro de atitude de dono:

“1. Responde prontamente a situações desafiadoras, apresentando capacidade de superar obstáculos e 2. administrar riscos e/ou conflitos, 3. realizando a entrega conforme o contratado.”

“1. Mostra agir com senso de urgência, ao executar atividades de curto prazo 2. De maneira estruturada, ao mesmo tempo em que 3. Planeja pensando no longo prazo.”

(Fonte: Formulário de Avaliação de Desempenho da STAR. Marcação de números da autora).

4.3.

As comunicações que se seguiram à comunicação dos valores

Existem vários recortes possíveis para a análise das peças de comunicação que se seguiram à data de comunicação de valores. Em função desse objetivo, estarei considerando a data inicial de 14 de Agosto, dia seguinte à apresentação, como dia 1 (um) para a avaliação, até o dia 13 de Agosto do ano seguinte, exatamente um ano após a reunião.

Usei duas bases para análise. A primeira, uma análise temporal e uma mini categorização, onde incluí em cada um dos meses quais comunicações aconteceram por tipo.

Em cada um dos meses, destaquei peças de comunicação que, segundo a minha avaliação, se diferenciavam. Esta é uma avaliação pessoal e com certeza poderiam sofrer alterações se realizadas por outro pesquisador. Algumas observações gerais se fazem necessárias.

Os documentos assinados pela Presidência, ou pelo Diretor Regional, e chamados de portarias, normativas ou designativas, ordem de serviços, entre outros, em geral, eram assinados às segundas-feiras, em função da rotina de assinaturas desses executivos. A concentração no início da semana dessas comunicações era comum (segunda ou terça feiras), mas continham datas alternadas de validade, algumas vezes retroativas.

Nesse período começa uma fase de padronização da comunicação interna, intensificada em 2015, liderada por Gente e Gestão. Essas comunicações irão gradativamente aumentar de quantidade, em função da política explicitada de dar maior grau de informação para os funcionários. A inclusão dos selos dos valores permeia essa comunicação, “forçando” algumas vezes algumas associações;

A escolha ou não se uma determinada comunicação vai ou não ser divulgada para o grupo de funcionários é determinada pela área de Comunicação Interna. Os critérios são interesse do funcionário segundo a avaliação da área e existe uma meta para a área sobre abertura de e-mails. Diante de um questionamento sobre por que uma divulgação de uma palestra gratuita de Educação não foi divulgada, segue resposta enviada, por e-mail pela funcionária da área, com a ressalva de que este estudo de caso acontece em uma instituição educacional. O uso da palavra risco, depois de ter sido amplamente discutida nos valores também foi utilizado na comunicação, e a decisão era a de não correr o risco.

“Só podemos enviar um comunicado para todos os funcionários quando temos certeza de que será de interesse de todos. Comunicados que são de interesse de apenas algumas pessoas, não podem sair do e-mail da comunicação interna, pois ao ler o assunto, corremos o risco do funcionário nem abrir por falta de interesse. E temos que garantir que isso não ocorra. Conseguiu entender?”

Gente e Gestão Informa, Giro Star, etc. são vários títulos de e-mails enviados pela Comunicação interna para a organização. Em 2014, as comunicações eram todas via Gente e Gestão Informa, mas uma avaliação da área chegou a conclusão de que uma maior segmentação de assuntos poderia ajudar ao entendimento da mensagem e aumentar a leitura dos e-mails corporativos.

A área de Comunicação Interna na STAR é composta por uma gerente, que lidera várias outras áreas, como desenvolvimento e treinamento, além de uma analista dedicada. A área está no organograma da área de Gente e Gestão, e toma a maior parte das decisões no que diz respeito ao conteúdo, diagramação e redação dos materiais.

A Star não é uma instituição ágil para dar informações, ou melhor, não gerencia bem esse fluxo. Para uma instituição que pretende fazer um uso das ferramentas de comunicação como forma de engajamento, e em alguns momentos, de forma bastante instrumental (DEETZ, MCCLELLAN, 2009), a organização não tem um fluxo apropriado para liberação das comunicações, o que faz com que, na grande maioria das vezes, a comunicação chegue através da publicação de portarias, gerando dúvidas e disparando o processo de sensemaking (WEICK, 2005), sem o controle que desejaria.

O ponto de adequação de canais também pode ser mencionado. Quase todas as comunicações são feitas via email, sem grande discernimento ou preocupação em fornecer mais informações através de outros canais. No mês de setembro, como exemplo, há uma comunicação de revogação do sistema comércio. Esse tema foi tratado apenas por portaria, e não teve nenhum outro canal de informação, e a portaria faz apenas o caráter burocrático da comunicação.

Existem várias comunicações de correção de dados ou explicativas em função dos questionamentos gerados por comunicações anteriores. No mapeamento, colocarei essas comunicações no grupo das comunicações derivativas, ou geradas pelo próprio processo de comunicação). Com relação às erratas, é importante mencionar que raramente se aponta o motivo da correção. Em geral, a notícia é republicada já corrigida, sem qualquer explicação.

Não existe um padrão para o uso dos selos por tipo de comunicação. Um lançamento de um curso, por exemplo, em setembro, recebeu dois selos (Paixão por Transformar e Foco no Resultado), enquanto o lançamento de um livro recebeu apenas Paixão por Transformar e o Lançamento de uma unidade, 3 (Foco no Resultado, Atitude de Dono e Paixão por Transformar). O evento Talentos, em agosto, foi associado aos valores Foco no Resultado e Paixão por Transformar. Em setembro, Paixão por Transformar, Atitude de Dono e Meritocracia. E na correção da comunicação de setembro, Paixão por Transformar, Foco no Resultado e Meritocracia. Mais um exemplo: uma campanha de marketing com dois comerciais. O primeiro teve selo. O segundo, não.

A falta de critério não pode ser atribuída a dias diferentes de comunicação, já que muitas delas são publicadas e enviadas no mesmo dia.

Há uma certa tendência a concentração de avisos e e-mails da comunicação interna em alguns dias do mês. Uma hipótese é que, como a área não tem uma grande equipe e divide a atenção da gerência com outras atividades, deve ter suas atividades concentradas em alguns dias específicos.

O mês de agosto, na análise um período mais curto (de 14 a 31), teve menor presença dos valores nos diferentes tipos de comunicação do que no mês de setembro.

