

Universidade do Minho

Instituto de Ciências Sociais

Maria Lígia Silva Mendes Silvestre Sarramito  
**Millennium bcp: Comunicar valores e Valor**

Estudo de Caso da Millennium tv

Dissertação de Mestrado em  
Ciências da Comunicação  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho realizado sob a orientação  
**do Professor Doutor Aníbal Alves**

Setembro de 2008



## **DECLARAÇÃO**

**Nome:** Maria Lígia Silva Mendes Silvestre Sarramito

**Endereço electrónico:** mendesarramito@gmail.com

**Número do Bilhete de Identidade:** 12674542

**Título dissertação da tese:**

Millennium bcp: Comunicar valores e Valor – Estudo de caso da Millennium tv

**Orientador:** Professor Doutor Aníbal Alves

**Ano de conclusão:** 2007/ 2008

**Designação do Mestrado:**

Mestrado em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 30 de Setembro de 2008

Maria Lígia Sarramito



## **Agradecimentos**

Porque interrogar é aprender, queria agradecer a disponibilidade e a paciência com que o Professor Doutor Aníbal Alves, a Professora Doutora Teresa Ruão, o Dr. Paulo Fidalgo, o Dr. Luís Folhadela, o Dr. Erik Burns e todos os meus colegas de trabalho, ouviram as minhas perguntas, indicando-me caminhos de descoberta do conhecimento. Esta experiência não só me enriqueceu no meu conteúdo intelectual, como moldou a atitude mental que deve caracterizar o ser humano que pretende progredir: inquirir sempre. Porque, interrogar é aprender.



## Resumo

O presente trabalho tem por objectivo apresentar uma análise sobre a comunicação organizacional e a comunicação interna, com especial enfoque num dos seus principais meios, a televisão corporativa.

A comunicação organizacional envolve todas as formas de comunicação utilizadas pelas empresas para alcançar e interagir com os seus públicos, externos e internos, de maneira integrada com a sua missão e valores e, principalmente, convergente com os seus propósitos.

A comunicação interna refere-se ao conjunto de actividades e estratégias realizadas por uma organização com vista à manutenção de boas relações com e entre os seus membros. Para a consecução desse objectivo, as empresas têm à disposição os meios de divulgação de informação, que mantêm os colaboradores informados, integrados e motivados, contribuindo, assim, para promover a concretização dos objectivos organizacionais.

Nesse sentido, este trabalho aborda as novas possibilidades de acção no campo da comunicação interna trazidas pelas novas tecnologias, como a televisão corporativa, que ao criar diferentes formas de difusão de informação, provoca profundas transformações dentro das organizações. Este estudo pretende, portanto, criar algumas bases que permitam identificar o tipo de conteúdos característicos de uma televisão corporativa. O objecto de análise para o caso concreto consistiu numa amostra de conteúdos de uma televisão corporativa, que se apresenta como um meio com produção própria, sem recurso a serviços de outsourcing e com especial dedicação e enfoque na vertente informativa.

Por este motivo, vários conceitos são apresentados ao longo do trabalho, fornecendo o enquadramento teórico necessário aos objectivos propostos. Por fim, este trabalho apresenta e discute o resultado da investigação sobre o padrão editorial dos conteúdos produzidos e emitidos pela *Millennium tv*.

O que pode ser considerada a parte final deste trabalho – a pesquisa e as suas conclusões – são, com certeza, apenas o primeiro passo para o desenvolvimento possível de múltiplos estudos sobre esta temática.





## **Abstract**

The aim of this work - Millennium bcp: Communicate values and Value - is to show a case study about the organizational communication and internal communication, more specifically, on the contents of one of its main media, the corporate television in Millennium bcp bank.

The organizational communication comprehends all kinds of communication forms applied for one company to reach and enter into connection with its publics, in an integrated way and towards its mission, values and, mainly, converging to its purposes.

The internal communication refers to the set of strategies and activities carried out by an organisation with a view to maintaining good relations with and among its members. To reach this goal, organizations take advantage of internal communication media that keep people informed, integrated and motivated, and thus contributes for the achievement of the objectives of the company.

