

# **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO ESG**

*Daniela Menezes Brandão*

## **RESUMO**

A comunicação é a base das relações humanas, as quais são alicerces para realizações que, por sua vez, movem a humanidade. Com base nessa premissa e no fato de que os seres humanos são naturalmente seres gregários em busca da satisfação de suas necessidades e desejos, os quais geralmente são satisfeitos pela aquisição de objetos ou experiências, observa-se que, mesmo diante de tanta obviedade, há uma lacuna a ser resolvida quando os interesses pessoais diversos dos colaboradores colidem com os objetivos organizacionais. Isso ocorre porque, feitas por pessoas e por relações humanas, as organizações não conseguem manter o alinhamento e o equilíbrio dos recursos quanto ao engajamento em grupo dos colaboradores, que pode estar comprometido pelo desencontro de informações, pelo baixo fomento ao conhecimento, pela falta de sensação de pertencimento e pela distância de expectativas entre os envolvidos. Em suma, o baixo investimen-

to de recursos com foco na humanização da comunicação interna das organizações leva à não satisfação de desejos e necessidades dos consumidores. Tendo em vista que as metas e os objetivos do ESG são desafiadores e movimentam toda a estrutura de uma organização, este capítulo visa discutir como vencer os desafios enfrentados para o alcance de metas e objetivos em grupos, no contexto do ESG, por meio da comunicação organizacional efetiva, eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** comunicação; objetivos; ESG.

## INTRODUÇÃO

Especialmente em ambientes organizacionais, nos quais se formam grupos formais e informais com pessoas de cultura, idade, gêneros e interesses diferentes, alcançar objetivos e metas se torna um desafio quase massacrante.

Quando empresas se propõem a atingir objetivos audaciosos, como os tratados neste livro – isto é, alcançar uma mudança com práticas reais e sustentáveis do ESG nos negócios, levando ao cumprimento de ações voltadas para o ambiente, as pessoas e as diretrizes organizacionais –, pressupõe-se que as pessoas envolvidas precisam partilhar do mesmo interesse central e isso envolve uma comunicação assertiva, que contribua para que os líderes e os colaboradores não apenas executem o que é estabelecido em seus longos documentos de promessas e intenções, mas criem soluções criativas e viáveis de serem mantidas no longo prazo, levando aos resultados reais no que se refere à preservação dos recursos naturais, ao retorno social e à governança ética e responsável.

Embora tenha se tornado um clichê, a expressão de que as empresas são feitas por pessoas e tudo que se deseja alcançar depende dessas pessoas é genuína e, portanto, este capítulo busca refletir sobre o poder da comunicação, quando seus elementos são usados em sua totalidade, em prol de objetivos e metas organizacionais, reconhecendo o indivíduo como o centro dessas relações e como realizadores das mudanças e dos resultados, atuando, interferindo e sendo afetados diretamente pelos processos envolvidos nessas atividades.

Ainda que aparentemente simplista, os elementos da comunicação serão abordados de uma perspectiva prática no contexto da comunicação organizacional, como forma de contribuição para que as metas e os objetivos do ESG sejam percebidos pelos colaboradores e líderes, de forma atrativa e, mais que isso, para que percebam que as mudanças efetivas transformam positivamente suas vidas para além do trabalho. Isso será percebido, por exemplo, quando um colaborador compreender o impacto real que uma solução criativa e sustentável em seus processos no trabalho pode gerar em sua vida; nesse momento, provavelmente o en-

gajamento será diferente, uma vez que a sensação de pertencimento invade a jornada de trabalho, e não apenas a empresa ganha, mas todos ganham.

## 1. RESSIGNIFICANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pensar a comunicação organizacional, no contexto do ESG, é possível pela própria compreensão de cada conceito representado em seu acrônimo. Neste, a letra “S” (social) trata dos fatores que afetam as pessoas, o que inclui, para os negócios: os colaboradores, os clientes, os fornecedores, a comunidade em geral, entre outros.

