



COMUNICAÇÃO INTERNA BENCHMARK

2017

Este documento apresenta informação confidencial pelo que a sua utilização deverá ser controlada e limitada estritamente à equipa com responsabilidade neste projeto. A utilização da informação contida neste documento requer autorização prévia da Jason Associates



EMPRESAS EM ANÁLISE





Em mais detalhe

A

Ascendum

- Grupo português, com estratégia de expansão por aquisição;
- Nível muito elevado de dispersão geográfica;
- Grande amplitude de qualificação dos colaboradores, de acesso a canais de comunicação e/ou tecnologias;
- Diferentes idiomas utilizados consoante a geografia;
- Cerca de 1400 colaboradores em todo o Mundo;
- Comunicação Interna madura e muito bem desenvolvida em todo o Grupo.



Em mais detalhe

C

Cofidis

- Grupo francês, com forte presença em Portugal;
- Forte aposta na Comunicação Interna;
- Unidade de negócio autónoma ao nível da Comunicação Interna;
- Alguma dispersão geográfica em Portugal;
- Estratégias de comunicação inovadoras;
- Diferentes idiomas utilizados consoante a geografia;
- Cerca de 700 colaboradores em todo o Mundo;
- Comunicação Interna madura e solidificada. Perfeitamente integrada na Organização.



Em mais detalhe

I

Intercement

- Grupo Brasileiro que detém várias Empresas, entre elas, a Cimpor;
- Estratégia de expansão por aquisição;
- Nível muito elevado de dispersão geográfica;
- Projetos de Comunicação Interna premiados internacionalmente;
- Grande amplitude de qualificação, de acesso a canais de comunicação e/ou tecnologia;
- Cerca de 7000 colaboradores em todo o Mundo;
- Comunicação Interna muito madura e consolidada. Perfeitamente integrada na Organização.



Em mais detalhe

S

Sonae (Centro Corporativo)

- Grupo português, multinacional, com grande nível de dispersão geográfica (nacional e internacional);
- Constituído por diferentes unidades de negócio, com diferentes marcas;
- Grande amplitude de qualificação, de acesso a canais de comunicação e/ou tecnologias;
- Diferentes idiomas utilizados consoante a geografia;
- Cerca de 40000 colaboradores em todo o Mundo;
- Comunicação Interna muito madura e solidificada. Perfeitamente integrada na Organização.



Em mais detalhe

S

Sovena

- Grupo Português com estratégia de expansão por aquisição;
- Nível elevado de dispersão geográfica;
- Grande amplitude de qualificação dos colaboradores, acesso a canais de comunicação e/ou tecnologia;
- Cerca de 1000 colaboradores em todo o Mundo;
- Elevado reconhecimento das marcas no mercado e pouca relevância da marca corporativa – Sovena;
- Comunicação Interna em estado inicial ancorada no desenvolvimento de Recursos Humanos.



Em mais detalhe

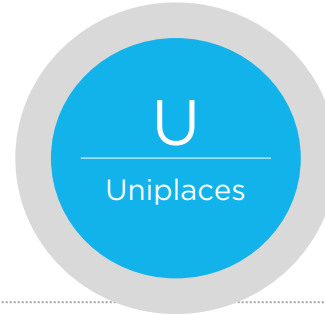
U

Unicer

- Grupo Português com crescimento orgânico;
- Algum nível de dispersão geográfica em Portugal, com poucos colaboradores no estrangeiro;
- Grande amplitude de qualificação, acesso a canais de comunicação e/ou tecnologia;
- Cerca de 1300 colaboradores em todo o Mundo;
- Elevado reconhecimento das marcas no mercado e menor da marca corporativa – Unicer;
- Comunicação Interna em estado intermédio;



Em mais detalhe



- *Startup* portuguesa com crescimento orgânico;
- Cerca de 600 colaboradores espalhados pela Europa;
- Inglês como língua oficial;
- Homogeneização de perfis – faixa etária, acesso a canais e tecnologia;
- Comunicação Interna sem estrutura formal mas muito orgânica. É considerada um pilar fundamental da Organização.

BENCHMARK



GRANDES TEMAS ABORDADOS

1. DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

- *Buy In* do projeto de Comunicação Interna;
- Definição de responsabilidades;
- Desafios culturais;
- Partilha e recolha de informação;
- Implementação.

2. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

- Envolvimento e cultura da Organização;
- Organização do departamento;
- Relação com a Comissão Executiva;
- Processo de credibilização;
- Mecanismos de alinhamento e controlo de qualidade.

3. DISPERSÃO GEOGRÁFICA E AMPLITUDE GERACIONAL

- Como chegar a todos?
- Fluxo da informação e interlocutores;
- Definição de idiomas.

4. ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

- Relação com a Comunicação Externa;
- Âmbito da Comunicação Interna;
- Funcionamento e organização;
- Perfis do departamento.

5. GESTÃO DE CONHECIMENTO

- O que é importante mapear?
- Formação;
- Métricas e KPI's.

6. INICIATIVAS E CANAIS

- Principais iniciativas;
- Quais os canais mais utilizados;
- Segmentação da informação;
- Fornecedores.

1 DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Buy In do Projeto:

- É determinante o envolvimento e a compreensão do impacto da Comunicação Interna (CI) por toda a Organização mas, fundamentalmente, por parte da Comissão Executiva, *Top Management* e principais pessoas envolvidas (ex. *pivots* de comunicação);
- Embora o desenvolvimento da CI, bem como do respetivo departamento, sejam assinalados como uma prioridade estratégica, nem sempre estes são entendidos como prioritários – tanto na alocação de recursos, como de tempo e *budget*.

Definição de responsabilidades:

- Nem sempre é fácil clarificar o papel da CI: definir o que é ou não é responsabilidade desta área, qual o suporte dado a toda a Organização e qual o nível de autonomia esperado de cada uma das Unidades de Negócio (UN);
- É necessário fazer-se um grande trabalho de sensibilização, clarificação e envolvimento com todas as pessoas que têm um forte impacto no desenvolvimento da CI (ex. Comissão Executiva, 1ª e 2ª linhas, *pivot*, responsáveis de Recursos Humanos, entre outros).

1 DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Desafios culturais:

Os desafios encontrados são referentes a duas vertentes distintas de cultura:

Cultura Interna (corporativa):

- a) Quando a cultura da Empresa não acompanha as necessidades e expectativas das novas gerações;
- b) Quando existem crenças que desincentivam a partilha de informação (“ex. Informação é poder”, “se disser o que penso vou ser punido”, “somos discretos, não somos exibicionistas”);
- c) Quando existe um grande *gap* geracional/de desenvolvimento entre diferentes unidades de negócio ou entre departamentos;

Cultura Externa (contexto):

- a) Quando não existe o respeito pela cultura local e/ou da UN em específico em processos de aquisição.



1 DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Partilha e recolha de informação:

- É importante criar ferramentas e métodos para assegurar que a informação é recebida por toda a Organização de forma coerente e consistente;
- De igual forma, é necessário dar voz a toda a Organização e não ceder à tendência de comunicar mais sobre as áreas ou unidades que dispõem de materiais com maior facilidade (ex. Área de Marketing – comunicar só marcas);
- É importante dar protagonismo a todas as camadas do Grupo (ex. Equipas de projeto contam a história e dão a cara pelo mesmo e não necessariamente as chefias, fóruns de partilha, entre outros);
- Paralelamente, deve existir um grande alinhamento de toda a Organização com o calendário geral do Grupo, para que comunicações de extrema relevância não percam protagonismo com comunicações pontuais e menos estruturantes.

Implementação:

- Os dois primeiros anos requerem o maior esforço: é necessário fazer um forte trabalho de mapeamento de necessidades de informação, estabelecer fortes relações internamente com todas as pessoas chave de cada uma das UN e/ou departamentos, bem como, criar uma estreita parceria com a área de RH;
- É importante manter o foco da evolução de *mindset* necessária;
- Ao nível dos canais criados, esta é uma fase de teste e aprendizagem, para determinar quais os canais que melhor servem as necessidades específicas da Empresa (*budget*, população, dispersão geográfica, etc.);
- Do ponto de vista técnico, é importante criar parcerias externas ou internas (como a área de IT), recorrendo a parceiros com experiência comprovada nas matérias em questão.

2 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Envolvimento:

- a) Sensibilização do *Top Management* para o impacto da CI na Organização, quer do ponto de vista de envolvimento e alinhamento, quer na obtenção dos resultados desejados para o negócio;
- b) Envolvimento antecipado dos CEO's em assuntos relativos à sua UN e a serem comunicados à sua equipa;
- c) Confiança e responsabilização dos CEO's no que respeita à comunicação, dando-lhes a autonomia e, por outro lado, o apoio necessário para se criarem relações de sinergia e proximidade;
- d) A comunicação não pode ser unidirecional: é importante dar voz às pessoas, incentivar a partilha de ideias e dar visibilidade às equipas de projeto (não só às chefias);
- e) A informação deve ter um impacto no dia a dia das pessoas, caso contrário, não deverá ser partilhada;
- f) É importante estabelecer uma relação de proximidade e confiança com todas as Unidades de Negócio do Grupo.

