



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**
Peça: **RH – Comunicação Interna**

junho 2020



Comunicação Interna

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

O papel da comunicação interna dentro da organização
Estabelecer um plano de comunicação interna

Índice

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Porquê comunicar?..... | 2 |
| 2. As dimensões na comunicação | 3 |
| 3. Conteúdo da comunicação..... | 4 |
| 4. Como comunicar na Organização..... | 4 |
| 5. Plano de Comunicação Interna | 5 |

O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito

Peter Drucker

No decorrer de trabalho de consultoria, entrevistava um grupo de três colaboradores, sem funções de chefia, procurando indagar como era a transparência da comunicação: «aqui há muitas quintas»; «até há quintais dentro das quintas»; «há mesmo quintais com arame farpado à volta».

1. Porquê comunicar?

A quase totalidade dos problemas de uma organização, são problemas de comunicação. Comunicar é uma palavra que vem do latim, *communicare*, que significa “pôr em comum”.

Toda a hierarquia deve pôr a instituição a comunicar:

- Assegura um nível de serviço de qualidade. Por exemplo: a transmissão diária de informações relevantes sobre o cliente, entre colaboradores de diferentes turnos e áreas, garante melhor desempenho e cliente satisfeito;
- Motiva os colaboradores: a comunicação interna regular contribui para uma boa gestão das pessoas, pela perceção do papel desempenhado por cada um dentro da organização
- Convém divulgá-la e traduzi-la em ações concretas em eventos ou outras formas de comunicação, tais como as redes sociais como o Twitter, blogs, intranet ou linkedin que promoverão os valores definidos.



2. As dimensões na comunicação

Numa perspetiva clássica:

Comunicação descendente, como o próprio nome indica é a comunicação realizada do topo da hierarquia para os colaboradores, com a finalidade de organizar o trabalho, delegar tarefas dar instruções, anunciar políticas da organização, convencer ou, informar sobre tomadas de decisões. Pode ser vista como ditatorial se as chefias não percorrerem frequentemente a sua área de influência e “sentirem” o ambiente da organização, para responder de imediato aos problemas e verificar o impacto motivacional nos colaboradores.

Comunicação ascendente dos colaboradores para a gestão, dando a possibilidade de exporem opiniões, dúvidas ou queixas que possibilitam ter uma noção do ambiente de trabalho.

“quando precisava de falar com o meu chefe, tinha sempre de beber dois copos bem bebidos: recebia-me com ar de enfado e dizia, “diga lá!”

Mas, em vez de nos concentrarmos em realmente ouvir o que se tem para dizer, especializamo-nos a ...responder. É importante usar a retroação, saber perguntar, saber ouvir, demonstrando que se quer mesmo ouvir, com disponibilidade, interesse e em termos adequados aos interlocutores!

Comunicação lateral entre pessoas do mesmo nível hierárquico proporciona troca de informações, partilha de conhecimentos facilitando a cooperação e coordenação de equipas.

Há grupos com culturas, hábitos, comportamentos ou tradições diferentes; e as exigências do trabalho não facilitam a comunicação entre os diferentes grupos. A comunicação em rede, onde todos podem intervir, requer que, atualmente, os planos de comunicação sejam desenhados em rede, de modo a potenciar a interatividade, e não ascendente-descendente.

Com os meios tecnológicos atuais temos uma comunicação que se baseia em:

- Partilha de dados – a comunicação interna disponibiliza aos colaboradores acesso (quase) ilimitado aos dados da organização,
- Participativa – hoje em dia os colaboradores já não têm um papel passivo quando recebem a informação pelo contrário criticam, participam nos conteúdos e divulgam-na,
- Aberta- As boas sugestões vêm de todos os níveis hierárquicos e são validadas pelas chefias, o que favorece a inteligência coletiva. Mas implicam a responsabilização das chefias em responder, analisar, implementar e acompanhar as boas sugestões.



- Modelos interactivos e transversais a toda a organização com fluxos flexíveis e dinâmicos característicos de uma gestão por processos.

3. Conteúdo da comunicação

A informação que circula nas organizações é de três tipos:

- **Informação técnica**, das instruções aos processos de execução; informação profissionalmente obrigatória e operacional.
- **Informação económica**, de carácter regular (balanço, nível de remunerações, facturação, etc.), ou irregular (estratégias e táticas, descentralização, alteração de modalidades de actuação ou de organigrama, ...).
- **Informação humana**, situação do empregado no grupo a que pertence e no processo de produção (enquadramento profissional, direitos e deveres, qualidade, higiene e segurança, indicadores de gestão, ...).