Tudo o que a empresa realiza em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do pacto Global da ONU e seus parceiros, e/ou que afeta direta ou indiretamente as pessoas, estão associadas a esse S, como as políticas e os programas efetivos que garantam a diversidade e a igualdade de gênero nas contratações, nos planos de carreira e na liderança, pois corroboram para a melhoria e a qualidade de vida das pessoas e da sociedade como um todo.

Pensar em negócios versus sociedade pela ótica da qualidade de vida, igualdade, evolução das condições econômicas e social das pessoas perpassa as condições de trabalho, o que, por sua vez, inclui as relações interpessoais, e é a partir daí que a comunicação pode ser resignificada, priorizando a humanização dos processos por meio de mecanismos que fomentem o conhecimento, tendo em vista formar para informar, que priorize a comunicação como base das relações, que inclua e não segregue pelo acesso aos canais de comunicação, entre outros.

Apesar da aparente subjetividade que há na expressão deste subtítulo, são atitudes, processos, políticas e ferramentas práticas que permitirão a efetividade da resignificação da comunicação dentro das empresas, porque será no dia a dia das relações, dos conteúdos construídos e compartilhados que os colaboradores perceberão a diferença entre comunicado e comunicação.

Para resignificar o processo de comunicação organizacional, é preciso resgatar a essência da comunicação que, se analisada com um pouco mais de cuidado, a própria palavra já traz o *spoiler*: comum + ação, ou seja, a informação antecipada de sua natureza. Tornar algo comum a mais pessoas, requer ações com muito mais responsabilidade na era da tecnologia como protagonista das relações humanas.

É preciso perceber a comunicação como um processo de duas vias, usado para construir pontes que conectem as pessoas e seus interesses, que engajem, que contribuam para a sua rotina e não que seja um procedimento frio de repasse de informações, porque isso é comunicado. Comunicação permite retorno, induz ao questionamento e ao envolvimento.

Investir em tecnologia que reduza as distâncias físicas e permita as relações não é o problema da falta de humanização na comunicação. O que deve ser questionado é o equilíbrio desse investimento com o que se faz para dar voz ao colaborador, para fomentar a cooperação entre grupos, construir identidade, formar e informar e, acima de tudo, para que interesses pessoais e organizacionais sejam perseguidos por todos, para assim garantir a sustentabilidade do negócio de forma tranquila e natural.

A resignificação da comunicação organizacional contribui para a gestão eficiente e eficaz da empresa também no contexto do ESG, porque a execução e a criação de estratégias e o comprometimento dos líderes e dos colaboradores passam por uma comunicação eficaz, que possa trazer a sensação de pertencimento e que dê autonomia para a criação de soluções criativas e inovadoras, que integre os departamentos em grupos, em busca de uma situação futura desejada, a partir de ações efetivas no presente.

## **2. O USO RESPONSÁVEL E CONSCIENTE DOS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO**

A velocidade e o acúmulo de informações compartilhadas, a falsa sensação de estar bem-informado/bem-informada e que isso é obrigatório para a manutenção das carreiras e da competitividade dos negócios têm prejudicado o comprometimento com o outro, com a mensagem e com outros elementos do processo de comunicação, dentre eles: fonte, emissor, receptor, mensagem, canal, contexto e feedback. Na visão de Vanoye (2007), esses são os elementos fundamentais para uma comunicação assertiva – nesse caso, sob a ótica do ESG.

### **2.1. Fonte**

A fonte é a origem do processo de comunicação e o ponto de inspiração para a construção de mensagens responsáveis, pois quando se tem a responsabilidade de compartilhar conteúdos de origem segura e que permitam a constatação de evidências que corroboram a respectiva mensagem, é mais provável que todo o processo transmita confiança (Vanoye, 2007).

Por exemplo, um indivíduo se encanta com o tema ESG e se aventura a escrever um livro sobre a importância desse tema para a evolução e a sustentabilidade da vida social em longo prazo, mas não procura fontes confiáveis que tragam segurança para refletir e escrever de forma fundamentada. A chance de ele cometer equívocos que podem se tornar eventos graves é maior, porque a fonte contribui para articulação dos argumentos e para a segurança das afirmações.