Cultura:

- a) Nas aquisições, o processo de aculturação deve ser muito discreto e gradual, com um grande respeito pela cultura local e integração de melhores práticas;
- b) Comunicação tem de ser feita no idioma mais adequado a cada geografia;
- c) É necessário promover uma cultura dinâmica de partilha e transparência, de proximidade e frontalidade em toda a Organização “comunicação não serve só para passar as boas notícias”;
- d) Tem de existir um *mindset* eminentemente digital em toda a Organização, de forma a que esta se torne mais ágil (ex. Ferramentas e Processos).

2 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Relação com a Comissão Executiva e processo de credibilização:

- a) Deve existir uma estreita relação deste departamento com a Administração;
- b) Envolvimento de todos os CEO's nas decisões mais estratégicas;
- c) Apresentação de propostas/projetos à Comissão Executiva de forma estruturada e robusta;
- d) Numa fase inicial, promover pontos de situação constantes com o *Top Management* para ouvir, dar *feedback* e envolver; este processo ajuda a criar credibilidade e estrutura.

Estruturação:

- a) É fundamental definir papéis de intervenção;
- b) Os Recursos Humanos têm de estar envolvidos desde o início do projeto, independentemente de terem um papel mais ou menos ativo na comunicação.

Mecanismos de alinhamento e controlo de *feedback*:

- a) Forte valorização do Departamento de RH e/ou *pivots* - estes são os principais embaixadores da CI;
- b) Sessões de esclarecimento regulares e presenciais ou por *Skype* com os RH e/ou *pivots* para recolha de informação, *feedback* e alinhamento.

“

A cultura remete-se
no propósito
e nos Valores.”

João Antunes, Sovena

3 DISPERSÃO GEOGRÁFICA E AMPLITUDE GERACIONAL

Como chegar a todos?

- a) Grande autonomia, *empowerment* e responsabilização dos CEO's de cada geografia;
- b) Criação de um *board* local, com a participação de elementos da Comissão Executiva e CEO da respetiva geografia, que se reúne periodicamente para alinhamento e posterior disseminação da informação para as primeiras e segundas linhas. Reuniões presenciais sempre que possível;
- c) Visita do CEO e CFO de cada geografia a Portugal, para definição de *budgets* e realização de atividades lúdicas que promovam a proximidade;
- d) Sessões regulares de esclarecimento e envolvimento dos *pivots* de comunicação. Em alguns casos, estes são os principais responsáveis pela partilha de informação na própria geografia e com o Departamento de Comunicação Interna; as sessões são realizadas por *Skype*;
- e) Encontro de colaboradores com CEO para apresentação dos desafios estratégicos e resultados;
- f) Segmentação e disseminação da informação através dos canais de comunicação mais adequados. Sempre que possível recorrer a canais digitais, apenas complementá-los com canais físicos/presenciais para as informações mais relevantes;
- g) Aproveitamento de reuniões de ponto de situação de equipa para partilhar informações de Comunicação Interna;
- h) Sessões de esclarecimento com população com menores níveis de literacia ou acesso a tecnologia.

3 DISPERSÃO GEOGRÁFICA E AMPLITUDE GERACIONAL

Integração cultural:

- Não pode haver imposição de cultura e regras. Os colaboradores das diferentes geografias devem ser trazidos para a discussão e construção, para garantir que há alinhamento;
- É necessário recolher *feedback* da geografia em questão, adaptar conteúdos, intervenientes e métodos de implementação;
- A introdução de uma nova cultura deve ser discreta, através de vários momentos de formação e momentos de envolvimento com as diferentes geografias do Grupo.

Definição de idiomas:

