

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Quais os desafios de manter a alma da empresa, aquilo que mostra o que ela é, quando boa parte dos colaboradores trabalham de casa

Por **Gumae Carvalho**

Há 50 anos, Vinicius de Moraes escreveu sobre uma casa. Uma casa, aliás, muito engraçada que não tinha teto, não tinha nada. “Ninguém podia entrar nela não, porque na casa não tinha chão.” Não tinha parede também, mas era feita com muito esmero, na Rua dos Bobos, número zero. Bem, a casa existe mesmo. Ela foi idealizada e construída pelo pintor, ceramista, escultor, muralista, escritor, compositor e empresário uruguaio Carlos Vilaró. Foi feita pelas próprias mãos dele, em Punta Ballena, no Uruguai. Batizada de Casapueblo, ela chama a atenção pela arquitetura bem diferente. E o poeinha, como chamavam Vinicius, resolveu homenagear o amigo com esse poema. Dizem que a construção da casa avançava de acordo com as necessidades e com os desejos de Vilaró. E que ele sempre afirmava que, se o joão-de-barro constrói sua própria casa, por que ele não poderia construir a dele?

Mas o que tem a ver essa casa com cultura, home office e empresas? Talvez possamos imaginar que, hoje, mais e mais empresas não têm paredes ou chão. Entraram, algumas de forma forçada, para a era digi-

tal, muito em função da covid-19. A pandemia as obrigou a colocar seus funcionários em suas respectivas casas. Mas com rede – neste caso, de wifi.

Voltando a Vilaró: cada centímetro que ele construía, com as próprias mãos, era um reflexo do que ele pensava, do que ele sentia, do que ele era. Era, de uma certa forma, a expressão de uma cultura. Um conjunto físico que refletia o ser que a construiu e que foi immortalizada, durante seu processo de construção, pelo artista brasileiro.

E como refletir a cultura em uma casa sem materialidade? Ou melhor, como traduzir e fortalecer a cultura de uma empresa quando ela parece que perdeu suas paredes, teto e chão para a pandemia? Ou melhor, quando ela ganhou mais tetos, chãos e paredes, mas das casas dos colaboradores? Como fica cuidar da cultura em tempos de pandemia?

Sim, o aspecto físico conta muito de uma empresa. Se os pufes são coloridos, e há uma sala para confraternização ou descompressão. Se as cores são mais quentes ou frias. Se os móveis são diferentes para os diretores. Se cada um tem seu espaço, sua mesa, seu “aquário” ou se todos compartilham o mesmo am-



Gabineski, da Nap IT: a cultura nunca esteve atrelada ao meio físico

biente... Enfim, aspectos concretos que traduzem algo sutil, a alma de uma organização.

E talvez por falarmos em “alma” vale acrescentar que o “escritório” é importante, mas não é tudo. Para Carlos Aldan, CEO do Grupo Kronberg, o ambiente físico tem sido historicamente um componente importante da cultura de uma empresa. Mas existem outros elementos que também são tão ou mais importantes, como os processos de recrutamento e seleção, de gestão de desempenho, os conceitos de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (e como são levados a cabo), as políticas e filosofias da empresa, o perfil de talentos que a organização atrai e, principalmente, o propósito, a missão, a visão e os valores da organização. Tudo isso é cultura. “E a cultura, como dizia Peter Drucker, é mais importante para o desempenho e sucesso organizacional do que a estratégia ou o modelo de negócio”, lembra Aldan (a cultura devora a estratégia no café, lembram-se?).

Agora, continua Aldan, um vírus desafia o *status quo* e a nova rotina será bem diferente da que existia na era da pré-pandemia. Consequentemente, a cultura das empresas, que já está sendo modificada pelo trabalho remoto, será enormemente afetada também pelo comportamento futuro da sociedade e da base de clientes das empresas, avalia o consultor. “Cuidar da cultura a distância é uma tarefa desafiadora. No entanto, o trabalho remoto tem demonstrado ser mais produtivo do que se imaginava, possibilitando menor conflito entre trabalho e vida pessoal, maior tempo de qualidade com

a família, mais tempo de sono, principalmente para as pessoas que passavam horas no deslocamento para o trabalho”, diz. Por outro lado, por sermos seres “hipersociais” e por desejarmos sentir e ser objeto de estima e de pertencimento, o cafezinho com os colegas, as conversas, almoços e happy hours presenciais fazem falta. E, nesses encontros, a cultura aparece e é reforçada. E nesse ponto surge um contraponto.