Em uma organização não é diferente. Quando a liderança pretende compartilhar intenções, diretrizes e políticas de gestão organizacional, é necessário buscar conhecimento em fontes confiáveis e deixar transparente em seus documentos a origem da informação, pois assim transmitirá a mensagem com maior credibilidade.

Os colaboradores, por sua vez, ao receberem os conteúdos oficiais, poderão constatar a veracidade da informação por meio da fonte indicada. Sobretudo em tempos em que as *fake news* se espalham rasteiramente em diversos ambientes, é preciso muita cautela ao receber uma mensagem, sendo necessário checá-la antes de repassar.

A credibilidade não está associada apenas à verdade, mas também à força da intertextualidade. Falar em conjunto com outros pensadores, autores, cientistas, fatos e indicadores transmite mais credibilidade do que a fala solitária e opinativa.

Diante do exposto, a fonte é o elemento que deve constar em todas as comunicações oficiais da organização, para que se construa a cultura de compromisso com a verdade, ao receber e ao enviar conteúdo dentro do ambiente organizacional.

## 2.2. Emissor

Responsável por elaborar as mensagens a serem compartilhadas com uma ou mais pessoas e, por isso, precisa se munir de recursos que permitam o uso da coerência, da coesão, do código e linguagem de fácil compreensão pelo receptor (Vanoye, 2007). Para isso, o emissor precisa se desprover de vaidade e avaliar se apenas ele entende a mensagem ou se realmente está clara e objetiva para todos. Isso não tem a ver com estética, mas com o comprometimento real com o outro e com o resultado que se pretende alcançar.

Dentro do contexto do ESG, o emissor que pretende integrar as pessoas por meio da comunicação precisa se perceber como um pilar social que se identifica com os propósitos e que externaliza explicitamente essa identificação. Usando uma metáfora do futebol, pode-se dizer que, para ganhar o jogo, o jogador não pode apenas, ao receber uma bola, passar para outro jogador como quem quer se livrar dela; é preciso ter visão de jogo, observar espaços livres, distâncias, velocidades própria e de seus parceiros de time, bem como perfil dos jogadores do time adversário, para só depois tomar a decisão que leve seu time a fazer o gol. Nota-se quantos conhecimentos prévios o jogador precisa ter para o êxito, e mais do que isso, o quanto ele precisa estar comprometido e conectado com a equipe para levá-la ao sucesso. Ali, no momento do jogo, quando um jogador experiente arma uma jogada, todos os seus parceiros conseguem se conectar com ele e seguir em

frente, porque já foi construída previamente uma conexão que permite uma comunicação fluida e eficiente. Isso porque um time treina não só habilidades técnicas, mas também comportamentais, o que inclui a comunicação.

Na comunicação interna não é diferente. Ao receber uma comunicação, o funcionário não pode agir como alguém que esteja passando a bola para frente, porque ele recebeu a incumbência de criar mensagens que traduzam políticas e diretrizes da gestão da empresa baseadas no ESG. Por esse motivo, é preciso rever a existência ou ausência do fomento da conexão entre pares e lideranças, departamentos e todas as áreas envolvidas. Para isso, essa conexão está relacionada ao conhecimento prévio do perfil dos colaboradores para usá-lo como instrumento de uma comunicação assertiva. Por exemplo, quando se conhece alguém profundamente e só pelo olhar consegue identificar o seu humor.

Uma empresa não tem a pretensão de construir as mesmas relações afetivas entre os colaboradores, mas já que as pessoas passam praticamente um terço de seus dias no ambiente de trabalho, por que pelo menos uma conexão similar não pode ser desenvolvida?

Possivelmente isso se deve ao baixo investimento ou relevância que se dá para as relações interpessoais nas organizações. As pessoas são valorizadas pela excelência na execução de tarefas, e não para compreender que, numa equipe, o trabalho de um é crucial para a tarefa do outro, e que a cooperação protagoniza a rotina.

