

COMUNICAÇÃO NAS PME:
DO CONHECIMENTO
AO RECONHECIMENTO

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORGS.)
ANA RAPOSO

COMUNICAÇÃO NAS PME:
DO CONHECIMENTO
AO RECONHECIMENTO

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORGS.)
ANA RAPOSO

ÍNDICE

- 06 **PREFÁCIO**
RITA SEABRA
- 09 **INTRODUÇÃO**
- 15 **I. COMUNICAÇÃO: IDENTIDADE E REPUTAÇÃO**
MARIANA PEREIRA
- 37 **II. PORQUÊ INVESTIR NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES DE UMA PME?**
ANA RAPOSO
CONCEIÇÃO TEIXEIRA MARTINS
- 63 **III. PME, RP E A RELAÇÃO COM CLIENTES B2B E B2C**
CÉSAR NETO E DANIELA FERREIRA
MARTA GONÇALVES
- 89 **IV. A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS COM UM PERFIL B2B**
MARTA GONÇALVES E ANA RAPOSO
FERNANDO NEVES DE ALMEIDA
- 115 **V. O MODELO PESO: CANAIS, TÁTICAS E AÇÕES**
CAROLINA FREITAS LOPES E MARIANA PEREIRA
DIOGO BERNARDO
- 133 **VI. A COMUNICAÇÃO NAS PME: DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE**
TATIANA NUNES E MAFALDA EIRÓ-GOMES
MIGUEL RIBEIRINHO

II. PORQUÊ INVESTIR NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES DE UMA PME?

ANA RAPOSO

INTRODUÇÃO

O presente Livro tem como propósito contribuir para uma clarificação do papel da Comunicação nas Pequenas e Médias Empresas, sendo que este segundo capítulo se centrará nas questões associadas à comunicação com os colaboradores, ou na também designada como comunicação interna da empresa.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas (...)”. Dentro do universo das PME encontramos empresas com dimensões distintas, que se podem subdividir enquanto microempresas (menos de 10 colaboradores), como pequenas empresas (menos de 50 colaboradores) e, ainda, médias empresas (menos de 250 colaboradores). Desta forma, o número de efetivos de uma empresa, ou se preferirmos o número de trabalhadores, assim são designados aqueles que detém uma relação contratual com uma empresa de acordo com o Código do Trabalho, é um dos critérios base para a definição de uma PME.

Embora sabendo que a automação começa a ser uma realidade em alguns contextos e que as novas tecnologias possibilitam uma substituição da intervenção humana em certas tarefas, os colaboradores continuam a ser um elemento chave para o sucesso de uma organização, seja para empresas focadas na produção de produtos ou serviços, com um perfil B2B ou B2C, são os colaboradores que dão corpo à atividade da empresa.

É hoje evidente que uma empresa, independentemente da sua dimensão, é tanto mais eficiente se integrar no seu modelo de gestão três pressupostos. Em primeiro lugar, que as ações de comunicação não se podem focar apenas nos clientes e nos demais interlocutores externos, como sejam os meios de comunicação social, os parceiros, a comunidade, entre outros. Os colaboradores, ou em alguns contextos, designados também como empregados, funcionários ou trabalhadores, têm um impacto fundamental no sucesso da organização, sendo essencial comunicar e estabelecer relações de confiança com este grupo em particular (Argenti, 2007; Theaker, 2008; IC Kollektiv, 2018). Em segundo lugar, a relação com os colaboradores não pode ser entendida como algo que se esgota no vínculo formal, que é gerido pelas equipas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal e que está expresso no contrato de trabalho. Os colaboradores vivem num equilíbrio entre o vínculo contratual que têm com a empresa e está associado a uma remuneração e o envolvimento, para a qual contribuem outros fatores para além do salário e que estimulam os colaboradores, nomeadamente: a estima dos pares, a pertença a uma comunidade, o reconhecimento, entre outros (FitzPatrick e Valskov, 2014; Neill, 2015). Por fim, a alocação de recursos em comunicação interna, sejam eles de tempo, humanos ou financeiros, não pode ser vista como um custo, mas sim como um investimento a médio longo prazo, com benefícios para a motivação e produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, para os resultados da empresa (Gatehouse, 2019).

Deste modo, serão colocadas em evidência as principais questões associadas à gestão da comunicação com os colaboradores no contexto das Pequenas e Médias Empresas, sendo que ao falar de PME em Portugal, importa lembrar que estas representam a larga maioria do tecido empresarial português (99%), estando presentes nos mais diferentes sectores de atividade e apresentando perfis de maturidade muito distintos, incluindo desde as designadas startups a empresas centenárias. Dentro deste grupo podemos também encontrar estruturas de governo muito diferentes, sendo que as estruturas familiares são umas das mais representativas do nosso país, embora não existam estudos que nos permitam obter um número exato sobre a sua preponderância.

Num primeiro momento será partilhada a visão de alguém que está na gestão de uma média empresa de natureza familiar sobre a comunicação com os colaboradores, que será complementada com a exploração de quatro eixos - em que consiste, o que envolve, qual o contributo e quais as tendências da comunicação com os colaboradores, que nos permitem responder à pergunta principal que orienta este capítulo - Porquê investir na comunicação com os colaboradores numa PME?

A PERSPETIVA DE QUEM ESTÁ NA GESTÃO DE UMA PME SOBRE A COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES^[1]

CONCEIÇÃO TEIXEIRA MARTINS

Administradora responsável pela Comunicação na Fapil - Indústria, S.A.

Nasci e cresci a acompanhar a evolução e o desenvolvimento de uma PME portuguesa, cujos principais fundadores são os meus pais, e na qual as pessoas são, desde sempre, um elemento central. Criada da necessidade de proporcionar sustento às famílias que regressavam das ex-colónias e que não conseguiam encontrar trabalho, foi fomentada, desde o princípio, uma relação de proximidade com e entre os colaboradores.

Aquilo que aqui me proponho a fazer, é uma partilha de experiências vividas ou contactadas, de desafios que se colocam, de questões que se levantam e de um caminho onde ainda há muito para percorrer.

