



## Capitalizando com a Comunicação Eficaz

Ousadia, Inovação e Disciplina Impulsionam os

Resultados em Tempos Difíceis

2009/2010

Relatório do estudo sobre o Retorno do Investimento (ROI) em Comunicação

Publicado originalmente pela Watson Wyatt Worldwide.



# 2009/2010

## Relatório do estudo sobre o Retorno do Investimento (ROI) em Comunicação



### Síntese

**Comunicação com os empregados** ajuda a melhorar o engajamento em tempos difíceis.

**Muitas empresas** não explicam aos empregados como os acordos de trabalho mudaram em consequência dos desafios econômicos.

**Para um melhor posicionamento** e para obter sucesso num futuro incerto, os empregadores precisam de programas de comunicação interna ousados, inovadores e disciplinados.

### Índice

Resumo executivo	2
Principais resultados	2
Introdução	3
Sobre as empresas participantes	4
Seja ousado	5
Seja inovador	9
Seja disciplinado	14
Conclusão	17

### Figuras

Figura 5. Poucas empresas aproveitam a oportunidade de revisar sua proposta de valor ao empregado	6
Figura 9. Empresas altamente eficazes ajudam os gerentes a lidar com as necessidades e preocupações dos empregados	8
Figura 17. Empresas altamente eficazes estão utilizando cada vez mais as redes sociais para chegar a todos os empregados	12
Figura 21. Fase de envolvimento da área de comunicação no processo de mudança	14
Figura 22. Empresas altamente eficazes são mais propensas a documentar a estratégia	14

# Resumo executivo

As empresas que comunicam de forma mais ousada, inovadora e disciplinada, especialmente durante períodos econômicos difíceis e de mudança, são mais eficazes ao engajar seus empregados e alcançar os resultados desejados. Nossa pesquisa revelou que as empresas que mantêm uma boa comunicação com seus empregados são também as que têm melhor desempenho financeiro.

Quando o assunto é comunicação, as empresas bem sucedidas dedicam muita atenção na forma de expressar a proposta de valor ao empregado. Em tempos de mudança, utilizam a mídia social e outras ferramentas já testadas para se comunicar com um público cada vez mais diverso e

disperso. Essas empresas tratam seus gerentes de forma diferenciada — oferecendo treinamento e informações adicionais para ajudá-los em sua administração. Elas focam no cliente e utilizam programas de comunicação para impulsionar produtividade, qualidade e segurança.

Este relatório resume os resultados de um estudo multiregional realizado em 2009/2010. Além disso, identifica o que as empresas com práticas de comunicação altamente eficazes estão fazendo para informar e engajar seus empregados em períodos de desafios econômicos, e mostra como essas práticas variam em todo o mundo.

## Principais resultados

**Comunicação eficaz com o empregado** é um indicador chave do desempenho financeiro e um fator que impulsiona o engajamento do empregado. As empresas que possuem uma comunicação altamente eficaz tiveram 47% a mais de retorno total para os acionistas nos últimos 5 anos do que as que se comunicam com menos eficácia.

**Apesar de todas as mudanças** e dos benefícios que os empregadores têm introduzido em resposta às condições econômicas, somente 14% dos participantes da pesquisa estão explicando os termos da nova proposta de valor ao empregado (PVE).

**As melhores empresas investem para** ajudar os líderes e gerentes a se comunicarem com os empregados. Embora apenas três de dez organizações estejam treinando gerentes para discutir abertamente sobre a resistência às mudanças, as que possuem comunicação mais eficaz estão mais de três vezes propensas a fazê-lo do que as que são menos eficazes.

**Apesar do uso cada vez maior** das mídias sociais, as empresas ainda relutam em mensurar o retorno sobre investimento trazido por essas ferramentas. As melhores comunicadoras estão mais propensas a relatar que suas ferramentas de mídia social são economicamente eficazes (37% versus 14%) que as que possuem comunicação menos eficaz.

**A mensuração é essencial.** As empresas que possuem comunicação menos eficaz estão três vezes mais propensas a relatar ausência de sistemas de mensuração formal da eficácia da comunicação do que as melhores comunicadoras.



## Introdução

Ousadia, inovação e disciplina ajudam a impulsionar o desempenho da empresa, especialmente durante períodos econômicos difíceis. Os empregadores que têm os canais de comunicação abertos encontram-se melhor posicionados ao manter os empregados engajados no negócio, reter os principais talentos, oferecer retorno consistente aos clientes e proporcionar melhor desempenho financeiro aos acionistas.

Empresas que comunicam com mais eficácia falam sobre os temas que os empregados querem ouvir e redefinem os acordos de trabalho com base nas informações provenientes da comunicação. Nosso estudo revelou que as empresas que comunicam de maneira mais eficaz explicam a razão por trás de decisões empresariais difíceis, treinam os líderes e tratam de modo ativo o impacto que isso causa aos empregados. Todas essas ações podem ajudar no engajamento dos empregados.

Empresas de alto desempenho são inovadoras. Ao comunicar sobre os comentários dos clientes e o aumento da produtividade, asseguram que os empregados percebam os impactos nos negócios. Fazem maior uso de mídias sociais para se comunicar com a força de trabalho mais diversa em tempo real do que outras organizações e entendem que deixar de focar nesses objetivos agora irá comprometer sua capacidade de progredir rapidamente quando houver melhora nos negócios.

Empresas de alto desempenho são disciplinadas. Elas se dão ao trabalho de documentar seus planos de comunicação e desenvolvem métricas para avaliar seu sucesso e identificar áreas de melhoria. As melhores empresas vinculam a mensuração do desempenho aos objetivos estratégicos do negócio e têm um grupo consultor de comunicação.

### Eficácia em comunicação

As respostas obtidas na pesquisa mostram que comunicadores altamente eficazes representam 25% dos maiores participantes do estudo, com a pontuação mais elevada de eficácia na comunicação. As de menor eficácia representam os 25% piores, com a pontuação em geral mais baixa.

### Comunicação e desempenho financeiro

Uma comunicação eficaz pode ajudar a organização a atingir o próximo nível e emergir num cenário de grandes desafios econômicos frente às demais. O estudo revelou que num período de cinco anos, as empresas que comunicam com eficácia tinham 47% a mais de retorno total para os acionistas (de meados de 2004 a 2009), comparado às empresas com práticas de comunicação menos eficazes.

Se você investiu US\$100 em 2004 em empresas com programas de comunicação menos eficazes (os 25% piores), seu investimento valeria hoje US\$83. Se você tivesse investido aqueles mesmos US\$100 em empresas com comunicação interna moderadamente eficaz (os 50% médios), o valor atual seria US\$116. Contudo, se você tivesse investido US\$100 nas empresas com comunicação altamente eficaz, o valor do seu investimento teria subido para US\$130.

## Entendendo este relatório

**Definindo os acordos de trabalho:** o termo “proposta de valor ao empregado” (PVE), em geral, refere-se ao que os empregados podem esperar da empresa e ao que a empresa espera de seus empregados. Do ponto de vista do empregado, o acordo de trabalho inclui pacote de recompensas e benefícios, oportunidades de desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho.

**Comparando empresas muito eficazes com pouco eficazes:** as porcentagens mostradas nas figuras deste relatório referem-se às empresas de alta e baixa eficácia que responderam com quatro ou cinco em cada uma das perguntas, na escala Likert de cinco pontos (concordo e concordo totalmente) ou, para as

perguntas de sim ou não, as quais disseram que tinham esta prática.