Para Christine Naschberger, professora de gestão e de gestão de RH da Audencia Business School, na França, se os funcionários trabalham em casa, não há mais cultura organizacional. “Uma cultura organizacional abrange os valores transmitidos, os comportamentos e as interações entre os colaboradores”, afirma. Ela argumenta que as interações virtuais durante o confinamento entre os funcionários são superficiais demais para criar um sentimento de pertencimento. Assim, os indivíduos, no trabalho remoto, estão sozinhos na frente de uma tela e uma cultura organizacional só continua viva porque existe o coletivo. “As culturas organizacionais também foram ‘confinadas’ durante o período de confinamento. Além disso, a geração jovem, tão hábil em novas tecnologias, rejeitou o home office com mais força durante este período. Eles se sentem isolados, sozinhos, mal supervisionados e esquecidos na frente do computador”, diz, reforçando que o maior desafio para as empresas que optaram pelo trabalho remoto é fazer reviver a cultura após o retorno dos colaboradores. “Será necessário

criar momentos de compartilhamento, troca ou convívio para que a cultura possa emergir novamente. O contato humano é fundamental para despertar culturas adormecidas durante a pandemia”, afirma (veja mais em *Para ficar bonito na tela*).

Ana Cecília Vidigal Passos, diretora de desenvolvimento e transformação organizacional da Wepeople, concorda que a cultura é muito representada pelo ambiente físico sim, mas não só por ele. “Ela é representada também pelo comportamento das pessoas, pela sua forma de ser, de fazer e de decidir, representando o que é importante na organização, o que ela valoriza”, comenta. Assim, neste momento de pandemia, a cultura é muito reforçada pela orientação e condução dos colaboradores feitas pelos líderes. Ou seja, o que é valorizado numa organização pode ser fortalecido em uma reunião virtual. “Por exemplo, se a empresa tem uma cultura de alta performance e quer reforçar isso junto a seus profissionais, o líder poderá realizar um encontro virtual

esclarecendo os papéis e as responsabilidades no novo cenário, quais atividades devem ser realizadas e as metas. Se a empresa estava em um processo de evolução cultural, buscando fortalecer mais as habilidades de criação e inovação, o líder poderá incentivar bastante a construção de soluções em conjunto, diante de um contexto sem muitas respostas”, diz Ana.

Ainda sobre o papel das lideranças, Rose Russowski, diretora da região sul da consultoria LHH, comenta que a cultura é muito mais sobre o que não é dito do que aquilo que é falado; ou seja, é muito mais praticado do que está nas paredes. “Logo, é possível, sim, permanecer com a cultura e até mesmo fortalecê-la no home office, no qual as pessoas têm de ter mais claros qual a estratégia e o posicionamento da empresa, a forma de atuar, os valores e como se posicionam as lideranças. Isso tudo fala muito da cultura, pois as pessoas percebem a cultura por meio das práticas dos seus líderes”, observa. Dessa maneira, só para lembrar dos móveis, dress code etc., esses aparatos físicos às vezes pregam ou falam de algo que, na realidade, não acontece. Ou seja, de nada adianta ter pufes coloridos, tentando passar a imagem de informalidade e inovação made Silicon Valley, se para cada ideia apresentada há uma frase como resposta: “Isso não vai dar certo!”

EM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO

Cultura é o sistema de valores que dá sentido à experiência humana, que faz entender o significado de nossa realidade e constrói nosso senso de pertencimento e identidade, diz Roberta Campos, professora do Instituto Coppead de administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e com formação em antropologia e administração. No entanto, ela alerta que a cultura não é um sistema uniforme e estático; ela está sempre sendo reformulada, ainda que lentamente. “Ela não é construída apenas pela liderança, mas também pelos funcionários e demais participantes do ecossistema incluídos nessa cultura. A liderança deve sempre buscar atuar para preservar a consonância entre os valores culturais e os objetivos estratégicos da empresa. É um trabalho contínuo”, diz a professora. Um exemplo disso é uma organização com uma cultura muito tradicional que, de repente, recebe uma entrada significativa de colaboradores mais jovens. “Eles passarão a ressignificar,

Divulgação



Aldan, do Grupo Kronberg: o ambiente físico é importante, mas não é tudo

voluntariamente ou não, a centralidade da tradição no sistema de valores da organização. E caberá à liderança monitorar essas flexibilizações culturais para definir como atuar para restabelecer o protagonismo dos valores que são fundamentais. Digo isso apenas para ressaltar o ponto de que a manutenção de uma cultura organizacional homogênea e consistente é um trabalho contínuo, pois a cultura é uma teia simbólica, viva e sempre interagindo com os indivíduos”, conta.