Na gestão de uma empresa somos constantemente levados a questionarmo-nos sobre qual a melhor decisão a tomar do ponto de vista económico, social e ambiental. Neste processo de decisão mistura-se ciência e intuição, aprendizagem técnica e experiência acumulada, cautela e ousadia, ponderação e rapidez. A isto acresce que, numa gestão partilhada, se multiplicam todos estes fatores pelo número de gestores da empresa, tendo em conta a diversidade de formação e de experiências de cada um. Aquilo que, por vezes, para uns é claramente uma

^[1] Não posso terminar, sem deixar de agradecer à Prof^a Doutora Ana Raposo o convite a participar na elaboração deste capítulo, juntando duas realidades que me são muito queridas e na qual me envolvo diariamente: as PME e a comunicação com os colaboradores.

necessidade e uma prioridade, para outros não. E vice-versa. Acontece também que estando alinhados na necessidade, ou prioridade, existem diferentes visões de como o fazer. Acresce ainda, na realidade das empresas familiares, o facto de que, mais do que proprietários, somos zeladores de algo que nos foi entregue e que, na nossa vez, devemos entregar à geração seguinte, acrescido de valor.

À gestão de uma empresa chegam muitas solicitações, de diversas áreas, com diferentes níveis de investimento. Para a tomada de decisão torna-se relevante a análise do impacto, tendo em conta os custos e os benefícios. Algumas são fáceis de tomar, outras exigem uma ponderação cuidada e exigente, e outras ainda permitem que, de alguma forma, se experimente sem causar um elevado custo ou risco. Nem sempre é claro o momento em que se deve investir em determinadas áreas e, muitas vezes, nem se dá conta de que é necessário questionar, analisar, pensar e repensar, estruturar e reestruturar. Assim, acaba-se por agir de forma reativa e não proativa, o que pode criar alguns dissabores, desencontros ou desafios acrescidos. É necessário estar atento e antecipar.

A comunicação interna é uma destas áreas.

Na fase inicial da empresa e durante algum tempo, dada a sua reduzida dimensão e a presença do fundador, esta não é sentida como necessária. O fundador conhece todos os colaboradores e, de forma natural e próxima, incute em cada um a cultura da empresa. Muitas vezes o seu exemplo é suficiente para que os colaboradores adquiram e absorvam essa cultura. A bidirecionalidade da comunicação é feita diretamente com o fundador e o envolvimento acontece com base no carisma deste. Todos estão envolvidos e empenhados em fazer a empresa crescer. No entanto, a informalidade pode proporcionar o défice de informação, porque se parte do princípio de que todos sabem, pode potenciar os mal-entendidos, porque se subentende que todos estão alinhados, e pode, ainda, facilitar a livre interpretação segundo as percepções de cada um, porque não se comunica de forma clara, explícita e adequada. Nesta fase da empresa a comunicação interna pode ter um papel determinante no alinhamento entre todos, no direcionamento dos esforços e no nível de compromisso. Pode, ainda, ter um papel muito relevante no cimentar da cultura organizacional, bebendo do próprio fundador o propósito da organização e os seus valores basilares, transmitindo-os de forma clara a toda a empresa, nas suas mais diversas formas. Isto permite ainda que ao longo da vida desta se perpetue o cariz fundador da empresa e a visão do fundador, não como forma de limitar a ação e o futuro, mas como potenciador de atualização, não esquecendo, nem desvirtuando as suas raízes.

Com o crescimento da organização, caso ainda não a tenham estruturado, vai-se tornando cada vez mais claro para a gestão a necessidade de formalizar e estruturar a comunicação interna. O aumento do número de colaboradores traz consigo novos desafios aos quais é necessário dar uma resposta de qualidade.

Numa empresa familiar, como a nossa, onde o cariz humano e social é uma marca central desde a sua génese, uma das dores do crescimento ao nível interno é a incapacidade de conhecer a todos tão profundamente quanto se desejaria. Com cerca de 160 colaboradores, atualmente, a relação de proximidade é um desafio para o qual se necessita de encontrar uma resposta contextualizada à realidade da organização e das pessoas. O crescimento a nível interno, não só traz um aumento no número de colaboradores, como também traz um aumento da diversidade. Na nossa realidade de indústria, onde existe uma grande diversidade de colaboradores, torna-se de facto desafiante comunicar para pessoas com origens, idades, histórias, experiências, recursos, expectativas, formações, sensibilidades, entre outras características, diferentes. Isto despoleta ao nível da comunicação interna duas questões base de bidirecionalidade e simetria - Como é que chegamos até todos? e Como é que todos chegam até nós? – que por sua vez se subdividem em várias questões, como por exemplo:

| Como garantir que a comunicação chega a todos e que por sua vez, a comunicação dos colaboradores chega até a nós?

| Que canais utilizar?

| Como comunicar as mensagens de forma a que todos, independentemente das suas características ou recursos, compreendam realmente o que se quer transmitir?

| Como comunicar ao mesmo tempo, de forma apelativa e estimuladora da participação, com os colaboradores mais jovens e com os colaboradores mais velhos?

| Como somos nós, comunicação interna, capazes de auscultar as necessidades de cada pessoa e de compreender o que cada um quer realmente transmitir, uma vez que também nós estamos condicionados pelas nossas próprias vivências, percepções e experiências?

| Como preparar e treinar adequadamente as chefias diretas para a comunicação com os colaboradores e para a comunicação com a gestão de topo?

| Como preparar a gestão de topo para a comunicação com as chefias e com os colaboradores?

Outra questão que se coloca com o crescimento da organização relaciona-se com a capacidade de motivar os colaboradores e de impulsionar o sentimento de pertença. Conforme referido anteriormente, quando a empresa é mais pequena, ambas as situações ficam facilitadas pela presença e proximidade do fundador. O seu exemplo e proximidade é, quase sempre, contagiante e envolvente. Com o crescimento é importante encontrar formas de estimular a motivação para que cada um se sinta como elemento único, essencial ao desempenho da organização e é, também, importante alimentar a cultura de modo a que se mantenha viva e que cada um se identifique com esta, fomentando-se assim o sentimento de pertença. Mais uma vez, também aqui, como em toda a comunicação, a bidirecionalidade, assim como o conhecimento da realidade de cada colaborador e da organização, é de grande importância para que se possa adequar as ações e as mensagens. Para além das características já mencionadas, importa ter presente a ligação do colaborador à organização: por que motivo trabalha nesta e não noutra, há quantos anos lá trabalha, se tem outros familiares a trabalhar na mesma organização, entre outros.