**Avaliando a eficácia e o desempenho:** o Centro de Inovação e Pesquisa da Towers Watson mediu a eficácia da comunicação das empresas participantes e depois as dividiu em três grupos, baseados nas pontuações. O quartil superior tinha alta eficácia; os quartis médios, eficácia moderada; e o quartil inferior, baixa eficácia. Trabalhando a partir dessas classificações de eficácia, a Towers Watson reuniu dados financeiros (quando disponíveis) e mediu a correlação entre comunicação eficaz e desempenho financeiro.

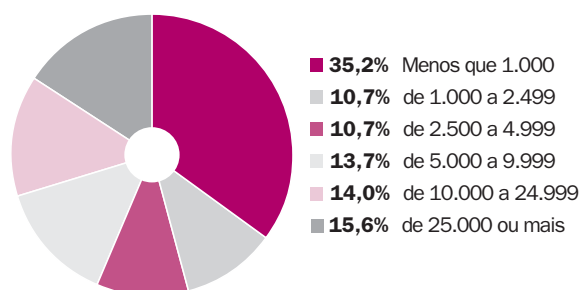
**Figura 1. Participantes do estudo por setor**

Sector	Porcentagem
Aeroespacial e defesa	1,8%
Automóvel e equipamentos de transporte	3,0%
Entidades sem fins lucrativos	0,3%
Comunicação	2,4%
Educação	3,3%
Energia	8,7%
Seguro	8,7%
Serviços financeiros, excluindo seguro	6,9%
Alimentos e bebidas	2,4%
Governo	2,7%
Farmacêutico	5,4%
Plano de saúde, excluindo farmacêutico	7,8%
Alta tecnologia	4,2%
Manufatura	11,1%
Recursos naturais	1,2%
Serviços empresariais e profissionais	2,1%
Imóveis e construção	1,2%
Varejo	6,0%
Turismo e lazer	0,6%
Transporte	2,4%
Utilidades	2,1%
Atacado	1,2%
Outros	14,2%

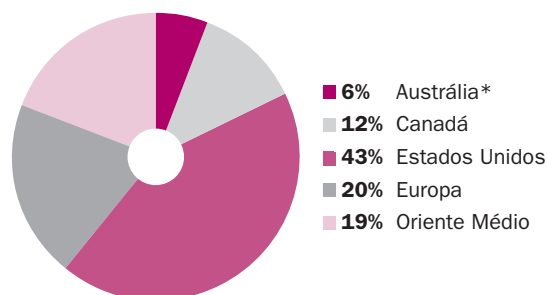
## Sobre os participantes

O estudo sobre o ROI em Comunicação de 2009/2010, analisou os dados coletados nos meses de abril e maio de 2009, com a participação de 328 organizações, que representam 5 milhões de empregados em diversas regiões do mundo.

**Figura 2. Participantes do estudo por número de empregados**



**Figura 3. Participantes do estudo por região**



\* Inclui três participantes de outros países da região do Pacífico e Ásia.

# Seja ousado

Comunique o que realmente interessa aos empregados e informe como as coisas ocorrem de fato.

## Comunique novamente a Proposta de Valor ao Empregado (PVE).

Simplificando, a Proposta de Valor ao Empregado (PVE), ou o acordo de trabalho, refletem o que os empregados podem esperar da empresa e o que a empresa espera deles. Por meio da PVE, é possível alinhar a força de trabalho com a missão e a marca de sua organização. É possível ainda utilizar a PVE para diferenciar sua organização e, dessa maneira, atrair e reter talentos. Comunicar a PVE de maneira eficaz ajuda as empresas a obter o máximo de seu investimento em programas de talentos, remuneração e de benefícios.

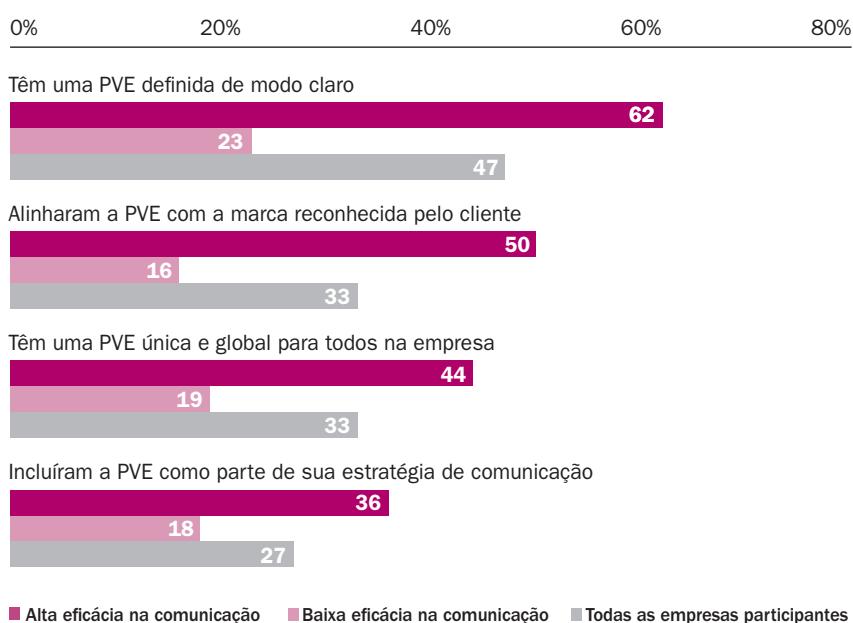
Durante períodos econômicos difíceis e em meio às mudanças de mercado, muitas empresas adotam medidas para controlar custos e proteger seus negócios. Tais medidas, em geral, incluem modificar, eliminar ou alterar de maneira drástica os programas voltados aos empregados ou a maneira como o trabalho é organizado. Reduzir pessoal, congelar salários, suspender contribuições da empresa para programas de aposentadoria, aumentar a participação dos empregados nas despesas dos seus benefícios, autorizar somente licenças não-remuneradas, aumentar responsabilidades, entre outras mudanças afetam os empregados de maneira pessoal. Quando os empregados percebem que a PVE está mudando, surge a oportunidade de realinhá-los com a orientação da empresa e engajar, novamente, os talentos disponíveis.

Empresas com comunicação de alta eficácia fazem um trabalho melhor de definição e comunicação de sua PVE, embora ainda haja muito espaço para melhoria (Figura 4).

Em particular, mais empresas precisam incluir a mensagem da PVE, como parte de sua estratégia para empregados.

O estudo revelou que, embora as organizações tenham comunicado o que estão realizando e as razões comerciais por trás dessas decisões, somente uma em sete (14%) está revisando sua PVE (Figura 5). E somente 42% dedicam-se a treinar seus gerentes e conversam sobre a PVE da empresa. As empresas devem explicar aos empregados as mudanças

**Figura 4. Empresas altamente eficazes estabelecem uma estratégia de PVE coerente e alinhada à sua marca**



### Diferentes perspectivas sobre a PVE

Também encontramos uma discrepância relevante entre empregados e empregadores quanto à existência de uma PVE bem definida. A maioria das empresas não acredita que têm uma PVE claramente estabelecida ou que as mudanças instituídas a tenham alterado de maneira significativa. Na visão delas, haverá simplesmente uma restituição de alguns dos programas que foram cortados no ano anterior para redução dos gastos, e, mesmo assim, não haverá muitas mudanças.

Os empregados, no entanto, estão muito mais propensos a ver grandes alterações nos acordos de trabalho e, talvez, até de maneira permanente nos últimos 12 meses. Isso pode alertar as empresas, que devem repensar e informar de novo a PVE aos empregados, buscando administrar suas expectativas futuras. Se as empresas não agirem, correm o risco de perder os empregados que têm alto desempenho bem como a capacidade de engajar a força de trabalho de maneira efetiva.

