

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA INDÚSTRIA 4.0: O DESAFIO DE MANTER A HUMANIZAÇÃO EM TEMPOS DE AUTOMATIZAÇÃO

Andressa Giovana Zanol
Jéssica Amanda Pinto Maciel
Márcia Gimenes de Vargas
Mayara Pires Zanotto
Shayane Matana

Resumo

A comunicação interna reforça, mantém e preserva a identidade da organização, impulsionando para as transformações desejadas, preservando sempre a cultura da empresa. Com a transformação digital e a presença de automatização e robotização, sobretudo nos processos fabris, deparamo-nos com novos desafios no que tange à aproximação entre as empresas e seus funcionários. Com o objetivo de compreender qual a contribuição da comunicação interna organizacional no processo de humanização das relações de trabalho, com a chegada da indústria 4.0, este estudo se caracteriza como de caráter qualitativo e teve como estratégia de pesquisa a realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Participaram do estudo 10 funcionários de diferentes áreas, em três empresas de Caxias do Sul que possuem processos de automatização. Os principais resultados apontam para uma simplificação da área de comunicação interna como organizadora de informações e disseminadora por meio de ferramentas acerca de ações, bem como, o quanto isso gera oportunidades para explorar a dimensão humana incumbida na comunicação, enquanto ato de natureza humana.

Palavras-chave: comunicação interna, humanização, indústria 4.0.

1 INTRODUÇÃO

Com a chegada da quarta revolução industrial, a automação permeia as organizações. Uma nova revolução que instiga a substituição de pessoas, por máquinas, a robotização de processos e exigem profissionais com qualificações técnicas e comportamentais, capazes de atender as demandas das mais diversas áreas.

O grande desafio da área de comunicação interna nas organizações é articular um posicionamento estratégico e visionário que permita comunicar de maneira eficaz esse novo movimento da indústria e que consiga manter a humanização nestes ambientes onde a mudança é inevitável.

Ao falarmos sobre comunicação, estamos tratando de algo global e que se vale de três dimensões básicas: “a interacional (a relação dos interlocutores), a simbólica (as práticas discursivas e a produção de sentido) e a contextual (situação sociocultural)” (FRANÇA, 2001, p. 39). Diante do novo contexto em que as organizações se encontram, vivenciando o que muitos estudiosos já classificam como a quarta revolução industrial, onde a automação de processos ganha espaço, os desafios tornam-se mais representativos.

Manter a dimensão interacional, onde os relacionamentos com os interlocutores tornam-se cada vez mais profissionais, em um período em que se vive a insegurança a respeito da manutenção dos cargos de trabalho diante da realidade da automatização, é um dos pontos que se destacam como relevância deste estudo.

A construção de sentido, em um mundo onde as revoluções tecnológicas são constantes, torna-se uma oportunidade para que a comunicação com os funcionários seja mais assertiva e personalizada. Não basta mais, como em outros tempos, comunicar por meio dos canais convencionais, e esperar que a mensagem permeie e seja assimilada por cada indivíduo. O volume de informações que cada ser humano recebe a todo instante, é imensuravelmente maior do que aquele que as pessoas recebiam há 20 anos, por exemplo. Neste sentido, as relações de trabalho precisam ser estreitadas por meio do elemento central que norteia os processos: os seres humanos, sejam eles em cargos desde gestão a produtivos. Esse estreitamento permite que as estratégias possam ser melhores desenhadas, e que as informações sejam transmitidas com vistas a fazer sentido para aqueles que estão as recebendo.

O objetivo deste estudo consiste em compreender qual a contribuição da comunicação interna organizacional no processo de humanização das relações de trabalho, com a chegada da indústria 4.0. Assim, a pergunta que norteia este estudo é: “Como tornar a comunicação interna uma estratégia para manter as relações interpessoais com a chegada da indústria 4.0?”.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a introdução. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que é constituído por comunicação interna, indústria 4.0 e humanização em tempos de automação industrial. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, o capítulo 4 apresenta a análise e discussão dos resultados, e por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação organizacional é um dos fatores mais importantes a ser considerado em qualquer gestão atualmente. De acordo com Kunsch (2003, p. 150), compreende o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa formam composto da comunicação organizacional. O termo, além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização social (empresa pública ou privada, instituições, entidades sem fins lucrativos, etc.), não se restringindo ao âmbito das empresas. Entender e administrar os variados públicos que afetam e são afetados pela empresa, representa um dos maiores desafios da comunicação na contemporaneidade.