Outro ponto crítico no crescimento do número de colaboradores é ao nível dos relacionamentos. Conforme a empresa cresce, as relações vão-se tornando menos próximas e menos interligadas, o que dificulta a partilha quer da informação, quer do conhecimento e, por vezes, facilita a existência de atritos. Também o facto de se começar a subdividir mais a estrutura em vários departamentos proporciona um afastamento entre as diversas áreas e gera por vezes um sentimento de pertença apenas a uma área e não a toda a organização. As vitórias e os sucessos acabam por ser partilhados apenas nos pequenos grupos e esquece-se de comunicar de forma transversal a toda a organização, perdendo-se a celebração conjunta dos sucessos alcançados que poderiam ser um fator de união e de aumento do sentimento de pertença. Torna-se assim um desafio para a comunicação interna, fomentar relacionamentos saudáveis interpessoais e interdepartamentais dentro da organização e potenciar a partilha, quer de informação, quer do conhecimento, entre estes.

Mais uma vez, uma comunicação de qualidade, estruturada e adequada tem um papel determinante para o funcionamento e para o desempenho da organização, direcionando os seus colaboradores para o bem comum.

Crescimento implica mudança e como todos sabemos a mudança nem sempre é fácil. Estamos tão habituados à forma como se fazem as coisas que nem nos lembramos que é necessário mudar, que é necessário adaptar a novas realidades, que é necessário atualizar. Geralmente a primeira reação a propostas de

mudança é um posicionamento à defesa. Aqui, a comunicação interna pode ser um poderoso aliado estratégico, identificando, analisando e propondo formas de antecipação que reduzem, ou até mesmo eliminam, a sensação de insegurança causada pelo desconhecido, comunicando de forma atempada, clara e assertiva com os colaboradores, bem como, disponibilizando canais de comunicação bidirecionais.

Também com o crescimento, a informação começa a ficar cada vez mais dispersa, o que pode levar ao esquecimento de informação relevante e aumentar o nível de tempo despendido à procura da mesma em diversos locais. Torna-se, assim, relevante quer para os colaboradores quer para a própria organização encontrar uma estrutura partilhada comum da informação, que seja acessível de forma fácil, rápida e clara, proporcionando uma mesma fonte de informação, reduzindo, assim, a possibilidade de informações deficitárias ou deturpadas.

Nas PME a entrada de um novo colaborador pode ser um verdadeiro desafio. Por um lado, os seus pares, que muitas vezes, o olham com desconfiança, por outro, o próprio recém-chegado que traz consigo incertezas, expectativas e ansiedade e, por outro ainda, as empresas que habituadas a agir de modo informal não preparam devidamente o processo de *onboarding* dos novos colaboradores. Um processo de integração desenhado de forma estratégica, com uma comunicação clara, transparente e coerente com aquilo que a empresa é, com o que tem para oferecer e com o que espera do novo colaborador, pode fomentar uma boa integração deste, quer para o próprio, quer para os seus pares, quer para a organização. A primeira impressão causada pelo contacto inicial pode facilitar e promover uma boa relação entre o novo colaborador e a organização, potenciando o seu desempenho e deixando nele uma marca positiva.

Um problema que é transversal a todos, quer nas organizações, quer na vida e que também atinge a comunicação interna, é a falta de tempo. Nas PME é comum o acumular de funções como forma de rentabilizar os recursos e os custos, o que implica que muitas vezes se atue de forma reativa e não proativa, sem uma análise detalhada. Se por um lado, por vezes, esta rentabilização é suficiente e adequada, muitas vezes, ela não nos permite medir e avaliar o impacto das decisões e ações, desconhecendo o verdadeiro custo-benefício das mesmas. É importante avaliar para rever, repensar e ajustar o que for necessário para que os objetivos sejam atingidos com o menor custo possível.

Quando falamos em comunicação interna, é habitual pensarmos apenas na comunicação com os colaboradores, no entanto parece-me que esta deve ir mais além, procurando dar resposta às necessidades de comunicação ao nível da gestão

de topo assim como na propriedade da empresa. Sei que este tema pode ser extremamente específico e delicado, no entanto, é uma das grandes lacunas que verifico ao nível da comunicação. Para o sucesso e continuidade da organização é essencial que também a este nível as relações sejam saudáveis, que estejam alinhados, que conheçam as suas raízes e se reconheçam na cultura da organização, que definam de forma clara e explícita os objetivos e a estratégia a seguir, que se sintam motivados e envolvidos e que comuniquem de forma adequada e clara. Também a este nível, há o desafio da comunicação intergeracional, entre as novas gerações que chegam cheias de ideias frescas, envolvidas em muita tecnologia, e as gerações mais antigas repletas de experiência. Uma comunicação estratégica pode ajudar a proporcionar o encontro entre estas, a promover a compatibilização e a potenciar os resultados da sinergia entre ambas.

A comunicação interna é um pilar base para o bom funcionamento e desempenho da organização, podendo marcar a diferença entre o alinhamento e o desalinhamento, o comprometimento e o descomprometimento, o empenho e o desleixo, a pertença e o alheamento dos colaboradores. Assim, é fundamental cuidar e investir de forma estratégica nesta, potenciando, desta forma, o sucesso da organização.