Fonte: Relatório Remuneração Estratégica 2009/1010, da Towers Watson

**Figura 5. Poucas empresas aproveitam a oportunidade para revisar sua proposta de valor ao empregado**



ocorridas nos acordos de trabalho e quais estão em vigência. Ao fazer isso, irão ajudar os empregadores a manter os empregados engajados e posicionar a organização para o sucesso quando as condições econômicas melhorarem.

### Falando sobre o novo acordo

Comece agora a criar a empresa que você quer ter ao emergir de qualquer processo de mudança. Eduque seus empregados sobre os valores e a cultura da empresa e tome medidas para integrar os novos empregados à organização. Assegure-se de que os gerentes sejam capazes de transmitir a visão e a perspectiva futura para os empregados e estejam em posição de reforçar a cultura desejada.

Somente 58% das empresas participantes são eficazes ao comunicar os valores e a cultura organizacional aos empregados, com diferenças mínimas entre os países (Figura 6). Uma vez que você tem apenas uma chance de causar uma primeira boa impressão, aproveite-a para renovar os materiais de integração que são oferecidos e não deixe de incluir informações sobre a PVE.

**Figura 6. Um pouco mais da metade das empresas são eficazes ao comunicarem os valores da empresa aos empregados**

Porcentagem de organizações que relataram ampla eficácia em seu processo de comunicação interna

	Todas as empresas participantes	Austrália	Canadá	Estados Unidos	Europa	Oriente Médio
Educar os empregados sobre cultura e valores organizacionais	58%	54%	55%	61%	54%	52%
Integrar novos empregados na organização	44%	48%	55%	39%	39%	48%



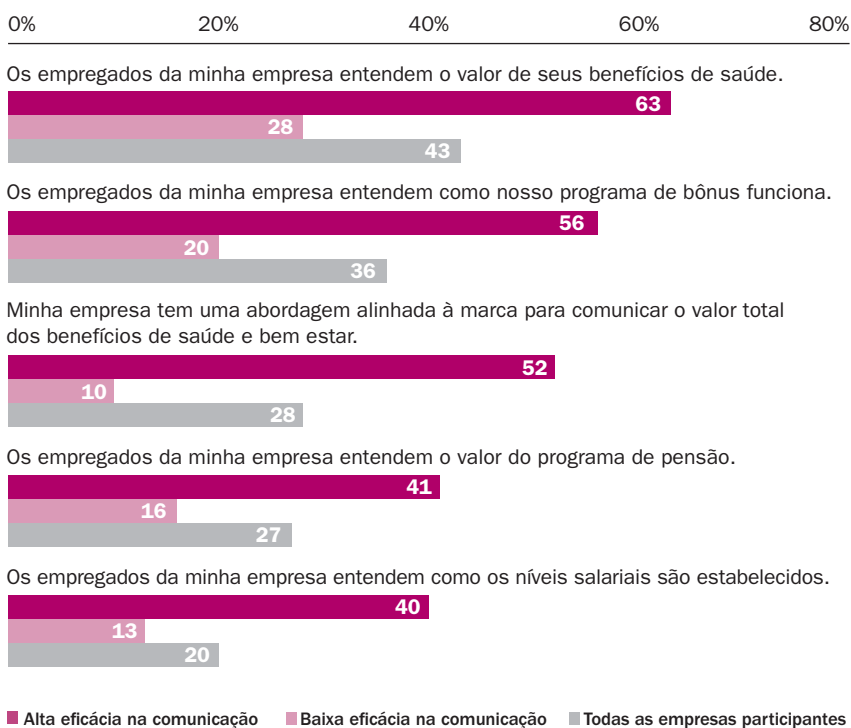


## Ajude os empregados a valorizar o que possuem hoje

A comunicação eficaz da PVE irá assegurar que os empregados entendam os programas de recompensas que são oferecidos pela empresa naquele momento. Empresas com alto desempenho comunicam o valor dos programas de recompensas de maneira abrangente. Ao comunicar o valor total dos benefícios de saúde, bem-estar e outros relacionados, as empresas eficazes na comunicação estão cinco vezes mais propensas a ter uma abordagem alinhada à marca do que as empresas com uma comunicação menos eficaz (Figura 7). Adotar tal abordagem faz com que o empregado valorize mais o pacote total que lhe é oferecido, reforça sua PVE e ajuda a reter os empregados durante os períodos difíceis.

Poucos empregadores acreditam que seus empregados entendem o valor de sua remuneração e os programas de benefícios. Outra pesquisa realizada pela Towers Watson confirma que os empregados que entendem o valor de sua recompensa estão mais propensos a estarem satisfeitos com ele. O impacto da comunicação eficaz é, em geral, maior do que os gastos adicionais com os próprios programas. Quando analisamos as outras regiões, notamos que menos da metade dos participantes informam sobre o valor real do pacote total de recompensas de seus empregados (Figura 8). Há, sem dúvida,

**Figura 7. Uma abordagem alinhada à marca para comunicar o valor total das recompensas ajuda a aumentar a compreensão do empregado**

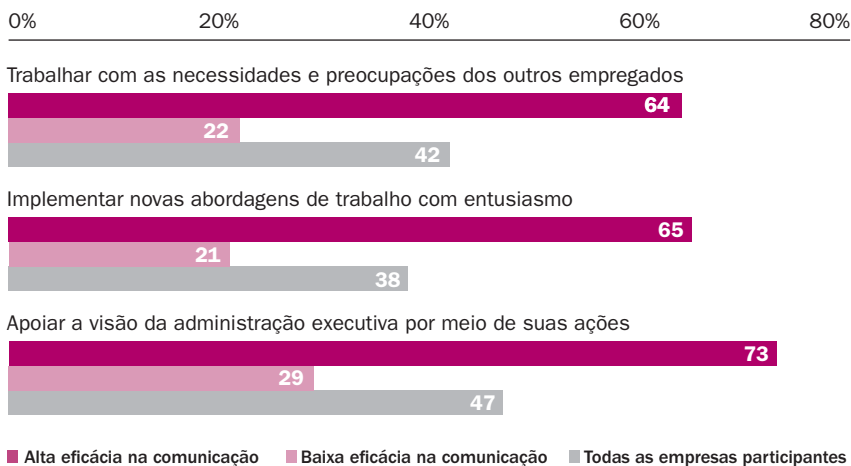


**Figura 8: A maioria das empresas não fornece informações sobre o valor total das recompensas**

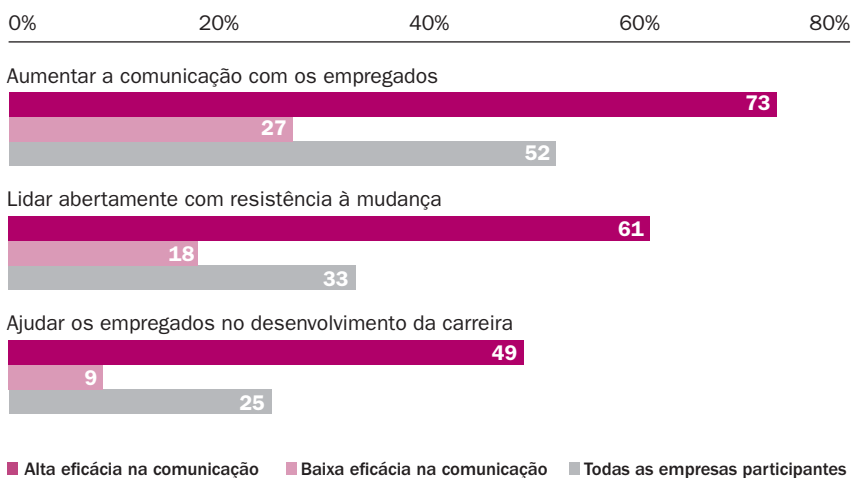
Porcentagem das organizações que reportam a eficácia da função de comunicação interna para cada aspecto da comunicação

	Todas as empresas participantes	Austrália	Canadá	Estados Unidos	Europa	Oriente Médio
Informar os indivíduos sobre o valor real de seu pacote total de recompensas	45%	33%	61%	48%	33%	50%

**Figura 9. Empresas altamente eficazes ajudam gerentes a lidar com as necessidades e preocupações dos empregados**



**Figura 10. Gerentes de empresas altamente eficazes estreitam a comunicação com os empregados**



necessidade e oportunidade para melhorar, se as empresas quiserem um maior engajamento de seus empregados e criarem apoio e reconhecimento para sua PVE.