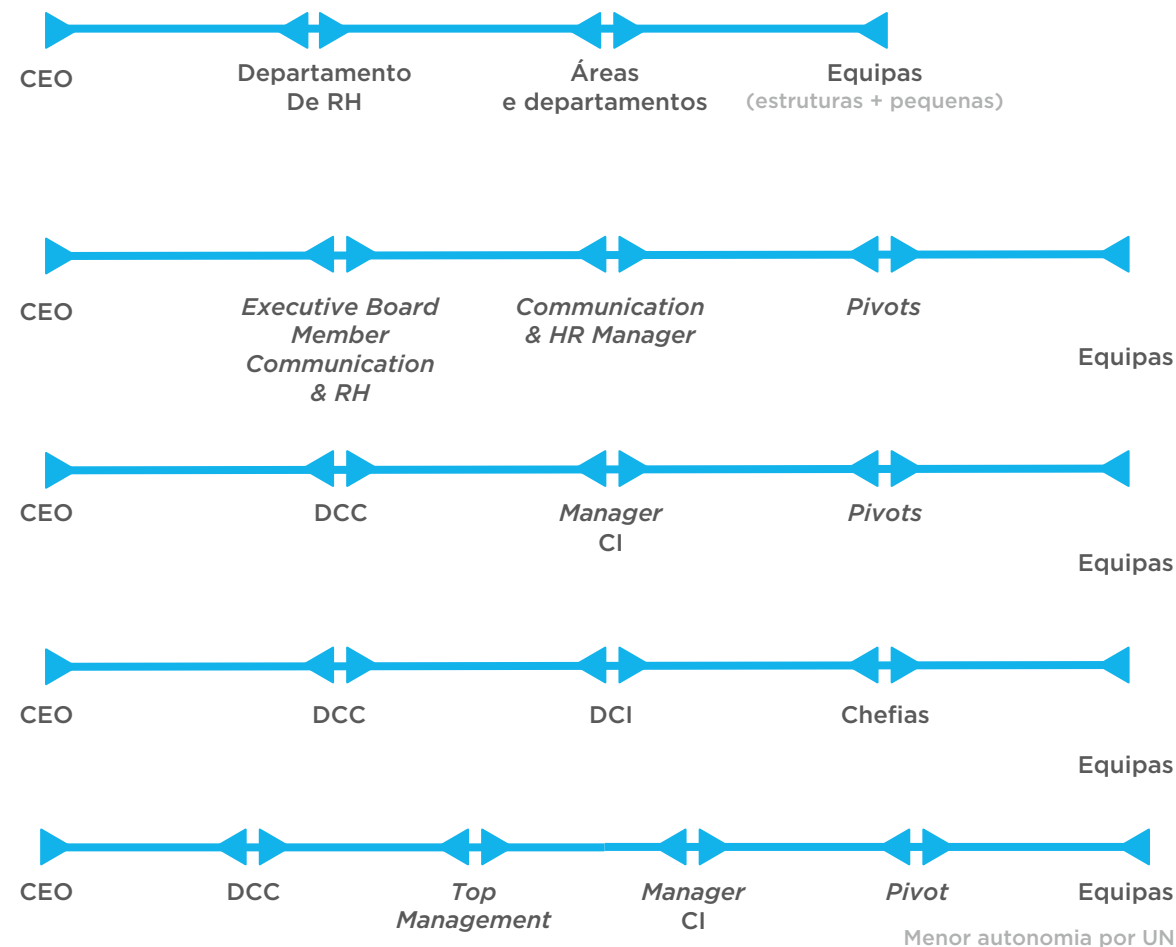
- Nas Empresas analisadas, concluiu-se que não é possível estabelecer um idioma único para toda a Organização. Isto deve-se a fatores como a génese da Empresa, a amplitude geracional e académica;
- A Comunicação Interna Corporativa é feita nas diversas línguas e/ou traduzida pelo responsável de comunicação da geografia ou por um parceiro local;
- Para minimizar o impacto desta realidade, algumas Empresas também têm grupos de trabalho e fóruns de partilha nos diferentes idiomas.

3 DISPERSÃO GEOGRÁFICA E AMPLITUDE GERACIONAL

Fluxo da informação:

- Nas estruturas maiores foram encontrados vários fluxos de informação (ver esquema);
- As empresas onde o tema da Comunicação Interna está menos maduro, tendem a delegar este tema nos Recursos Humanos.

LEGENDA
DCC - Departamento de Comunicação Corporativa
RH - Recursos Humanos
DCI - Departamento de Comunicação Interna



3 DISPERSÃO GEOGRÁFICA E AMPLITUDE GERACIONAL

Interlocutores:

Pivots de comunicação:

- São pessoas reconhecidas pela Organização pelo seu poder mobilizador, que através de uma estreita relação com o Departamento de Comunicação Interna, desempenham um papel determinante na partilha e recolha informação;
- Estes *pivots* pertencem geralmente aos Departamentos de Comunicação, Marketing ou Recursos Humanos das diferentes UN.

Recursos Humanos:

- De acordo com a análise dos diferentes fluxos de informação, algumas Empresas contam com o apoio dos Recursos Humanos enquanto gestor operacional da comunicação em cascata;
- No caso da Ascendum, a CI conta sempre com a contribuição dos RH locais, enquanto noutras Empresas, como a Sonae, estes surgem na comunicação e projetos/informações de grande cariz estratégico para a Organização.

“

Isto não funciona
por guião, mas sim
por inspiração!

