

# Comunicação Interna



José Bancalheiro\*

**N**um mundo empresarial marcado pela mudança permanente, pela globalização instantânea e pela competitividade crescente, o capital humano tem vindo a afirmar-se como o activo mais importante para o sucesso (ou insucesso) da larga maioria dos projectos ou organizações. Neste enquadramento, gerir é essencialmente atingir objectivos através de pessoas, isto é, gerir é essencialmente liderar pessoas competentes, motivadas e alinhadas com os interesses da organização.

Ora, a comunicação é a principal ferramenta que qualquer gestor tem de usar para liderar as suas pessoas. É por isso que a comunicação deixou de ser apenas uma mera ferramenta de marketing para “clientes externos”, para se transformar também num instrumento fundamental para aglutinar e orientar as energias dos “clientes internos”, *i.e.*, os seus activos humanos. De facto, comunicar de forma eficaz com os clientes internos tornou-se num factor crítico de sucesso (mesmo de sobrevivência) para qualquer organização, independentemente da sua dimensão, sector ou cultura.

Apesar desta evidência e de todos constatarmos que nas organizações se têm vindo a multiplicar os canais e

**“Ora, a comunicação é a principal ferramenta que qualquer gestor tem de usar para liderar as suas pessoas.”**

suportes de comunicação interna (CI), a verdade é que alguns estudos provam que cerca de 90% dos problemas das empresas são essencialmente originados por “falhas de comunicação”, que vão da inexistência de orientação estratégica, passando pelo “rumor.net” até às indicações em sentido contraditório.

A CI serve muitos e nobres fins da gestão empresarial, entre os quais destacamos os de (i) focalizar a energia e a criatividade das pessoas nos objectivos da empresa, (ii) resolver as situações de conflito, conformismo, desmotivação e insatisfação e ainda (iii) reduzir a distorção de informação e os rumores que, inevitavelmente, surgem na organização.

Nas organizações actuais, a comunicação há muito que deixou de ser retratada pelo tradicional esquema do “receptor – canal – receptor”. Hoje a comunicação interna é veiculada através de múltiplos canais de informação (correio electrónico, intranet, extranet, *press releases*, blogues, SMS, eventos, “rádio alcatifa” – expressão commumente utilizada para designar “conversas de corredor” –, etc.) que a tornam bastante mais instantânea, multidireccional e complexa.

Se pensarmos num lançamento dum produto importante, todos estes canais podem ser usados em simultâneo. É anunciado externamente através de uma “nota informativa à imprensa”, ao mesmo tempo que é feita uma mensagem electrónica interna e enviado um SMS. É organizado um evento no qual o presidente discursa, ao mesmo tempo que se prepara informação para colocar no sítio da empresa e na intranet. Contudo, o canal deve ser bem escolhido, porque o impacto de cada um deles varia bastante em termos de impacto, fiabilidade e interactividade (Quadro I).

Por outro lado, a CI prossegue objectivos diversos (estratégica vs operacional e técnica/ negócio vs comportamental/pessoas) e utiliza diferentes formatos (comunicados, discursos, revistas, reuniões, cursos, etc.).

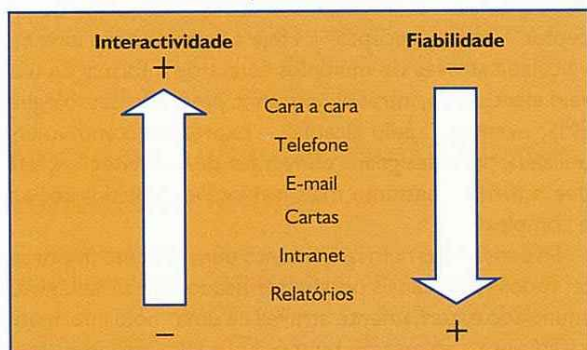
Embora sejam muitas vezes desvalorizadas, devido à sua utilização em excesso e defeituosa, a verdade é que as reuniões e eventos são uma das mais poderosas formas de CI. Cada tipo de reunião prossegue diferentes objectivos, mas todos eles importantes, e umas não excluem as

## “Um dos aspectos da comunicação que nas instituições financeiras tem vindo a assumir um papel crítico é a denominada gestão de crises.”