### Confie e treine seus líderes para falar sobre mudança

Líderes e gerentes podem desempenhar um papel fundamental ao ajudar a transmitir mensagens e engajar os empregados. É necessário saber como liderar (e comunicar) com integridade durante o período de mudança.

As empresas devem ir além de somente fornecer aos gerentes informações e pontos de discussão antes das mudanças. Elas devem preparar os gerentes para liderar os empregados em processos de mudanças significativas.

Nosso estudo revelou que os gerentes de organizações com alto desempenho são muito mais eficazes na implementação das mudanças e no suporte à disseminação da visão da organização (Figura 9). Cerca de metade das empresas que comunicam de forma eficaz está indo além das atividades regulares no treinamento da gerência, em comparação a um terço das empresas que se comunicam de forma menos eficaz.

Somente três de 10 das empresas participantes relatam que seus gerentes são eficazes em lidar abertamente com a resistência à mudança, estando as empresas altamente eficazes mais de três vezes propensas a fazê-lo do que as menos eficazes (Figura 10).

Os resultados de nossa pesquisa “WorkUSA 2008/2009” sustentam ainda mais a importância de ajudar os gerentes a manter os empregados engajados durante os períodos de mudança.

Esse estudo revelou que manter os empregados comprometidos significa uma média maior de produtividade de 26% e que os empregados altamente engajados perdem menos dias de trabalho e estão três vezes mais propensos a exceder as expectativas de desempenho.

É importante dar um tempo para que os gerentes aceitem as mudanças organizacionais em nível pessoal antes de pedir que auxiliem os empregados. Assim, é possível esperar de maneira razoável que eles comuniquem as mudanças aos seus auxiliares diretos e as endosseem.

## Aprenda a comunicar-se de maneira eficaz com diferentes empregados

À medida que as empresas se expandem por todo o mundo e passam a selecionar empregados em outras regiões e países, a força de trabalho torna-se mais diversa em termos geográficos e culturais. Isso cria novos desafios, não só para a comunicação com uma força de trabalho multilíngue e multiétnica, mas também para a comunicação de uma PVE que faça sentido para todos os empregados.

Para serem bem sucedidas, as empresas devem treinar seus líderes no uso eficaz da comunicação para engajar sua força de trabalho. Vimos que as empresas que se comunicam com eficácia fazem um trabalho muito melhor nessa área do que o grupo menos eficaz na comunicação; no entanto, há espaço para todas as empresas participantes se comunicarem de maneira eficaz com sua força de trabalho, cada vez mais global (Figura 11).

## Seja Inovador

Todos temos que fazer mais com menos. O que você está fazendo de diferente para manter os canais de comunicação abertos em tempos de desafios?

As empresas que têm uma boa comunicação explicam como os empregados podem fazer a diferença no negócio – especialmente em tempos difíceis. Além disso, maximizam seus recursos limitados apostando em novas ferramentas de comunicação, para alcançar, em tempo real, um público disperso.

### Alinhe sua comunicação ao negócio — e a seus clientes

A maioria das empresas é eficaz na comunicação sobre o negócio. Contudo, quando se trata das ações que afetam o cliente ou aumentam a produtividade (Figura 12), nosso estudo mostrou que menos da metade das empresas relatam serem eficazes na comunicação aos empregados.

**Figura 11. Empresas altamente eficazes treinam os gerentes para se comunicarem com um público diverso**

<b>Empresas que fornecem treinamento formal para gerentes nas seguintes áreas:</b>	<b>Comunicação com alta eficácia</b>	<b>Comunicação com baixa eficácia</b>	<b>Todas as empresas participantes</b>
Entender como comunicar com eficácia para uma população diversa	<b>65%</b>	<b>34%</b>	<b>56%</b>
Comunicar para uma força de trabalho global	<b>50%</b>	<b>19%</b>	<b>36%</b>

**Figura 12. A maioria das empresas não está utilizando a comunicação para aumentar a produtividade**

Porcentagem de organizações que relatam que sua função de comunicação interna é eficaz em todos os aspectos da comunicação

	<b>Todas as empresas participantes</b>	<b>Austrália</b>	<b>Canadá</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Europa</b>	<b>Oriente Médio</b>
Ajudar os empregados a entender o negócio	<b>60%</b>	<b>48%</b>	<b>53%</b>	<b>65%</b>	<b>60%</b>	<b>56%</b>
Fornecer informações sobre o desempenho da empresa e seus objetivos financeiros	<b>56%</b>	<b>60%</b>	<b>63%</b>	<b>61%</b>	<b>54%</b>	<b>44%</b>
Aumentar a produtividade	<b>46%</b>	<b>36%</b>	<b>57%</b>	<b>42%</b>	<b>49%</b>	<b>48%</b>
Informar aos empregados como suas ações afetam o cliente	<b>45%</b>	<b>36%</b>	<b>51%</b>	<b>46%</b>	<b>40%</b>	<b>48%</b>

## Para proporcionar uma perspectiva equilibrada, comunique o panorama global e o enfoque local

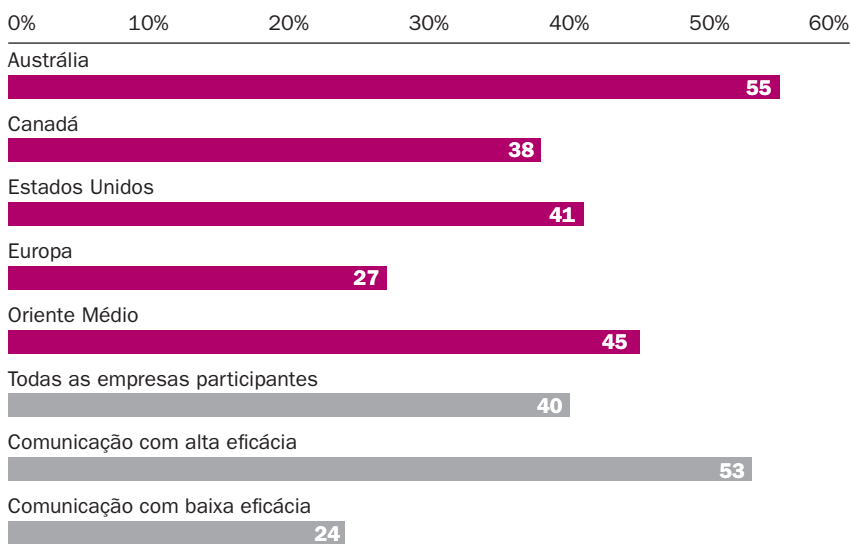
Estabeleça um canal consistente de comunicação que envolva toda a organização, mas também padronize para atender as necessidades locais. As empresas que se comunicam eficazmente

**Figura 13. A maioria das empresas confia na comunicação regional ou local para ajudar os empregados a entenderem o negócio**

Tipo de Mensagem	Comunicação centralizada	Comunicação regional/local
Educar os empregados sobre a cultura e valores organizacionais	63%	37%
Explicar e promover novos programas e políticas	61%	39%
Fornecer informações sobre o desempenho organizacional e objetivos financeiros	60%	40%
Ajudar os empregados a entender o negócio	47%	53%
Comunicar aos empregados sobre o impacto de suas ações junto ao cliente	27%	73%

**Figura 14. Mais da metade das empresas que comunicam de maneira eficaz aumentou o uso de mídias sociais para se comunicar com os empregados**

Porcentagem de empresas participantes que aumentaram o uso de mídias sociais



personalizam suas mensagens, visando maximizar seu impacto. Buscam uma abordagem equilibrada — informam sobre o panorama global da empresa, visando a perspectiva futura, e enviam informações específicas com olhar local levando em conta sua relevância e impacto (Figura 13). Nesse sentido, a globalização ocorre mesmo em empresas não globais.

