

A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS

FEVEREIRO DE 2003

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM PORTUGAL

“Num ambiente cada vez mais competitivo, com objectivos de negócio exigentes e organizações cada vez mais globais e em reestruturação constante, a contribuição da comunicação interna é fundamental para a motivação dos empregados. No futuro, com o excesso de informação existente, as competências de comunicação interna, ir-se-ão alterar para um papel de consultadoria, ajudando os líderes da organização a comunicar melhor. Prevejo a continuada quebra de tradicionais formas de comunicação e o recurso a meios inovadores e à produção e dinamização de formatos F2F *face to face*”.

António Martins Vitor

Director de Comunicação da Shell Portuguesa

"A inteligência de qualquer organismo, correlaciona-se com a sua capacidade de trocar informação com o meio ambiente. Isto é válido para as empresas e para os organismos vivos que a constituem. Num organismo empresarial, a troca interna de informação aumenta a inteligência entre os colaboradores e melhora a capacidade da própria empresa permutar informação com o exterior. Tal permuta, provoca um novo impacte positivo na inteligência dos colaboradores, completando-se assim um importante círculo sinérgico (despoletado pela comunicação interna). Vejamos a importância da comunicação interna no caso de uma empresa como a Schering Lusitana. Como sabemos, a Investigação Científica e o Marketing são os pilares da Indústria Farmacêutica. Por exemplo, sem o concurso de conhecimentos científicos oriundos do Departamento Médico, seria quase impossível o Departamento de Marketing compreender bem a natureza dos benefícios oferecidos a prescritores e consumidores. Por sua vez, sem a contribuição do Departamento de Marketing, o Departamento Médico teria muita dificuldade em comunicar estes benefícios aos clientes, sobretudo de forma competitiva e num contexto concorrencial. Se não comunicassem, ambos os departamentos seriam afinal muito menos inteligentes... Assim, além de aumentar a inteligência da empresa, a comunicação inter-departamental reflecte-se positivamente no diálogo com os públicos-externos (e.g.

comunidade médica). Como todos estes diálogos resultam em mais inteligência, completa-se o círculo sinérgico acima referido”.

Dário Rodrigues
Gestor de Comunicação da Schering Lusitana

«... A Comunicação Interna, enquanto instrumento de comunicação para o público interno da empresa assume cada vez mais um papel estratégico na gestão empresarial, assumindo-se cada vez mais como determinante no seu cimento organizacional. A ela estão-lhe reservadas funções relacionadas com o conhecimento da empresa, motivação, incentivando o espírito de equipa, integração de novos trabalhadores e de informação sobre a própria vida da empresa. Num caso como o nosso, de internacionalização, em que o crescimento do Grupo é efectuado através de uma política de aquisições de empresas, com uma história longa e dimensões bem superiores à nossa, as questões culturais são uma variável determinante e aí a comunicação interna tem um papel vital. Em termos conceptuais, vemos a Comunicação Interna com um papel de gestão das diversas formas de comunicação da empresa, contribuindo desta forma para uma unicidade enquanto emissor e consequentemente para uma identidade de Grupo.»

José Quintela
Director de Comunicação do Grupo Inapa

“Numa era em que a informação é um factor crítico no sucesso de pessoas e organizações, a comunicação interna constitui um factor de motivação que assume um papel de primordial e crescente relevância no dia a dia das empresas. É já hoje reconhecido que a excelência na comunicação contribui em larga medida para o sucesso de pessoas e organizações pelo que, ser capaz de passar mensagens de forma clara e objectiva constitui uma arte que quando trabalhada com persistência e aplicada com perícia e senso comum, se pode tornar num dom capaz de fazer mudar tendências e opiniões. E porque comunicadores somos todos os que diariamente nos relacionamos com os outros, é fundamental que sejamos bons executantes e exigentes na arte de comunicar para que sejamos todos e cada um de nós os melhores embaixadores das nossas organizações no mercado e na sociedade em geral”.

Maria da Conceição Zagalo
Directora de Comunicações e Programas Externos, IBM Portugal

“A Comunicação Interna é hoje um instrumento essencial já que torna a Empresa mais transparente, mobilizando assim os seus colaboradores. Como trabalhadores mobilizados produzem mais, compreende-se perfeitamente os investimentos na Comunicação Interna em qualquer instituição. Devemos ter sempre presente que os colaboradores de uma Empresa só se mobilizam quando conhecem o “rumo” traçado pela administração. Ninguém se entusiasma se não souber “para onde vai...” A Comunicação Interna serve, também, para isso mesmo: dar a conhecer os objectivos e desafios da empresa. Se todos conhecerem essa mensagem, o objectivo final é atingido com maior facilidade”.

Paulo Neves

Jornalista da Rádio Renascença e Professor Universitário

FICHA TÉCNICA

Universo

As 500 Maiores Empresas Portuguesas

Tamanho da amostra

32 inquéritos

Metodologia

Questionário que inclui 15 perguntas fechadas e 9 perguntas em que se admite mais do que uma resposta.

Margem de erro

Para um nível de confiança de 95,5% na amostra, os resultados têm uma margem de erro de + ou – de 2%

Trabalho de Campo

Efectuado durante o ano 2002

Investigação

Inforpress

APRESENTAÇÃO

Este estudo sobre "**A Importância da Comunicação Interna em Portugal**", realizado pela **Inforpress**, Agência de Comunicação e Relações Públicas, constitui um indicador fiável do compromisso da comunicação interna como valor competitivo para a gestão das empresas.

A Inforpress analisou o estado da comunicação interna nas empresas portuguesas, assim como estudou as últimas tendências, das quais se destaca, o crescente papel de liderança, como orientação directiva, e o impulso da Intranet. Para esta investigação analisaram-se os seguintes elementos:

- O departamento de comunicação interna
- A comunicação interna na estratégia da empresa
- A comunicação interna e a avaliação de resultados
- O papel de liderança na comunicação interna
- A comunicação interna e a Intranet