A cultura que valoriza a conexão entre as pessoas facilita o processo de comunicação, porque a emissão e a recepção eficazes de conteúdos acontecem no exato instante em que a intenção traduzida pela mensagem se transforma em entendimento compreendido por quem recebe. E esse alcance só é pleno quando há conhecimento prévio entre as partes sobre as partes.

Seria muito otimista acreditar que o fato de existir canais de transparência e comunicação entre funcionários de uma empresa resolveria a criação de conexão entre as pessoas. Isso a tecnologia e os sistemas já fazem, garantindo a eficácia, mas quanto ao processo simples de emissão e recepção de informações, é preciso a conexão genuína entre as pessoas, e essa conexão se dará pela forma com que o conteúdo foi transmitido e como ele será interpretado pelas pessoas.

A forma como se emite um conteúdo e a forma como os funcionários interpretam, acreditam e se conectam com os objetivos daquele conteúdo é que habita o desafio de manifestar a eficácia da comunicação para que não haja a redução da eficiência no alcance das metas, ou até o impedimento do seu alcance.

### 2.3. Receptor

Provavelmente esse seja o elemento de maior conhecimento popular, entretanto, quando se fala de comunicação interna, talvez seja o que menos recebe investimento, muitas vezes por uma palavrinha tão pequena: o óbvio. “Mas é óbvio que ele(a) entendeu”, “é óbvio que ele(a) tinha esse conhecimento prévio”, “é óbvio que ele(a) teve acesso”. Por isso, fugir do óbvio e recorrer à pergunta, à pesquisa, ao esclarecimento, à explicação de detalhes e ao pedido de retorno podem evitar retrabalho.

Quando uma empresa estabelece metas e objetivos para o ESG, isso não é um mundo à parte; eles estão integrados aos resultados financeiros e estratégicos dos negócios. O que muda a rotina da gestão e da operação, logo, os mais afetados, são os receptores das novas políticas, diretrizes, comandos etc. Sendo assim, apesar de não estar coerente com a importância que se dá, o público-alvo da maioria das mensagens acerca das mudanças são os receptores, ou seja, os colaboradores da empresa.

Exemplificando: uma indústria usava a matéria prima X e passa a usar a matéria prima Y, alterando a operação para W; quem será impactado na prática? O operador, claro. Mas ele sabe o porquê das mudanças e o quanto isso o afeta não só como trabalhador, mas como ser humano? Ele se sentiu pertencente a esse processo de mudança?

Decisões, políticas e ordens são criadas e compartilhadas pela comunicação, mas nem sempre os elementos são realmente considerados em todo esse processo. É possível ter a impressão de que, nas empresas, existem ótimos funcionários e todas as novas regras são sempre cumpridas, pois há preocupação com a comunicação e todos estão bem-informados. Sugere-se apenas que haja a comparação dessa impressão com resultados de uma pesquisa ou de indicadores que possam lhe confirmar.

O número de mensagens compartilhadas, a velocidade com que isso acontece, somado às mudanças mais profundas, pode criar uma linha tênue entre querer estar bem-informado e realmente conhecer o conteúdo, saber de sua importância e querer fazer parte disso. É aí que está o alto risco do surgimento de *fake news*, de equívocos exorbitantes entre intenção e resultados, de setores internos das empresas em competição desnecessária, desperdício de recursos, equipes desconectadas e desmotivadas, entre outros.

Sendo assim, quando um conteúdo precisa ser compartilhado entre as pessoas de uma empresa, além de todo o investimento tecnológico que existe, precisa haver a responsabilidade e mecanismos para criação, troca e coleta de mensagens com o foco entre os envolvidos. Compartilhar mensagens que não se pareçam com um comunicado, e sim que convidem o receptor a entrar em um processo de

comunicação de via dupla que permita resposta, questionamento até a compreensão real da informação contida no conteúdo.

## 2.4. Mensagem

A mensagem é o que se deseja transmitir com o texto, vídeo, ilustração ou qualquer outra linguagem escolhida. Saber a intenção real que se quer conquistar ao compartilhar um conteúdo é essencial.