João Costa, Uniplaces

4 ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Relação entre Comunicação Externa e Interna:

- Ao longo desta análise, pudemos observar que, na maioria das Empresas, a Comunicação Interna e Externa estão diretamente relacionadas uma vez que são complementares. Neste sentido, em muitos casos, existe um único Departamento de Comunicação Corporativa que detém a responsabilidade da Comunicação Interna, Externa, Gestão da Marca Corporativa e Responsabilidade Social;
- Nas Empresas onde o Departamento de RH não tem uma intervenção direta na Comunicação Corporativa, este surge como principal parceiro no suporte à Comunicação Interna, ao nível da partilha e da recolha de informação, bem como, na promoção de sinergias entre outros departamentos e Unidades de Negócio;
- No que diz respeito a comunicações estruturantes para a Organização, todas as Empresas consideraram que a informação deve ser comunicada primeiro internamente e só depois nos meios de comunicação social. Sempre que, por questões de confidencialidade, não for possível fazê-lo a comunicação deve ser feita em simultâneo;
- Foi igualmente referido por algumas Organizações que, em algumas ocasiões, informações sobre a empresa que também são comunicadas externamente têm maior credibilidade;
- Em termos de identidade e protagonismo das marcas, a CI deverá ter sempre o endosso da marca corporativa (ex. Ascendum, Intercement e Unicer);
- Para reforçar a área de CI algumas Empresas optam por criar uma marca da Comunicação Interna, sempre com o endosso da marca corporativa (Ex. Sovena e Cofidis).

4 ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Âmbito da Comunicação Interna:

Missão/Visão da CI:

- É importante definir qual é o propósito deste departamento. Nas entrevistas realizadas, encontrou-se um conjunto de palavras chave associadas a esta área: “envolver”, “orgulho e sentimento de pertença”, “mobilizar os colaboradores”, “partilha”, “colaboração” e “eficiência da informação”.

Âmbito da intervenção:

- *Company Life Cycle*;
- *Employee Life Cycle*;
- Gestão de crise;
- Aquisições;
- Novas áreas de Negócio;
- Resultados;
- Estratégia;
- Recrutamento.

- Para garantir o alinhamento e a compreensão das necessidades de cada iniciativa, algumas Empresas criaram fichas que clarificam alguns pontos importantes, tais como:
 - a) Criação de materiais estruturantes e de alinhamento (ex. Manual de acolhimento);
 - b) Transformação da informação técnica em informação mais acessível (ex. Manuais de normas e procedimentos);
 - c) Suporte às lideranças e/ou *pivots* de comunicação: preparação de manuais – o que comunicar a quem, como, porquê, bases de apresentações –, alinhamento de discurso, entre outros;
 - d) Suporte às equipas, através da preparação de documentos com regras e Q&A disponibilizado na *intranet*; reuniões com as principais áreas para debate e recolha de informação;
 - e) Desenvolvimento e gestão de conteúdos e plataformas de comunicação nos diversos canais (ex. *intranet*).

4 ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Funcionamento e organização:

Integração da Comunicação Interna na Organização:

- Ao nível da CI, observaram-se diferentes níveis de maturidade da Comunicação Interna e do departamento correspondente:
 - a) Algumas Empresas não possuem um Departamento de Comunicação Interna, a mesma é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos;
 - b) Em Empresas de grande dimensão, existe uma área única de Comunicação Corporativa, subdividida em Comunicação Interna e Externa. Neste casos, o Departamento de Comunicação Corporativa reporta diretamente à Administração.

Equipa:

- Grande parte das Empresas recorre a perfis mais séniores e com um bom conhecimento da Organização, uma vez que é fundamental que a CI crie relações de paridade com todas as áreas da Organização;

- As Empresas que optaram por contratar recursos mais juniores, sentiram uma grande necessidade de despende muito tempo em formação e na passagem de conhecimento da organização, pelo que a evolução do departamento foi mais lenta;
- O número de colaboradores deste departamento varia consoante a dimensão da Organização. Nas Empresas auscultadas varia entre as 2 e as 6 pessoas. Não obstante, em quase todas Empresas foi referida a existência de parcerias internas para colmatar algumas necessidades mais técnicas (ex. IT, Marketing, entre outros).

Steering Comitee e Equipa de Projeto:

- Para a constituição e estruturação da área de Comunicação Interna, algumas empresa criaram um *Steering Comitee* (*Top Management*) e uma equipa de projeto com pessoas de diferentes áreas e com diferentes valências (Comunicação, Estratégia, Planeamento e Gestão, Recursos Humanos, Especialista em Eventos, entre outros).

4 ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Funcionamento e organização (continuação):

Planeamento:

- Nos casos em que a CI se encontra mais estruturada, é realizado um planeamento anual de iniciativas, em colaboração com a Administração para definição dos grandes temas estratégicos, bem como dos Responsáveis das Unidades de Negócio;
- As iniciativas de comunicação encontram-se frequentemente estruturadas segundo grandes eixos, podendo organizar-se de acordo com um dos seguintes exemplos:
 - a) Pessoas, Marcas e Valores;
 - b) Negócio, Pessoas, Inovação e Sustentabilidade;
 - c) Cultura, Pessoas, Estratégia e *Networking*.