This work brings to discussion the new possibilities of action in the field of internal communication, that supported by new technologies such as corporate television, has created new forms of dissemination of information, causing profound changes within the organization.

So, this study also aspires to create valued basis that allows to know and identify a standard content of a corporate television.

The object of analysis for this case study was a sample of contents of a corporate television (Millennium tv), which presents itself as a media with its own production, without resource to outsourcing services, regarding journalism, and with a philosophy dedicated to the field of information. For this reason, several concepts are presented throughout the work, providing the theoretical basis necessary to the targets proposed. At last, but not the least, this work shows and discusses the result of the research on the pattern of editorial content produced and issued by the Millennium tv.



# Índice

Índice .....	XI
Índice de Figuras .....	XII
I. Introdução .....	15
1.1 Pergunta Inicial.....	17
1.2 Formulação de Hipóteses .....	18
1.4 Leituras Exploratórias .....	18
1.5 Entrevista Exploratória.....	19
II. Enquadramento Teórico.....	21
2.1 Definição de Conceitos e sua Contextualização.....	22
2.1.1 Comunicação Organizacional.....	22
2.1.2 Relações Públicas .....	24
2.1.3 Comunicação Interna.....	25
2.1.4 Cultura Corporativa e Organizacional.....	28
2.1.5 Meios de Comunicação Internos .....	31
2.1.6 Jornalismo Empresarial .....	35
III. Experiência de Estágio .....	41
3.1 Introdução.....	41
3.2 Breve História do Millennium bcp.....	43
3.3 Direcção Geral de Comunicação do Millennium bcp .....	45
3.3.1 Missão .....	45
3.3.2 Competências .....	45
3.3.3 Comunicação Corporativa.....	47
3.3.4 Comunicação Institucional.....	47
3.3.5 Comunicação Comercial .....	48
3.3.6 Área de Produção e Controlo .....	48
3.3.7 Plataforma de Conhecimento Partilhado .....	49
3.4 Experiência Prática.....	59
3.4.1 Actividade na Plataforma de Conhecimento Partilhado.....	59
3.4.2 Experiência no Departamento de Comunicação Comercial.....	64
3.4.3 Experiência no Departamento de Comunicação Corporativa .....	65
3.4.4 Conclusões do Estágio .....	65
3.5 Extrapolar .....	66

IV. Metodologia e Observação.....	69
4.1 Resultados .....	70
4.1.2 Resultados do Questionário.....	71
4.2.1 Millennium tv e Cultura Organizacional.....	79
4.2.2 Millennium tv e Informação de Negócio .....	79
4.2.3 Millennium tv e Públicos .....	80
4.2.4 Millennium tv e Operações Internacionais.....	80
4.2.5 Millennium tv e Padronização Editorial.....	81
4.2.6 Millennium tv e Critérios de Noticiabilidade.....	81
4.2.7 Millennium tv e Desafios .....	82
4.4 Resultados da Análise de Conteúdo .....	82
V. Detectar Problemas e Apontar Soluções .....	85
5.1 Problemas e Soluções.....	85
5.1.1 Critérios de Noticiabilidade.....	85
5.1.2 Clientes Internos.....	86
5.1.3 Portal Interno.....	86
5.1.4 Programação Millennium tv .....	87
5.1.5 Audiências.....	87
5.1.6 Canal de Clientes.....	87
5.1.7 Expectativas vs Resultados .....	88
5.1.8 Resposta às Hipóteses .....	88
5.1.9 Ponto Final e Ponto de Partida .....	90
VI. Comunicação na Banca e Comunicação Interna.....	91
Anexos.....	93
Anexo I.....	94
Bibliografia.....	169

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Estrutura da Direcção Geral de Comunicação do Millennium bcp .....	46
---	----

**Figura 2** – *Reach* da Comunicação Interna por canal em 2006 ..... 58



## **I. Introdução**

No âmbito do plano de estudos e ordem de trabalhos estabelecidos pelo 2º Ciclo em Ciências da Comunicação – Ramo Publicidade e Relações Públicas da Universidade do Minho, inserem-se os presentes relatório de estágio e trabalho de investigação. A elaboração destes, teve como pano de fundo o conjunto de limitações temporais que, desde o início, lhe foram impostas. Tal condicionamento, porém, não originou decréscimo no nível de exigência, nem diminuiu o prazer pessoal em apresentar uma exposição não só descritiva, mas também interrogativa, capaz de encontrar novos prismas, detectar problemas e apontar soluções.