Exemplo: em uma campanha publicitária para o lançamento de um produto, geralmente o senso comum compreende o objetivo como a venda do produto novo, quando, na verdade, a venda deve ser a consequência. O objetivo é que o maior número de pessoas possível conheça o produto, deseje-o e retransmita à sua rede de relações para que, assim, seja alcançado um alto número de audiência, saindo do estado de total desconhecimento para o desejo de consumir o produto.

E na comunicação interna, o objetivo é claro? A mensagem é coesa, coerente, objetiva? Permite feedback? Usa códigos de conhecimento de todos? Os canais são acessíveis? O conteúdo é atraente? Possivelmente as respostas serão sim para os que criam, mas a dúvida se instala na recepção da mensagem. Olhar pela perspectiva do receptor é muito mais assertiva nesse sentido, sobretudo quando se trata de documentos, discursos, reuniões que traduzem as metas, os objetivos, as políticas ou tudo aquilo que pode mudar os rumos dos negócios e que, por isso, é de extrema importância que toda a empresa tenha real clareza, prioritariamente aqueles que executam a engrenagem principal.

Formar para informar, como premissa da construção de uma mensagem, requer considerar o conhecimento prévio necessário para a compreensão do conteúdo compartilhado e, nesse sentido, é preciso imergir no universo do conhecimento.

O conhecimento pode ser entendido como a capacidade humana de organizar as informações do mundo, classificar, compreender por meio de assimilação mental, contextualização e promoção de mudanças comportamentais, experimentos, inovações entre outros produtos, fruto do conhecimento construído.

Conhecer vai muito além de estar informado; é preciso saber pontos e contrapontos, perspectivas, aplicações, até para tomar a decisão de usar ou não o conhecimento construído.

Ao construir uma mensagem, é preciso ter ciência da diferença entre conhecimento dado e informação, para que o que se transmita seja claro, objetivo e coerente com a intenção do emissor.

Dentre diversas definições a respeito, pode-se entender que um dado é um elemento bruto, sem classificação, contexto, relevância ou propósito. Já a infor-

mação é a seleção, organização e classificação de dados a ponto de atribuí-los relevância e propósito. Para transformar informação em conhecimento, é preciso incluir reflexão, sintetização e contextualização, assim, agrega-se valor do pensamento humano derivado da percepção e manipulação inteligente das informações.

Na rotina social, o conhecimento evolui, de maneira formal, com estudos, treinamentos, observações, reflexões, discussões, e informal com experiências, hábitos e costumes transmitidos de geração em geração. De ambas as formas, a evolução do conhecimento permite o aperfeiçoamento de tarefas desde as mais corriqueiras até as mais complexas e, por isso, deve estar presente nas comunicações organizacionais.

Conhecer o que se faz, por que faz, para que faz, qual impacto isso gera no outro e na organização como um todo, não é importante só para que se faça melhor, mas também para compreender a relação interdependente de cada atividade e pessoa dentro da organização.

E não se trata do “estar sempre bem-informado”. Não se trata do famoso PSC (para seu conhecimento). Trata-se da imersão nos negócios, do olhar interessado, curioso e comprometido sobre a visão e missão da empresa, objetivos e metas organizacionais, sobre o produto ou serviço entregue à sociedade e qual o seu papel dentro desse contexto. Trata-se da percepção de pertencimento e real comprometimento.

Por isso, a gestão do conhecimento dentro de um negócio não se esgota em proporcionar treinamentos, educação corporativa ou incentivos para a educação formal, mas sim em entrelaçar de forma estratégica a gestão do conhecimento com a gestão da comunicação organizacional humanizada, pertencente, agregadora e assertiva.

Aqui, trata-se de dar a devida importância ao conhecimento na comunicação das instituições, pelo princípio e prioridade das lideranças em comunicar para formar, e não apenas informar. Ou seja, não apenas investir em ferramentas que possibilitem a emissão de comunicados, mas investir em recursos que viabilizem processos de comunicação, com via de mão dupla, e mais do que isso, que incentivem o entendimento, a reflexão, o feedback e a troca.