Inventário de Comunicação do mês de agosto:

Categoria	Quant.	Datas	Comentários
Portarias DES (cargos)	2	20, 27	
Formatura em unidade prisional	1	18	Selo PT
Programa Trainee	1	28	Selo FR
G&G Infoma – Eventos	5	18, 22, 28	Talentos - Selos FR, PT Talk Show de moda – sem selo. Encontro do comércio com candidatos – sem selo (2) Rio Gastronomia – sem selo
G&G Informa – Cursos, Livros da editora	1	28	Semana da Informática – PT
Custos Telefonia	1	18	Sem selo
Acordo Coletivo	1	22	Selo MT
Pronatec na Copa	1	28	Selos PT e FR – vídeo do Gerente
Comunicações “derivativas”	1	28	Errata – Talentos Star – republicação do material sem explicar a correção. Selos FR e PT
Aniversariantes da semana	3	15, 22, 29	Sem selo valores
Eleições da CIPA	1	19	Sem selo
Problemas de telefonia, sistemas, internet	5	18, 19, 20, 22, 27	Sem selo
G&G Informa - Campanhas marketing	3	18, 19, 22	1 com selo PT (genérico e Video 1) 1 sem selo (Video 2)
Fechamento de ponto	1	29	Sem selo valores

Tabela 7: Inventário de comunicação interna Star no mês de agosto

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

Portaria DES = portaria de designação

Portaria NOR = portaria normativa

G&G = Gente e gestão (área de RH da Star)

FR = Foco no Resultado

AD = Atitude de Dono

MT = Meritocracia

PT = Paixão por Transformar

Dia 28 – Comunicado via Gente e Gestão Informa (Comunicação Interna) –

Título: Programa Trainee bate meta de inscritos. Grifo da autora.

“Jovens Transformadores – Programa Trainee.

Em 14 de julho deste ano, foi dado início às inscrições para o Programa Trainee 2014, uma iniciativa que tem em sua essência a captação de jovens alinhados aos nossos Valores. Queremos jovens com Paixão por Transformar, trazendo novas ideias e novas formas de pensar a Star; queremos jovens com foco no resultado, que realizem estratégias pautadas em fatos e dados e alinhadas aos nossos objetivos estratégicos; queremos jovens com atitude de dono, que cuidarão do negócio como SEU.

O esforço dos times envolvidos na divulgação do Programa teve como resultado mais de 8 mil inscritos até o momento, o que representa mais de 350% de incremento em relação às inscrições para o Programa de 2013.

Parabéns às equipes envolvidas e a todos que compartilharam a divulgação do Programa.

As inscrições terminam em 07/09, ainda dá tempo de você recomendar o Programa para aquele jovem transformador que você conhece!

Clique aqui para assistir o vídeo.

Pré-requisitos: alunos formados entre dezembro de 2012 e dezembro de 2014. Nos cursos: citam os cursos.

Site, período de inscrição, logo Star.”

Selo Foco no Resultado

Gente e Gestão Informa



Jovens TRANSFORMADORES

PROGRAMA TRAINEE

Em 14 de julho deste ano, foi dado início às inscrições para o Programa Trainee 2014, uma iniciativa que tem em sua essência a captação de jovens alinhados aos nossos Valores. Queremos jovens com Paixão por Transformar, trazendo novas ideias e novas formas de pensar o Senac; que sejam jovens com foco no resultado, que realizem entregas pautadas em fatos e dados e alinhadas aos nossos objetivos estratégicos; queremos jovens com atitude de dono, que cuidarão do negócio como SEU.

O esforço dos times envolvidos na divulgação do Programa teve como resultado mais de **8 mil inscritos** até o momento, o que representa mais de **350%** de incremento em relação às inscrições para o Programa de 2013.

Parabéns às equipes envolvidas e a todos que compartilharam a divulgação do Programa.

As inscrições terminam em 07/09, ainda dá tempo de você recomendar o Programa para aquele jovem transformador que você conhece!

[Clique aqui para assistir ao vídeo.](#)

Pré-requisitos
Alunos formados entre dezembro de 2012 e dezembro de 2014

Nos cursos:

- Administração
- Análise de Sistemas
- Ciências Econômicas
- Comunicação Social
- Marketing
- Direito
- Engenharia
- Estatística
- Matemática
- Pedagogia
- Turismo
- Odontologia
- Educação Física
- Fisioterapia
- Tecnólogo
- Logística
- Gestão de Turismo
- Design Gráfico
- Hotelaria
- Rede de Computadores e Sistemas p/ Internet

site **Período de inscrição:** 14/7/2014 a 7/9/2014 Star

É comum a abordagem usando metas e indicadores em vários tipos de comunicação. A comunicação do programa Trainee é uma delas. O atingimento da meta é o título do e-mail, mas, apesar de registrar um incremento de 350% no número de inscritos vs. o ano anterior, não fica clara qual era a meta. Dada a apresentação de resultados feita pelo Diretor Regional, a instituição está acostumada com grandes percentuais de crescimento, não ficando registrado como o indicador se comparou vs. a meta, principalmente porque o período de inscrições ainda está acontecendo.

O discurso para tratar do Trainee o caracteriza como um grupo especial. Essa diferenciação entre grupos de funcionários já havia sido notada em documentos como a ordem de serviço, as frases e ilustrações do powerpoint dos valores, bem como nos discursos do diretor regional.

Alguns erros de conceitos acontecem na comunicação em especial na frase grifada. O parágrafo parece uma tentativa de incluir vários dos pontos do manual de valores na comunicação, ainda que sem conexões diretas. A palavra valor se destaca pelo uso em caixa alta.

Pelo texto o objetivo da comunicação pode ser o de reconhecer a equipe pelo bom resultado ou incentivar novas inscrições através da rede de funcionários. Em qualquer dos casos, o selo Foco no resultado poderia ser usado em função da lógica usada em várias comunicações. Mas, como o uso de múltiplos selos também era comum, ficou faltando pelo menos o de Meritocracia, dado o reconhecimento da equipe.

Mas, o conceito de mérito ligado a salário ainda é muito presente na organização e talvez, mesmo pela área de gente, ainda não esteja internalizado. Outra comprovação é o uso do selo meritocracia na comunicação do Acordo Coletivo. O acordo coletivo na STAR atende a todo o grupo de funcionários por igual, seja nos benefícios, seja nos percentuais de dissídio.

Na avaliação da comunicação de setembro, a mesma confusão pode ser percebida ao se atribuir o valor meritocracia para uma campanha interna de funcionários que escreveram uma frase, e não incluírem esse selo, nem nenhum outro, no processo de Avaliação de competências, onde os valores foram as competências avaliadas.