Fichas de Atividade:

Para garantir o alinhamento e a compreensão das necessidades de cada iniciativa, algumas Empresas criaram fichas que clarificam alguns pontos importantes, tais como:

- qual é a atividade;
- qual o propósito;
- quem deve estar envolvido;
- para quem é dirigida a iniciativa;
- questões fundamentais a ter em consideração;
- Interlocutores chave;
- canal de comunicação;
- esforço de implementação;
- responsável pela iniciativa;
- *guidelines* de comunicação.

5 GESTÃO DE CONHECIMENTO

O que é importante mapear?

- Ciclos de vida/negócio das Empresas;
- Ciclo do colaborador (desde a entrada até à saída da Organização);
- Conhecer processos e operação das diferentes áreas;
- Cruzar informação acerca de experiências de comunicação nas diferentes UN's (formais e informais);
- Conhecimento das audiências: graus académicos, idioma, geografia, acesso a tecnologia (qual a percentagem da população com acesso a *smartphones* e/ou computadores);
- Reuniões executivas (quando, onde, com quem, com que periodicidade).

Formação/Capacitação:

- Foi possível observar alguma diversidade de abordagens no que diz respeito à formação e capacitação relevantes para este processo:
 - a) Algumas Empresas adotaram metodologias de formação mais estruturadas, com principal incidência nos líderes (1^{as}, 2^{as} e 3^{as} linhas), para alinhamento dos modelos de liderança;
 - b) Para pessoas com um papel crucial na Organização (Comissão Executiva, entre outros), foram também facultadas formações de *media training*, a fim de potenciar as suas contribuições ao nível da comunicação;
 - c) Outras Empresas optaram por uma capacitação mais progressiva, desenvolvida com recursos internos, como a criação de ferramentas de suporte (apresentações) com diretrizes específicas de segmentação da informação e apoio à comunicação em cascata.

5 GESTÃO DE CONHECIMENTO

Métricas e KPI's :

- a) Estudo de clima: avalia nível de satisfação geral com a comunicação, com projetos específicos e com o papel do líder (ex. O meu líder é transparente?);
- b) Inquérito complementar por área;
- c) Taxa de participação nas diferentes campanhas de *endomarketing*;
- d) Entrevistas por videoconferência com pessoas chave para avaliar o impacto das iniciativas;
- e) Campanhas digitais (nº de cliques, *shares*, participações, entre outros);
- f) *Pulse Survey* - inquéritos pequenos com 2 ou 3 perguntas e curta duração lançados por exemplo no *Facebook* interno.



6 INICIATIVAS E CANAIS

Principais iniciativas:

Comunicação de Aquisição:

- *Conference call* com *Top Management*;
- Iniciativa “contar a história”: evento fora da Empresa com *Top Management* a contar a história das Empresas, com restantes geografias em *conference call*; lançamento de *mini-site* com história das duas Empresas, com *timeline* com espaço para os colaboradores contribuírem para contar esta história, partilharem experiências, fotografias, entre outros;
- *Kit* de integração: com *t-shirt*, manual de acolhimento e vídeo com CEO a contar a história e clarificar alguns pontos importantes; traduzido para todas as línguas e partilhado em simultâneo com os meios de comunicação.

Responsabilidade Social:

- Criação de um *comité* de voluntariado que, em paralelo com pessoas chave das comunidades, estabelece um plano de intervenção social;

- As ações de responsabilidade social são muito valorizadas por toda a Organização, nomeadamente, no âmbito da Comunicação Interna.

Comunicação entre diferentes geografias:

- Concurso internacional que promove a competição entre países, com apresentação de projetos e troféu de vencedor;
- *Kit* com *t-shirt* e moldura com a marca e geografia correspondente para os colaboradores tirarem fotografia e partilharem com a Organização;
- Concentração da formação dos diferentes líderes numa só geografia e tornar a formação num momento de partilha e *networking*.

6 INICIATIVAS E CANAIS

Principais iniciativas (*continuação*):

Comunicação de Valores:

- Lançamento de Valores: campanha multimeios (tabuleiros, cartazes, *intranet*, vídeos para televisão corporativa, copos de café, entre outros) para comunicar os novos Valores e testemunhos dos colaboradores;
- Na *Magazine*, partilha da visão elementos externos à Empresa sobre a vivência dos Valores na Organização;
- Cartazes nos gabinetes e salas de formação a reforçar os comportamentos associados a cada Valor;
- Vídeo de acolhimento da Empresa no qual a Comissão Executiva faz referência aos Valores;
- Desafio lançado nas redes sociais para cada colaborador partilhar uma imagem que represente a forma como vivencia os Valores, com atribuição de 1º prémio no fim do concurso;

- Associação dos Valores corporativos a temáticas que os colaboradores se identifiquem para promover uma maior apropriação dos mesmos.