EM QUE CONSISTE A COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

Ao abordar a temática da “Comunicação Interna” no contexto das micro, pequenas e médias empresas, existe por vezes a ilusão de que por estarmos a falar de estruturas organizacionais que podem ter dimensões reduzidas esta é vista como algo natural, que flui de forma informal e que, por isso, não exige uma alocação de recursos específicos. Contudo, se é certo que não se pode escolher se a comunicação existe ou não dentro da organização, porque ela vai existir sempre (Grunig, 1992), cabe à equipa de gestão da empresa optar por intencional e estrategicamente fazer uma gestão formal da mesma. Caso contrário, será dado espaço para que os fluxos de comunicação informal dominem como fontes de informação dos colaboradores, uma vez que estes surgem exatamente para dar resposta às necessidades de informação sentidas pelos mesmos (D’Aprix, 1982; Cutlip et al., 2006; Yeomans, 2006; Theaker, 2013).

Ao falar de comunicação dentro de uma organização, poderemos distinguir níveis de comunicação distintos, como o interpessoal, de grupo ou organizacional, ou fazer referência aos fluxos de comunicação vertical (*top-down e bottom-up*), horizontal e multi direção existentes numa organização (Argenti, 2007; Smith e Mounter, 2008). Por outro lado, é essencial fazer a distinção entre dois tipos de comunicação que fluem dentro da estrutura organizacional, nomeadamente: a comunicação técnica e a comunicação motivante. Em primeiro lugar, a comunicação técnica é aquela que faz funcionar a organização, estando focada na produtividade da mesma e tendo em vista assegurar o desempenho desta. Complementarmente, fluem na organização esforços de comunicação que podem ser caracterizados como motivantes, que fomentam o espírito de pertença à organização, garantindo o envolvimento dos colaboradores (Theaker, 2008).

Quando se toma a decisão de não gerir formalmente a comunicação interna da organização, não quer dizer que ela não exista. Como referido, estes fluxos de partilha de informação vão continuar a existir, mas de uma forma desestruturada, podendo criar entropia na organização e ter impactos negativos na produtividade e sucesso da empresa.

Ao propor a gestão da comunicação com os colaboradores de uma forma intencional, importa num primeiro momento compreender o que se entende por comunicação. Assume-se aqui como válida uma definição abrangente de

“comunicação”, que excede o entender da mesma enquanto processo meramente discursivo, de troca de informação, de persuasão ou de codificação/descodificação. O conceito de “comunicação” é definido na esteira dos trabalhos de teóricos da comunicação-intenção, enquanto um processo intencional que visa a concretização de efeitos, e que implica a compreensão e a criação de significados, permitindo uma prática que tem em vista assegurar o compromisso entre a organização e o ambiente e, em última análise, com o bem comum (Eiró-Gomes, 2006). Assim, falar de comunicação com os colaboradores é mais do que transmitir um conjunto de informações internamente, fazemos referência a uma função estratégica da empresa em que se procura “ identificar, estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus colaboradores de quem depende o seu sucesso” (Cutlip, Center e Broom, 1985:315).

Certamente que uma empresa pode sobreviver sem investir comunicação com os seus colaboradores, mas através desta alocação de recursos poderá ser mais produtiva e obter a sua licença para operar – *licence to operate* (Theaker, 2008). Complementarmente, é hoje cada vez mais evidente que sendo reconhecida a competência das empresas, estas precisam de captar e reter os colaboradores com as qualificações mais adequadas ao desempenho das suas funções e com características que estejam alinhadas com a identidade da empresa que diariamente representam. Esta dinâmica deve estar alicerçada na construção e gestão de uma relação entre o trabalhador e a empresa, que vai para além do seu vínculo contratual, e que inclui o vínculo emocional ou também designado por envolvimento. Deste modo, as interações baseadas na confiança, na negociação e no diálogo, potenciadas pela comunicação com os colaboradores, serão um contributo para uma equipa motivada e produtiva.

A formalização e institucionalização da comunicação com os colaboradores, não deverá ser entendida enquanto uma complexificação de processos e um trabalho adicional, mas como um caminho que acrescenta valor à organização, na medida em que se atribui maior qualidade à informação (mensagens mais simples e claras), se potencia os canais de comunicação existentes, reduz a quantidade de informação, limitando o número de editores e distribuidores e, por fim, contribui para que de um modo eficiente se alcancem os objetivos da empresa (Quirke, 2001 em Theaker, 2013).

Cabe à gestão de topo da organização a definição da estratégia de negócio da mesma, no âmbito da qual são tomadas um conjunto de decisões que afetam a empresa no seu todo. Deste modo, a comunicação com os colaboradores está

diretamente dependente da visão da gestão relativamente ao modo como a comunicação deve ser gerida no seio da organização. O posicionamento, o papel, o reconhecimento e o espaço de ação desta função, está associado ao compromisso e relevância que a gestão apresenta para com a mesma (Smith e Mounter, 2008).

É necessário relacionar a comunicação com os colaboradores com o negócio, com os problemas, desafios e assuntos da empresa (Theaker, 2013), devendo existir uma relação entre os objetivos da Comunicação Interna e os objetivos da gestão, estando estes relacionados com o estado de desenvolvimento da organização e com o modelo de gestão existente (Welch e Jackson, 2007).

Em função do contexto da organização, poderão ser objetivos específicos da comunicação com os colaboradores, de entre outros:

- | manter relações de confiança/credibilidade com o empregado;
- | promover a circulação da informação dentro da empresa;
- | fomentar a participação dos colaboradores, procurando a sua satisfação com o seu lugar na empresa;
- | procurar uma continuidade no trabalho;
- | procurar condições de trabalho saudáveis;
- | manter um clima de confiança no futuro;
- | promover atitudes favoráveis do colaborador face à organização;
- | receber feedback dos colaboradores.

Uma vez que a área de Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é responsável pelos assuntos relacionados com os colaboradores, muitas organizações optam por integrar a função de Comunicação Interna dentro deste departamento. Contudo, estudos recentes demonstram que 80% das organizações nos Estados Unidos da América enquadram a comunicação com os colaboradores como uma responsabilidade das equipas de Comunicação. Esta decisão demonstra que as organizações estão conscientes de que a forma como são geridas as relações com os seus colaboradores deve ser em tudo semelhante à forma como o fazem com os restantes *stakeholders* (Grunig, 1992; Argenti, 1998; Neill, 2015).