Inventário de Comunicação do mês de setembro:

Categoria	Quant.	Datas	Comentários
Portarias DES (cargos)	43	8; 18; 29; 30	Designação do Diretor Regional
Portaria DES (áreas)	18	8; 29	Mudança dos nomes dos cargos sem alteração significativa
Avaliação de competências Ciclo de Gente	5	9;12; 15; 29	Sem selo (5)
Portaria NOR (alçadas)	1	8	
Ordem de serviço (organograma)	1	9	
Alterações no Regimento Interno	1	8	
Portaria DES (poderes)	1	18	
G&G Informa – Eventos	4	5; 18 22; 25	Talentos – Regional – Selos PT, AD e MT (3) Talentos – Selos PT, FR e MT
G&G Informa – Cursos, Livros da editora	8	3; 2; 9; 12; 15;17 19; 29	Curso - Selos PT e FR Livro – PT Livro – AD, PT Curso – FR(4)
G&G Informa – Áreas	1	5	Rotinas da área de TI
Revogação do sistema	1	8	
Comunicações “derivativas”	3	5; 11; 17; 19	Talentos – Selos PT, FR, MT Campanha funcionários – Morar mais Aniversariantes da semana Organograma - errata
Aniversariantes da semana	5	5;12 19; 24 28	Sem selo valores
Eleições da CIPA	3	4; 17 30	Uso do selo AD (3)
Problemas de telefonia, sistemas, internet	4	3; 8 24	Sem selo
G&G Informa - Campanhas marketing	2	2; 22	Fan page – selos PT, AD, FR Campanha mais perto - FR
Nova unidade	1	2	Selos PT, AD, FR
Notícias na imprensa	2	10, 18	Selo PT
Custos de telefonia, internet, etc. / boas práticas	4	10; 11 15; 16	Selo AD Selo FR, AD Selo FR Selo FR, AD
Campanha para funcionários	3	11; 17	Amigos - selo PT Anunciando campanha morar mais – Selo PT e MT Responderam a campanha – morar mais – Selo MT

Continuação do Inventário de comunicação do mês de setembro:

Categoria	Quant.	Datas	Comentários
Projeto eficiência Programa Jovem Aprendiz	2	8; 15	Jovem aprendiz – PT; FR Programa de contratação de profissionais com deficiência – selo PT
Boletim econômico	2	12; 24	Selo FR
Convite seminário qualidade da operação	2	11	Selo dos 4 valores
Dia nacional do surdo	1	28	Selo PT
Aniversário das cidades	1	25	Sem selo

Tabela 8: Inventário de comunicação interna Star no mês de setembro

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

Portaria DES = portaria de designação

Portaria NOR = portaria normativa

G&G = Gente e gestão (área de RH da Star)

FR = Foco no Resultado

AD = Atitude de Dono

MT = Meritocracia

PT = Paixão por Transformar

Dia 5 – Comunicado via Gente e Gestão Informa (Comunicação Interna) –

Título: Rotinas de Trabalho e Indicadores de TI. Grifo da autora.

“Objetivando transparência e produtividade, destacamos os locais onde se encontram os documentos necessários para o atendimento e envolvimento da área de TI.”

(após essa frase, informações sobre o local na intranet para a abertura de chamados e para localizar o consumo de telefonia”

Selo Foco no Resultado

O uso do selo dos valores é compreensível, dada a proximidade com a reunião de lançamento. A associação com o valor foco no resultado é pertinente pela informação passada durante os diferentes canais de comunicação, onde se valorizou a eficiência operacional, a redução de custos, a sistematização de processos, etc.

O uso da linguagem bastante formal, com o uso de palavras como transparência e produtividade, atribuem mais complexidade do que a mensagem deveria ter e uma formalidade que a empresa, na figura do seu diretor, não valoriza.

A expressão “para o atendimento e envolvimento da área de TI” transmite burocracia e baixa pró-atividade, já que o envolvimento só acontecerá quando solicitado formalmente pelo chamado.

Dia 5 – Comunicado via Gente e Gestão Informa (Comunicação Interna) –
Título: Talentos Star 2014. Grifo da autora.

“Prestígio a Fase 1 nas Unidades. O Talentos Star 2014 já é um sucesso. Tivemos mais de 10 mil alunos inscritos e 3883 classificados para a Fase 1 da Etapa Local. Não deixe de acompanhar mais essa etapa.

Compareça às unidades operativas da STAR amanhã, 06/09, e veja de perto a Fase 1 do Talentos Star 2014. ”

Site.

Assina. O talento conquista. Logo STAR.

Selo de três valores: Paixão por Transformar. Atitude de Dono. Meritocracia.

O uso dos verbos no imperativo dá à comunicação um sentido de ordem, e deixa dúvidas se a presença é ou não obrigatória, principalmente com um convite enviado na véspera do evento.

A repetição de palavras, como etapa e fase, também demonstra pouca informação sobre o assunto para preencher a comunicação, sem passar informações sobre o que as pessoas verão no evento.

A presença dos três selos também gerou ruído. O selo Paixão por Transformar era o mais óbvio, já que a competição envolvia nossos alunos, instrutores e unidades. Porém o selo Atitude de dono reforçou a ideia de obrigatoriedade de comparecimento, gerando dúvidas dos próprios gestores, além de uma enxurrada de solicitações de hora extra, para que se pudesse trabalhar no sábado, dia 6 (a Star tem um TAC com o Ministério Público, objetivando a redução do número de horas extras, que devem ser pré-autorizadas e compensadas).

O terceiro selo, meritocracia, estendeu o conceito de premiação dos melhores do corpo funcional para os alunos. Como não gerou ruído, irei considera-lo como uma licença poética, uma vez que toda a construção do discurso do Talentos é a importância da participação.

Dada a repercussão do assunto, no mesmo dia, sai uma nova comunicação, que “corrige” as informações e substitui o uso do imperativo, mudando o estilo para um convite.

A reclamação sobre a antecedência do convite fez com que se incluísse a data da fase final, porém não deixou claro que ainda existe uma etapa regional, antes desse momento.

O uso de números inteiros não arredondados também confere maior credibilidade.

A maior mudança, no entanto, está na substituição dos valores. Ao invés de usar Atitude de Dono, passaram a utilizar Foco no Resultado, que só teria função se assumisse uma nova licença poética e associasse que o resultado dos alunos é o resultado do nosso trabalho. Essa afirmativa é verdadeira, porém não é lógica para toda a audiência da comunicação.

“Convidamos todos a participarem da 1ª. Fase do Talentos, que acontecerá nas unidades no dia 6 de setembro de 2014.

Nesta 1ª. Fase do Talentos, os três primeiros colocados por ocupação de cada unidade, ganham medalha, além de servir com classificação para fase regional.

O Talentos 2014 atingiu a marca de 10.098 inscritos. 3883 se classificaram para a 1ª. Fase.

Vamos torcer e prestigiar os nossos alunos e parceiros com a nossa presença”

Programa-se: a etapa final no Parque Madureira, será realizada no dia 28 e 29 de novembro de 2014.

Mais informações, acesse www.XXXXXXXXXX

Participe!

Selo dos valores: Paixão por transformar. Meritocracia. Foco no Resultado.

Dia 2 – Comunicado via Gente e Gestão Informa (Comunicação Interna) –
Título: Star e Facebook.

A comunicação sobre a fan page da Star, onde foram usados três valores, exemplifica a forma com que o uso dos selos forçava algumas associações.

Na cópia da comunicação, marquei, com as cores relativas a cada um dos selos, os momentos onde se reforça cada um dos conteúdos.

O objetivo da mensagem era promover a fan page, aumentando o número de seguidores, usando, para isso, a base de funcionários.