O que se pretende é aliar a descrição da experiência adquirida ao longo do estágio curricular na Direcção de Comunicação do Millennium bcp, com novos contributos teóricos e práticos, exigidos no contexto da elaboração de uma Tese de Mestrado. A ideia não foi de forma alguma realizar uma investigação de longo alcance, mas apenas oferecer um contributo que, embora simbólico pela pequena amplitude, teve origem e encontrou justificação nas práticas quotidianas e no exercício diário da comunicação.

Relativamente à metodologia da investigação, foram adoptadas as vias explicativas e demonstrativas, para que o alcance das conclusões esteja o mais próximo possível do real. Nas próximas páginas, apresento o meu trabalho, que se estrutura pela descrição do estágio no Millennium bcp, tendo como fundamento o trabalho de investigação propriamente dito, por sua vez organizado segundo a metodologia proposta na obra de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1992).

A temática a desenvolver na dissertação tem como ponto de partida a experiência adquirida ao longo do período de estágio no departamento de Comunicação Partilhada do Millennium bcp, bem como dos conceitos teóricos adquiridos no percurso académico que efectuei. Dois tipos de conhecimentos que, diariamente confrontados, geraram questões, conclusões, contradições e, sobretudo, curiosidade intelectual. A aprendizagem diária e a experiência adquirida ao longo de dez meses de estágio contribuíram, de forma decisiva, para a escolha final do tema a abordar na Tese de Mestrado. Neste sentido, passo a fazer a contextualização deste processo.

### **Percurso da Investigação**

O Millennium bcp desenvolve uma comunicação interna extremamente activa, recorrendo para isso, a meios tecnológicos de vanguarda. Por esta razão, destaca-se da

maioria das empresas nacionais, no que se refere ao modo como a comunicação é concebida e potencializada.

Nesta organização, o departamento de Conhecimento Partilhado é responsável pela produção e divulgação de conteúdos internos em cinco meios, sendo eles o *Portal Interno*, a *Millennium tv*, a *Newsletter “About Us”*, a *Magazine “Millennium group”* e o *website* institucional. Esta unidade tem como missão a gestão da comunicação interna, com o objectivo de estabelecer um sistema de partilha de informação e conhecimento por toda a organização, que potencie o desenvolvimento de relações fortes e dinâmicas entre as pessoas e também entre os colaboradores e o Banco. Uma gestão que visa, ainda, proporcionar o fortalecimento interno da cultura organizacional, conduzindo à maximização da produtividade.

Sendo a inovação um dos pontos fundamentais da estratégia do Millennium bcp desde os tempos da sua origem, a *Millennium tv* é perspectivada como sendo o resultado desta aposta contínua em melhorar o serviço do Banco, tanto interna como externamente. Este é o canal de divulgação privilegiado, por permitir o envio rápido, eficiente e em larga escala, de informação para os públicos internos e externos da organização. A programação deste canal distingue-se das restantes televisões corporativas, por apresentar informação noticiosa, para além dos conteúdos publicitários e institucionais. É objectivo da *Millennium tv* conseguir comunicar não só com os clientes externos, mas também com os colaboradores, assegurando um volume de emissões, via satélite, 24 horas por dia, através da produção, realização e emissão de programas diários, diferidos ou directos. Sendo esta uma das poucas empresas a nível nacional a apostar num canal de televisão interno, cujo carácter se define como institucional, informativo e formativo, funcionando com uma lógica de jornalismo empresarial na produção da maior parte dos conteúdos, considere interessante e motivador focar o meu trabalho de investigação em aspectos relacionados com este meio.