A E3S disponibiliza documento que enumera acervo de indicadores de gestão de recursos humanos.

4. Como comunicar na Organização

Numa pequena empresa de 50 colaboradores, o seu Presidente perguntou ao consultor o que diziam os seus colaboradores: «as pessoas queixam-se que não se fazem reuniões». «Reuniões? Nós vemo-nos todos os dias!».

Uma organização com poucos colaboradores não dispensa as reuniões: as pessoas só sentem que fazem parte de uma organização, quando estão em reunião! Os *media* usados para transmitir e receber informação têm de ser apropriados e usados correctamente, consoante os objectivos pretendidos. Incluem:

- Reuniões frente a frente com diálogos interactivos e partilhados e utilização de redes globais;
- Gráficos de desempenho e aperfeiçoamento; quadros de observações;
- Esquemas de sugestões;
- Vídeos; altifalantes, informação no telefone;
- Painéis de informação, jornal interno;
- Correio electrónico; telefones, facebook...

Todos e cada um têm vantagens e inconvenientes e facilitam o processo de comunicação.



Linguagem corporal

Não há só comunicação verbal. A linguagem das palavras é pobre. Nunca exprime, com exactidão, as ideias, muito menos os sentimentos. Na comunicação face a face, revelam-se as motivações mais profundas com os gestos, a postura e a expressão facial, completando a linguagem falada e enriquecendo a comunicação interpessoal.

As palavras complementam a linguagem corporal: o modo de falar, as posições corporais, o movimento das mãos, os gestos, a voz (calma, apressada, deprimida, exaltada), as lágrimas, o riso, a respiração, manifestam mais do que as simples palavras. É impossível não comunicar. É difícil esconder segredos. Até o silêncio é comunicação.

E ter sempre presente que:

- **80%** do que se diz **não é ouvido,**
- **10%** do que se ouviu **não é compreendido,**
- **5%** do que se compreendeu **pensa-se que não tem interesse,**
- **só 5% é retido para sempre.**

A Comunicação informal (verbal ou não-verbal) é decisiva no processo comunicacional! Não apenas o "jornal da caserna", as críticas, os boatos e as "fofocas"! Mas também o que a organização faz ou não faz, que significa também comunicar: das portas abertas ou fechadas à distância hierárquica; das pausa-café ao refeitório, passando pela casa de banho, das redes informais e indirectas às redes sociais e correio electrónico, das reuniões antes e depois das reuniões formais, aos encontros nos corredores...

5. Plano de Comunicação Interna

Uma vez que a comunicação interna desempenha um papel importante na motivação e integração dos colaboradores, condição necessária, mas não suficiente para o sucesso da organização, é lógico que seja planeada de acordo com o papel que a comunicação interna desempenha para o alcance dos objetivos definidos.

O primeiro passo para a implementação de um plano de comunicação é a realização de um diagnóstico para conhecer a situação existente relativamente aos processos e ferramentas de comunicação interna e análise crítica sobre o que será relevante comunicar, quais os objetivos e quais os canais.

Com base no resultado do diagnóstico estabelece-se um plano de ação.

Definem-se os objetivos e as estratégias de comunicação – canais, tom, idioma e imagem.



Por último define-se a equipa responsável pelas iniciativas com responsabilidades, objetivos e papéis bem definidos, posicionada de forma independente.

Na tabela seguinte apresenta-se um exemplo de um plano de comunicação interna.

| Objetivo | Ações | Responsável | Controlo | Periodicidade |
|---|--|--------------------|-----------------|----------------------|
| Divulgar a visão, missão, valores, cultura da organização | Desenvolver um manual de boas vindas para os novos colaboradores. | | | Única |
| | Publicação interna com os principais resultados dos projetos, notícias sobre os colaboradores e artigo de opinião | | | Trimestral |
| Melhorar o fluxo de informação | Contratar um técnico de TI para reorganizar a intranet de forma a ter um espaço para as notícias da organização, outro destinado ao colaborador, e outro relativos às valências. Formação aos colaboradores para a correta utilização da intranet | | | |
| Sensibilizar os colaboradores para a responsabilidade ambiental | Determinar, por valência a quantidade e tipo de resíduos produzidos Definir plano de redução de resíduos através de projeto transversal na organização Divulgação dos resultados | | | |
| Motivar os colaboradores | Inquéritos de satisfação Estabelecimento de parcerias na comunidade para redução de preços, facilidades de acesso a espaços culturais, etc. | | | |