Porém, a construção do discurso, distorceu a informação, transformando a página no Facebook em um agente de distribuição de conteúdo relevante, para a população do estado (marcações em vermelho), além de uso de discurso emocional, falando da transformação dos nossos alunos.

#Mais perto era uma campanha para aumento de número de matrículas, e a geração desses cupons via redes sociais foi o grande motivador do crescimento de fluxo na página. Essa informação foi omitida, mas a comunicação visual da campanha mantida, sem nenhuma explicação, sendo aí associada ao valor Foco no Resultado.

Mais uma vez, o valor Atitude de Dono foi relacionado a ajudar a empresa, invadindo o espaço do pessoal, usando o verbo no imperativo “Curta”, “Convide”, com o objetivo de geração de crescimento entre os amigos e parentes dos colaboradores.

Gente e Gestão Informa

Não perca a chance de ficar #maisperto do mercado de trabalho.
CURSOS PROFISSIONALIZANTES

★★★★★
126.269 curtidas
3.156 visitas

Educação

Curta Seguido Mensagens

Linha do tempo Sobre Fotos Avaliações Mais

As redes sociais já fazem parte do dia a dia de pessoas e marcas. Nossa *fan page* no Facebook tem assumido um papel fundamental em promover e divulgar conteúdo relevante da atuação do [redacted] para a população do Estado do Rio de Janeiro. Histórias de sucesso, lançamentos de cursos, eventos, entrada de Cursos Técnicos, Livres e Faculdade, ações de responsabilidade social e tudo o mais que trabalhamos para alcançar.

Na sexta-feira, dia 29/08, nossa *fan page* alcançou a marca de 100 mil seguidores. E pouco perto de todos os alunos que já passaram pelas nossas salas de aula, de todos os empregos que já geramos e de todas as vidas que já transformamos. Mas são 100 mil pessoas que todos os dias sabem mais um pouco de tudo isso que a gente faz.

Curta nossa *fan page* e convide a todos os seus amigos e parentes a curtirem também. Vamos ajudar nossa rede a crescer ainda mais.

Parabéns a todos

Paixão por transformar
Atitude de dono
Foco no Resultado

Dia 11 – Convite II Seminário: Qualidade da Operação

“ Nos dias 16 e 17 de setembro, a Gerência de Avaliação e Supervisão Educacional realizará o II Seminário destinado aos Secretários e suas equipes sobre Qualidade da Operação.

Esse encontro tem como objetivo principal orientar e alinhar procedimentos previstos na Categoria Educacional do PEX e serão trabalhados exclusivamente os quesitos da operação da Secretaria, que correspondem a 61% dessa categoria.

Essa é mais uma parceria entre a Superintendência de Educação, a Superintendência de Gente e as unidades da Rede em busca da excelência! ”

Selo dos valores: Meritocracia, Paixão por Transformar, Foco no Resultado e Atitude de Dono.

Essa comunicação foi enviada duas vezes no mesmo dia, sendo que a primeira com apenas dois selos – Foco no Resultado e Atitude de Dono. Vinte e cinco minutos depois do primeiro envio, o comunicado foi reenviado, sem a anotação de errata (por isso não classifiquei como tal), incluindo os quatro valores.

O motivo do reenvio, foi uma reclamação direta de uma das superintendências envolvidas, que achou que o evento mexia com muito mais valores, dada a sua importância para a organização.

Este foi um caso isolado, mas os valores assumiram o papel de estrelas. Os eventos ou os programas com mais valores eram percebidos por algumas pessoas como melhores ou mais importantes. A cultura de indicadores criou um novo significado para os selos nesse momento.

O PEX, ou Programa de Excelência da Star, é um programa inspirado num modelo implantado por Vicente Falconi na AMBEV. O objetivo do evento, explícito no email era o de “orientar e alinhar procedimentos” para uma melhor pontuação no programa.

Dia 8 e dia 29 de setembro: grande número de portarias:

Como já mencionado, na Star todas as movimentações de cargo com alçadas devem ser publicadas na forma de portarias. Esse tipo de movimento em geral causa bastante interesse, em função de refletir mudanças significativas em alguns momentos.

No mês de setembro, foram emitidas 38 portarias de designação de cargo e 18 de alteração de nomenclatura de área, além de uma revisão na política de alçadas e alterações no regimento interno.

Toda essa movimentação aconteceu sem nenhuma explicação prévia. De uma hora para outra as pessoas começaram a receber vários e-mails com portarias sem nenhuma preparação, gerando um rebuliço generalizado, em busca de uma explicação para o que estava acontecendo.

O fato aconteceu menos de 1 mês (no caso do dia 8, dia que concentrou a maioria das comunicações) da comunicação dos valores.

As pessoas que tiveram seus cargos e áreas alterados foram informados pelo mesmo e-mail corporativo, independentemente de suas áreas ou posição.

Inventário de Comunicação do mês de outubro:

O volume de comunicações internas em outubro foi muito inferior aos demais meses, o que se manteve em novembro. O envolvimento da área de Gente e Gestão nos processos do Ciclo de Gente moveu a atenção da área nessa direção.

Categoria	Quant.	Datas	Comentários
Portarias DES (cargos)	1	1	
Revogação de resolução	1	1	
Avaliação de competências	1	22	Feedback – com selo MT
Feriado nas cidades das unidades	1	1	Sem selo
Outubro rosa	1	3	Selo PT
G&G Informa – Áreas			
Boletim Previndus	1	3	Sem selo
Aniversariantes da semana	1	3	Sem selo
Resolução alteração endereço unidade	1	1	
Problemas de telefonia, sistemas, internet	1	2	Sem selo
Convite para a apresentação do projeto Green Belt	1	3	Selo FR
Fechamento de ponto	1	1	Selo FR

Tabela 9: Inventário de comunicação interna Star no mês de outubro

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

- Portaria DES = portaria de designação
- Portaria NOR = portaria normativa
- G&G = Gente e gestão (área de RH da Star)
- FR = Foco no Resultado
- AD = Atitude de Dono
- MT = Meritocracia
- PT = Paixão por Transformar

Dia 3: Convite – Apresentação dos projetos Greenbelt

A redação do convite foi baseada em frases exatamente iguais à apresentação dos valores e ao manual, combinadas para a construção de um parágrafo.

A presença do diretor regional na reunião está apenas na agenda de apresentações e dá um caráter solene ao convite, ao mesmo tempo em que reforça a importância do Green Belt para os objetivos da organização, como ele mesmo reforçou durante a apresentação dos valores.

Gente e Gestão Informa

CONVITE: APRESENTAÇÃO DOS PROJETOS GREENBELT

Do Valor “Foco em Resultado” esperamos a clareza do resultado que se pretende alcançar, sempre sustentado por fatos e dados. É preciso criar uma cultura de planejar, acompanhar e medir tudo o que se faz.