As mensagens distribuídas de forma centralizada incluem:

- Explicação e promoção de novos programas e políticas
- Educação sobre a cultura e os valores organizacionais
- Informação sobre o desempenho e os objetivos financeiros
- Informação sobre o valor real de seu pacote total de recompensas

As mensagens distribuídas localmente incluem:

- Suporte aos empregados para entender o negócio
- Informação sobre o impacto de suas ações junto ao cliente
- Integração de novos empregados na organização

## Experimente as mídias sociais – mas de maneira correta

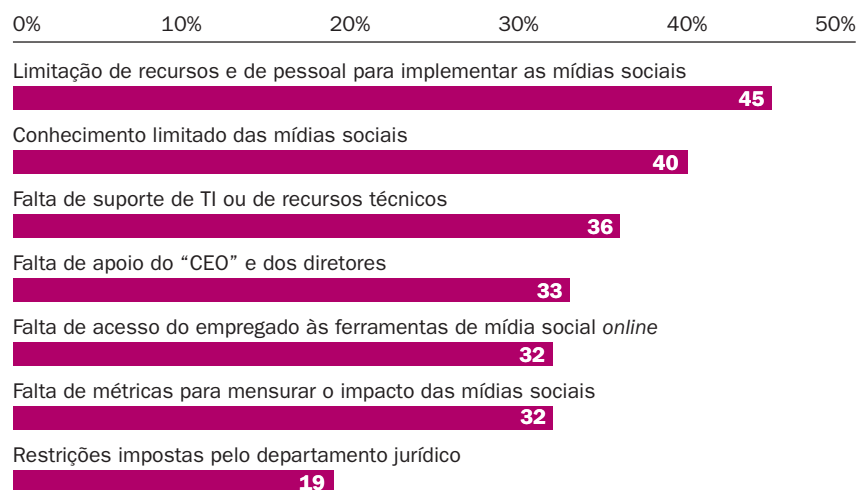
As empresas que comunicam com eficácia estão utilizando mais as mídias sociais do que as menos eficazes. Em média, contudo, o uso das mídias sociais excede em muito sua eficácia. Enquanto o uso de mídias sociais tem crescido nos últimos 12 meses, todas as empresas com canais eficazes de comunicação têm o dobro de possibilidade de aumentar o uso de mídias sociais do que as empresas do grupo menos eficaz (Figura 14).

As principais razões de não haver aumento no uso de mídias sociais originam-se na falta de recursos e de conhecimento das restrições legais (Figura 15).

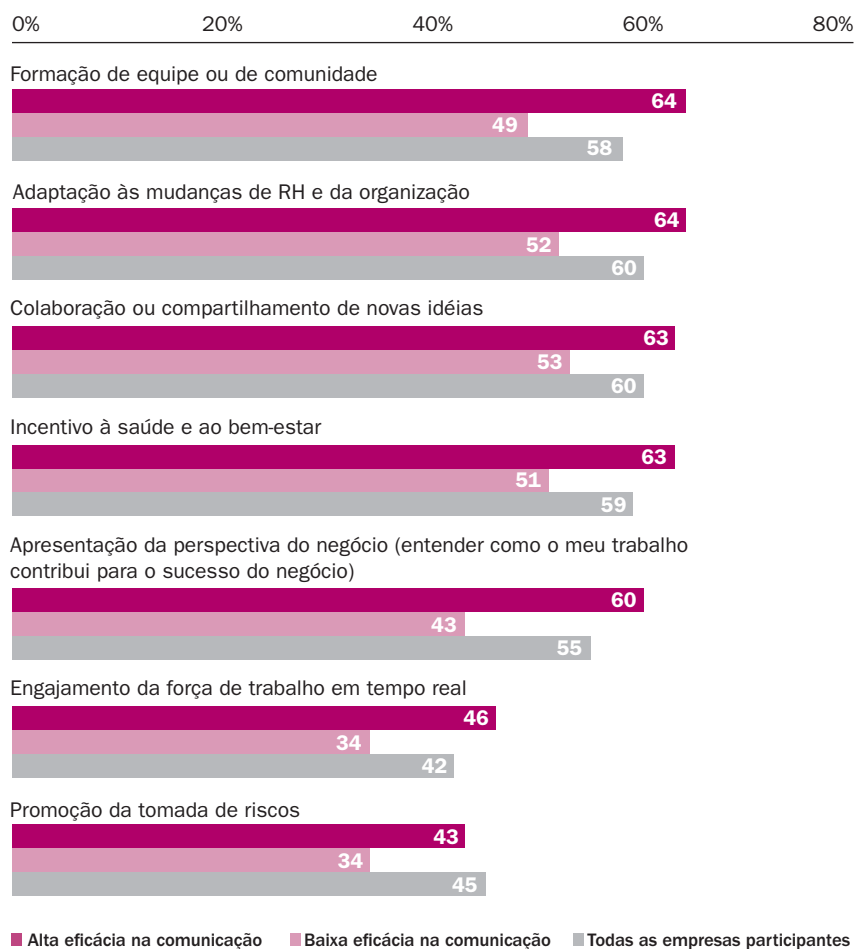
As empresas que utilizam mídia social para motivar os empregados o fazem para abordar uma variedade de temas (Figura 16), sendo os mais comuns: colaboração e trabalho em equipe, adaptação à mudança, promoção da saúde e do bem estar.

A diferença entre as empresas que comunicam com alta eficácia e as menos eficazes não foi significativa nessa área. Cerca de 17% da diferença está na promoção da visão do negócio, contra 9% de diferença em assumir riscos; contudo, menos da metade das empresas participantes está usando as mídias sociais para atingir a força de trabalho.