Assim, proponho delinear o percurso da investigação na análise de conteúdo das mensagens produzidas pela *Millennium tv*, com o objectivo de verificar se as mesmas reflectem um padrão editorial comum. Tendo em conta que existem conceitos editoriais previamente estabelecidos e do conhecimento de toda a equipa, tentarei, pela análise de notícias produzidas por este canal, averiguar se os mesmos estão presentes, e se o resultado final corresponde a uma comunicação com conteúdos que reflectem uma matriz editorial comum. Uma temática que encontra ainda razão de ser, na escassez de estudos sobre televisões corporativas e conteúdos informativos aí produzidos. Tentarei, em última análise,



destacar quais os critérios de noticiabilidade e os princípios editoriais em vigor no meio de comunicação em análise.

### **1.1 Pergunta Inicial**

Como já foi referido, a presente dissertação visa analisar o conteúdo das mensagens produzidas pela *Millennium tv*, com o objectivo de verificar se as mesmas reflectem um padrão editorial. A apreensão de um *corpus* característico, comum a todos os conteúdos produzidos, será um possível resultado desta análise, bem como o é também, a constatação de que os conteúdos noticiosos não traduzem um conjunto de pressupostos editoriais, nem um padrão de critérios de noticiabilidade.

O assunto que proponho investigar surgiu em primeiro lugar, por detectar que são vários os meios internos através dos quais são divulgados conteúdos, respeitantes à mesma organização. O valor acrescentado de uma diversidade de canais de informação internos traz, atrás de si, a necessidade de um controlo editorial mais rigoroso, nomeadamente ao nível dos conteúdos produzidos, de modo a que seja garantida uma matriz constante de critérios noticiosos. Assim, uma parte da pesquisa destina-se a destacar os principais elementos comuns nas produções televisivas da *Millennium tv* e, a partir daí, constatar se existe ou não um padrão comum de conteúdos.

A segunda, e principal razão de escolha desta temática, prendeu-se com a escassez de estudos sobre televisões corporativas em Portugal. Tal facto representou um estímulo pessoal, já que através do presente trabalho, poderei oferecer novos dados, que traduzam um avanço no conhecimento acerca dos conteúdos informativos dos meios audiovisuais.

O terceiro e último motivo desta reflexão será potenciar o conhecimento que os colaboradores da Plataforma de Conhecimento Partilhado têm sobre os aspectos comunicativos que produzem e divulgam, pois apesar de serem do conhecimento tácito da equipa, não estão oficialmente definidos. Considero que este ponto oferece uma mais valia, uma vez que envolverá a análise de alguns dos pressupostos editoriais e dos critérios de noticiabilidade em vigor na *Millennium tv*.

Assim sendo, a pergunta inicial proposta é: “As mensagens produzidas e transmitidas pela *Millennium tv* reflectem um padrão editorial?”. Depois de testada, considere-a clara, na medida em que foi interpretada de forma unânime pelos vários inquiridos, pertinente, na

medida que resume a ideia e conceitos chave essenciais à investigação e perfeitamente exequível, visto não exigir recursos demasiado elaborados ou dispendiosos.

A partir desta formulação, tentarei então, encontrar bases teóricas que sustentem a pesquisa que pretendo realizar.

## **1.2 Formulação de Hipóteses**

### **Hipótese 1**

O conteúdo das mensagens da *Millennium tv* corresponde a um padrão editorial.

### **Hipótese 2**

As convicções dos colaboradores, relativamente aos conteúdos que produzem, são consonantes com o resultado final.

## **1.3 Fase Exploratória**

Uma vez apresentada a temática a investigar e elaborada a pergunta de partida, pretende-se agora “explorar terreno para conceber uma problemática de investigação” (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992: 47), uma fase que compreende a pesquisa bibliográfica que revele as teorias já desenvolvidas sobre o tema em questão, assim como a realização de entrevistas com o objectivo de recolher informações e dados sobre o tema em estudo.