Venha conhecer alguns dos projetos do Senac e veja a aplicação prática do valor Foco em Resultado em Ação.

Data: 09/10/14
Local: Auditório Sede

Horário	Apresentação:
14:30	Abertura com Eduardo Diniz
15:30	Projeto 1 : Empregabilidade
16:30	Projeto 2 : Alocação de Instrutores

Foco no resultado

Dia 22: Avaliação de Competências – Feedback

Apenas em outubro é que a comunicação da Avaliação de Competências começou a ter o selo de valores, apropriadamente usando o selo Meritocracia. Essa comunicação foi destinada para os gestores da organização.

Universidade Corporativa

Valores em Ação

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

2014

Chegamos na penúltima etapa do nosso **Ciclo de Gente**

O Feedback!

É hora de exercitar a **confiança e transparência**, exercendo seu papel de gestor, reconhecendo os pontos positivos e a desenvolver de seus funcionários.

Sugerimos aos gestores que iniciem o feedback com quem tiver alguma **movimentação salarial**, para que o mesmo não tenha aumento na folha sem **capitalizar o processo do Ciclo de Gente**.

Calendário:

Período de feedback: de 22/10 até 28/11

Comunicaremos em breve, a liberação do sistema para o início do **PDI**.

O Feedback não se trata de rótulo, e sim, de uma devolutiva para o funcionário sobre a sua performance. Trata-se da escuta ativa e de um momento de interação para a **obtenção de melhores resultados futuros**.
Leia com atenção o arquivo em anexo e planeje um bom feedback!

O discurso estratégico está presente na comunicação, através do uso de palavras e expressões como “confiança”, “transparência”, “escuta ativa”, numa tentativa de demonstrar o quanto isso é importante para o funcionário, mas desconstrói essa ideia logo no parágrafo seguinte, pedindo para priorizar os funcionários que terão movimentação salarial, para que não se perca a oportunidade de “capitalizar o processo do Ciclo de Gente.”

A preocupação com o retorno financeiro continua sendo presente no discurso, mesmo com a ausência do bônus. Na verdade, após a extinção do bônus pelo TCU, os momentos de mérito passaram a ser a única oportunidade de ganho financeiro.

Os funcionários são enquadrados em faixas, que dão direito a percentuais máximos de aumento, condicionados ainda ao seu posicionamento na faixa. Desta forma, mesmo os que tiveram desempenho favorável, ou “acima da média”, podem não ter aumento de salário no período, até que sejam promovidos.

A última frase do documento demonstra a mesma preocupação em usar várias das expressões do conteúdo do livro de valores, ainda que forçando as conexões, mas deixando claro que o objetivo é a “obtenção de resultados”.

“O Feedback não se trata de rótulo, e sim, de uma devolutiva para o funcionário sobre a sua performance. Trata-se da escuta ativa e de um momento de interação para a obtenção de melhores resultados futuros. ”

A alternância entre o comportamento esperado do gestor e informações práticas presentes no texto, também demonstra a intenção de construção de um discurso voltado para objetivos específicos.

Tentativa de agir comunicativo	Agir estratégico
“É hora de exercitar a confiança e transparência, exercitando seu papel de gestor, reconhecendo os pontos positivos e a desenvolver de seus funcionários.” - 1º. Parágrafo	“Sugerimos aos gestores que iniciem o feedback com quem tiver alguma movimentação salarial, para que o mesmo não tenha aumento na folha sem capitalizar o processo do ciclo de gente.” – 2º. Parágrafo
Selo Meritocracia – 3º. parágrafo	Período de feedback: de 22/10 até 28/11 – 3º. parágrafo
“O Feedback não se trata de rótulo, e sim, de uma devolutiva para o funcionário sobre a sua performance. Trata-se da escuta ativa e de um momento de interação para a obtenção de melhores resultados futuros.” – 5º. Parágrafo	“Comunicaremos em breve, a liberação do sistema para início do PDI”. – 4º. Parágrafo
	Leia com atenção o arquivo em anexo e planeje um bom feedback – 6º. Parágrafo.

O anexo, na verdade, apesar do título “Avaliação de Competências – Feedback”, é um pequeno manual para acesso ao sistema, onde os feedbacks deverão ser registrados.

Instruções para o processo de feedback estão concentradas em apenas um slide chamado “Dicas para feedback”. O selo dos valores não está presente em nenhuma das páginas do documento.

As dicas são frases soltas, sem nenhuma sequência lógica e parece ter sido colocada (minha interpretação) apenas para que o manual de feedback não fosse apenas com informações de acesso ao sistema.

Dicas de feedback

O feedback é a principal ferramenta para o **desenvolvimento profissional!**

- ✓ Leve com você a Avaliação de Desempenho. Ela é a base da reunião.
- ✓ O *feedback* é considerado uma oportunidade de desenvolvimento e de aprendizagem.
- ✓ Seja objetivo. Use fatos e dados.
- ✓ Fale e deixe falar, considere a possibilidade de uma perspectiva diferente.
- ✓ Se oportuno, mude de opinião.
- ✓ Diálogos abertos são um convite para o crescimento. Ouça e entenda os aspectos que gerem maior desenvolvimento para o funcionário.
- ✓ Busque a concordância e o consenso em relação ao resultado da avaliação.
- ✓ O *feedback* quando bem aplicado serve de fator motivacional para quem o recebe.

Percebe-se o uso das frases do manual dos valores. Algumas frases são contraditórias ou confusas.

“Diálogos abertos são um convite para o crescimento. Ouça e entenda os aspectos que gerem maior desenvolvimento para o funcionário.”

“Fale e deixe falar, considere a possibilidade de uma perspectiva diferente.”
e “Busque a concordância e o consenso em relação ao resultado da avaliação.”

4.4.

Características da comunicação da Star, segundo a tipologia de Deetz e à luz dos conceitos da TAC e da Participação de Habermas

A STAR é uma instituição que conseguimos classificar na tipologia de Deetz no quadrante do Gerenciamento Cultural.



Tabela 10: Quatro abordagens comuns para a comunicação.

Fonte: Adaptado de Deetz, S e Radford, G. (no prelo). *Communication Theory at the Crossroads: Theorizing for globalization, pluralism and collaborative needs*. Oxford: Blackwell Publications. In: *Communication* (Deetz, 2009)

A chegada dos novos gestores em 2009, visava a profissionalização da gestão, a busca da eficiência operacional e a implementação de processos administrativos que aumentassem o controle e gerassem resultados.

Os profissionais escolhidos vinham de empresas agressivas, com foco na lucratividade, e deram o tom da mudança. Todo um novo vocabulário foi apresentado à instituição: indicadores, benchmarking, gargalos, metas, causa raiz, etc.. Mas a maior mudança foi a de mentalidade. A lógica passou a ser a das teorias hegemônicas, nas quais as atividades devem ser coordenadas em sequência lógica, sob a forma de controles e processos, para o atingimento dos objetivos, e para a solução do conflito de interesses (DEETZ, 1995; MUMBY, 2013).