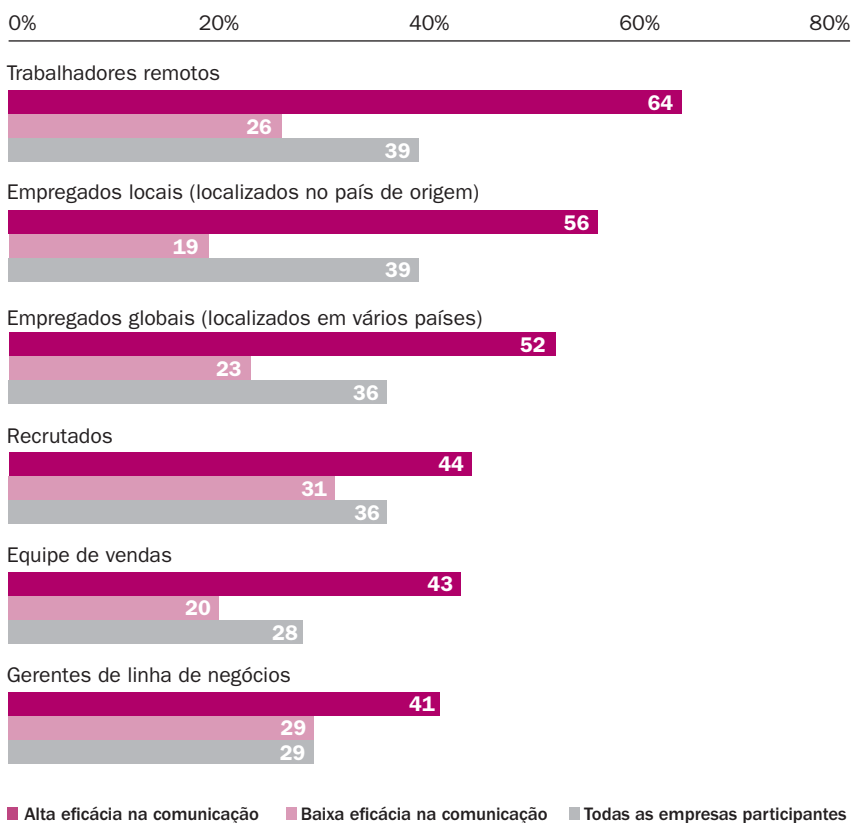
**Figura 15. Falta de recursos é a razão principal para não implementar/expandir o uso de mídias sociais**



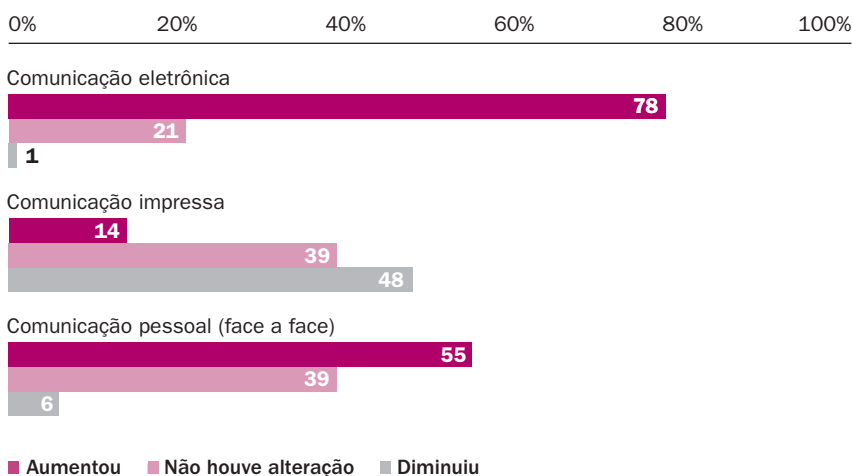
**Figura 16. Menos da metade das empresas participantes está utilizando as mídias sociais para chegar até a força de trabalho**



**Figura 17. Empresas altamente eficazes estão utilizando cada vez mais as redes sociais para alcançar todos os empregados**



**Figura 18. Uso da comunicação impressa continua em declínio**



As empresas que comunicam seus empregados com eficácia estão usando ferramentas de mídia social 2 a 3 vezes mais do que o grupo de empresas que se comunica com menos eficácia (Figura 17).

A maioria dos participantes (65%) espera aumentar o uso das mídias sociais no próximo ano. Para obter um melhor retorno do investimento em mídias sociais, contudo, as empresas deverão melhorar sua base de conhecimento e adotar as seguintes medidas:

- Documentar sua política de mídias sociais
- Desenvolver ferramentas que possam medir o sucesso das mídias sociais na empresa
- Incentivar o apoio dos executivos

As empresas estão utilizando mais a comunicação eletrônica e pessoal (face a face) do que antes, enquanto o uso da comunicação impressa está em declínio (Figura 18).

Também observamos algumas diferenças regionais nessas tendências:

- As empresas na Austrália são as mais propensas a aumentar o uso de canais de comunicação eletrônica. As empresas no Oriente Médio são as com menor chance de aumentar o uso desse canal de comunicação.
- As empresas dos Estados Unidos e da Austrália são as mais inclinadas a aumentar o uso da comunicação pessoal. As do Oriente Médio, apresentam menor propensão.
- As empresas canadenses são as menos propensas a reduzir o uso da comunicação impressa. Empresas americanas são as com maior chance de redução.

Embora a comunicação pessoal (face a face) possa ser influenciada por diferenças culturais, as empresas que se comunicam com mais eficácia estão aumentando o uso desse canal (Figura 19).

**Figura 19. Empresas que comunicam com mais eficácia estão usando a comunicação pessoal (face a face) para transmitir mensagens durante o período de mudanças**

Como o uso dos seguintes canais de comunicação foi alterado na empresa nos últimos 24 meses?	Canal*		
	Eletrônico*	Face a face*	Impresso**
Austrália	91%	59%	50%
Canadá	79%	56%	28%
Estados Unidos	84%	61%	59%
Europa	78%	51%	44%
Oriente Médio	61%	36%	36%
Todas as empresas participantes	78%	55%	48%
Alta eficácia na comunicação	80%	65%	51%
Baixa eficácia na comunicação	67%	45%	43%

\* Porcentagem de empresas que aumentaram o uso

\*\* Porcentagem de empresas que diminuíram o uso

### A Mídia certa para a mensagem

Embora as mídias sociais capturem grande atenção dos meios de comunicação e seu uso seja uma tendência emergente, os meios de comunicação que ainda prevalecem são: e-mail, intranet e reuniões de pessoal; contudo, embora os empregados tenham um grande interesse na segurança do trabalho, 24% das empresas não fornecem informações sobre esse assunto (Figura 20).

**Figura 20. Comunicação face a face é a preferida para troca de mensagens comerciais**

	Tecnologia			Impressos	Pessoais			Nenhuma
	Mídia Social	Intranet	E-mail	Materiais impressos	Reuniões locais	Reuniões de equipe	Outras reuniões face a face	
Desempenho do negócio	12%	70%	70%	37%	56%	73%	44%	2%
Estratégia da empresa para vencer o período de dificuldades	11%	53%	55%	26%	54%	65%	40%	7%
Educação financeira	5%	43%	29%	27%	23%	37%	34%	19%
Clientes	15%	47%	47%	37%	31%	54%	45%	10%
Salários	1%	43%	44%	38%	13%	27%	58%	5%
Benefícios	4%	61%	54%	51%	21%	32%	51%	3%
Segurança no trabalho	6%	29%	31%	15%	28%	45%	48%	24%

## O Envolvimento da área de Comunicação no processo de mudança

Em quatro das 10 empresas, a função de comunicação interna ajudou a desenvolver uma estratégia para mudanças organizacionais. Contudo, em mais da metade das empresas participantes (58%), os profissionais da área somente se envolveram no processo de mudança após o início do planejamento da implementação.