1 – O departamento de comunicação interna

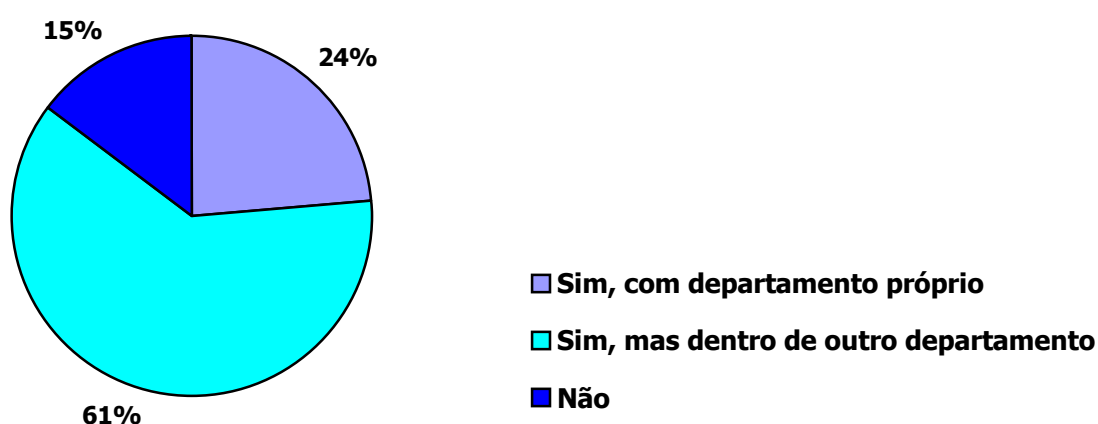
Gestão da Comunicação Interna

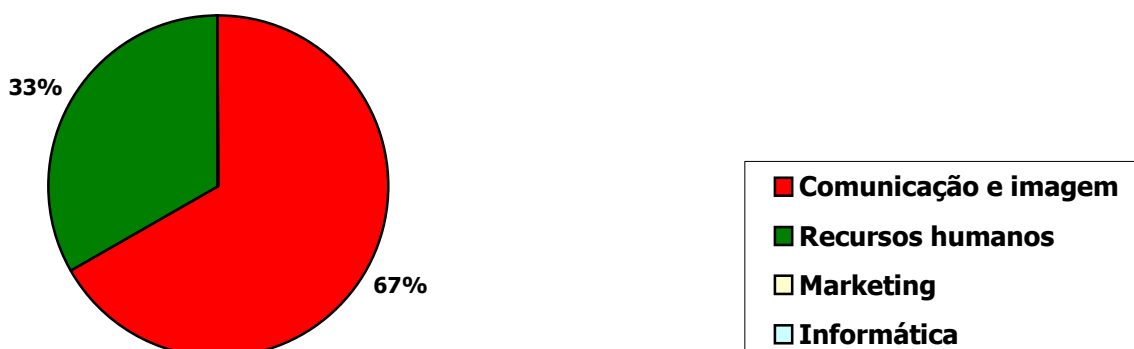
Uma Ferramenta em crescimento nas empresas portuguesas

A aplicação prática da comunicação interna nas empresas portuguesas tem crescido ao longo dos anos. Há 10 anos atrás tratava-se de um mero exercício de boa vontade. Hoje as empresas preocupam-se em contar com um departamento de comunicação interna na estrutura da empresa.

Após a análise dos questionários, concluímos que 24% das empresas têm um Departamento de Comunicação Interna e, em 61% dos casos, está inserido dentro do Departamento de Recursos Humanos. Apesar da importância da função e do reconhecimento explícito dos directores, o orçamento para a comunicação interna continua a ser reduzido. No entanto, nos últimos tempos os orçamentos cresceram significativamente, demonstrando o reconhecimento desta função, assim como o profissionalismo da mesma.

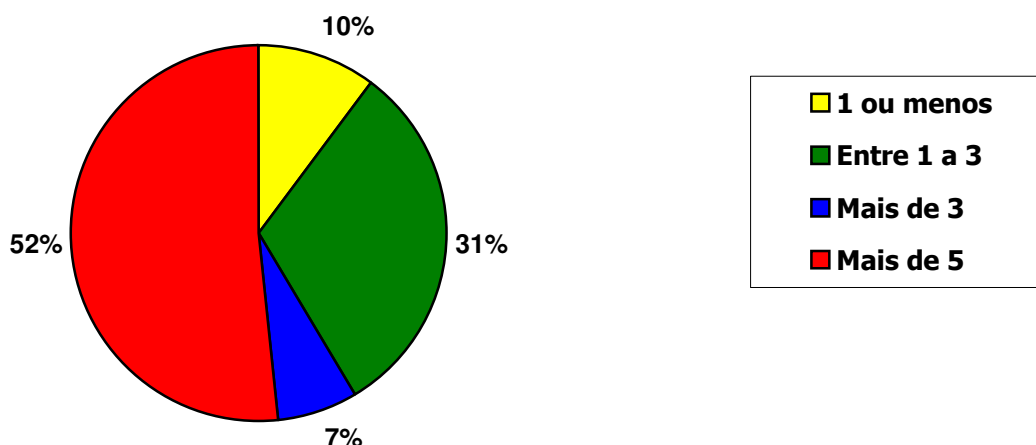
Existe um departamento de comunicação interna na empresa?



Departamentos responsáveis pela comunicação interna

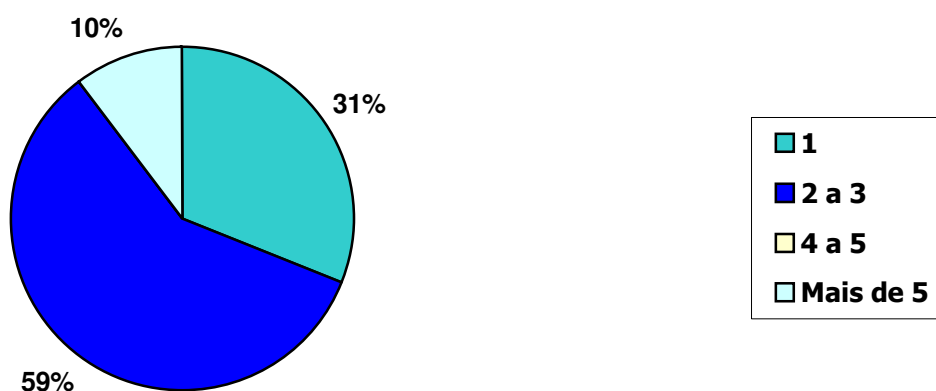
Os dados recolhidos pela Inforpress revelam que 75% das empresas têm de facto um departamento de comunicação interna. Em 61% dos casos trata-se de um departamento próprio e, em 24% está inserido dentro de outro. A importância do departamento de comunicação e imagem na execução destas funções é uma evidência. Em 67% das empresas, é o departamento de comunicação e imagem que assume esta função, mas o de recursos humanos também abraça esta competência em 33% dos casos. A ascensão do cargo de responsável de comunicação interna também contribui para proporcionar uma imagem mais moderna, e mais próxima dos novos modelos de gestão.

Desde quando existe o departamento de comunicação interna?



52% dos departamentos de comunicação interna já existem há mais de 5 anos e em 31% das empresas esta função ocupa um lugar há 1 ou 3 anos. Tendo em conta o número de pessoas que integram o departamento de comunicação interna, podemos concluir que a tendência é a dinamização. Em média, em 59% das empresas, o departamento é constituído por 2 a 3 pessoas. Em 31% apenas faz parte do departamento uma pessoa, e em 10% dos casos por mais de 5 pessoas.