Assim, pode-se compreender que a Comunicação Organizacional identifica e integra os diferentes tipos de comunicação, possibilitando unificar os processos comunicacionais. “Em sua essência, a comunicação organizacional tem por função estabelecer canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos” (KUNSCH, 2008, p. 172). O principal objetivo da comunicação empresarial é buscar a melhor forma de transmitir a mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com o público-alvo, visando mudar o modo de pensar, influenciar decisões, persuadir o público interno para o alcançar os objetivos organizacionais.

De acordo com Vieira (2004 p. 45), “valorizar o indivíduo na organização é fator primordial, sob a ótica da Comunicação Organizacional, sobretudo nas ações específicas de Relações Públicas”. Quando há programas e processos de valorização o funcionário fica mais satisfeito, o nível de produtividade aumenta e a empresa assegura sua credibilidade junto à comunidade. Ao compreender as organizações como sistemas de indivíduos agindo de forma integrada, os funcionários agem ativamente e se envolvem nos processos organizacionais. As organizações passam, atualmente, por constantes mudanças. Em uma perspectiva global de negócios, elas precisam tomar diversas decisões que estão revolucionando estruturas internas e externas na busca de modernização. O objetivo das mudanças é oferecer respostas rápidas ao mercado. Isso se deve ao avanço tecnológico e a velocidade com que as coisas acontecem, e por

isso que as mudanças são uma realidade inevitável. Neste sentido, os processos comunicacionais que tem como objetivo a divulgação ou construção da imagem organizacional são os responsáveis pelo início das mudanças. Cabe também acrescentar que, as mesmas que ocorrem em todas as áreas, quer sejam do meio organizacional ou de razões pessoais:

[...] atingem, em nível macro, países, regiões e continentes e, conseqüentemente, em nível micro, as organizações em geral. Não há como fugir: todo o sistema social global e a vigência da democracia influenciam direta e indiretamente a vida das organizações, provocando novas atitudes e reações (KUNSCH, 2003, p. 157).

De acordo com Kunsch (2003), pode-se afirmar também que a comunicação reforça, mantém e preserva a identidade da organização, impulsionando para as transformações desejadas, preservando sempre a cultura da empresa, ou seja, a comunicação tem um papel preponderante na organização.

É importante ressaltar que há diferença entre os termos comunicação interna, marketing interno e endomarketing, embora muitas vezes serem confundidos. O ideal é que os três componham, através de ações coordenadas, o planejamento comunicacional de uma organização, atuando em conjunto com a área de recursos humanos sempre que necessário.

A comunicação interna pode ser entendida como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.” (KUNSCH, 2003, p. 154). Desta forma, é responsável por estabelecer vínculos entre a organização e seu público interno, proporcionando relacionamentos efetivos e fortalecendo o comprometimento do funcionário com a organização. A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. Além disso, é instrumento de transmissão da cultura organizacional e facilitador dos processos de mudança.

O ideal é que a comunicação interna seja uma via de duas mãos, ou seja, que informe os funcionários ao mesmo tempo que os estimula a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, fazendo com que se sintam corresponsáveis pelo sucesso da organização. Ela deve integrar os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização.

Para Marchiori (1995) a integração do público interno é fundamental, porque quando os

funcionários dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte da vida da organizacional, e sentem que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados positivos são inevitáveis. É importante que todos os funcionários saibam quais são os objetivos, a missão e valores da organização, pois assim todos se sentem parte do todo, dedicando-se e contribuindo mais.

De acordo com Grönroos (1993) o marketing interno não é um fenômeno novo, pois as empresas sempre se utilizaram de campanhas e atividades para reforçar a imagem. Para os profissionais de gestão de pessoas e recursos humanos as atitudes e motivação dos funcionários é uma preocupação há muito tempo. Brum (2000) alerta sobre a diferença entre comunicação interna e marketing interno, onde a diferença não está somente no conteúdo, mas principalmente na forma: visto que se nos determos no conteúdo, também podemos encontrar uma diferença marcante entre Comunicação Interna e Marketing Interno. Se levarmos em consideração que uma empresa não apenas comunica fatos, mas também cria fatos para encantar seus empregados (BRUM, 2000 p. 96).