Independentemente da sua localização na estrutura da organização, a função de Comunicação Interna tem de conseguir ultrapassar fronteiras e trabalhar com toda a empresa, sendo transversal, interagindo com todos e operando num modelo de parceria (FitzPatrick e Valskov, 2014). Em suma, através desta função estratégica pretende-se num primeiro momento divulgar informação e dar

a conhecer, mas, acima de tudo, potenciar e estimular à ação/comportamento dos colaboradores (Theaker, 2008), sendo fundamental a existência de uma relação próxima entre a equipa que gere a comunicação com os colaboradores e a gestão de topo da organização, para que se defina um alinhamento das prioridades de ação.

O QUE ENVOLVE A COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

Através da gestão da comunicação com os colaboradores de uma forma intencional e poderemos dizer, profissionalizada, que sai da lógica de que algum dos colaboradores que assume outras funções que pouco ou nada estão relacionadas com a comunicação irá ter também estas funções, pretende-se que a comunicação no seio da organização seja estratégica e, acima de tudo, tenha significado para os colaboradores.

A comunicação com os colaboradores não pode ser entendida como uma função isolada, esta implica um trabalho em parceria e em conjunto com as diferentes áreas ou departamentos da empresa, que além de destinatários dessa mesma comunicação, assumem também um papel como fontes e validação da própria informação.

A gestão da comunicação com os colaboradores implica que seja realizado um planeamento onde se define (Smith e Mounter, 2008; Barton, 2016):

- | Qual o desafio de comunicação interna existente;
- | Qual a meta que se pretende atingir;
- | Com quem pretendemos comunicar;
- | Quais os objetivos específicos para cada grupo com o qual queremos comunicar;
- | Qual a(s) mensagem(ns) a transmitir;
- | Que canais vão ser utilizados;
- | Como vou avaliar o sucesso da intervenção da comunicação interna.

Pese embora a grande maioria das PME se enquadre na categoria de micro e pequena empresa, apresentando estruturas organizacionais pequenas, é essencial antes de realizar o planeamento de qualquer ação de comunicação que se leve a cabo uma auditoria de comunicação, para que se possa conhecer em

profundidade quais são as características da empresa (Hargie e Tourish, 2009). Questões como a identidade, a cultura, a reputação, a dimensão, a área de negócio, o portfólio de produtos/serviços, a estrutura organizacional ou história da empresa são determinantes na forma como uma organização comunica. Assim, este deve ser o primeiro passo a ser dado, caracterizar e descrever a organização. Simultaneamente, é relevante compreender qual é o contexto que se vive a nível interno, isto é, qual o ambiente vivido. Está a empresa a viver um período de crescimento ou está a lidar com resultados negativos? Está a investir em novos mercados ou mantém uma oferta estável? Tem uma nova equipa de gestão com novas visões? Existe um elevado nível de rotatividade dos colaboradores ou elevados níveis de antiguidade? Todas estas questões são determinantes para compreender qual o contexto em que se vai atuar. Por outro lado, embora focados nas questões da comunicação com os colaboradores, no quadro da comunicação interna da empresa, não deixa de ser também relevante conhecer qual o contexto externo que se vive em termos económicos, sociais e políticos e também em termos das empresas concorrentes. O conhecimento desta realidade pode contribuir para um planeamento e tomada de decisão mais eficaz em termos da comunicação com os colaboradores. Assim, antes de comunicar, é essencial investigar, fazer uma recolha sistemática de informação em diferentes fontes, conseguindo descrever de forma precisa a empresa e o contexto.

Conhecidos os traços distintivos, as características únicas da empresa e o contexto que se vive a nível interno e externo, é necessário delimitar qual é o desafio de comunicação com os colaboradores que será trabalhado. Poderemos aqui estar a falar de situações em que é necessário informar, motivar ou envolver os colaboradores sobre diferentes assuntos ou projetos, gerir processos de gestão da mudança, dar a conhecer uma nova equipa de gestão, introduzir novas políticas em termos de Segurança Higiene no Trabalho, Recursos Humanos, entre muitas outras questões. Importa neste momento que o desafio seja claramente definido para que a ação seja focada e eficiente.

Determinado o ponto de partida, é importante definir qual é o estado final desejado após a ação de comunicação com os colaboradores, nomeadamente a meta ou objetivo geral do planeamento. De seguida, será necessário categorizar os colaboradores da empresa. Embora possamos pensar que os colaboradores são um grupo homogéneo com o qual poderemos comunicar de forma semelhante, tal facto não se confirma. Apesar de todos possuírem um vínculo contratual com a empresa, é possível e desejável que se segmentem os colaboradores nos planeamentos de comunicação interna em função de diferentes critérios, que podem ir desde questões sócio-demográficas, antiguidade, estilos e experiências de

vida, níveis de conhecimento e atitude face a um assunto, nível de tomada de decisão, departamentos, entre muitos outros, consoante a situação que está a ser trabalhada. Deste modo, os destinatários devem estar categorizados de acordo com o seu nível de envolvimento e do papel que podem assumir em todo o processo (FitzPatrick e Valskov, 2014).

Do mesmo modo, devem ser definidos objetivos específicos para cada um destes grupos, para que a ação esteja estruturada em função dos mesmos. Não basta definir um objetivo geral, é preciso também compreender o que precisamos de concretizar em relação a cada grupo que me possibilite atingir com sucesso a meta previamente definida.

Estando decididas as alterações que se pretendem introduzir nos níveis de conhecimento/informação, atitude/predisposição e comportamento dos colaboradores, importa determinar de forma clara quais as mensagens a transmitir, bem como os canais que serão utilizados para comunicar com os colaboradores. Neste momento, é relevante que se pense de uma forma integrada sobre qual o melhor canal ou quais os canais a utilizar para transmitir os diferentes conteúdos. Sabemos que um trabalhador recebe diariamente um sem números de solicitações e de informações que necessita de priorizar e assimilar, não só dentro como fora da organização. Assim, é determinante a seleção do momento e do meio que vou utilizar para transmitir uma mensagem. Poderemos recorrer às tradicionais conversas/reuniões *face-to-face*, que assumem grande relevância no contexto as PME, ou optar por outras alternativas como jornais e revistas internas, eventos, ou os canais digitais, estando a incluir desde a intranet, o e-mail, mensagens escritas, grupos de *whatsapp*, redes sociais internas, entre muitos outros. Sabemos que em função das suas características distintas, os colaboradores poderão ter maior apetência para prestar mais atenção e reter o conteúdo em determinado canal. Deste modo, poderá ser relevante equacionar a transmissão de um mesmo conteúdo por diferentes canais, encontrando o melhor “mix de canais de comunicação” (Barton, 2016). Em suma, no que diz respeito à operacionalização e ao momento da comunicação importa encontrar a melhor combinação entre as características dos destinatários, o conteúdo a transmitir e as características e possibilidades do canal que vai ser utilizado (FitzPatrick e Valskov, 2014).