Quantas pessoas integram o departamento de comunicação interna?



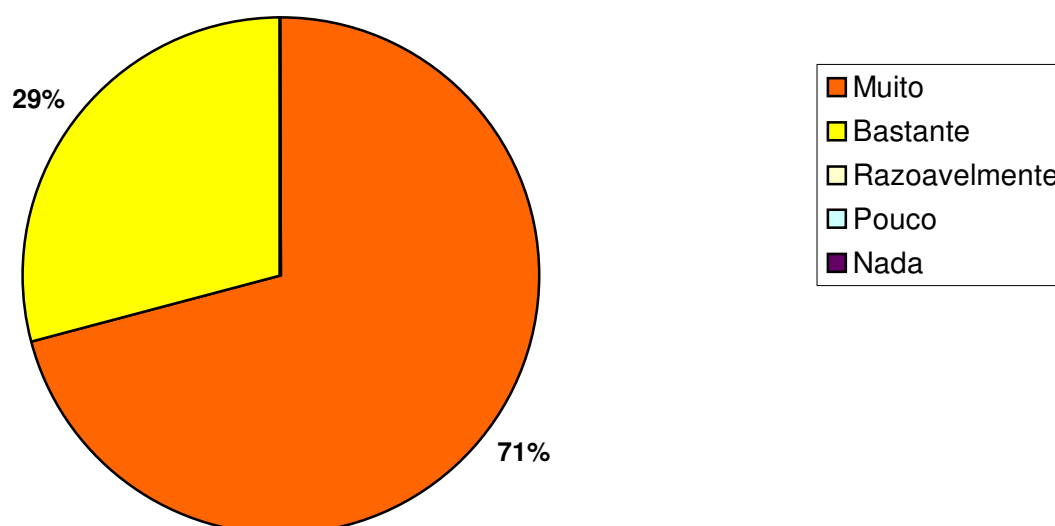
Estes dados estão relacionados directamente com o orçamento anual destinado à comunicação interna, actualmente baixo, mas com tendência para aumentar.

Outra das tendências observadas é que à medida que, os orçamentos aumentam existe uma tendência para a subcontratar estas funções. A consultoria externa começa a ocupar uma parcela importante nos orçamentos das empresas. Isto vem demonstrar que se está a procurar profissionalizar a função, e que existe um conhecimento tangível da importância da comunicação interna.

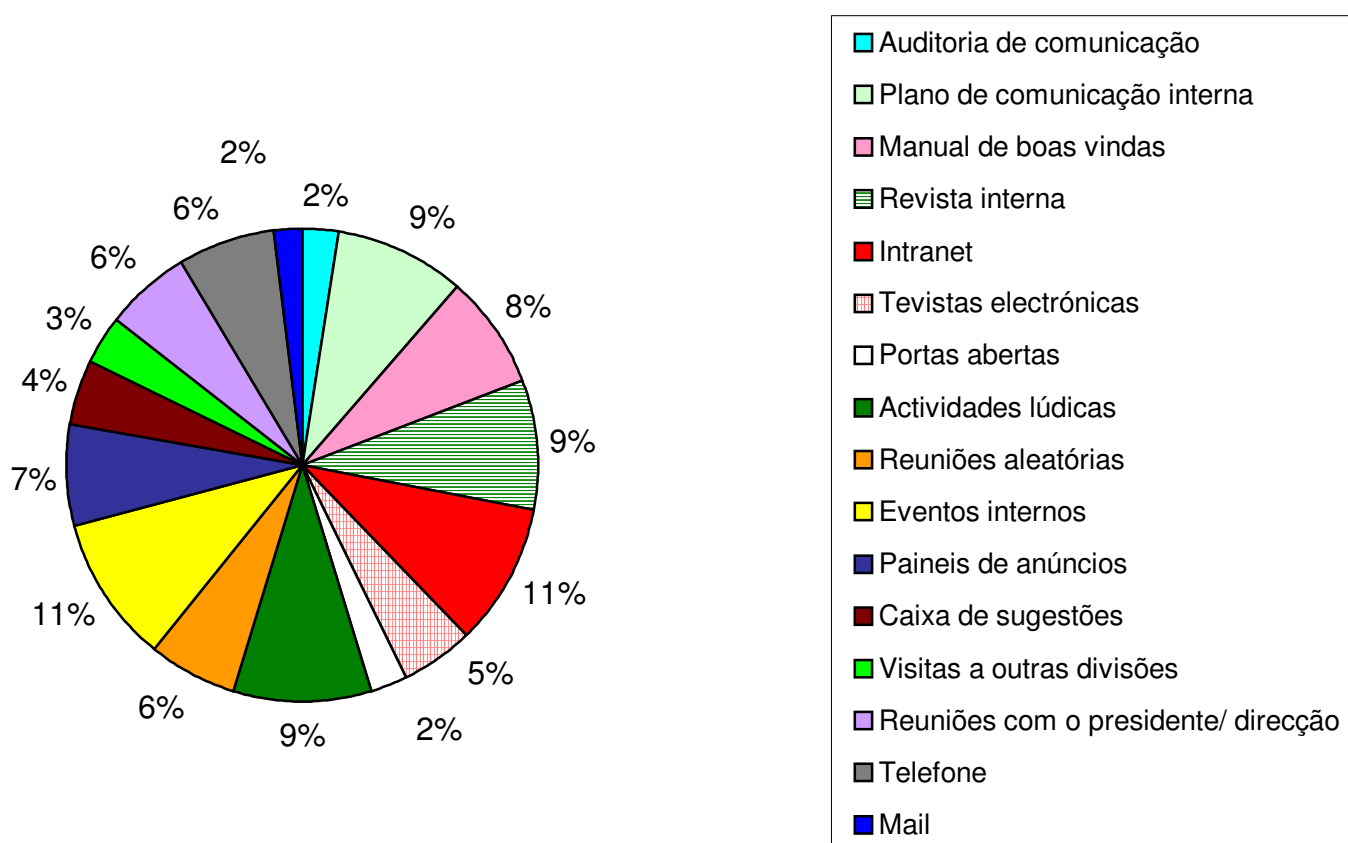
2 – A comunicação interna na estratégia da empresa

Actualmente, a comunicação interna já é reconhecida como sendo estratégica para a execução dos objectivos das empresas. 71% afirma que é muito importante e 29% classifica-a como bastante importante.

Em que medida considera estratégica a comunicação interna para a execução dos objectivos da empresa?