Muitas empresas conseguem se comunicar muito bem com seus clientes externos, mas cometem muitas falhas na comunicação interna. Inkotte (2000) cita o exemplo de empresas que, ao realizarem comunicação dirigida aos consumidores, investem em empresas e profissionais de elevada competência e criatividade, o mesmo não ocorrendo quando a comunicação é para o público interno. Em muitas empresas, por falta de profissionais competentes, a visão passada pode ser totalmente distorcida, mostrando o quanto a empresa é importante para o cliente e não o inverso, “pois a origem e o destino da comunicação em endomarketing devem ser estabelecidas no cliente interno” (INKOTTE, 2000, p. 115).

Inkotte (2000) esclarece a diferença entre marketing interno e endomarketing. Para ele no marketing interno a empresa treina, motiva e adapta seus funcionários, tendo como seu mercado alvo o cliente externo. Já no endomarketing, a empresa tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários. Assim, enquanto não há marketing sem marketing interno, o endomarketing é uma forma opcional de gestão para organizações que trabalham com administração de marketing. Ainda de acordo com Inkotte (2000), no caso de Marketing Interno a empresa produz o produto/serviço, o qual é ofertado ao mercado externo. No endomarketing a empresa é o próprio produto, que deve ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que, em última análise, é o seu mercado alvo.

Desta forma, um programa de endomarketing abrangente poderia se preocupar e tratar destas questões, entre outras, no sentido de aumentar o nível motivacional e de comprometimento dos funcionários, por exemplo.

Um programa de comunicação interna, marketing interno e endomarketing integrados traz reflexos imediatos e profundos no relacionamento entre empresa e funcionários. É importante perceber também que o processo de comunicação funcionará de maneira mais eficaz ou não, dependendo do meio ao qual o funcionário está inserido e indo ao encontro das percepções e sensações de quem o aplica.

2.2 INDÚSTRIA 4.0

A primeira revolução industrial ocorreu entre 1760 e 1840, na Inglaterra, a partir da substituição de processos artesanais pelas ferramentas e maquinários (ZARTE et al., 2016). “Nas décadas que se seguiram e até o fim da Segunda Guerra Mundial (1945), as evoluções foram significativas na área da indústria química, elétrica e do aço, assim como um aprimoramento significativo das técnicas existentes” (DA COSTA, 2017, p. 5). Para o autor, a terceira revolução industrial se deu entre as décadas de 1950 e 1970, onde começou a revolução digital, com a chegada dos computadores e o início do processo de robotização nas linhas de produção.

A nova era da robótica é chamada de indústria 4.0, ou de “Quarta Revolução Industrial. Inteligência artificial, internet das coisas, computação em nuvem e outras tecnologias permitem elevar a automação à enésima potência” (LABORAMA, 2018). O termo indústria 4.0 foi cunhado pela primeira vez na Alemanha, no ano de 2011 e tem se mostrado cada vez mais presente no dia a dia das organizações. A terminologia é empregada para descrever a tendência que as empresas à digitalização e a automação dos ambientes fabris (ROBLEK et al., 2016; SCHWAB, 2016).

Há diferentes visões acerca do termo. A visão de Weiss et al. (2016) evidencia que a indústria 4.0 remete à interação entre robôs e humanos no trabalho. Essa interação pressupõe a visão de futuro das empresas com relação à produção inteligente, por meio da automatização, correlacionando o mundo real ao virtual e que assegura o uso eficiente das informações (ZAWADZKI; ZYWICKI, 2016).

Cabe salientar a respeito do momento atual, onde as instituições se utilizam da

transformação digital como forma de melhoria nos processos e no desempenho organizacional, com vistas a progredir em seus resultados e maximizar sua eficiência fabril e de pessoal, o que gera mudanças e pode garantir a sustentabilidade dos processos (MORAES, 2018).