Por fim, o planeamento e a ação de comunicação com os colaboradores só fica completa quando realizada uma monitorização e a avaliação do processo. É preciso acompanhar e ajustar a implementação do planeamento, como no final é determinante que se conheçam os resultados que foram atingidos, descrevendo

quais as mudanças introduzidas e qual a mais valia da intervenção da comunicação interna para o sucesso da empresa. Neste ponto, é importante recordar que a ação ao nível da comunicação com os colaboradores está relacionada com questões intangíveis, como o envolvimento e a reputação, cuja medição é possível, embora desafiante, e a ação está na maioria das vezes associada a processos de mudança de comportamentos que exigem uma intervenção a médio-longo prazo.

A comunicação interna envolve um planeamento lógico e racional orientado por objetivos claros, onde se pretende a construção e gestão de relações entre os colaboradores e a empresa, baseadas na confiança, no diálogo e na negociação, e que vão muito além da simples difusão de informação de uma forma unidirecional.

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO COM COLABORADORES PARA O DESEMPENHO DA EMPRESA

A comunicação com os colaboradores ou a comunicação interna está a fazer o seu percurso, estando a evoluir de uma função técnica para uma função estratégica, sendo progressivamente reconhecida como um *business partner* na organização (Smith e Mounter, 2008) e existindo maior maturidade e profissionalismo no seu desempenho (Paolo Nelli, 2018). Para que exista uma comunicação efetiva dentro da organização, a Comunicação Interna tem de estar envolvida nos processos desde o seu início e não ser uma função que é chamada quando é necessário transmitir um conteúdo a um grupo numa situação específica, ou num momento menos positivo da organização.

A centralização e gestão estratégica da comunicação dentro da organização numa estrutura independente conduz a processos mais eficientes, evitando o desperdício de recursos. Contudo, é essencial estarmos conscientes de que a criação de espaços de diálogo e de comunicação simétrica dentro da empresa, onde são auscultadas as necessidades dos colaboradores e onde existe a partilha de informação de forma periódica com este grupo específico, abre portas a um modelo que deve assentar na transparência e que aumenta consequentemente o grau de escrutínio dos colaboradores. Neste contexto, é fundamental garantir que é possível corresponder às expectativas criadas e que existe uma coerência entre a

comunicação e as ações da organização, para que não exista uma perda de confiança dos colaboradores face à mesma.

Os líderes de todo o mundo compreendem que uma boa comunicação é parte do sucesso de qualquer organização, pois a história do sucesso começa no interior da mesma (Gregory em FitzPatrick e Valskov, 2014), sendo que, por outro lado, uma boa Comunicação Interna contribui para uma comunicação externa efetiva (Theaker, 2008). O colaborador, que é o motor das organizações, pode ser visto como um “embaixador”, que enquanto fonte de informação, é mais credível do que as *Media Relations* ou a Publicidade (Theaker, 2008; Smith e Mounter, 2008; Neill, 2015). De acordo com o estudo anual *TouchPoints Pulse* realizado desde 2010 pela ON STRATEGY, que identifica e avalia a eficácia e eficiência de mais de 200 *touchpoints* em 28 indústrias/sectores de atividade da economia portuguesa e junta um painel de 40.000 cidadãos representativos, os colaboradores surgem em 2017 identificados como o 3º *touchpoint* mais relevante de uma organização. Deste modo, é fundamental que o colaborador conheça a empresa, o seu papel e esteja comprometido com os objetivos da mesma.

Por outro lado, em todo estes processos de comunicação com os colaboradores as Lideranças da organização, sejam a gestão de topo/Administração, como as chefias intermédias assumem um papel relevante e, simultaneamente, a própria comunicação interna pode ajudá-los a ser mais eficientes nesta sua função. Assumindo funções de liderança, que implicam a gestão de equipas, a comunicação surge como uma das tarefas mais importantes, embora não seja vista como tal.

Em momentos de Gestão do Risco e Comunicação da Crise, a comunicação com os colaboradores revela-se também particularmente relevante. Por um lado, porque nestes momentos inesperados se estiverem previamente institucionalizados os canais formais de comunicação todo o processo de gestão da crise se torna mais ágil. Por outro, se existem relações de confiança entre a empresa e os colaboradores, estes poderão assumir o papel de *key advocates*, que ajudaram a esclarecer as diferentes partes interessadas da organização (Smith e Mounter, 2008; Barton, 2016). Em situações de crise, uma organização bem preparada e com apoio dos colaboradores pode sair fortalecida (Barton, 2016).

Em suma, a gestão da comunicação interna da empresa, quando realizada de uma forma estratégica, considerando as suas características e particularidades, impactará o seu funcionamento a diferentes níveis e apresentará benefícios para o seu sucesso.

AS TENDÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

As organizações modernas precisam de responder e adaptar-se rapidamente para sobreviver, fala-se hoje em estruturas organizacionais que devem ser ágeis e flexíveis nos seus processos e procedimentos. Para serem competitivas, as organizações têm continuamente de melhorar a sua produtividade e qualidade, por diferentes razões – melhorar a performance operacional, melhorar o atendimento ao cliente, necessidade de mudança tecnológica, aquisição/fusão, corresponder a leis. Por isso, como afirma Elving (2005) “*The only thing constant within organisations is the continual change of those organisations*” (em Theaker, 2008: 238).