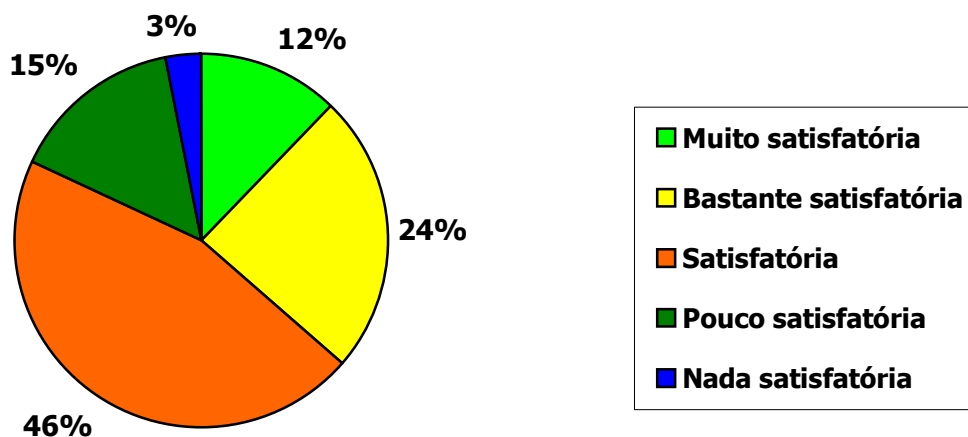
Quais dos seguintes instrumentos de comunicação são utilizados na empresa?



A realização de eventos internos (11%) e a intranet (11%) são as formas mais utilizadas para a comunicação interna nas empresas. As actividades lúdicas (9%) e a revista interna (9%) também são alvo da preferência dos inquiridos. Como nem todas as empresas em Portugal têm intranet, a revista interna continua a desempenhar um papel muito importante na comunicação. Neste estudo, destaca-se ainda a atenção dada à criação de um plano de comunicação interna, que alcança os 9%. A utilização das ferramentas "tradicionais", em conjunto com a intranet, permite-nos concluir que as empresas portuguesas estão num momento de desenvolvimento e grande aposta neste suporte digital, e que existe um critério de complementaridade, o que permite uma maior eficácia.

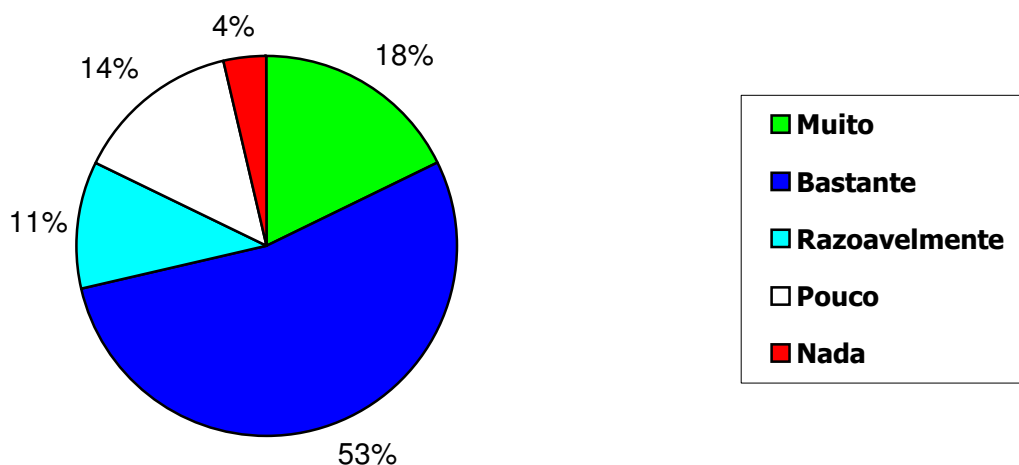
3 – A comunicação interna e a avaliação de resultados

Como avaliaria a eficácia da comunicação interna na empresa?



Neste momento, a maioria das empresas avalia a eficácia da comunicação interna como satisfatória (46%) e como bastante satisfatória (24%). Apenas em 3% dos casos avaliaram a comunicação interna como nada satisfatória. Além disso, 53% consideram que os resultados da comunicação interna melhoraram bastante, e 18% considera que melhoraram muito.

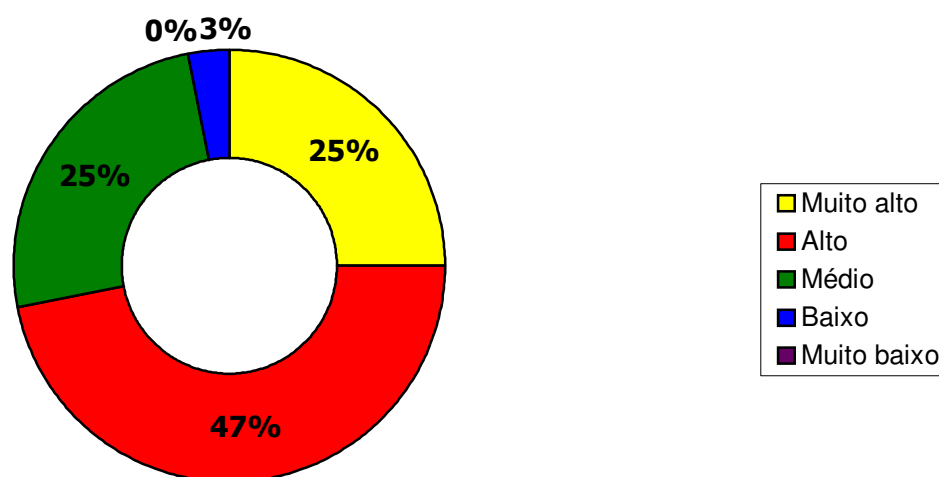
Considera que melhorou nos últimos anos?



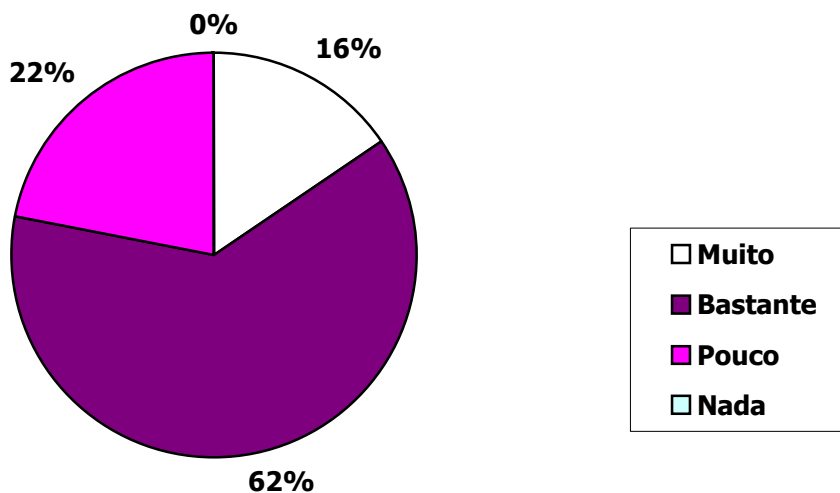
O sentimento de pertença é o lucro mais valorizado na gestão da Comunicação Interna

O sentimento de pertença e vínculo dos colaboradores à empresa está entre o alto e o muito alto em 72% dos casos. No entanto, a maioria das empresas inquiridas considera que os colaboradores conhecem e compreendem melhor os objectivos da empresa, do que a empresa conhece e compreende os colaboradores. Isto vem confirmar que a comunicação interna funciona melhor no sentido descendente como difusor da direcção.