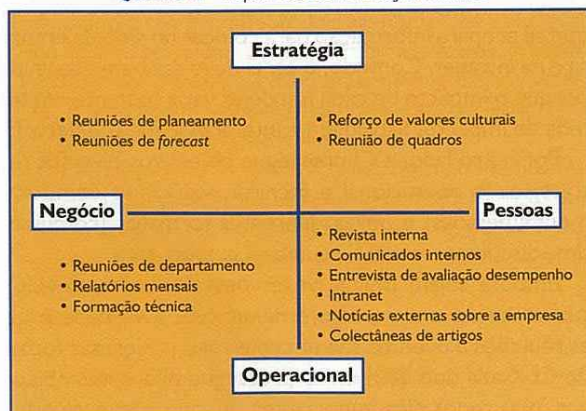
outras. Pelo contrário, são complementares e reforçam-se mutuamente.

As reuniões de planeamento, por exemplo, são fundamentais para a fixação de objectivos e para a focalização das pessoas em tais objectivos. As reuniões de quadros e outros eventos de carácter motivacional (dia da empresa, jantar de Natal, celebração de resultados, etc.) são fundamentais para a coesão, reforço e alinhamento das energias e fortalecimento dos valores culturais. As reuniões de departamento e inter-departamento são um excelente instrumento de focalização das equipas e de monitorização dos resultados. Por último, mas igualmente importante, as entrevistas individuais de avaliação de desempenho são momentos privilegiados de comunicação que, se bem utilizados, permitem dar feedback sobre a performance e estabelecer compromissos de melhoria que têm um enorme impacto na organização.

**Quadro 1 – Hierarquia dos Canais de Comunicação**



**Quadro 2 – Papéis da Comunicação Interna**



O quadro 2 dá uma ideia sintética e gráfica destas características da comunicação interna.

Realçamos que existem pelo menos dois aspectos em que a CI assume um papel claramente estratégico: na criação e consolidação da cultura da organização e na formação de uma consciência e alinhamento das energias das pessoas para com os objectivos estratégicos da organização.

A cultura é a forma de viver dentro de uma organização. É uma espécie de cola que aglutina as “vontades e interesses” que se digladiam na arena organizacional, definindo orientações, standards e limites. A CI interna, através dos seus diversos formatos (discursos do presidente, reuniões de quadros, formação, etc.), é o meio por excelência para criar e fortalecer a cultura.

Gerir uma organização passa, no essencial (mesmo que muitos gestores o esqueçam), por fixar objectivos ambiciosos e por incentivar as suas pessoas a atingi-los. Neste processo, o envolvimento daqueles que serão responsáveis e responsabilizáveis pelos objectivos devem ser não só ouvidos na sua construção, como informados sobre os objectivos a atingir. A CI (aliada à liderança) é o principal meio para alcançar este desiderato.

Nos últimos dez anos, passei por vários sectores (indústria farmacêutica, tecnologias de informação e comunicação, óptica, construção civil), o que me deu uma visão bastante mais abrangente do volume e da qualidade da comunicação organizacional. E não tenho grandes dúvidas de que, mesmo com bons e maus exemplos, o sector bancário, mesmo não sendo daqueles em que mais se comunica, é, com toda a certeza, um dos sectores onde se comunica com maior rigor e com maior qualidade.

O facto de ser um sector muito regulamentado, em que a confiança do cliente tem um papel central, tem levado a que a comunicação externa se pautar (comparativamente com outros sectores) por muito profissionalismo nas abordagens e um enorme rigor nos conteúdos. Talvez devido a esta postura na comunicação externa, parece-me que a CI no sector bancário se caracteriza por ser “QB”, muito “politicamente correcta” e muito formal, por contraposição com outros sectores (TIC e *Mass Market*, por exemplo), onde a comunicação interna é mais intensa e bastante mais exuberante e criativa.

Um dos aspectos da comunicação que nas instituições financeiras tem vindo a assumir um papel crítico é a deno-

minada gestão de crises. Alguns (maus) exemplos recentes vieram confirmar a velha ideia de que uma imagem de credibilidade demora muitos anos a construir, enquanto o descrédito demora... o tempo duma notícia. É por isso que a gestão profissional da comunicação em situações de crise se tornou tão importante.