E como um novo funcionário aprende os valores da cultura de uma organização? Roberta responde que, se o recrutamento dele foi bem feito, seu sistema de valores internalizado será plenamente consonante com os valores da companhia. “Além disso, ele aprenderá a nova cultura vivendo na mesma, observando seus pares, seus líderes, e entendendo o que é valorizado e desvalorizado na organização. Coisas como o tempo dedicado a certas atividades darão o tom, ainda que inconscientemente, do que a empresa valoriza”, diz. Para ela, uma forma de manter o cuidado com a consistência da cultura organizacional está em como a empresa atribui valor às pessoas, às atividades, aos stakeholders, ao tempo, às atividades que organiza. “Algo tão simples como a alocação de tempo da equipe dá o tom do que é culturalmente valorizado na empresa. Se um valor importante é a horizontalidade, as lideranças precisam estar atentas à abertura de oportunidades de diálogo com os funcionários. As plataformas digitais imprimem uma formalidade no trato e na interação, tornando os encontros mais focados na tarefa a ser feita e menos na relação entre as pessoas”, comenta. Dessa maneira, continua ela, o acesso franco à liderança, mais facilitado pelos escritórios abertos (do tipo open space), fica dificultado pelas reuniões que precisam ser agendadas no home office. Isso faz com que as lideranças tenham de pensar em como recompor esses mecanismos de horizontalidade, mas no ambiente digital. “Um exemplo de solução que aproveita o digital para reinventar a cultura da empresa é a rádio Bee Bop da agência Betc/Havas. A hora do almoço foi decretada como um espaço de intervalo obrigatório para descanso, relaxamento, informalidade, para desligar-se do trabalho. E a empresa criou a rádio como um espaço de troca espontânea e criativa que funciona como pano de fundo a esse momento de pausa. Esses dois valores, criatividade e espontaneidade, precisavam



Ana Cecília, da Wepeople: comportamento das pessoas

seguir fluindo por entre os colaboradores da agência, mas como fazê-lo por meio dos rígidos agendamentos de reuniões? A rádio tornou-se então um espaço alternativo, livre do trabalho, mas que energiza o encontro e o processo criativo e de troca”, conta Roberta.

PRÉDIOS MUDAM, MAS A ESSÊNCIA...

Tendo por base que a cultura é reflexo da empresa, no caso da Nap IT, consultora de tecnologia, ela tem origem no propósito de seus sócios de empreender, de criar um negócio com foco em resolver um problema existente. “Cada empresa saberá o que valorizar nas pessoas e, no nosso caso, possuímos alguns indicadores comportamentais específicos – como ser colaborativo, comprometido, empático, organizado e ágil –, que nos ajudam a lidar com as situações do dia a dia, a assumir desafios, superar crises e seguir transformando a empresa”, diz Regis Gabineski, CFO e head de people & culture da Nap IT.

Ele conta que, apesar de a sede estar em Porto Alegre, a empresa possui escritórios em São Paulo, Portugal, Chile e EUA. Ou seja, a cultura nunca esteve atrelada ao meio físico. Por essa razão, ele garante que a companhia não foi impactada por um risco de perdê-la quando todos foram trabalhar de suas casas. “No entanto,

a pandemia forçou as pessoas a fazerem algo que antes era voluntário. Fazer algo forçado afeta os sentidos de qualquer pessoa, no âmbito pessoal e profissional. Estávamos diante de uma grande mudança. Para cuidar da cultura a distância, colocamos em destaque o papel do líder. Colocamos em prática um plano de ação no qual a liderança tem um papel essencial”, diz.