Em suma, a construção de mensagens que gerem resultados é um desafio que deve ser perseguido por todos os agentes de comunicação, líderes e liderados, que desejam realmente que a comunicação seja um mecanismo assertivo para o alcance de metas e objetivos.

## 2.5. Canal

O canal é o veículo que transporta a comunicação do emissor ao receptor ou aos receptores. Na era da tecnologia como protagonista nas relações humanas, o canal é o elemento que recebeu o maior investimento das organizações e das pessoas nos últimos tempos. Basta observar a quantidade de soluções que foram lançadas para conectar pessoas em pequenos cliques. Aplicativos, *cloud computing*, avatares, metaverso, internet das coisas turbinadas com 5G etc. Isso é maravilhoso, inclusive porque é por meio delas que, muitas vezes, a educação consegue chegar e mudar a vida de pessoas, o que não seria possível de outra forma.

As questões são: as empresas escolhem o canal certo para o público certo? Não foram atribuídos à tecnologia papéis que não lhes convêm? O propósito é usar a tecnologia a favor das relações humanas ou simplesmente permitir o seu contato? Aqui trata-se da humanização das relações; o simples contato não conecta.

Parece um contrassenso, mas o ser humano precisa de mais que um login para se entender como pessoa integrante de um grupo que se conecta, se identifica e se compromete com o grupo. É preciso investir proporcionalmente em tecnologia e em pessoas para que a comunicação seja realmente a base das relações. Isso é claro se a empresa quiser uma equipe saudável, produtiva e engajada.

Sob a ótica do ESG, os canais tecnológicos de comunicação já permitiram a redução da agressão ao meio ambiente de diversas formas, como economia com impressão de papéis, o uso de combustíveis fósseis em função do *home office*, encontros em ambientes virtuais e videoconferências. Esses são exemplos práticos da parte administrativa; em outros contextos, como nos processos industriais e comerciais, observa-se que a tecnologia da informação e da comunicação gerou soluções preciosas, que permitem a melhor utilização de recursos naturais.

A tecnologia é essencial aos resultados efetivos do ESG, e isso é inegável. Pelo contrário, isso deve ser ressaltado, entretanto, a preocupação é a busca pelo equilíbrio de investimento e atenção aos recursos humanos e tecnológicos.

## 2.6. Contexto

É o referente, ou seja, a situação à qual a comunicação se refere e está inserida. Exemplo: falar sobre educação básica e seus desafios no Brasil traz a discussão para um caminho, enquanto falar sobre educação básica e seus desafios na Finlândia, com certeza trará discussões muito diferentes, posto que são contextos distintos, mesmo falando aparentemente do mesmo assunto. O Brasil conquistou o último lugar em educação básica entre 63 países, e a Finlândia, o primeiro lugar, de acordo com o relatório anual de competitividade realizado pelo Interna-

tional Institute for Management Development (IMD) publicado pelo portal de Notícias UOL em junho de 2022.

Em tempos de *fake news*, o contexto pode fazer toda a diferença para o resultado da comunicação. Há pessoas que retiram um trecho do conteúdo e muda o contexto para enganar e convencer um determinado grupo de pessoas a acreditarem em mentiras.

Voluntariamente ou não, o contexto interfere na construção, no envio, na recepção e na compreensão de uma mensagem, portanto, a cultura, o grau de instrução dos colaboradores, a cultura e o clima organizacionais, a situação econômica e administrativa da empresa e da região em que ela está inserida podem afetar os resultados desejados com a comunicação.

Pela ótica do ESG, a utilização de recursos naturais de forma inteligente e sustentável pode representar um investimento, enquanto, sob outra perspectiva, ações nesse sentido podem representar custos difíceis de serem aprovados.

Por isso, é preciso educar para conquistar seguidores, incentivadores e investidores dessa abordagem, e a comunicação aqui se encaixa como um mecanismo poderoso.