Figura 21. Fase de envolvimento da área de comunicação no processo de mudança

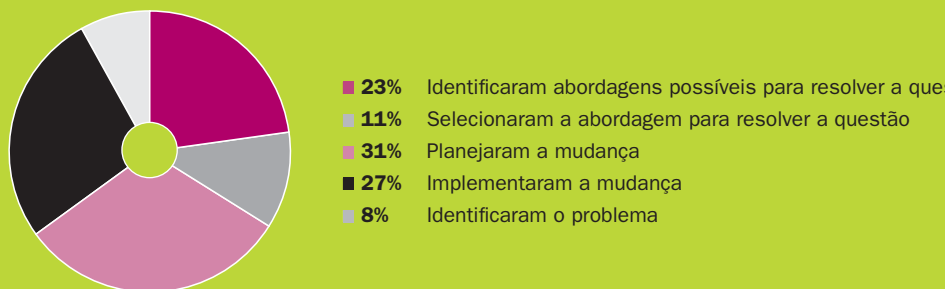
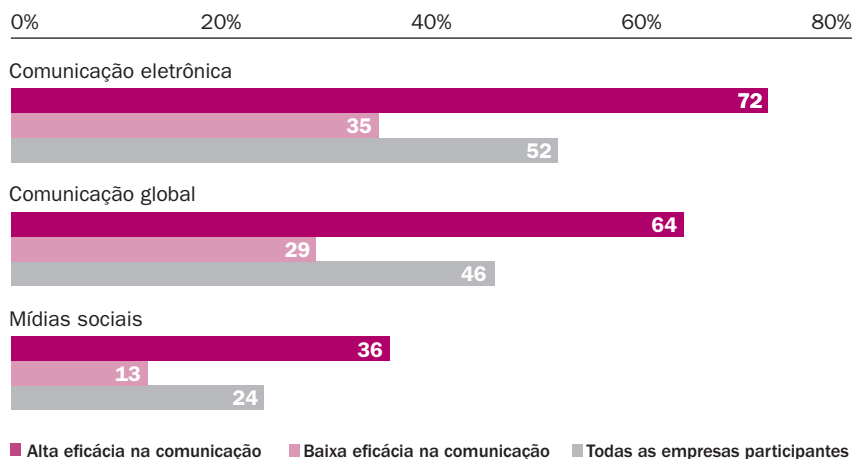


Figura 22. Empresas altamente eficazes são mais propensas a documentar a estratégia



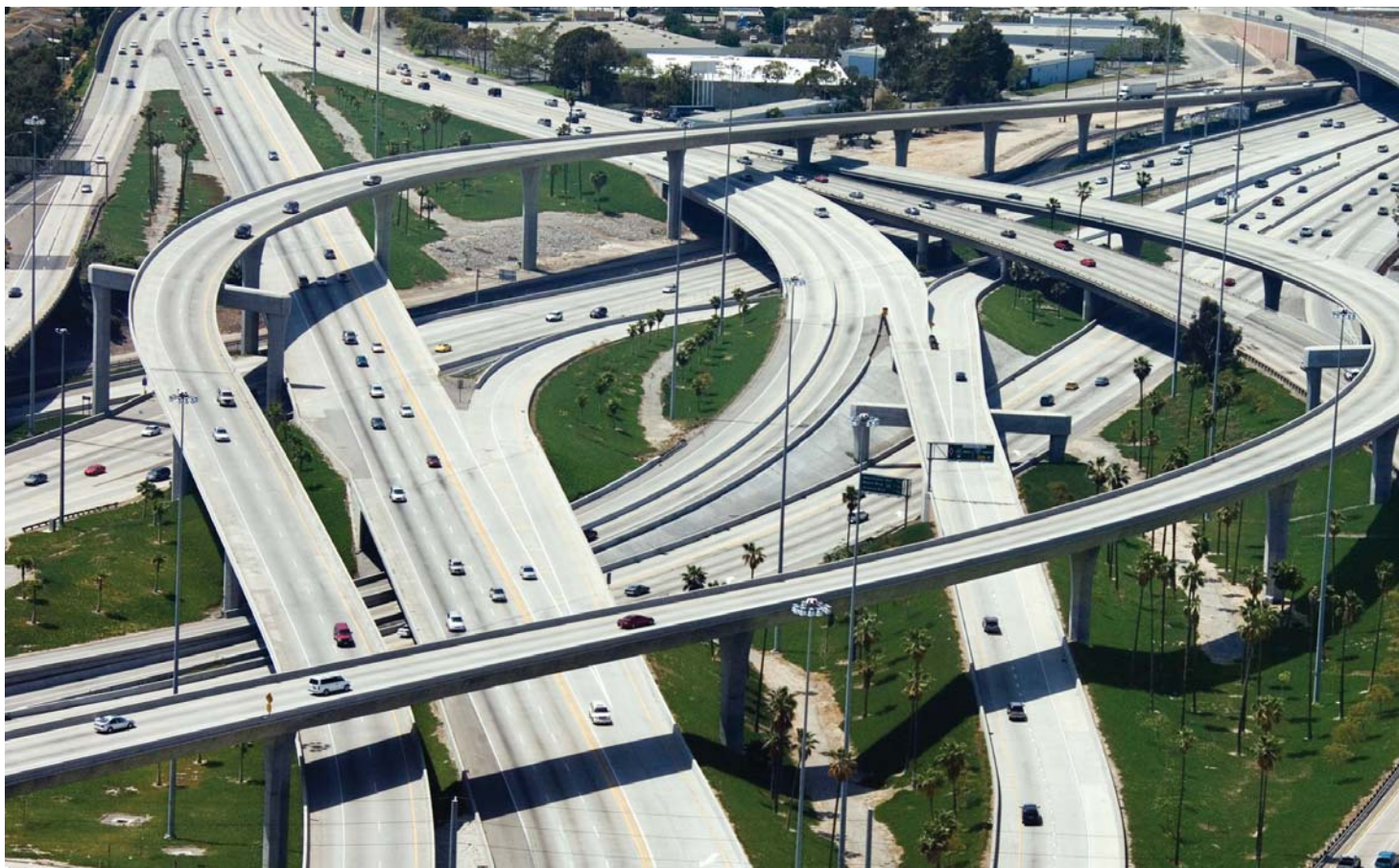
## Seja disciplinado

Há um velho ditado que diz: “Se você deixar de planejar, você planeja o fracasso” (*If you fail to plan, you plan to fail*).

### Documente a estratégia de comunicação

O valor de se ter um plano é certamente evidente quando se trata de comunicação eficaz. As empresas de alto desempenho estão de duas a três vezes mais propensas a ter uma estratégia de comunicação documentada do que as empresas com baixo desempenho (*Figura 22*).





## Use as métricas

Tratando-se de comunicação eficaz, há um ditado que diz: “O que é mensurado, é realizado, reconhecido e recompensado” (*What gets measured gets done, acknowledged and rewarded*). A mensuração é uma ferramenta essencial para avaliação da eficácia dos esforços de comunicação, criação do *business case* para obtenção de mais recursos e adequação dos esforços para melhorar a eficácia da comunicação como um todo. Este estudo revelou que as empresas que participaram estão utilizando mais métricas do que no ano passado (*Figura 23*).

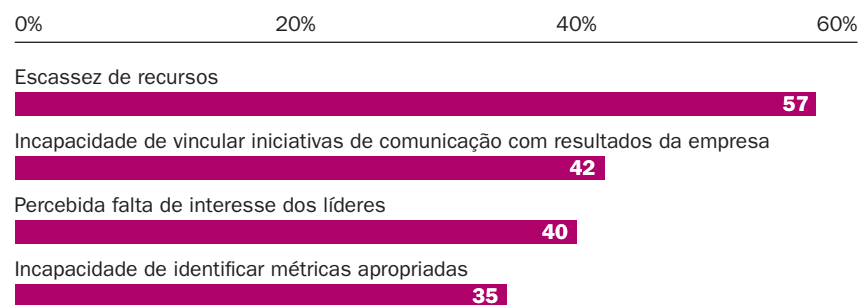
No entanto, uma porcentagem inquietantemente alta de participantes relatou não dispor de nenhum instrumento de mensuração ou avaliação formal — 43% em geral — com empresas que comunicam com menos eficácia, tendo três vezes mais possibilidade de não ter sistemas de mensuração formais vigentes do que as participantes que possuem comunicação mais eficaz.