O sentimento de pertença dos colaboradores é:

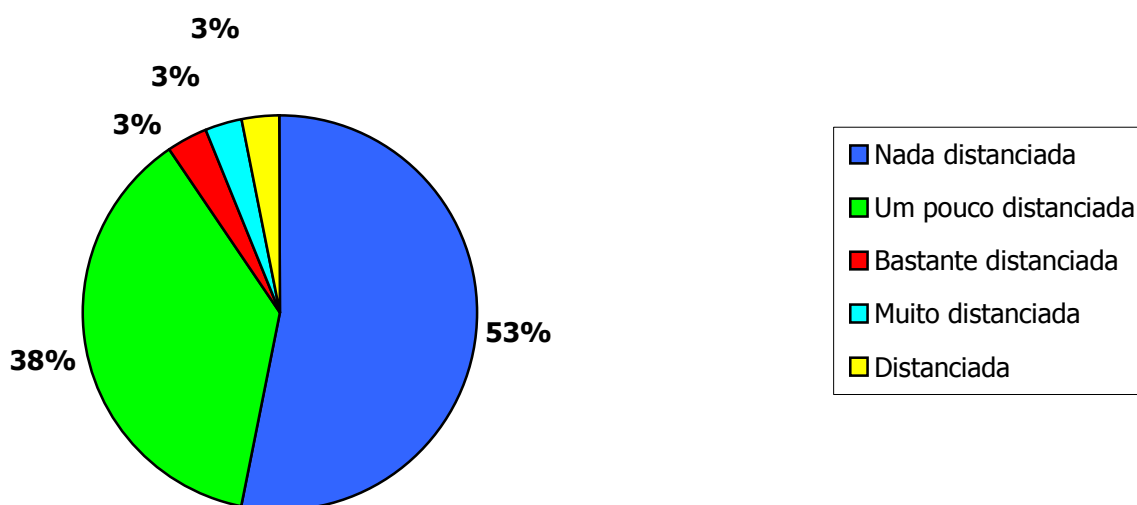


Tradicionalmente o orgulho de pertença a uma empresa estava intrinsecamente ligado à permanência na mesma, mesmo em empresas conflituosas e hierarquizadas. Hoje em dia, existe um maior dinamismo e mobilidade. Às empresas interessa-lhes cada vez mais fidelizar os seus colaboradores. A comunicação interna é sem dúvida uma ferramenta que potencia o sentido de pertença a uma empresa, e é o lucro mais valorizado na gestão da função.

Em que medida considera que os colaboradores conhecem e compreendem a filosofia e objectivos da empresa?

62% dos inquiridos afirma que considera que os colaboradores conhecem e compreendem a filosofia e os objectivos da empresa. No entanto, os dados confirmam que esta atitude não é partilhada pela direcção que continua a não compreender os colaboradores. Na realidade, os departamentos de comunicação interna são meros difusores da mensagem dos directores. Isto significa que a comunicação no sentido descendente não funciona da melhor forma e, que os canais de recepção não estão devidamente desenvolvidos.

Podemos concluir que não existe uma comunicação interna completamente estruturada, tanto ao nível ascendente como descendente. As melhorias passam essencialmente, por um desenvolvimento do papel de líder e por um maior compromisso com a função.

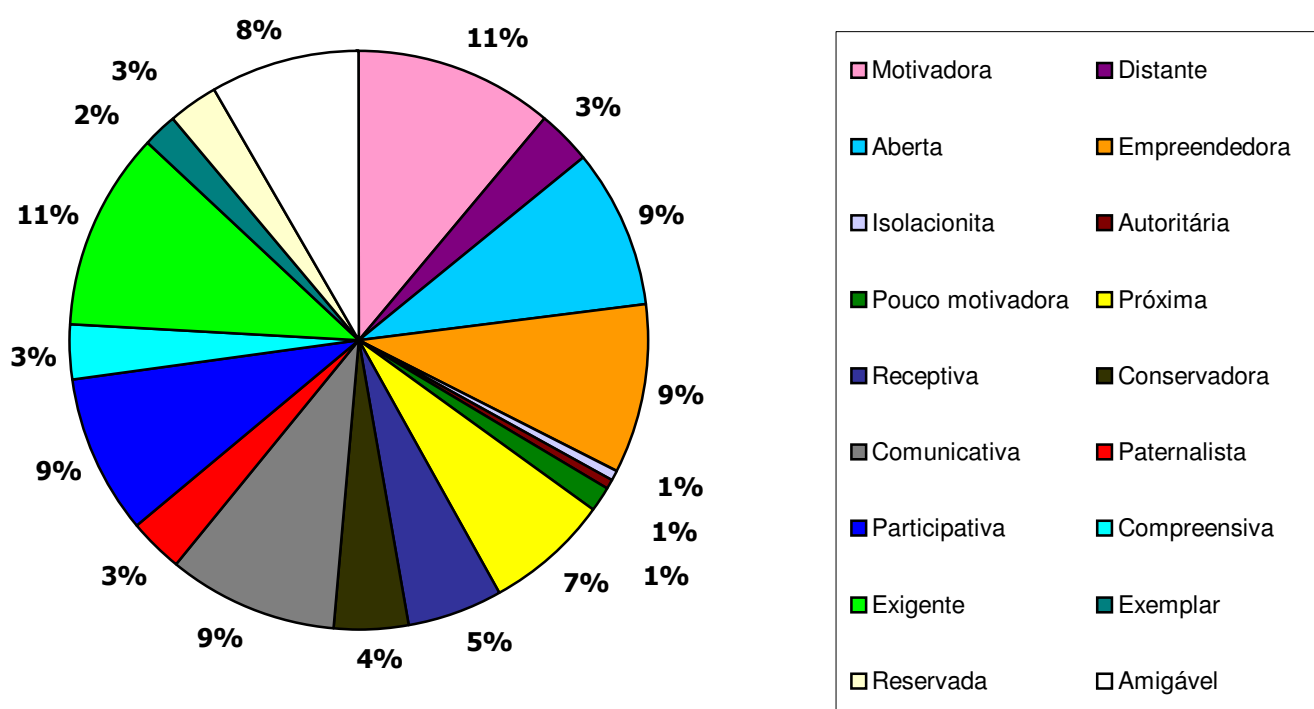
Considera que a direcção da empresa se encontra distanciada do que se passa com os colaboradores?