Moraes (2018) apresenta a transformação digital como um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores, ou seja, é uma mudança estrutural nas organizações dando um papel essencial para a tecnologia. A tecnologia, ao mesmo tempo em que representa uma facilidade para as relações de trabalho, pode representar um desafio para realizar a aproximação entre os indivíduos.

2.3 HUMANIZAÇÃO

Souza (2010) afirma que as relações humanas iniciam desde o nascimento das pessoas e se estendem ao longo da vida em diferentes âmbitos (família, trabalho, religião, entre outros). As pessoas possuem diferentes comportamentos e uma personalidade exclusiva, desse modo são chamadas de indivíduos, que juntos compõem uma sociedade, com objetivos e ambições particulares, porém que necessitam se relacionar uns com os outros de maneira consciente e voluntária.

No processo de troca de informações sempre há mais de um indivíduo envolvido, estabelecendo dessa forma um relacionamento humano, mesmo com conflitos e divergências que podem surgir devido às características pessoais de cada um. Porém, os relacionamentos se estabelecem por diferentes motivos, e o trabalho tem grande relevância para o sucesso da vida profissional, atentando para as regras, direitos e deveres, além de estar continuamente buscando a harmonia para evitar problemas internos na organização e com o público externo (SOUZA, 2010).

Dentro da área da administração, há diversas teorias que explicam os movimentos corporativos e das relações de trabalho, principalmente com a criação da Teoria Clássica da Administração de Taylor. Mas após este conceito de Taylor, foi percebido pelo administrador Elton Mayo que era necessário analisar as pessoas que fazem parte deste universo. Por isso, ele criou a Teoria das Relações Humanas, visto que havia aflição oriunda de anos da desumanização fixada pela primeira teoria citada. A Teoria das Relações Humanas estabeleceu que as pessoas são motivadas pela necessidade de aprovação e reconhecimento social nos grupos sociais que se

envolvem (SAMPAIO, 2000).

Para Sampaio (2000), teoria das relações humanas se define a partir do momento que há comunicação entre indivíduos com um objetivo específico, podendo ser elencadas como:

- a) de conhecimento: adquirir conhecimento sobre um assunto específico ou diversos.
- b) de valorização: alcançar novos valores e valorizar a pessoa que está próxima.
- c) interpessoais: quando uma pessoa se comunica com outra.
- d) intragrupoais: quando há interação entre indivíduos no mesmo grupo.
- e) intergrupoais: no momento quando um grupo se expressa com outro grupo.
- f) afetivas: ocorrem dentro da família, entre namorados, etc.
- g) de subordinação: relação entre chefe e empregado, respeitando a posição de subordinação.

Há também as relações humanas do tipo consigo mesmo, com os outros, nivelamento, de dominação, categóricas, simpáticas, verticais, horizontais, formais, informais, diretas, indiretas, ativas, intelectuais, e pessoais (SAMPAIO, 2000).

Além disso, Sampaio (2000, p. 9) explica que “o líder de um grupo deve se incumbir de reconhecer, harmonizar e aproveitar estes interesses, buscando compreensão e ajuda recíproca, de forma a maximizar a produção”. O autor comenta que o sucesso do grupo não provém tão somente do líder, pois depende de cada indivíduo cooperar pessoalmente dentro de uma equipe, para que assim o trabalho diariamente seja produtivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender como a comunicação interna pode ser utilizada como uma estratégia para manter as relações interpessoais com a chegada da indústria 4.0, este estudo se caracteriza como aplicado quanto à sua natureza, com finalidade exploratória e descritiva e metodologia qualitativa.

Segundo Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa de natureza aplicada aumenta a possibilidade de compreensão e de resolução dos problemas organizacionais. A pesquisa exploratória, costuma ser realizada quando há um problema ou questão de pesquisa com poucos ou nenhum estudo anterior, onde se visa prover a compreensão do problema estudado (COLLIS; HUSSEY, 2005; MALHOTRA, 2006). A pesquisa qualitativa é utilizada pelos cientistas sociais há anos, sendo considerada um dos métodos de coleta de dados mais utilizados (BRYMAN, 1988). A pesquisa

qualitativa se baseia, principalmente, na compreensão humana, o que a difere da pesquisa quantitativa, que tem seu raciocínio direcionado aos atributos lineares e em medições e análises estatísticas (STAKE, 2011). Conforme afirma Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa disponibiliza ao pesquisador o aprofundamento da análise, visto que considera o contexto de pesquisa.