Para as empresas que não medem os resultados de comunicação, os principais empecilhos são recursos insuficientes e a incapacidade de vincular iniciativas de comunicação aos resultados do negócio (*Figura 24*).

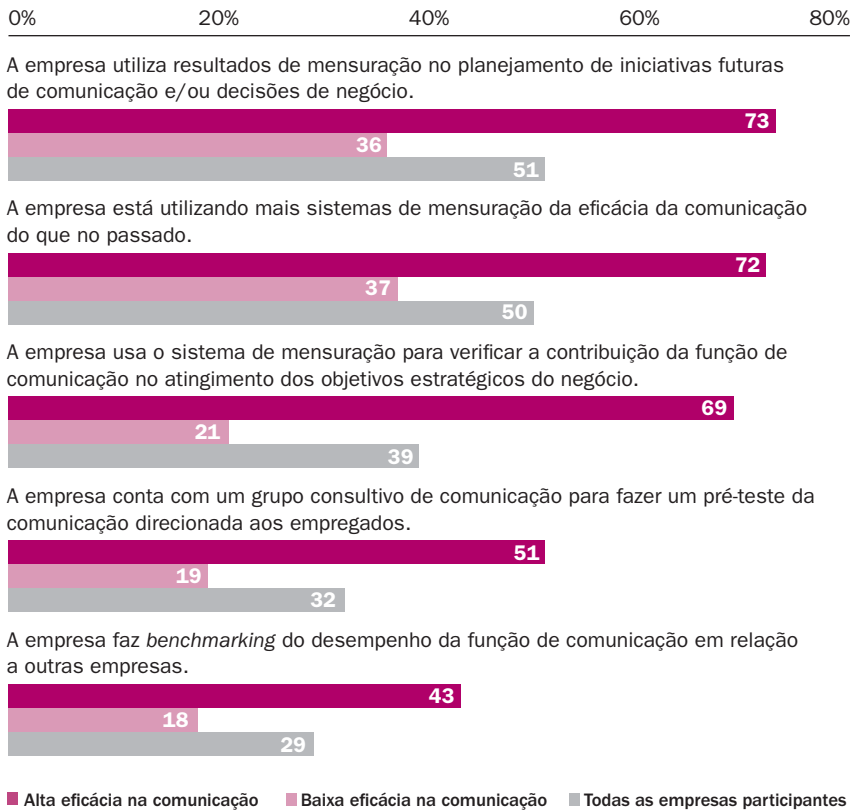
**Figura 23. Empresas que possuem comunicação mais eficaz têm utilizado mais métricas**

<b>Comparado ao último ano, as empresas:</b>	<b>Alta eficácia na comunicação</b>	<b>Baixa eficácia na comunicação</b>	<b>Todas as empresas participantes</b>
Incluem mais métricas para medir resultado de comunicação	<b>53%</b>	<b>34%</b>	<b>40%</b>
o mesmo número de métricas para medir resultados de comunicação	<b>44%</b>	<b>51%</b>	<b>50%</b>
Dedicam menos tempo medindo os resultados de comunicação	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>

**Figura 24. Falta de Recursos é a principal razão de as empresas não usarem métricas de comunicação**



**Figura 25. Empresas que se comunicam com mais eficácia realizam benchmarking e buscam o apoio de grupos consultivos**

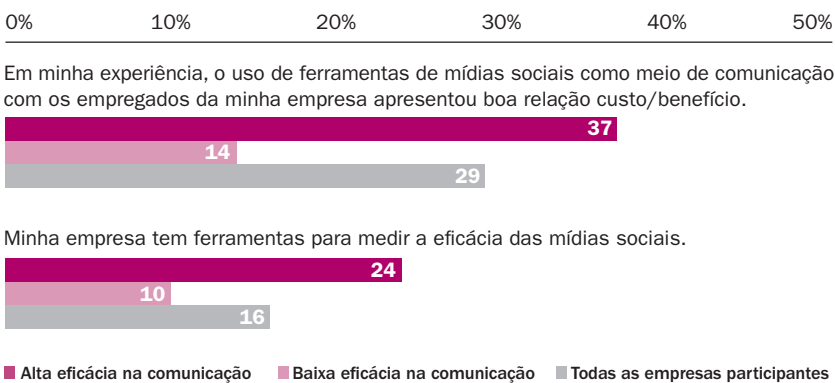


As empresas que comunicam com mais eficácia estão também mais propensas do que as menos eficazes a formalizar essas métricas, incluindo nelas um cartão de pontuação corporativo – 70% contra 47%. Além disso, também tendem a aumentar o uso de sistemas de mensuração e a formarem um grupo consultivo formal para comunicação (Figura 25).

### Use novas métricas para novas mídias

As empresas que possuem uma comunicação mais eficaz tendem a ter processos instituídos para medir a eficácia das mídias sociais e afirmam que o uso de tais ferramentas com os empregados apresentaram boa relação custo/benefício (Figura 26). As métricas para mídias sociais, contudo, ainda estão na fase de desenvolvimento, assim como as próprias ferramentas.

**Figura 26. Poucas empresas têm ferramentas para medir a eficácia das mídias sociais**



# Conclusão

Em tempos adversos, as empresas são forçadas a tomar decisões austeras e a transmitir mensagens difíceis. Contudo, nosso estudo revelou que as empresas de alto desempenho não se intimidam com mensagens impopulares. Fazem da comunicação uma prioridade e utilizam todas as ferramentas disponíveis para atingir a força de trabalho que necessita urgentemente de informação e orientação. A falta de mensagens coerentes fará com que tal vazão seja preenchido com boatos e especulações, os quais levam 10 vezes mais tempo para serem corrigidos do que uma informação fornecida corretamente desde o princípio.

As empresas precisam ser ousadas ao transmitirem informações aos empregados. Os empregados sempre se voltam para a empresa quando analisam as mudanças organizacionais e de benefícios e esperam que as mesmas lhes digam o que precisam fazer de diferente para serem bem sucedidos. As empresas que se comunicam com mais eficácia dizem mais, e não menos. Reconhecem quando os acordos de trabalho são diferentes e treinam seus gerentes para se

comunicarem de maneira eficaz e administrar cada situação, especialmente nos períodos de incerteza.

As empresas devem ser inovadoras, procurando divulgar mensagens vitais sobre os comentários dos clientes para melhorar a produtividade – tomando a iniciativa de experimentar novas ferramentas para atingir um público culturalmente diverso e geograficamente disperso – isso é a marca da comunicação eficaz.

As empresas devem ser disciplinadas no processo de comunicação – estabelecer métricas e responsabilizar a função de comunicação no julgamento dos resultados vinculados à estratégia do negócio.

Isso é o que as empresas de alto desempenho e de comunicação profissional fazem. É isso o que as diferencia das demais. Ao adotar as melhores práticas de comunicação em períodos difíceis, a organização estará melhor posicionada para vencer em um futuro incerto.

## Sobre a Towers Watson

A Towers Watson (NYSE, NASDAQ: TW) é uma empresa global, líder em serviços profissionais, que auxilia as organizações a melhorar seu desempenho através do gerenciamento efetivo de pessoas, riscos e finanças. Com 14.000 colaboradores em diversos países do mundo, oferecemos soluções nas áreas de benefícios para empregados, gerenciamento de talentos, recompensas, e gerenciamento de risco e capital. Visite nosso site: [www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com).

Publicado originalmente pela Watson Wyatt Worldwide.

Copyright © 2011 Towers Watson. Todos os direitos reservados.  
NA-2010-19178

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

TOWERS WATSON 