O plano a que ele se refere é 100% digital, com encontros virtuais por meio de ferramentas de colaboração. Batizado de *Jornada da transformação cultural*, o plano teve início em abril deste ano e vai até junho do ano que vem. “A jornada já obteve ganhos significativos e feedbacks valiosos. Criamos squads aleatórios, pelos quais os colaboradores debatiam sobre temas ligados à cultura. Ter a oportunidade de conversar sobre assuntos não ligados a nossa rotina, como faturamento e entregas, foi de fundamental importância para o aprendizado. O convívio e a troca de experiências com colegas de outros estados e países, com grupos aleatórios e assuntos direcionados, proporcionou união na empresa, além, é claro, de autoconhecimento e reflexões”, diz Gabineski.

Mas e quando o funcionário não trabalha, ou trabalhava, de casa, mas na empresa cliente, vivenciando uma outra cultura em seu dia a dia? O que o manteria ou mantinha conectado à cultura da sua organização vale para tempos de home office? Larissa Cozzi, head of people da agência Oliver Latin America, conta que a empresa possui um modelo de negócio focado em estar presente dentro do cliente, ou seja, sem um espaço físico. Por essa razão, sempre foi evidente a importância de a cultura estar mais apoiada em valores e menos em aspectos materiais como móveis ou dress code. Ela percebe um limite muito sutil entre a cultura da Oliver e a do cliente. E o trabalho dela e da sua equipe é cuidar para que essa linha seja clara para os colaboradores, sempre buscando oferecer a eles o melhor de ambos os mundos: assegurar suporte e liderança de um lado e oferecer uma maior imersão, agilidade e dinamismo do outro.

Por essa razão, a boa comunicação é ainda mais importante neste momento. “Ter disponibilidade e empatia com todos os tipos de reações frente a um cenário nunca antes vivido também é fundamental para gerar segurança. O papel do líder de RH passa por proteger emocionalmente a equipe para que ela se sinta confortável a desempenhar seu papel”, diz Laris-

sa, que acredita que o principal desafio da cultura é ela ter aderência a todos os momentos e situações do cotidiano da empresa. “Com ou sem pandemia, com ou sem espaço físico, nossa cultura precisa resistir e ser adaptável às nuances e contextos de cada dia. Por isso, prezamos por uma cultura forte. Prédios mudam, pandemias acabam, mas a essência fica.”

NOVOS ARTEFATOS DA CULTURA

Sobre valores e propósitos, Almiro dos Reis Neto, presidente e coach da consultoria Franquality, lembra o que ensinava Edgar Schein, que os pontos mais impactantes de uma cultura são, por ordem de importância: os pressupostos básicos; os valores compartilhados; e os artefatos. “Os artefatos são importantes porque são os mais visíveis e são uma grande ferramenta de comunicação da cultura. Na ausência dos



Divulgação

Roberta, do Coppead: cultura está sempre sendo reformulada, ainda que lentamente

artefatos, as empresas talvez tenham de utilizar mais frequentemente outras ferramentas de comunicação para que os colaboradores ‘não se esqueçam’ dos valores de suas empresas”, diz Almiro.

E que tal relembrar os aspectos citados por Schein? Almiro conta que, de acordo com o autor de *Cultura organizacional e liderança*, entre outras obras, é possível conhecer e entender a cultura de uma organização em três graus de profundidade por meio de:

ARTEFATOS: são os fenômenos que todos podem facilmente ver, ouvir e sentir ao entrar em contato com um grupo e sua cultura, o que inclui sua arquitetura, criações artísticas, linguagem, tecnologia, produtos, vestimenta (dress code), mitos, histórias sobre a organização, declarações de valores publicadas, cerimônias e qualquer comportamento visível ou processo organizacional que seja rotineiro e observável. “Os artefatos são fáceis de serem observados e, muitas vezes, difíceis de serem entendidos ou decifrados; ou seja, as razões do porquê estão onde estão ou seus significados”, diz Almiro.

VALORES COMPARTILHADOS: são formados a partir de experiências exitosas na história daquela comunidade e que são consolidadas por meio da repetição em situações similares. Por exemplo: segurança é importante para o negócio; investir em propaganda e marketing é fundamental; pessoas são a alma do negócio etc.

PRESSUPOSTOS BÁSICOS: expressam as crenças mais profundas, e eventualmente mais inconscientes, dos indivíduos e das organizações. “Um exemplo empresarial seria a crença de que as empresas são constituídas para darem lucros e que, portanto, seria inadmissível projetar um orçamento com prejuízo. Integridade pode ser considerada outro pressuposto básico para organizações em geral, mas particularmente sensível para empresas de auditoria que dependem desse atributo para a sua sobrevivência”, conta Almiro.