Foi utilizado como estratégia a entrevista semi-estruturada, em profundidade, com vistas a obter as opiniões acerca dos temas estudados neste artigo. As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2018, de forma presencial, em 3 empresas metalúrgicas localizadas em Caxias do Sul, encontradas a partir do critério de acessibilidade das pesquisadoras. As empresas serão mencionadas, ao longo do trabalho, como Empresas A, B e C. Os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória, de acordo com as áreas que ocupam, sendo que foram selecionados funcionários de diferentes áreas (gestão, administrativo, mão de obra indireta e produção), a fim de garantir uma diversidade de visões acerca de um mesmo fenômeno. Os entrevistados serão tratados como Entrevistado 1, [...], Entrevistado 10, com vistas a preservar a identidade dos mesmos, e por este motivo, optou-se por não realizar a caracterização dos entrevistados (idade, função, etc.).

O roteiro de entrevistas (Apêndice A) foi elaborado a partir da literatura e dos objetivos de pesquisa e validado junto à 3 especialistas, conforme orienta a literatura. Conforme indica Yin (2015), adotou-se o critério de saturação teórica para realizar o encerramento das entrevistas, com vistas a garantir que todas as dimensões abordadas tivessem sido contempladas nas respostas dos entrevistados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram realizadas 10 entrevistas com funcionários das três empresas selecionadas para a pesquisa. A primeira questão abordada refere ao entendimento dos entrevistados acerca da comunicação interna e sua visão da área em sua empresa. Observou-se que em ambas as empresas, a visão dos funcionários sobre a sua visão da comunicação interna restringe-se à visão das ferramentas como transmissoras de informações organizacionais. As principais ferramentas citadas pelos entrevistados são: jornal mural, intranet, reuniões diárias (informativas), eventos em datas comemorativas. Contudo, algo que chamou a atenção foi a restrição de o uso da intranet, visto que a principal funcionalidade identificada foi a consulta de cardápio do refeitório,

classificados e recrutamento interno.

Referente à divulgação de dividendos, nas duas empresas que trabalham com remuneração variável, as informações financeiras da corporação são divulgadas nos canais de comunicação, o que faz com que os funcionários se sintam informados, contudo, pela característica societária da empresa, não é uma informação exclusiva e sim de caráter obrigatório. O fato de trabalhar a divulgação de dividendos como uma ideia de transparência e engajamento, representa uma oportunidade de maior envolvimento entre as equipes, em prol de uma meta maior. Capitalizar uma informação de divulgação obrigatória em prol de um benefício comum, se apresenta como uma oportunidade de promover o relacionamento e interação de ações corriqueiras com as estratégias organizacionais.

Não foi possível identificar nas respostas se as empresas estudadas usam deste contexto para gerar o relacionamento interno. Estima-se a possibilidade, caso ocorram essas ações, de que as mesmas não estejam gerando esta percepção perante os funcionários, pois não se caracterizam como ações estratégicas. O contexto apresentado enfatiza que nas empresas estudadas, o processo de comunicação interna não é visto como uma ferramenta de relacionamento e engajamento, o que reduz o potencial estratégico da comunicação.

No que tange às relações interpessoais, as percepções dos funcionários apresentam variações. Notou-se dificuldade de identificação dos entrevistados com relação às ações que são realizadas pelos setores em relação às que são realizadas pela empresa, o que gera uma visão equivocada a respeito da fonte das ações e do objetivo pelo qual as mesmas estão ocorrendo. As práticas institucionalizadas não são divulgadas por uma fonte única, o que pode contribuir para que essa falta de reconhecimento ocorra.

As relações interpessoais acontecem, sobretudo, como iniciativas específicas dos setores e não do processo de comunicação interna. Grande parte das ações institucionais, reconhecidas como de relacionamento, embora pontuais, geram uma percepção positiva entre os funcionários (por exemplo, ações alusivas às datas comemorativas). As ações de relacionamento, enquanto iniciativas dos setores, não podem ser reconhecidas de caráter institucional, isso porque, dependem da liderança de cada área para ocorrer. Embora isso soe positivo às equipes, não é uma prática institucionalizada e portanto, mensurar o impacto destas ações torna-se desafiador, numa perspectiva de comunicação.