A implantação dos princípios da qualidade total e da reengenharia fizeram mudanças gigantescas numa organização que tinha muito potencial, em um mercado pouco explorado como o de educação profissional. O momento foi propício, com o aumento da procura por profissionais com cursos técnicos e com o surgimento de programas de incentivo à formação.

A estratégia de controle máximo era sustentada principalmente pelo programa de remuneração variável que, mais do que premiar os melhores, dividiu a organização em três grupos: os vencedores ou os “corporativos”, os “alvo” e o resto. Cinquenta por cento das pessoas estava fora dos grupos diferenciados e os planos e a gestão eram feitos pelos AA, os 10% no topo da pirâmide organizacional: os escolhidos.

Apesar de distante do propósito, a oportunidade de oito salários motivou os funcionários a aprenderem a nova linguagem. E parte das pessoas se movimentou nessa direção, obedecendo à lógica do controle e aceitando as condições impostas para isso.

Apesar da organização não ter como o objetivo o lucro, as metas começaram a direcionar o processo decisório e o foco no curto prazo colocou o cliente, o aluno, num segundo plano, junto com os objetivos maiores da organização. As unidades foram mantidas sob controle de cortes de despesas, mesmo com o crescimento do número de alunos, e projetos de mudanças educacionais desceram na lista de prioridades, pelo volume de esforço necessário, com baixo retorno no curto prazo (FRUMKIN, ANDRE-Clark, 2000).

Essa primeira fase foi, na tipologia de Deetz, a fase de Comunicação Estratégica, onde o controle é a mola de transformação. Os objetivos de crescimento, de ocupação das unidades, antes vazias, de aumento de receita, de redução de custos, todos foram alcançados através de planos de ação determinados pela organização e que prescritivamente mostravam como fazer. Começava o novo modelo de negócio (DEETZ, 2009).

O orgulho pelo período se reflete no ufanismo com o qual os números são celebrados, repetidos e registrados. No discurso do diretor regional, na reunião de valores dando maior importância aos resultados do período, ressaltado no uso expressões de contentamento vão se sucedendo como num processo de autoadmiração: incrível, sensacional, inacreditável!

O fato da Star ser uma organização sem fins lucrativos é totalmente esquecido, uma vez que se dá continuidade ao trabalho e ao modelo de gestão exercido em empresas agressivas de mercado, como forma de alimentar o ego, e gerar comparações com vários concorrentes.

A mudança para a abordagem do gerenciamento cultural foi oficialmente inaugurada na reunião de Valores, mas já havia sendo implementada há algum tempo. Para sustentar um novo ciclo de crescimento era necessário envolver mais, engajar mais, produzir mais cópias, reproduzir padrões.

O cenário já não continha o bônus, e o propósito parecia a resposta certa para a motivação. O agir estratégico ainda era a forma de conduzir o negócio, mas o foco nos valores disfarçou essa intenção. Os aprendizados gerados durante o período de intervenção, quando a empresa se mobilizou para encontrar saídas e gerar resultados foi a inspiração para o novo modelo.

O que é interessante nessa avaliação é que essa não era uma meta dada por um stakeholder. Sempre foi um motivador pessoal da diretoria, que só entendia sucesso através dessa ótica. A geração de economias, a geração de mais ganhos não beneficiava diretamente ninguém, já que a instituição não apura lucro e, conseqüentemente, não os distribui. O interesse era técnico, conforme abordado por Habermas (2011). A busca é sim pelo controle, pelo ganho material e econômico, mesmo que não se usufrua dele. Como o desenho do Tio Patinhas mergulhando em um cofre cheio de moedas, que só estão ali por estar e não são para gastar. O mesmo olhar foi demonstrado pelo gestor ao dizer o quanto dinheiro a federação tinha em caixa. A quantidade de zeros o fez sorrir.

A necessidade de comunicar os valores, de uma forma mais homogênea para toda a instituição, apontando comportamentos esperados, certo e errado, e incentivando através de expressões como “atitude de dono”, “gestão do risco”, “não ser invisível”, tudo isso aponta para a necessidade de um maior envolvimento dos demais membros da organização, para poder se atingir o novo ciclo de crescimento. O alinhamento era fundamental. Todos deveriam entender os mesmos conceitos para serem capazes de reproduzi-los e cumpri-los.

A mistura do discurso, oscilando entre propósito e resultado, deixa transparecer esse objetivo. O vocabulário escolhido, o tempo dedicado, tudo privilegiou os números, deixando os valores com papel secundário.

Na figura 16, mapeei algumas palavras que apareceram com frequência durante a uma hora e meia de reunião. Dentre os temas principais, a qualidade total e a busca do defeito zero. Os valores, nesta análise representados apenas pelo Paixão por Transformar, eram apenas pano de fundo para a busca das metas, para o agir estratégico.



Figura 16: Constituição do discurso do diretor geral.
 Fonte: Elaborado pela autora, a partir da transcrição do discurso.

Não há expectativa de participação. Participar é estar presente, ouvir, repetir e seguir o processo. A ideia é reproduzir as frases, assim como os vídeos e todos os materiais. A geração de envolvimento é sustentada pelo discurso e não por ações, já que não houve, em nenhum momento, a criação de oportunidades para comentários e envolvimento dos demais funcionários no processo de revisão ou de divulgação de valores. Esse processo tinha o objetivo claro de fazer acontecer os objetivos pré-estabelecidos, e a STAR está longe de uma Democracia Participativa. (DEETZ, MCCLELLAN, 2009; DEETZ, 2010).

Não houve convite ao diálogo. A estrutura da reunião foi montada para dar sentido. Apesar da possibilidade, não foram acionados os recursos tecnológicos de chat ou de retorno das unidades. A promessa que fecha a reunião era: “vamos falar mais sobre isso”, “alinhar o discurso”. E não: “vamos conversar mais sobre isso”, “vamos discutir esse tema”, ou outro verbo participativo. O momento do convite durou poucos segundos e logo foi atropelado pela continuação do discurso de “tudo pelo social” do diretor (WEICK, 1995).

Durante os três meses que se seguiram ao lançamento dos valores, nenhuma oportunidade de participação foi criada, seja pela área de recursos humanos, seja pelo corpo diretor.

Apesar da aparente informalidade, a estrutura da Star é uma estrutura hierarquizada e, como na metáfora da voz, neste tipo de estrutura, tem maior voz quem está mais alto na estrutura e que de certa forma também está mais alinhado com as diretrizes e com os objetivos de controle (PUTNAM *et al.*, 2004). As políticas, as ordens de serviço e outras normativas realmente limitam algumas atividades. Mas não existe nenhuma normativa que proíba a discussão ou a participação. Isso é uma escolha em prol dos resultados e da eficiência.