O distanciamento da direcção está cada vez menos presente nas empresas. Em 53% dos casos os colaboradores consideram que a direcção não se encontra nada distanciada, e 38% afirma que está apenas um pouco distanciada. No entanto, para as empresas, o desafio principal que os directores têm pela frente, ao nível da melhoria da comunicação, é aprimorar ainda mais o relacionamento com os colaboradores: serem capazes de expor as suas mensagens com impacto, de desenvolver laços emocionais e falarem melhor com os colaboradores e públicos alvo da empresa. Os líderes têm que comprometer-se e acreditar firmemente no poder da comunicação interna. E para serem eficazes, os directores necessitam de ter formação em comunicação, de modo a aumentar as técnicas ao nível do relacionamento com os colaboradores.

4 – O papel da liderança na comunicação interna

Um maior compromisso dos directores com a Comunicação Interna melhora os resultados económicos da empresa, e facilita a tomada de decisões. Esta é a principal conclusão.

Como definiria a atitude da direcção da empresa perante a equipa?



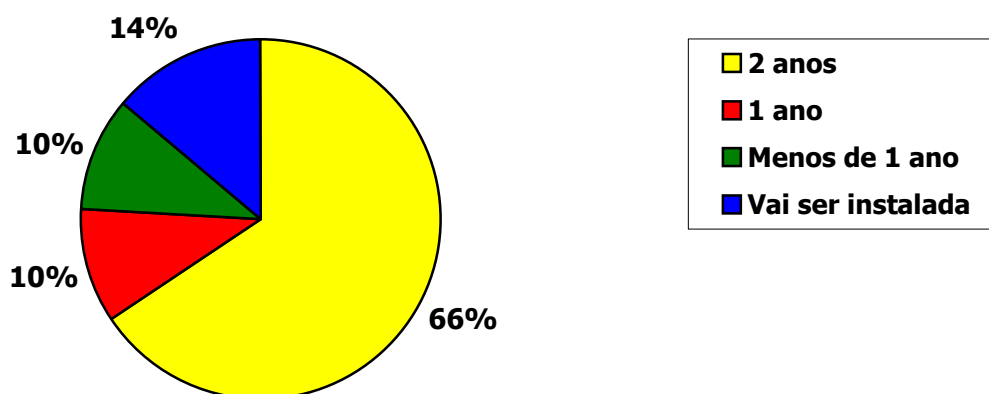
Podemos dizer que existem dois modelos de liderança: o modelo tradicional - paternalista, conservador e autoritário - e o modelo mais moderno - empreendedor, aberto e motivador, que fomenta os valores de uma comunicação clara e aberta. Aparentemente é este último que se está a impor nas empresas, que proclamam os valores modernos de gestão e são estes valores que estão de acordo com a realidade das empresas do século XXI. No entanto, continuam a existir os modelos tradicionais que, a longo prazo, vão entrar em desuso e onde é mais difícil ter uma política de comunicação interna actualizada que satisfaça todas as necessidades.

5 - A comunicação interna e a intranet

A Intranet um meio consolidado nas empresas portuguesas

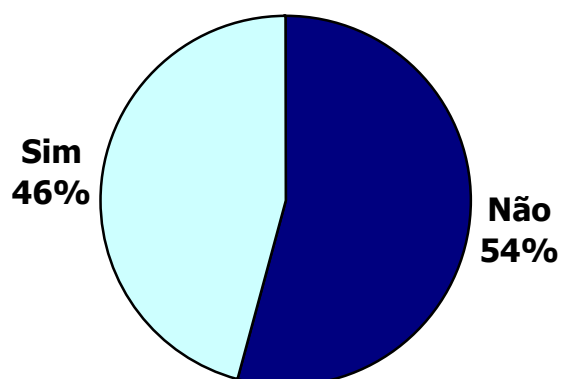
A intranet é um meio em crescimento nas empresas portuguesas. Apenas cerca de 14% das empresas não têm intranet e, mesmo essas, já referem a intenção de a instalar.

Desde quando tem intranet na empresa?



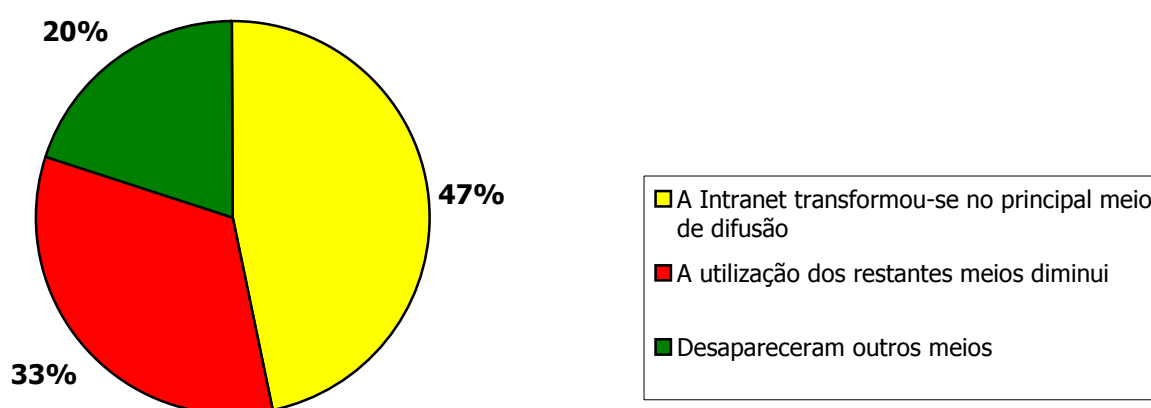
Em 66% dos casos as empresas já têm intranet há dois anos. A intranet é uma das ferramentas mais importantes de comunicação interna nas empresas portuguesas.

A intranet afectou outros meios de comunicação interna?