Nota-se nas empresas entrevistadas um excesso de investimento e reconhecimento em

ferramentas, que embora sejam importantes para o processo comunicacional, por si só não mobilizam o elemento humano da comunicação. Ao investir em ferramentas e não no impacto delas sobre as equipes, a empresa está sendo restritiva em suas expectativas e conhecimento acerca do poder da comunicação como mobilizador de ações que reflitam o verdadeiro engajamento dos funcionários. Embora seja positiva a criação de ferramentas mais modernas e interativas, isso gera nos funcionários uma expectativa de visibilidade pessoal, quando houver algo a ser noticiado por tais canais. Cabe à empresa priorizar um espaço para que seja dada esta oportunidade de reconhecimento interno entre as equipes, o que pode aumentar o engajamento e a motivação por participar em atividades extras.

As percepções geradas a respeito de engajamento nas organizações estudadas, leva a reflexão de quais as métricas consideradas para mensurá-lo. Se o engajamento de uma ação for medido somente pela participação do indivíduo e não por envolvimento, ou seja, pelos resultados presentes nas ações dos indivíduos, não se está sendo mensurado engajamento. Cabe salientar que o engajamento pode ser mensurado de forma subjetiva, ou seja, quando por métricas de recursos humanos, por exemplo, quando o indicador de absenteísmo pode ser considerado uma métrica relevante, dentre outras existentes.

Notou-se que os canais de comunicação, tanto os mais clássicos, tais como o mural, a intranet e o jornal informativo possuem reconhecimento quanto a seu uso e suas finalidades. O que chama a atenção refere-se à falta de reconhecimento de uma estrutura estratégica na formulação das ações que competem à área de comunicação e gestão de pessoas, de forma conjunta. Embora as empresas, de algum modo tenham consciência da importância de despertar nos funcionários o sentimento de pertencimento, a limitação das verbas que podem ser destinadas para ações que gerem engajamento, faz com que a área seja percebida como periférica, diante de tantas outras que são consideradas de cunho mais estratégico. Contudo, em tempos de crise financeira, a área de comunicação, por vezes, precisará usar de sua criatividade para gerar ações de impacto com pouco custo.

Algo que fica cristalino após a realização das entrevistas é o fato de que os gestores e supervisores não parecem empoderados à cerca das informações relativas a indústria 4.0, de maneira sistêmica, somente nas partes que lhe competem diretamente, mas nem todos com o mesmo grau de conhecimento.

Nota-se que a visão limitada de alguns funcionários acerca da indústria 4.0 gera um

excesso de confiança na empresa, criando a expectativa que os mesmos serão realocados. Em uma das empresas entrevistadas a grande mudança relacionada com a indústria 4.0 é a não utilização de papel no ambiente fabril. A indústria 4.0 está sendo vista como uma melhoria processual. Para o Entrevistado 8 “[...] a inovação e indústria 4.0 é isso: é tirar os distúrbios que tu tens, conseguir fazer um produto mais tecnológico e [,,] com um custo menor”. Com a chegada da indústria 4.0 as empresas entendem que o funcionário deve buscar uma especialização, enquanto o funcionário espera que a empresa proporcione os treinamentos necessários para ele atuar neste novo cenário.

Pode-se observar que as empresas estudadas estão voltadas a grandes projetos para a gestão de pessoas e para a comunicação, a área administrativa busca a inovação nos seus processos, mas quem está na área fabril geralmente não acompanha esse movimento, pois não condiz com a sua realidade de trabalho ou daquilo que realmente eles necessitam, também pelo fato das atividades serem mais operacionais do que estratégicas. “Não adianta ter um *start* pra fazer o processo automático se hoje o funcionário não está vindo trabalhar porque trabalha em uma máquina que dá dor nas costas, trabalha três dias e depois não consegue vir mais. Tem problemas mais pontuais, mais gritantes no dia a dia” (ENTREVISTADO 7).