Nota: Nem todas as Empresas consideraram relevante ter iniciativas formais de comunicação dos Valores corporativos.

Cultura:

- Iniciativa “Porta Aberta”: para promover uma cultura mais aberta, próxima e transparente, sugere-se que as portas dos gabinetes estejam sempre abertas;
- Espaço interno na sede de partilha e convívio informal;
- Pequeno almoço com o CEO, para promover a proximidade e a partilha.

6 INICIATIVAS E CANAIS

Principais iniciativas (*continuação*):

Comunicação Institucional:

- a) “Flash”: *e-mail* com comunicação urgente; toda a Empresa sabe que é informação importante;
- b) “Partilhar”: Apresentação disponibilizada às chefias onde está um resumo dos pontos essenciais das reuniões trimestrais com *Top Management* que devem ser comunicados às equipas, bem como regras de partilha a acesso à informação;
- c) Relatório e contas com a fotografia de todos os colaboradores da Organização;
- d) *E-mail* semanal com atualizações de negócio (indicadores financeiros, atingimento de objetivos, *performance* de equipas, entre outros).

Envolvimento/Alinhamento:

- a) Corrida anual;
- b) Festa de Natal;
- c) Dia da criança;
- d) Encontro de Quadros Superiores;
- e) Encontro geral de colaboradores e/ou fóruns de partilha de projetos e alinhamento;
- f) Reuniões de equipa diárias, de 30min, onde se abordam diversos temas.

6 INICIATIVAS E CANAIS

Canais	Boas práticas	Desafios identificados
Presenciais	Canal mais eficaz para a comunicação em cascata e comunicações com grande impacto na vida das pessoas e/ou organizações; Presença do CEO nas comunicações mais importantes;	Alinhamento do modelo de liderança; Escolha criteriosa dos interlocutores;
Físicos (cartazes, individuais, copos, outros)	Muito relevantes para quem não tem acesso a tecnologia; Eficazes para passar informações estruturantes; Para decoração de espaço;	Custo de produção; Rápida desatualização da informação; Necessidade de recurso a parceiros locais; Custos de distribuição;
Newsletter	Testemunhos dos colaboradores têm muito impacto; Conteúdos atualizados sobre todas as UN's; Preferencialmente interativas, para permitir comentários e <i>shares</i> de notícias; Mensal ou semanal;	Informação extensa, desinteresse; Não é fácil a atualização com o ritmo desejado;
Magazine	Impressa/Digital; traduzida para todos os idiomas; redigido pelo Corporativo, com inputs de todas as UN's; informa sobre o que se passa em todas as geografias; Ferramenta mais criativa;	Custos de produção e tempo investido na recolha e tradução da informação; Pessoas cada vez dedicam menos tempo a ler informação, preferem outras formas de aceder a informação mais rápidas;
E-mail	<i>E-mail</i> do CEO tem grande impacto; <i>Links</i> para vídeos, notícias ou outras plataformas; Veículo de comunicação com <i>pivots</i> ; Apresentações com diretrizes de partilha de informação às equipas; Comunicação rápida com pessoas de todas as geografias;	Excesso de <i>e-mails</i> ; Necessidade de criação de <i>mailing lists</i> ; Formalidade na colocação de pessoas em "Cópia" no <i>e-mail</i> ; Disponibilidade de computadores para toda a Organização;