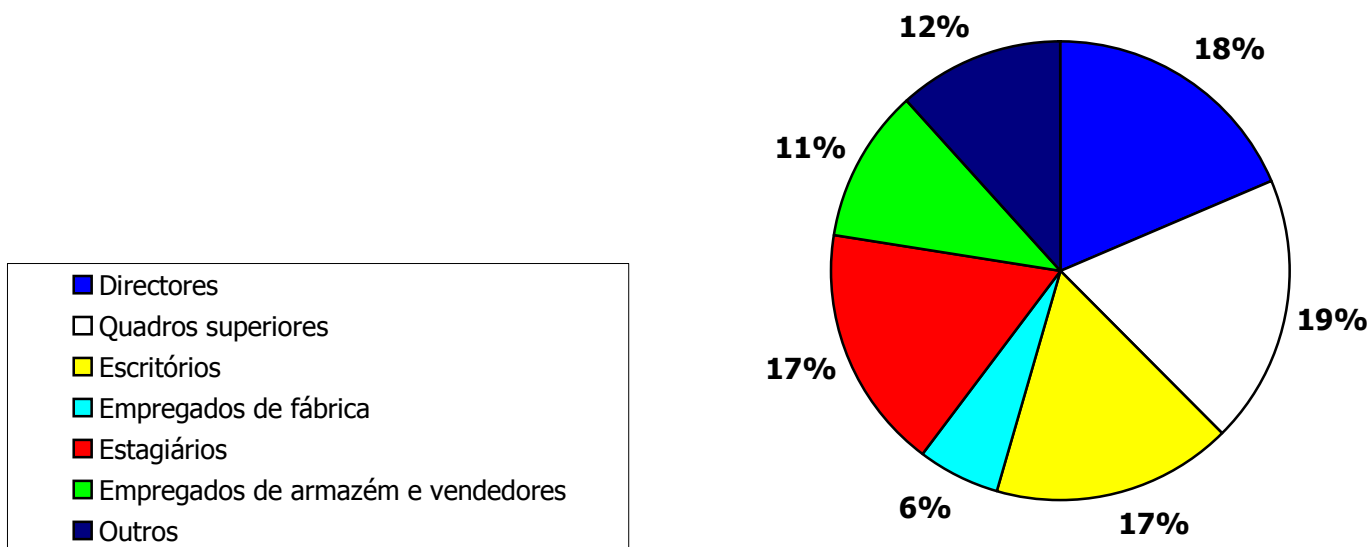
A intranet influenciou em 46% os outros meios de comunicação interna; e em 47% dos casos converteu-se no principal meio de difusão das mensagens, fazendo com que tenha diminuído o uso dos meios de comunicação interna. No entanto, apenas 20% das empresas confessam que o uso da intranet fez desaparecer os outros meios.

Como é que a intranet afectou os outros meios de comunicação interna?



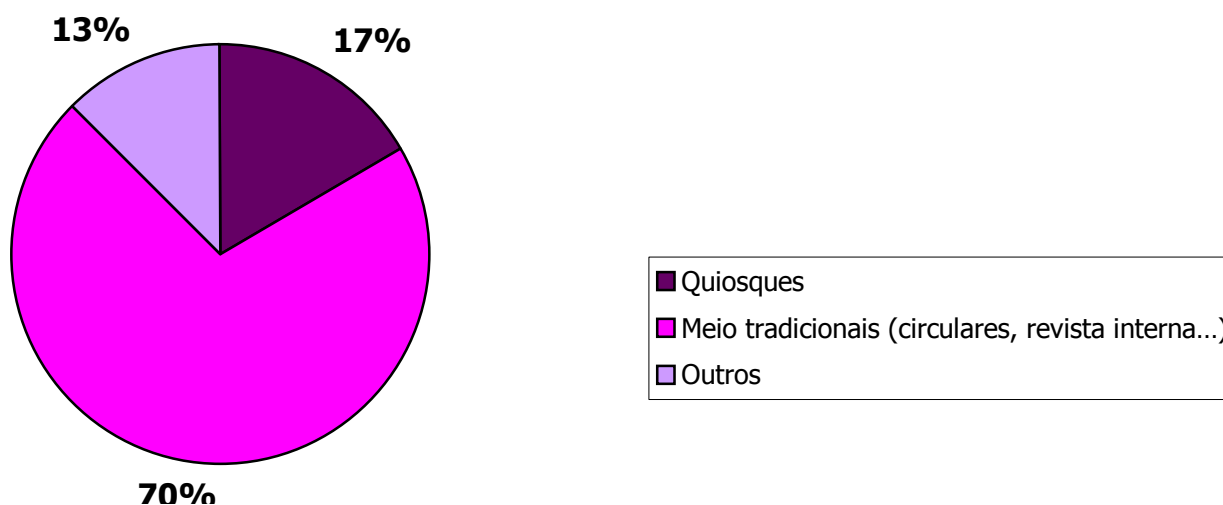
Os utilizadores mais frequentes da intranet são os quadros superiores das empresas (19%) e os directores (18%). É de salientar que os estagiários e os colaboradores que trabalham no escritório utilizam mais frequentemente a intranet (17%), do que os colaboradores fabris (6%), uma vez que estes últimos não têm acesso frequente aos computadores. Apesar de terem mais antiguidade na empresa e, provavelmente uma maior expectativa de continuidade, os colaboradores fabris estão mais mal informados que os estagiários e os colaboradores temporários.

Quais são os utilizadores de intranet?



Para poder comunicar com a equipa que não tem acesso ao computador, 70% das empresas utiliza os meios de comunicação tradicionais tais como as revistas internas e, somente 17% instala quiosques para os colaboradores sem acesso habitual a um computador.

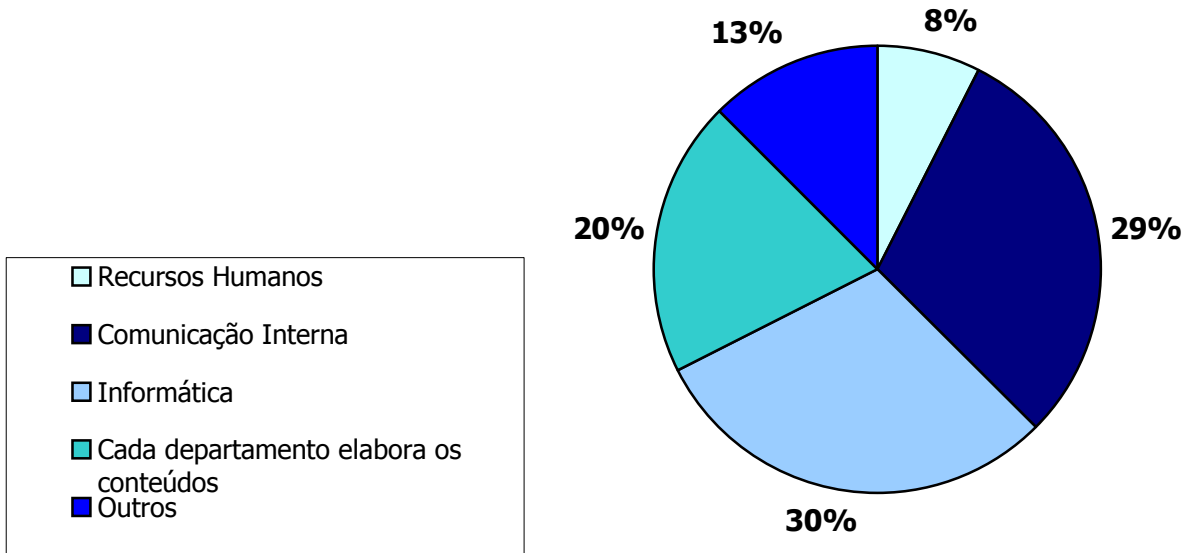
Como procedem as empresas para os colaboradores que não têm acesso a computador?