As diversas iniciativas de separar o grupo de funcionários entre os melhores e os piores, entre os alinhados culturalmente e os desalinhados, reforçam o entendimento de estruturas rígidas, disfarçadas por um discurso flexível e coloquial (PUTNAM *et al.*, 2004).

Uma das imagens do controle nas organizações lembra o Panóptico de Vigiar e Punir, de Michel Foucault. A hierarquia, a sensação de que se está sendo observado todo o tempo, as relações estabelecidas, são elas que mantêm o preso sob controle, mais do que as celas ou paredes. A realidade vista pelo funcionário é a que o vigilante permite, em um recorte específico, mantendo a lógica do monitoramento. E o discurso cultural funciona como prisão, fazendo acreditar que se atende a interesses maiores, e não a objetivos individuais, pelos quais vale a pena ficar.

O uso do valor Paixão por Transformar, explorando o propósito da organização que é o de transformar vidas através da educação profissional, foi uma estratégia de conquistar os corações, mentes e almas dos colaboradores. O aprendizado durante o período da intervenção de que esse propósito era motriz da ação na organização, quando todos se uniram para garantir o andamento das atividades, foi explorado como força para atingir os objetivos de crescimento. Mas, a intenção de manutenção de controle fica latente em expressões medir, sustentar com fatos e dados vs. opiniões e intuições, entre outras (DEETZ, MCCLELLAN, 2009; DEETZ, 2010).

Apesar da estruturação da comunicação, lembrar a metáfora do conduíte, onde a preocupação com a similaridade e linearidade da comunicação foi bastante presente (PUTNAM *et al.*, 2004), a intenção do uso dos valores como forma de atingir a performance organizacional posiciona a abordagem de comunicação no gerenciamento cultural (DEETZ, MCCLELLAN, 2009; DEETZ, 2010). A preocupação em justificar todos os projetos e comunicações da organização usando o selo dos valores e resgatando momentos da reunião com o Diretor Geral, reforça essa afirmação, que busca influenciar a formação do sentido e minimizar a busca por informações não coordenadas.

A menção clara, no valor Atitude de Dono, a evitar conversas de corredor, é mais um sinal de que existe uma tentativa clara de controle, como em uma utopia de que apenas a comunicação oficial ou a comunicação autorizada (a pautada nos valores) poderia ser feita na organização, minimizando as iniciativas de sensemaking, e levando a comunicação em esteiras, como Reeding tratou ao abordar suas falácias (1984). Conversar, trocar ideias, é perda de tempo. Cumpra-se o que foi determinado. Cumpra o processo.

Vários exemplos de comunicação sistematicamente distorcida fazem parte da comunicação dos valores da STAR. A aparente democracia e liberdade de ação escondia os objetivos de controle, determinados pela própria rotina da comunicação. O ajuste de entendimento, com frases de certo e errado, ao invés de exemplos e valorização de resultados positivos, faz os chamados “fechamentos discursivos”, limitando a possibilidade de inovação, enquanto tenta diminuir as chances de conflito e de contradições (DEETZ, 2010).

A ausência de canais ou de possibilidades de discussão e desdobramento da comunicação reforça o aspecto de não abertura do processo, impossibilitando a troca de ideias e a criação de novos conteúdos, oriundos da interação e da busca pelo entendimento (HABERMAS, 2011).

O ambiente na STAR não era propício à discussão, uma vez que a troca de informações não parecia ser privilegiada em nenhum momento. Somada a forte hierarquia, a centralização dos processos de decisão e a promulgação exclusiva de boas notícias, jamais buscando pontos de melhoria, torna-se terreno favorável à instalação do clima de silêncio, minimizando a colaboração e a participação dos funcionários (CORNELISSEN, 2014).

A abordagem de comunicação da organização não maximiza a internalização dos conceitos através da discussão aberta. O alto grau de identificação entre funcionários e o propósito de transformar vidas da organização poderia ter sido usado para gerar alinhamento entre a organização e o indivíduo numa convergência de seus interesses (MUMBY 2013; CONRAD e HAYNES, 2001). A escolha por uma instituição sem fins lucrativos, do segmento de educação, e a experiência vivida durante o período de intervenção, somada ao não abandono quando houve a suspensão do bônus, já eram dicas de que a identificação com a STAR não era financeira, e esse havia sido um ciclo temporário. Como na pesquisa da Você RH, aqueles funcionários são mais motivados pela paixão pelo negócio.

A tentativa de exploração do discurso do propósito, usando frases melosas e comoventes, falando dos alunos, da transformação, escondem o objetivo estratégico transvestido de agir comunicativo e participação.

4.5.

Há diferenças entre a comunicação mais estruturada e formal e as comunicações rotineiras? Como alcançar uma comunicação mais participativa?

Quando iniciei minha pesquisa, acreditava que a resposta à pergunta acima seria sim. É claro que uma comunicação mais estruturada, mais pensada, menos pressionada pela rotina do dia a dia e de prazos curtos seria diferente, e que uma das saídas poderia ser ter um departamento de comunicação interna com maior peso, entendendo a importância que a comunicação organizacional desempenha para o atingimento dos resultados. Era o meu eu gestora reproduzindo o discurso dominante. Mas hoje, minha resposta é não.

É claro que existem características que tornam as grandes apresentações em auditórios aparentemente mais organizadas: slides mais bonitos, o coffee break, as conversas animadas. Mas, na verdade, o pensamento que está por trás dessa comunicação é o mesmo que está por trás do e-mail. A preocupação com o discurso alinhado fez com que a semelhança entre frases e exemplos fosse muito grande, caracterizando o discurso como uma comunicação verdadeiramente corporativa (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

Talvez essa resposta seja diferente em empresas mais participativas, mas esse não é o caso do meu objeto de estudo.

A comunicação é constitutiva da organização e, seja no todo ou nas partes, resquícios desse mesmo DNA permanecem intocados. A lógica da organização perpassa seus processos, registrados ou não.

Ao longo de minhas leituras, comecei a questionar o meu olhar e minhas premissas e percebi que, talvez, a melhor coisa para as empresas como a Star são os departamentos de comunicação interna desestruturados, comandados por analistas ou estagiários que ainda não tiveram uma grande vivência corporativa e que ainda não foram cooptados pelo sistema. As falhas, os erros grosseiros de comunicação, a falta de consistência entre diferentes comunicados, todos são originados de um pensamento ingênuo e menos preocupado com os controles. Sua principal função é difundir o pensamento geral e repetir os conceitos estabelecidos. Mas, ao fazer isso sem a perspicácia

corporativa, deixam transparecer os fios soltos, permitindo que se conheça verdadeiramente, o que está por trás.

Numa organização pouco participativa, os conceitos são mais perenes e mais fáceis de repetir, porque ficam intocados por mais tempo. Seja usando a metáfora do conduíte, ou da esteira rolante, no fundo as empresas realmente acreditam que a comunicação é essa caixa, que passa intocada, e é vista como caixa, por onde quer que ela vá e de qualquer ângulo, sem questionamentos (PUTNAM *et al.*, 2004; REEDING, 1984).