O erro mais comum e habitual neste âmbito é a “desvalorização” do problema. Atitudes do tipo “não vai acontecer nada”, “ninguém dá importância a isso” ou “isso esquece-se em dois dias” levam as organizações a assumir atitudes comunicacionais passivas, ou, nos casos mais graves, a estratégias de “enterrar” o problema. É um risco que, frequentemente, tem consequências muito graves para um dos activos mais importantes de qualquer organização, a sua credibilidade (marca/imagem) junto dos seus *stakeholders*. Dizem os manuais de boas práticas que as “crises” devem ser enfrentadas de forma consciente e profissional, desempenhando neste âmbito a comunicação (externa e interna) um papel fundamental.

As “crises” são situações excepcionais e “agudas”, pelo que não há lugar para amadorismo, nem para “inventar”. Tudo (papéis e responsabilidades, tempos, mensagens, conteúdos, destinatários, etc.) tem de estar devidamente planeado e treinado, de forma a minimizar os riscos. A comunicação interna tem aqui um papel fundamental, porque os colaboradores devem estar conscientes do que se está a passar e de qual deverá ser o seu papel durante o processo.

Mesmo que alguns gestores ainda não o tenham percebido, é hoje evidente que não há boa comunicação externa sem boa comunicação interna. O serviço de qualquer empresa está totalmente dependente de colaboradores que saibam o que têm de fazer (objectivos e alinhamento), como o devem fazer (competência e *compliance*) e que o queiram fazer (motivação e incentivo). Deve ser, pois, uma preocupação central de qualquer gestor. ■

\*Director Central de Recursos Humanos do Banco Finantia



**RH21 – Gestão de Activos Humanos no Século 21**, coordenado por José Bancalero e editado pela Editora RH, junta, pela primeira vez, a universidade, as empresas e a consultoria, apresentando propostas concretas sobre como melhorar os resultados organizacionais através das pessoas e, em simultâneo, criar condições para uma maior realização individual e colectiva. Num só livro poderá encontrar o conceito e prática, a estabilidade e a mudança, a eficácia individual e a gestão de equipas, a tradição e a inovação, a consciência e a diversidade. Enfim, trata-se de 24 abordagens feitas por pessoas com uma visão moderna e estratégica da arte de gerir pessoas. ■

## A Propósito de Segredos ◻◻◻

É um espaço onde, de quando em quando, partilharemos consigo porções de vidas interessantes e menos comuns de pessoas que ousaram optar pela diferença.

### Os Hábitos de Rockefeller



John Davison Rockefeller (1839-1937) foi um homem de negócios norte-americano, um *self-made-man*, fundador da primeira companhia petrolífera norte-americana, a Standard Oil. Num negócio dominado por amadores, ele impôs disciplina e regras peculiares. Em 1913, o seu património foi estimado em 900 milhões de dólares, o equivalente a 2% do PIB americano. Contas feitas, hoje

em dia, seriam necessários três Bill Gates para igualar a marca.

Tinha mais dinheiro do que qualquer outro habitante do planeta, mas não se desfazia de um fado enquanto o tecido não estivesse puído.

“Sempre tentei transformar cada fracasso numa oportunidade” é uma das suas mais famosas afirmações, que ajuda a percebermos o homem de negócios, dono de um imenso império.

Segue-se uma lista de 12 pontos que Rockefeller considerava fundamentais para uma actividade de sucesso no mundo dos negócios:

- Invista apenas num negócio;
- Seja o primeiro na sua área de negócio;
- Inove sempre – produto, processo, marketing, vendas, etc.;
- Recorra a *outsourcing* para os aspectos menos importantes do negócio;
- Não detenha activos que não conheça bem;
- Aposte em directores financeiros bons e profissionais;
- Pense e planeie de fora para dentro – tenha um vasto conhecimento da envolvente externa;
- Antecipe as mudanças dos ciclos de vida dos negócios;
- Construa alianças estratégicas;
- Aprenda e implemente as melhores práticas do mundo;
- Promova culturas fortes e únicas;
- A liderança em primeiro lugar; a gestão, em segundo. ■