Dependência organizativa

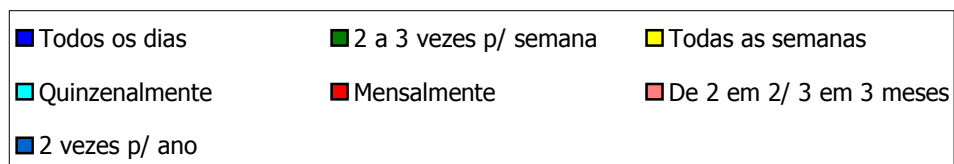
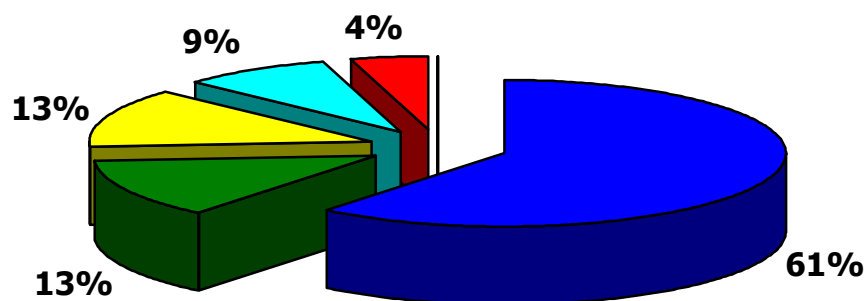
Tanto a dependência organizativa, como a linha editorial e a aprovação de conteúdos está a cargo do Departamento de Recursos Humanos e da Direcção de Comunicação Interna. Também se observa uma tendência sólida para a responsabilidade directa da Direcção-Geral, reconhecendo-se desta forma a importância desta ferramenta. No entanto, a criação e actualização de conteúdos é da responsabilidade de cada departamento ou área funcional, tornando a intranet mais próxima da operatividade dos negócios.

Qual o departamento responsável pela intranet e coordenação de conteúdos?



Os "pais" da intranet são o Departamento de Informática e o de Comunicação Interna. A gestão da intranet está maioritariamente a cargo do departamento de informática, em 30% dos casos e em cerca de 29% das empresas da direcção da comunicação interna. Em 20% das empresas, a elaboração de conteúdos é entregue a diferentes departamentos, consoante a sua área.

Periodicidade de actualização dos dados da intranet



A actualização dos dados na intranet é elevada: 61% dos casos actualiza diariamente, e em 13% semanalmente. Estes dados vêm demonstrar a importância crescente dos sites corporativos nas empresas.

CONCLUSÃO

A comunicação é uma das grandes necessidades do século XXI. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de se dar a conhecer e de responder às exigências da informação dos clientes internos e externos. Apesar de serem poucas as organizações com departamentos com competências exclusivas ao nível interno, a Comunicação Interna é a ferramenta chave para dar resposta às mudanças contínuas nas empresas. E tem também um valor acrescentado que produz benefícios: é importante para a difusão da missão e valores corporativos, e garante o sentido de pertença nos colaboradores. É assim uma responsabilidade partilhada por todos e, deve ser assumida como um compromisso das chefias. Actualmente, os directores são conscientes que o à vontade em comunicar, reforça a liderança e é um factor motivador dos Recursos Humanos. Por isso, os directores devem formar-se para melhorar as habilitações comunicativas e otimizar a capacidade de ouvir. Um outro aspecto a salientar neste estudo é a necessidade de se valorizar a direcção de Comunicação Interna, e o apoio incondicional dos directores na formalização e participação nos planos de comunicação.

No que diz respeito à implementação das Intranets, as opiniões são unânimes. De acordo com os inquiridos, as Intranets são o meio mais solicitado e estão a contribuir para realçar o valor da Comunicação Interna. Indiscutivelmente, estamos perante uma ferramenta-chave, necessária para a empresa moderna e inovadora, que ajuda e prepara a empresa para a mudança, as fusões e as crises. É tão importante que muitas empresas atribuem-lhe um valor estratégico na definição de cultura corporativa e de uma política informativa.

A gestão da Comunicação Interna está a dar pequenos, mas significativos avanços, no entanto, ainda há muito por fazer. Para isso, é necessário fazer a análise dos planos de comunicação, que têm como ponto de partida o diagnóstico do estado da comunicação, que difere de empresa para empresa, e é concluído com a avaliação da eficácia apresentando propostas de melhoria.

Ana Margarida Ximenes
Directora Inforpres

EMPRESAS PARTICIPANTES

- ALCATEL
- ASTRAZENECA PRODUTOS FARMACEUTICOS LDA
- AUTOEUROPA - AUTOMOVEIS LDA
- BP PORTUGUESA S.A.
- BRISTOL MYERS SQUIBB FARMACEUTICA PORTUGUESA LDA.
- CENTRALCER - CENTRAL DE CERVEJAS, S.A.
- CME CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO ELECTROMECHANICA S.A.
- COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA
- COMPANHIA IBM PORTUGUESA S.A.
- CPPE COMPANHIA PORTUGUESA DE PRODUÇÃO DE ELECTRICIDADE S.A
- CTT CORREIOS DE PORTUGAL S.A.
- EDIFER CONSTRUÇÕES PIRES COELHO & FERNANDES S.A.
- HUF PORTUGUESA FABRICA COMPONENTES AUTOMOVEIS
- INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPACOE E GESTAO S.A
- LABORATORIOS VITORIA S.A
- MERCEDES BENZ PORTUGAL COMERCIO DE AUTOMOVEIS S.A
- MULTIOPTICAS UNIPessoal LDA
- NOVABASE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
- ONITELECOM - INFOCOMUNICAÇÕES, S.A.
- PÁGINAS AMARELAS
- PEUGEOT PORTUGAL AUTOMOVEIS S.A.
- REN REDE ELECTRICA NACIONAL S.ª
- RENAULT GEST SOC. DE COMERCIO DE AUTOMOVEIS S.A.
- RENAULT PORTUGUESA - COMERCIO DE VEICULOS, S.A.
- SALVADOR CAETANO
- SCHERING LUSITANA LDA.
- SCHINDLER - ASCENSORES E ESCADAS ROLANTES
- SHELL PORTUGUESA LDA.
- SIEMENS S.A.
- SOCIEDADE DE CONSTRUÇOES SOARES DA COSTA S.ª
- SOMAGUE ENGENHARIA S.A.
- UNICER BEBIDAS DE PORTUGAL

Lisboa, Fevereiro 2003

Para mais informações:
Inforpress
Telf: 21 324 02 27
Ana Marreiros
amarreiros@inforpress.com