Para ele, o home office não elimina as características que compõem os artefatos da empresa, talvez até agreguem novos. “Um exemplo desses novos artefatos seja fazer reuniões, finalmente, no horário, via aplicativo, ou organizar happy hours, também por aplicativos, ou permitir que a vida familiar se confunda ainda mais com a vida profissional com, por exemplo, o filho ou



Divulgação

Rose, da LHH: cultura é muito mais sobre o que não é dito do que aquilo que é falado

o cachorro sentado no colo durante uma reunião, via aplicativo. Um dos grandes impactos do home office na cultura, em geral, deve ser o tornar-se mais informal e um pouco mais à vontade em comparação com antes. As pessoas não vão deixar de ir à empresa de vez em quando e, portanto, ter acesso a todos os artefatos que mostram a cultura, e também estarão impactadas pelos artefatos via reuniões por aplicativos”, observa Almiro.

Há, ainda, um aspecto ligado à cultura que tem um peso enorme em tempo de pandemia. Roberto Aylmer, especialista em liderança e gestão estratégica de pessoas e diretor da Aylmer Desenvolvimento Humano, resume que a cultura se forma quando experiências de sucesso se transformam no *modus operandi* de uma organização e isso é passado aos novos entrantes. “A cultura, então, é a passagem do que funciona, do que dá certo, do que temos de fazer para dar certo no futuro. Quando o contexto da covid-19 chega, todas as seguranças são abaladas, todos os planejamentos são desorganizados e o futuro passa a ser uma grande incógnita”, diz. “Então, temos um paradoxo: lideranças tentando ‘trazer o *modus operandi* antigo’, até porque não há outro ainda, e os colaboradores fingindo que tudo vai dar certo porque ninguém quer dizer que o rei está nu”, diz. Isso reforça ainda mais o papel dos líderes.

PAPEL DRAMÁTICO E DESAFIADOR

Rose, da LHH, destaca que, numa crise, as pessoas precisam ser muito mais comunicadas, precisam saber muito mais o que fazer e ter as orientações de como fazer. “E o grande papel do RH e da liderança neste contexto é o da comunicação. Não só para dizer o que tem de ser feito, mas também o ‘como’. E esse ‘como deve ser feito’ é a tradução da cultura. Por exemplo: se ele é de uma forma mais construtiva, disruptiva, mais agressiva etc., isso já fala da empresa”, diz.

Mas são poucas as empresas que têm consciência e entendimento de fato de qual é essa jornada de transformação de cultura por que passam, percebe Ana Cecília, da Wepeople. “O que fazemos agora e o que precisamos fazer daqui para a frente, o que devemos aprender etc. Os líderes precisam representar essa cultura em tudo que fizerem e decidirem. Eles são os exemplos e representantes dela. Assim, suas mensagens faladas e não faladas devem estar de acordo com

ela, sendo coerentes para guiarem as pessoas para um caminho que é necessário para a empresa”, observa.

Porém, o que Ana percebe é que muitas vezes os líderes não sabem o que a cultura significa, como desdobrá-la em ações e práticas. E, assim, sem saber, agem de acordo com o que cada um entende, podendo não dar um norte ou fortalecer uma visão compartilhada para as demais pessoas. “E aí entra o RH, juntamente com o CEO. O RH tem um papel educativo, orientativo e de suporte nesse aspecto da cultura. Ele deve ajudar os líderes a compreenderem como desdobrar essa cultura em suas ações, facilitando conversas sobre como refletir sobre ela também nos rituais de gestão. E, em paralelo, o RH deve olhar para seus processos, políticas, práticas e ferramentas do sistema de gestão de pessoas e adequá-los à cultura. Assim, temos o suporte não só comportamental, mas também ambiental (do contexto) para reforçar o direcionamento necessário”, diz.