6 INICIATIVAS E CANAIS

Canais	Boas práticas	Desafios identificados
<i>Intranet/ Site</i>	Mais do que uma simples <i>intranet</i> , ser um portal de informação de e para todo o Grupo, secções de partilha e discussão; <i>Intranet</i> corporativa para partilhada por todas as UN';	<i>Intranet</i> não ser um apenas um contentor de informação; Haver uma atualização constante da informação; Selecionar informação que seja relevante para todos;
<i>Vídeos</i>	Canal no <i>Vimeo</i> ; Vídeos curtos de cerca de 3min; Vídeos de carácter mais institucional e outros mais informais (gravados com <i>smartphones</i> e editados pelo Departamento de CI); Vídeo do CEO resulta na Festa de Natal;	Vídeos demasiado longos não são eficazes; Disponibilidade de meios para realização e edição de vídeos; Vídeos não resultam em momentos de grande impacto, não substituem a presença do CEO;
<i>Televisão Corporativa/Rádio</i>	TV - Partilha de informação genérica sobre o país; Informações transversais a toda a Organização (ex. Valores); vídeos curtos sobre temáticas específicas; reforço de comunicações que seguem por <i>e-mail</i> ; testemunhos de colaboradores; Rádio - canal com forte impacto nas áreas sociais das Empresas; Sonae está a pensar implementar;	Televisão corporativa implica elevados custos e disponibilidade de recursos para alimentar diariamente com conteúdos;
<i>Redes Sociais/ Yammer</i>	<i>Facebook</i> - criação de grupo fechado para colaboradores; CI comunica as ações mais importantes (recorre a vídeos, imagens, textos curtos), sem política de partilha. <i>Yammer</i> - plataforma crítica para o sucesso da Comunicação Interna; sem políticas de partilha e acesso; criação de grupos de partilha por área/idioma/tema; grupo com toda a Organização só com interlocutores que dominam a língua inglesa; ferramenta muito útil na recolha e partilha de informação;	Nem toda a população das organizações tem acesso a computador e/ou <i>smartphone</i> ; <i>Yammer</i> - quando não é bem lançado ou com um acesso muito restrito de participantes não tem o impacto desejado;
<i>Slack</i>	Ajuda a sentir o nível de envolvimento da Empresa; Comunicação simples e dinâmica; Tem impacto na gestão de projetos, por ser uma ferramenta que agiliza a comunicação;	-

GRANDES TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

“

O maior problema
da comunicação é a ilusão
de que já aconteceu.

George Bernard Shaw





Onde nos leva o futuro da
COMUNICAÇÃO?



1

A COMUNICAÇÃO COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA

Pensar a comunicação não é mais uma responsabilidade das áreas de suporte. Esta **assume um papel cada vez mais estratégico e transversal** à Organização, pelo que deve ser pensada de forma alinhada com o Negócio e numa visão integrada (a nível interno e externo).

2

ALINHAMENTO

Alinhar **áreas de negócio, canais e mensagens** passa a estar no centro da estratégia de comunicação. Garantir que existe um tronco comum para toda a Organização.

3

COMUNICAÇÃO GERACIONAL

Comunicação mais **rápida, dinâmica e a acontecer em tempo real** é o que **esperam as novas gerações!** As organizações têm agora o desafio de acompanhar as necessidades geracionais, através da aposta em **novos canais de comunicação**.

4

COMUNICAR ATRAVÉS DE HISTÓRIAS

Comunicar deixa de ter apenas o propósito de informar! Passa a **querer envolver cada vez mais, através de histórias** que impactam emocionalmente os colaboradores.

5

OS COLABORADORES COMO EMBAIXADORES

Os colaboradores passam a ser os verdadeiros criadores de conteúdo. A comunicação ocorre através de histórias e momentos “mais pessoais”, que são partilhados com a restante Organização. Torna-se por isso imperativo dar voz aos colaboradores.

6

O IMPACTO DOS VÍDEOS “AMADORES”

Com os colaboradores como embaixadores da comunicação, esta ocorre na sua maioria através da **partilha de vídeos caseiros (as is)**, o que torna a mensagem mais emocional e impactante.



7

FEEDBACK CONSTANTE

Feedback contínuo e regular, a ocorrer de forma verdadeira e informal (no momento). De futuro, os meios digitais vão assumir um papel preponderante, pela facilidade de comunicar e aproximar.

8

FOCO NA LIDERANÇA

As lideranças assumem um papel decisivo para o employee engagement. Comunicar é preciso e cabe às lideranças o primeiro passo.

9

TRANSPARÊNCIA

Comunicação clara, transparente, verdadeira e sem rumores é cada vez mais o foco das organizações! Tal vai permitir criar relações de proximidade e potenciar a confiança.

10

EMPLOYEE LIFECYCLE

A comunicação passa a estar **organizada em torno do ciclo de vida dos colaboradores**, como forma de acompanhar todos os “momentos de vida” na Empresa, numa ótica de experiência organizacional.



11

CULTURA DIGITAL

O digital passa a ser visto como o ponto de partida para a comunicação. A capacidade para impactar os colaboradores, **implica uma adoção imediata aos novos canais digitais**, cada vez mais utilizados pelas novas gerações.

12

BIG DATA ANALYTICS

A utilização dos meios digitais vai permitir às organizações a **recolha de um maior volume de informação**, devendo a mesma ser utilizada para **potenciar o esforço de comunicação** - numero de cliques, views, áreas de interesse, motivações, entre outros.



Mercer | Jason Associates
Av. Fontes Pereira de Melo, 14, 4ªA | 1050-121 Lisboa

Making a difference in the health, wealth and careers of 110 million people every day