Diversos estudos demonstram que cerca de 70% dos programas de mudança falham, sendo a falta ou fraca. A Comunicação Interna é vista como uma das principais razões para que tal aconteça (Harrison, 2015). Assim, a comunicação com os colaboradores é uma função crítica para o sucesso dos projetos de transformação que são atualmente constantes nas organizações, independentemente do seu sector de atividade, dimensão ou maturidade (Barton, 2016).

Não entrando em detalhe sobre os diferentes tipos de mudança (nomeadamente se são positivas/negativas, planeadas/não planeadas, de grande ou pequena dimensão) (FitzPatrick e Valskov, 2014), a gestão eficaz destes processos implica o envolvimento dos colaboradores (Theaker, 2008). A transformação é impossível se as pessoas não estiverem informadas sobre a mudança, mas acima de tudo, estas têm de compreender a razão para esta acontecer, o que esta envolve e como os vai afetar (FitzPatrick e Valskov, 2014). Assim, durante um processo de mudança é fundamental começar a comunicação no momento certo, ter os recursos certos e as práticas implementadas (tradição, rotina, canais), bem como um plano de implementação da mudança bem definido (Harrison, 2015). Muitas vezes os processos de transformação implicam perdas de produtividade, por isso, estes devem ser geridos de forma minuciosa, não existindo espaço para improvisar, devendo ser seguido um plano e não esquecendo as expectativas que são criadas aos colaboradores envolvidos na mudança e que devem ser correspondidas (Barton, 2016).

Se é certo que os processos de transformação das organizações passaram a fazer parte da rotina das empresas, os profissionais de comunicação em geral e, especificamente os de Comunicação Interna, nunca tiveram tantas oportunidades de escolha em termos de canais de comunicação.

À comunicação *online* poderão estar associadas muitas vantagens, na medida em que esta permite uma distribuição rápida de informação (Theaker, 2013), possibilita a existência de uma comunicação verdadeiramente bidirecional simétrica e oferece muitas vezes oportunidades de comunicação mais económicas e mais sustentáveis ambientalmente. Contudo, esta levanta desafios nomeadamente ao nível da leitura em ecrã, que de geração para geração pode ter resultados muito distinto (Smith e Mounter, 2008), cria volumes de informação massivos que o ser humano não tem a capacidade de processar, para além de suscitar uma noção de que existe um conhecimento partilhado por todos, quando muitas vezes, estamos é perante níveis de desinformação e de falta de conhecimento superiores. Ter a informação na palma da mão em qualquer momento e lugar, não é sinónimo de um maior conhecimento de todos sobre tudo. Estamos hoje perante novas rotinas, novas tipologias de espaços de trabalho e, conseqüentemente, novas ferramentas de comunicação interna. Falamos de redes sociais digitais específicas para a comunicação com os colaboradores - *SharePoint, Yammer, Jive, and Chatter* – que se constituem como espaços de partilha de informação, mas também de colaboração e construção de conhecimento (Neill, 2015)

Não podemos de uma forma simplista assumir que comunicar hoje é mais simples. É provavelmente mais rápido, mas o processo de conceção e divulgação de mensagens é igualmente desafiante (Raposo, 2017), sendo preciso encontrar um equilíbrio entre as possibilidades da comunicação digital e as características da audiência.

Por fim, sabemos que as questões associadas à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, ou de *Work Life Balance/Wellbeing* surgem no mercado como uma tendência que não pode ser ignorada pelas empresas com características como as PME. Simultaneamente, é hoje evidente que o mercado laboral mudou e os colaboradores procuram experiências e aprendizagens e não empregos para a vida. Neste contexto, a comunicação com os colaboradores poderá ser uma mais valia contribuindo para a definição de estratégias que permitam à empresa corresponder a estes novos desafios.

NOTAS CONCLUSIVAS

Depois de anos em que o seu desenvolvimento foi lento a Comunicação Interna atravessa um momento de crescimento acelerado, estimulado por um novo contexto onde as redes sociais digitais dão, de uma forma rápida e simples, visibilidade ao que a organização quer intencionalmente comunicar para o exterior, mas também ao que se passa no seu interior. As ações são parte da equação da Comunicação Interna, mas é hoje reconhecido que esta função vai muito além da sua operacionalização. O seu verdadeiro impacto consubstancia-se no contributo para os resultados de negócio, a partir de uma correta definição de caminhos estratégicos (IC Kollektiv, 2018).

Perante um contexto dinâmico, onde a mudança é constante, a incerteza, associada à tomada de decisão e sempre presente nas nossas vidas, surge como uma variável cada vez mais relevante. Urge que as organizações sejam ágeis, para responder atempadamente às transformações necessárias, mas torna-se também mais relevante neste ambiente investir numa comunicação dos valores e identidade da organização para os colaboradores, uma vez que surgem como elementos constantes e confiáveis, e ainda, permitem abrir canais de conversação com os colaboradores que possibilitam um acompanhamento dos processos de mudança. Deste modo, a Comunicação Interna é a função que poderá contribuir para atingir estes objetivos, sendo em todo o processo fundamental que se mantenha a coerência com a comunicação que é veiculada para os *stakeholders* externos da organização (Institute of Internal Communication, 2017).

Se é verdade que a perceção positiva da gestão de topo sobre a importância da Comunicação Interna tem vindo a aumentar nos últimos anos, na realidade não existe uma verdadeira intervenção dos profissionais enquanto consultores estratégicos, e ainda, não foi realmente conquistada a confiança da gestão de topo (é uma exceção quando tal acontece). Por outro lado, as chefias intermédias continuam a ser um “missing link”, mas deixaram de ser uma prioridade. Se os profissionais declaram reconhecer a importância deste grupo para o sucesso da Comunicação Interna, os líderes continuam a apresentar fracas competências em termos de comunicação e a falta de investimento na formação a este nível persiste (Gatehouse, 2019).