Notou-se que em ambas as empresas estudadas, devido a existência de agremiações onde os funcionários são sócios, em geral, as ações das associações possuem mais reconhecimento do que aquelas encabeçadas pela área de comunicação interna da empresa. Isto abre uma oportunidade para que a inserção das atividades modificadas pela indústria 4.0 possam ser trabalhadas, de algum modo, com o auxílio destas agremiações, visto que pode haver parceria para treinamentos e cursos, com direcionamentos promovidos por tais entidades, dado seu poder de alcance no público interno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia inicial para este artigo era responder a seguinte pergunta: “Como tornar a comunicação interna uma estratégia para manter as relações interpessoais com a chegada da indústria 4.0?”. Sob o ponto de vista do grupo, pode-se citar que o resultado foi inesperado, isso porquê ao longo do processo percebeu-se que a comunicação interna é vista apenas como um processo quase que estritamente informativo, ou seja, na visão dos respondentes, ele não tem

enfoque de engajamento e estratégia organizacional.

Quando se fala da quarta revolução industrial, onde os processos manuais têm grandes possibilidades de serem substituídos pelas máquinas com inteligência artificial, isso acende um alerta. Algo latente foi a percepção de que o processo de comunicação é visto apenas como informacional, o que não impede que ele seja facilmente substituído por uma máquina, capaz de ler algoritmos e informar à quem seja pertinente? Estamos migrando para uma “comunicação 4.0?”.

Visto que a intenção deste estudo estava centrada em compreender de que forma se torna possível manter a humanização em tempos de automatização, foi possível compreender que hoje, embora a área seja conduzida por pessoas, a interface de relacionamento está recheada de oportunidades a serem exploradas. Quando isso é abordado, o grupo quer se referir ao fato de que existem possibilidades de gerar engajamento entre os funcionários e suas equipes que vão além de se utilizar de ferramentas para apresentar o que ocorre no ambiente organizacional. As demandas dos próprios funcionários, por muitas vezes não encontram um canal para chegar até a área apropriada, logo, a comunicação se mostra, quando de caráter ferramental, como uma via de mão única, onde o *feedback* não dispõe de vias para ocorrer.

Ao mesmo tempo em que as empresas contam com diversas ferramentas para informar seus funcionários, muitas delas têm deixado de olhar para as possibilidades de troca e enriquecimento do ambiente de trabalho, que se dão, em geral, em momentos onde há conversa, ou seja, onde a comunicação estabelece seu movimento circular. No momento em que só há emissor, mensagem e receptor, focados em canais não responsivos e sem espaço para o retorno, a empresa perde a oportunidade de ouvir o que seu funcionário tem a lhe dizer, e por tanto, aquilo que ele pode contribuir para os processos estabelecidos e melhorias contínuas, é deixado de lado. Para corroborar com esta análise dispõem-se da literatura:

Existem empresas que investem na comunicação com o público interno, planejando e criando bons canais e campanhas, mas não conseguem democratizar a informação estratégica e relevante, ou seja, só autoriza o repasse de informações de baixa relevância, que não contribuem para a consolidação de uma imagem interna positiva (BRUM, 2017).

O setor de comunicação das empresas, em geral, não apresenta robustez nem de verbas e nem de pessoal e a burocracia imposta nos processos faz com que a atuação dos profissionais da área fique condicionada. Por outro lado, outro ponto que se destaca é a falta de pró-atividade e

ausência de imposição por parte dos profissionais da área, o que faz com que, muitas vezes, a área seja vista como supérflua e as ações propostas, como perda de tempo. A banalização do processo de comunicação interna remete a este descrédito. Uma empresa que foca somente em datas comemorativas tradicionais e não privilegia suas minorias, ou ainda, a comunidade ao seu entorno, perde oportunidades de estabelecer uma comunicação abrangente e genuína. Com isso, abrem-se as oportunidades para que a área de comunicação, na pessoa de seus profissionais, explore as dimensões de relacionamento da profissão, com vistas a melhorar o engajamento de seus funcionários e, deste modo, fazer com que os canais de comunicação sejam vistos como reforço destas ações e não seus meios principais, como hoje se identifica em diversos casos.