Roberta, do Coppead, também concorda que o papel dos líderes neste momento é dramático, desafiador e difícil. Para ela, os líderes lidam com o impacto da queda de receita sobre a vida dos colaboradores, acompanham e oferecem suporte aos colaboradores que vão adoecendo. “Em resumo, veem bem de perto um dos grandes dramas humanitários promovidos pela pandemia. Mas, talvez, seu papel em relação à manutenção da cultura organizacional seja reforçar o que é importante além da sobrevivência, que é a razão de existência da empresa, o seu propósito. Outra frente de atuação é manter a coesão do grupo em torno desse propósito, talvez esquadrinhando os processos e formas de trabalho, identificando oportunidades de ajuste para comunicar com mais clareza os valores da empresa”, diz. “Se pensarmos uma companhia que valoriza muito o resultado financeiro, como fazer essa informação chegar a todos? Se é uma empresa que valoriza a inventividade e criatividade, como manter isso aceso no modo de operação que precisa se instalar com a pandemia? Que novas ferramentas digitais podem reforçar esses valores e facilitar o andamento do trabalho e da cooperação desse grupo?”, questiona. Para ela, o RH apoia a liderança atuando como um observador externo dos modos de trabalho, propondo ajustes simples, mas que não só facilitam a vida de todos como promovem a maior visibilidade dos valores da corporação. Observa e protagoniza!

Divulgação



Larissa, da Oliver Latin America: a boa comunicação é ainda mais importante neste momento

Para ficar bonito na tela

Professora de gestão e de gestão de RH da Audencia Business School, na França, Christine Naschberger até compreende as iniciativas de confraternização de uma empresa a distância. Fazer happy hours virtuais para ela, no entanto e por exemplo, é uma ação mais “cosmética” do que eficaz para gerar e fomentar a cultura de uma empresa e gerar um sentimento de pertencimento.

Com o home office, como manter a cultura e os valores em dia?

Não acredito que isso seja possível. Para dar vida a uma cultura corporativa, são necessárias interações entre indivíduos. A tela não substitui o contato humano de jeito nenhum. É claro que podemos organizar um café da manhã com a equipe pelo Zoom, happy hour virtual entre colegas, mas nada supera as discussões reais, olho no olho. Para mim, esse tipo de ações são “cosméticas” e superficiais para manter artificialmente o vínculo.

Quando vamos para o escritório ou fábrica, temos sinais concretos da cultura. E no teletrabalho?

Uma cultura corporativa é composta por valores formais e informais, comportamentos e interações entre indivíduos e também por artefatos como o logotipo, a organização dos espaços etc. Durante as reuniões virtuais, pode-se colocar na tela do computador uma imagem “corporativa”, por exemplo, o logotipo da empresa. Qualquer que seja a localização geográfica de um funcionário, ele pode realizar uma reunião virtual mostrando a infraestrutura da empresa. Eu insisto, para mim, essa ação também é “cosmética”.

Como garantir que todos fiquem engajados, mesmo a distância?

É quase impossível garantir que todos estejam integrados, conectados e envolvidos, a menos que



Christine, da Audencia Business School: manter artificialmente o vínculo

a área de TI controle as conexões etc. Mas estar conectado no computador não quer dizer estar conectado emocionalmente. Um funcionário pode fingir estar conectado, mas, na realidade, está desmotivado e emocionalmente desconectado. Muitos perdem a concentração durante as inúmeras reuniões virtuais. É difícil manter o foco e a motivação olhando o dia todo para a tela de computador. O trabalho remoto é bom, mas trabalhar o tempo todo ou sua vida toda em home office é outra coisa. Empresas como Facebook e Twitter anunciaram que parte dos seus funcionários poderiam continuar trabalhando em home office por toda a vida! Quais as consequências para o bem-estar físico e psicológico desses funcionários? Quais são as consequências para a cultura organizacional e o coletivo? Se for essa opção, existem, claro, ferramentas: podem realizar pesquisas (barômetro de RH, pesquisa sobre comunicação interna) para entender melhor as percepções dos colaboradores. Depois, o RH ou a equipe de comunicação pode definir ações para melhorar as condições de trabalho ou melhorar os dispositivos de comunicação. Hoje, enfrentamos desafios cruciais em relação à comunicação. Os funcionários são inundados com informações e alguns perdem o foco porque há informação demais. Muitas vezes, não sabemos mais onde procurar informações, especialmente quando os canais estão se multiplicando. As redes sociais corporativas, como o Workplace, são fontes de informações e ferramentas de comunicação geniais, mas também são fonte de estresse para quem tem medo de “perder” as informações. Não é fácil para os departamentos de comunicação encontrar a combinação certa e o equilíbrio.