Stanley Deetz colocou as organizações no centro da sociedade contemporânea, dada sua importância para a lógica moderna de venda do trabalho pelo ganho produtivo e pela riqueza (DEETZ, 1995). Empresas que precisam do capital intelectual para a produção, como empresas de tecnologia e empresas de educação, deveriam ser mais imunes a esse conceito, mas se igualam às demais ao tentar profissionalizar sua gestão (FRUMKIN, ANDRE-CLARK, 2000).

As inconsistências deixadas pelas comunicações rotineiras fazem brotar os conceitos escondidos por trás do agir estratégico e da aparente busca pelo bem comum. A associação forçada entre valores e ações do dia a dia, algumas demandadas por lei, mostram esse lado de levar vantagem, de capitalizar, como mencionado pelo comunicado de Gente e Gestão.

O uso de conteúdos emocionais, a abordagem do propósito é usada não como ferramenta de conciliação de interesses ou de busca pelo entendimento, mas como máscaras para disfarçar o discurso controlador, repleto de intenções de cunho econômico e que visam a dominação (HABERMAS, 2012; DEETZ, 1995) e para manter pessoas mobilizadas pelo bem maior. A organização tem o papel de gerar ganhos econômicos e de “garantir o futuro da humanidade” focando nos indicadores financeiros, sustentados por fatos e dados (DEETZ, 1995).

Essa lógica racional é tão forte que mesmo uma empresa sem fins lucrativos se reestrutura para a busca do ganho financeiro e econômico, enquanto, poderia ter a escolha de se organizar em torno do propósito, já que seu verdadeiro stakeholder é também beneficiário de suas ações. Poucos podem ter essa oportunidade, a de montar sua estratégia em torno de sua razão de ser, de seu propósito, que na Star está relacionado a pessoas e a gerar oportunidades, valorizando o homem versus o capital (TENÓRIO, 2009).

A Star poderia reverter a lógica do racionalismo instrumental, uma vez que poderia colocar seu foco na pessoa, na sua formação profissional e como cidadão (TENÓRIO, 2009). A não pressão pelo lucro, a contribuição que recebe do governo, tudo isso poderia ser visto como vantagem competitiva e não como um mal necessário, que daria liberdade de atuação e de escolhas, para investir no que acreditasse, para apostar no longo prazo, para deixar um legado verdadeiramente transformador.

Transformação é uma expressão que a Star conhece verdadeiramente, por vê-la acontecer dentro das suas salas de aula. Ao ter acesso à educação, ao serem respeitados, os alunos começam a se entender como indivíduos, como seres com deveres, mas também com direitos e começam a exercer a cidadania, entendendo que fazem parte de algo maior.

São muitos os depoimentos, as cartas, os agradecimentos a essa instituição por considerarem que ela os ajudou a mudar suas vidas. O envolvimento do funcionário é alimentado nessa troca, na participação no processo de formação do aluno, que nunca é igual ao outro. Todos trazem suas experiências e compartilham e questionam, e produzem conteúdos novos.

O aluno cresce literalmente na frente dos nossos olhos, porque muitos chegam com os olhos baixos, e aprendem a olhar de frente, aumentando sua estatura. É na sala de aula, nas unidades operativas, nos projetos sociais, que a Star é uma Democracia Participativa.

Levar os conceitos metodológicos para a gestão do dia a dia é uma forma de se construir mais e gerar melhores resultados. Talvez não se cresça em receita, mas a devolutiva, o cumprimento à missão, isso, com certeza, será maior.

A metodologia da Star na sala de aula começa com um desafio, algo que muda o esperado. Os alunos são convidados a buscar soluções, com base em teorias, em conteúdo, mas que são reordenados produzindo novos conhecimentos e gerando resultados e vitórias. Similar ao conceito de entendimento, não?

A oportunidade que existe na Star é a de encontrar um ponto comum, uma convergência de interesses que, segundo Mumby (2013), é muito difícil de alcançar. Não é abandonar os indicadores, mas escolhê-los, modifica-los.

A força das organizações sem fins lucrativos está exatamente em seu propósito e não nos seus indicadores dos resultados operacionais. A possibilidade de construção de uma proposta de valor única, colocando no centro dela o serviço (FRUMKIN, ANDRE-CLARK, 2000; WAAL, 2011).

A causa e o cliente se fundem no mesmo objetivo e o curto prazo assume papel secundário, bem como as estruturas rígidas e hierárquicas. A pirâmide se inverte, colocando o cliente no topo e suas necessidades na frente da lista de prioridades.

Uma dúvida que sempre me acompanhou é porque, apesar dos ganhos expressivos de resultados, a Star ainda precisa falar de controles, processos, etc.

Processos desenhados não são implementados ou não são seguidos. Isso, numa empresa com um dos maiores níveis intelectuais que já vi. Não dá para atribuir a falta de compreensão. Uma hipótese é que, talvez, esse seja o verdadeiro entendimento e o não seguimento aos processos, uma resistência branca à implementação de indicadores que limitam a atuação social, e que priorizam custos à realização de projetos.

O que os modelos de reprodução e controle não consideram é que o espaço para a participação é o que facilita a formação do significado. É através das interações, da formulação de hipóteses, discutidas e aceitas (ou não) entre pessoas com diferentes formações e interesses é que entende verdadeiramente à mensagem, permitindo que se parta para a ação (HABERMAS, 2012). Por mais precisa, por mais fácil de repetir que a informação seja, isso não mudará o comportamento e não gerará a transformação desejada.

E como aumentar a participação? Sendo a organização completamente fechada hoje, iniciativas radicais talvez gerassem desconfiança e medo. Começar a verdadeiramente ouvir, a ter canais para troca de ideias, incentivar projetos multifuncionais para a solução de problemas sem a metodologia six-sigma por trás, podem ser formas de começar a mudar a postura e restabelecer o envolvimento.

O processo de comunicação não é um monólogo, através do qual a empresa expressa o que quer, na forma de desejos e metas. Para que aconteça a formação de sentido, novas interações devem acontecer, sem a necessidade de um supervisor e sem necessariamente as mesmas métricas (JIAN, 2007).

Fatos e dados parecem caminhar na direção oposta do entendimento e do agir comunicativo. Na minha avaliação, isso acontece porque os fatos e dados funcionam como pontos finais em discussões, limitando a participação e a continuidade do diálogo.

A apuração de resultados, a escolha de indicadores, a rotina, tudo isso deve continuar a existir nas empresas. Mas os fatos podem sim ser questionados. Quantas vezes olhamos de diferentes ângulos e descobrimos fatos completamente novos. A participação na Star pode começar transformando a empresa em uma grande sala de aula e os funcionários em alunos, desafiados a buscar soluções e, aí sim, mudar a sociedade.