## 2.7. Feedback

Termo em inglês que trata de tudo o que envolve o retorno do receptor no processo de comunicação. Em uma comunicação eficiente e eficaz, é preciso estabelecer mecanismos de retorno de fácil entendimento e utilização. É importante observar que quando não há esses mecanismos, o resultado da comunicação pode até ser alcançado, provavelmente a mudança poderá ocorrer, mas o retorno não será percebido pelo emissor, pelo menos não plenamente e sob a perspectiva do receptor.

É muito frágil iniciar um processo de comunicação sem mecanismos de feedback porque, dessa forma, o emissor não tem como averiguar se a mensagem foi clara, se o canal foi acessível, se o receptor entendeu, tudo em tempo de corrigir sem prejudicar o alcance de seus objetivos.

Exemplo: em um comunicado para uma nova regra do uso de uniforme, caso 100% dos colaboradores comecem a usar o uniforme dentro do prazo estabelecido, pode-se dizer que o resultado foi alcançado e que o retorno comportamental ficou explícito para o emissor. Entretanto, se houver um percentual que não entendeu como se daria o processo e não encontrou meios para o esclarecimento de suas dúvidas, e, portanto, não passou a usar o uniforme nos novos termos e regras, isso indica que a comunicação não foi eficaz, porque não trouxe o resultado esperado e um dos motivos, talvez o principal, seja a falta de meios para o retorno.

A abordagem ESG prevê grandes mudanças em gestão, processos, insumos e outros pilares das organizações, e sob essa perspectiva, garantir ferramentas que não só permitam o feedback, mas que o estimulem é crucial. Isso porque, ao dar o retorno, o receptor passa a se sentir membro integrante do tema em questão. Quando um retorno é recebido, e ainda produz alteração no processo, a chance de transmitir uma sensação de pertencimento que gerará comprometimento é ainda maior.

Como visto anteriormente neste capítulo, se os seres humanos são gregários, portanto, naturalmente levados a compartilhar a vida em grupo, também são movidos por realizações. Para isso, a união é essencial, e a manutenção dessa união requer comunicação; logo, a comunicação é a base das relações, as quais são os alicerces das realizações. E como comunicação sem retorno na verdade não é comunicação, e sim comunicado, este texto trata-se do “adubo” da comunicação organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Humanizar a comunicação não é algo só bem-visto e bonito que virou moda. Humanizar a comunicação é parar de olhar só para dentro ao construir uma mensagem; é se comprometer com o outro e se responsabilizar pelos resultados de sua mensagem. É muita inocência ou desatenção acreditar que as pessoas passam horas de sua vida no trabalho sem que as mensagens, por mais corriqueiras que sejam, afetem sua percepção sobre o trabalho e sobre a própria relação entre elas, e, no longo prazo, na forma como percebem suas próprias vidas.

As pessoas precisam perceber que uma comunicação humanizada lhes permite compreender melhor e ser mais bem compreendidas; facilita suas relações profissionais e, conseqüentemente, seu trabalho; permite perceber a medida certa entre cooperação e competição; e, por fim, cria um elo de contribuição para o alcance de metas e objetivos organizacionais e individuais.

Essa realidade se alinha aos propósitos sociais e de governança do ESG, uma vez que o ser humano passaria a ser visto e valorizado pelas suas relações, e não mais apenas por suas realizações isoladas.

Essa mudança concretizada em políticas, diretrizes e mecanismos focados em se comunicar para se relacionar e se relacionar para realizar pode viabilizar um ambiente de trabalho saudável, colaboradores motivados e produtivos, crescimento e desenvolvimento econômico para a comunidade empresarial, redução de desigualdades, dentre outros benefícios que coadunam com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Pacto Global.

## REFERÊNCIAS

- UOL. *Brasil ocupa último lugar em educação entre 63 países*. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2022/06/29/brasil-ocupa-ultimo-lugar-em-educacao-entre-63-paises.htm>. Acesso em: 17 nov. 2023.
- VANOYE, F. *Usos da linguagem: problemas e técnicas na produção oral e escrita*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