Como limitações do estudo, pode-se citar a alta expectativa em encontrar um cenário local mais inteirado pela indústria 4.0 por meio de suas lideranças e áreas correlatas. Outro ponto que ocasionou, em partes, um redirecionamento da pesquisa quanto aos achados, diz respeito a forma como as empresas estudadas conduzem seus setores e ações de comunicação interna, ao passo que o processo se assemelha, em grandes partes, com empresas de outros segmentos e portes. Isso nos permite compreender que o processo é linear, independente de porte ou tempo de existência, e por tanto, permite que os resultados obtidos possam sofrer generalização.

Para estudos futuros, sugere-se a replicação da pesquisa em outras regiões que sejam polos industriais, tanto nacionais quanto internacionais. Ainda, sugere-se a possibilidade de replicar o estudo em plantas de diferentes países, pois os movimentos observados podem sofrer alterações de acordo com a diversidade cultural, ou ainda, com o local estabelecido. A aplicação de uma pesquisa quantitativa, capaz de medir as percepções quanto as ações de comunicação e os movimentos da automatização também constituem uma possibilidade de pesquisa. Sugere-se abordar em um próximo estudo, a visão dos profissionais da área de comunicação interna em paralelo às demais visões abordadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3 ed. Porto Alegre:L&PM, 2000.

BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1988.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DA COSTA, Cesar. Indústria 4.0: o futuro da indústria nacional. **POSGERE-Pós-Graduação em Revista/IFSP-Campus São Paulo**, v. 1, n. 4, p. 5-14, 2017.

FRANÇA, Vera V. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. et al. (orgs). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas, tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

GIBBS, Graham R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, c1993.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed., rev. São Paulo: Summus, 2003.

LABORAMA. **Indústria 4.0 e a reumanização das relações de trabalho**. Disponível em: <labora.ma/2018/06/11/industria-4-0-e-a-reumanizacao-das-relacoes-de-trabalho/>. Acesso em: 18 set. 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes – USP, 1995.

MORAES, Daniel. **Transformação digital**: o que é e quais seus impactos na sociedade. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/transformacao-digital/>. Acesso em: 28 set. 2018.

ROBLEK, Vasja; MEŠKO, Maja; KRAPEŽ, Alojz. A Complex View of Industry 4.0. **SAGE Open**, v. 6, n. 2, p. 1-11, 2016.

SAMPAIO, Getúlio Pinto. **Relações humanas a toda hora**. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SOUZA, Rubens. **Relações humanas e relações públicas**. São Paulo: Editora Audio, 2010.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

VIEIRA, R. F. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WEISS, Astrid et al. First Application of Robot Teaching in an Existing Industry 4.0 Environment: Does It Really Work? **Societies**, v. 6, n. 3, p. 20, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARTE, Maximilian et al. Building an Industry 4.0-compliant lab environment to demonstrate connectivity between shop floor and IT levels of an enterprise. Industrial Electronics Society. **IECON 2016, 42nd Annual Conference of the IEEE**, p. 23-26 Oct. 2016.

ZAWADZKI, Przemysław; ŻYWICKI, Krzysztof. Smart product design and production control for effective mass customization in the Industry 4.0 concept. **Management and Production Engineering Review**, v. 7, n. 3, p. 105-112, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) O que você entende por comunicação interna?
- 2) Como você vê o papel da comunicação interna na sua empresa?
- 3) Dentro da comunicação interna da sua empresa, quais são as ações que mais te chamam atenção no que refere ao trato com as pessoas? Você observa que esse cuidado parte de todos os níveis da organização? Fale a respeito.
- 4) O que você acredita que a comunicação interna poderia fazer de diferente ou reforçar para fortalecer as relações interpessoais na sua empresa?
- 5) Temos ouvido falar muito em indústria 4.0. O que você entende por indústria 4.0? Onde você ouvir falar sobre isso?
- 6) Você enxerga algum movimento da sua empresa que associa à indústria 4.0? Por que você acha que isso está acontecendo? (Quando chega uma nova máquina na empresa, como ela é apresentada para os funcionários? Isso gera insegurança para eles? Por que você acredita que isso acontece?)
- 7) Qual a sua disposição em se adequar ao novo modelo de indústria que se apresenta? Por quê?

8) Na sua opinião, a informação sobre as mudanças nos modelos de automação industrial está chegando da forma correta? Por quê? Essas informações estão sendo disseminadas na organização? Por meio de quais canais/fontes?