No que às PME diz respeito, estamos conscientes que existe um caminho a percorrer, num primeiro momento em termos do conhecimento sobre o impacto da comunicação interna nos seus resultados, para que num segundo momento se

consiga alcançar o reconhecimento da sua importância para o sucesso da mesma. Ao longo deste capítulo, procurou-se dar resposta à questão - porquê investir na comunicação com os colaboradores numa PME - através da apresentação de quatro eixos - em que consiste, o que envolve, qual o contributo e quais as tendências da comunicação com os colaboradores.

Acreditamos que depois de dar os primeiros passos ao nível da comunicação interna e de reconhecer aqueles que são os seus benefícios, ficará claro que investir estrategicamente na comunicação com os colaboradores não significa tornar mais complexas as rotinas da empresa e ter um custo adicional, mas sim atribuir um novo significado ao conceito de comunicação dentro da empresa.

LEITURAS COMPLEMENTARES

BARTON, P. (2016)

Maximizing Internal Communication – Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results.

1ªEd. Aviva Publishers. NY.

Na obra “*Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*”, publicada em 2016, Paul Barton procura contribuir para que os profissionais que desempenham funções ao nível da comunicação com os colaboradores o façam com a máxima eficácia, a partir da utilização de ferramentas, modelos, metodologias e boas práticas.

VERČIČ, A.; VERČIČ, D; SRIRAMESH, K (2012)

“Internal Communication: Definition, parameters, and the future”

Public Relations Review, 38(2), 223-230.

Este artigo publicado na reconhecida revista científica internacional da *Public Relations Review*, apresenta de uma forma simples a definição e o que envolve a função de comunicação com os colaboradores.

VEIGA, I. (2019)

A comunicação interna como uma função estratégica das organizações: proposta de um guia de boas práticas em comunicação interna.

(Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas não publicada, Escola Superior de Comunicação Social-IPL, Lisboa, Portugal). Disponível no Repositório Científico do IPL <http://hdl.handle.net/10400.21/11379> [Acedido em março 31, 2020].

Tratando-se de um trabalho final do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, neste trabalho encontra-se para além de uma revisão de literatura sobre o tema da comunicação com os colaboradores, uma apresentação de quais os caminhos seguidos em organizações de diferentes sectores de atividade e, por fim, um “Guia de Boas Práticas de Comunicação Interna” útil para todos os interessados na área da comunicação interna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. (2007). “Internal Communications” em *Corporate Communication*. 3ª Edição. New York: McGraw Hill/Irwin, Pp. 137-156
- Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199-206.
- Barton, P. (2016). *Maximizing Internal Communication – Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. 1ª Ed. Aviva Publishers. NY
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2006). “Internal Relations and Employee Communication “ em *Effective Public Relations*. 9ª ed. Prentice-Hall. New Jersey, pp. 222 -250)
- D’Aprix, R. (1982). “The oldest (and the best) way to communicate with employees”. *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro 1982.
- Eiró-Gomes, M. (2006). “Relações Públicas ou a Comunicação como acção”, lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de Junho de 2006
- FitzPatrick, L. and Valskov, K. (2014). *Internal Communication: A Manual for practitioners*. 1ª ed. Kogan Page
- Gatehouse (2019). *State of the Sector – The definitive global survey of the internal communication profession*. Volume 11 – 2019 Disponível em https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector/?utm_source=Newsletter&utm_medium=email&utm_content=Download+your+copy+of+State+of+the+Sector+2019&utm_campaign=State+of+the+Sector+2019+Launch [Consult. 13 de janeiro 2019]
- Grunig, J. (1992). “Symmetrical Systems of Internal Communication” em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 531-575
- Hargie, O.; Tourist, D. (2009). “Auditing communication to maximize performance” em Hargie, O.; Tourist, D. ed. *Auditing Organizational Communication*. New York: Routledge, pp. 27-52
- Harrison, P. (2015). “Communion Change” em Ruck, K. ed. *Exploring Internal Communication - Towards Informed Employee Voice*. New York: Taylors and Francisc, pp. 117-124
- IC Kollektiv (2018). *The Next Level: The Business Value of Good Communication*. [Internet] Disponível em <https://www.ickollektiv.com/report> [Consult. 15 de janeiro 2019]
- IC Kollektiv (2017). *Disrupting the function of IC – A Global Perspective*. [Internet] Disponível em <https://www.globalalliancepr.org/news/2017/7/6/ebook-disrupting-the-function-of-ic-a-global-perspective> [Consult. 1 de janeiro 2019]
- Institute of Internal Communication (2017). *The path ahead for internal communication – Experts views on IC trends for 2017*. Disponível em <https://www.ioic.org.uk/industry-news/ioic-e-book-on-ic-trends-in-2017> [Consult. 5 de janeiro 2019]
- Neill, M. (2015). “Emerging Issues in Internal Communications: Generational Shifts, Internal Social Media & Engagement”. *Public Relations Journal*, 9(4).

Paollo Nelli, R. (2018). *Internal Communication in Europe: Key success factors and managerial approaches*. Vita e Pensiero. Milão

Raposo, A. (2017). “Comunicação estratégica nas organizações e novas tecnologias: elementos constantes numa equação dinâmica”. Dito Efeito, Curitiba, v. 8, n. 12, p.109-121, jan./jun. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rde>>. [Consult. 1 de janeiro 2019]

Smith, L. e Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. 2ªEd. CIRP. UK

Theaker A. (2013). “Internal Communication” em Theaker A. e Yaxley, H. (Eds). *The Public Relations Strategic Toolkit*. 1ª Edição. Londres: Routledge. pp. 260 – 283

Theaker, A. (2008). “Internal Communications” em Theaker (Ed.) *The Public Relations Handbook. 3rd Edition*. Routledge: London. Pp. 228-252

Yeomans, L. (2006). “Internal Communication” em Tench, R., Yeomans, L. (2006). (Eds.) *Exploring Public Relations*. 1ªedição. Prentice Hall. London. Pp. 332-353

Welch, M. e Jackson, P. (2007). “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”. *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 12, nº2

[1] Não posso terminar, sem deixar de agradecer à Profª Doutora Ana Raposo o convite a participar na elaboração deste capítulo, juntando duas realidades que me são muito queridas e na qual me envolvo diariamente: as PME e a comunicação com os colaboradores.