## **1.4 Leituras Exploratórias**

A prossecução deste trabalho tornou necessária a leitura de bibliografia especializada nesta área. Contudo, esta etapa apresentou alguma dificuldade, dada a escassez de literatura existente neste campo – televisão corporativa, imprensa empresarial, conceitos editoriais e critérios de noticiabilidade no âmbito da comunicação organizacional. Por outro lado, a abundância de obras existentes sobre relações públicas, comunicação organizacional, comunicação interna, permitiu-me reunir algum tipo de informações, que embora não sendo direccionadas totalmente para o tema em questão, são aquelas que mais se aproximam do mesmo. Desta forma, ofereceram dados capazes de fundamentar teoricamente o presente trabalho, orientando-o nos caminhos a seguir ao longo da investigação.

Dessas leituras, acabei por reunir um conjunto de documentação necessária para a justificação teórica do trabalho, centrando-a essencialmente nas obras dos seguintes autores: Cunha *et al.* (2003), Cota (2007), Almeida (2003), Kunsch (1997; 2003), Rego (1986), Santos (1995), Grunig (1992) e Cutlip (2001). Foi com informação fornecida por estes autores, bem como com a participação pontual de outros, que pretendi clarificar os conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna, relações públicas, televisão corporativa, cultura corporativa, critérios de noticiabilidade e aplicá-los ao presente trabalho.

### **1.5 Entrevista Exploratória**

A reduzida bibliografia sobre a temática proposta para investigação, tornou a realização de uma entrevista extremamente valiosa e necessária. Esta ferramenta está na origem de toda a informação, permitindo a elucidação, o relato e, conseqüentemente, a credibilidade da investigação. Para além de fornecer novos dados e informações sobre a investigação, permitiu complementar as leituras efectuadas e, ainda, verificar até que ponto as perspectivas teóricas averiguadas se aplicariam ao estudo que se pretende realizar.

Com esse objectivo, realizei uma entrevista ao responsável da Plataforma de Conhecimento Partilhado, Luís Folhadela, porque, sendo um dos principais intervenientes nas decisões respeitantes a esta área e, nomeadamente aos da *Millennium tv*, representa uma fonte de informação fundamental sobre este meio. Para além de ter assistido a todo o processo de criação da televisão no Millennium bcp, acompanha ainda, activamente, o seu desenvolvimento.

A transcrição da entrevista encontra-se disponível em anexo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver anexo I – Entrevista exploratória ao responsável da Plataforma de Conhecimento Partilhado



## II. Enquadramento Teórico

O principal objectivo ao realizar uma pesquisa bibliográfica, consiste em reunir as teorias já existentes sobre uma determinada temática, no sentido de averiguar quais os contributos dados por vários autores e investigadores. A congregação de diferentes perspectivas teóricas permite, em primeiro lugar, definir conceitos a desenvolver ao longo do trabalho e, em segundo lugar, seleccionar os princípios fundamentais mais pertinentes ao tema em análise, de forma a elaborar um enquadramento teórico. Também aqui, a reduzida bibliografia sobre conteúdos informativos em televisões corporativas, se revelou um obstáculo a contornar.

Antes de expor algumas das tendências teóricas sobre comunicação organizacional, comunicação interna, televisão corporativa e relações públicas, entre outros conceitos, julgo ser necessário eleger e definir alguns parâmetros que servirão de fundamento para a presente investigação. A escolha e descrição desses mesmos conceitos permitem que toda a exposição tenha um sentido coerente e único. Opto então por introduzir o conceito de comunicação, naquilo que é e representa no meio corporativo, traduzindo-o nas diversas realidades empresariais em que é empregado e se manifesta.

No início do exercício de pesquisa bibliográfica deparei-me com conceitos divergentes na *forma*, mas semelhantes no *conteúdo*. Constatei uma certa imprecisão no que se refere à limitação dos campos de investigação na área da comunicação empresarial. Um problema já detectado pela autora Kunsch (2005), que concluiu que existe inexactidão das terminologias para caracterizar os serviços ou departamentos de comunicação, o que expressa a ausência de uma coerência conceptual neste campo. Existem, por isso, várias terminologias passíveis de definir realidades muito próximas tais como, comunicação organizacional, comunicação institucional, comunicação empresarial, comunicação corporativa e relações públicas, entre outras.

Uma vez que o presente trabalho se insere no âmbito das Ciências Sociais, optei por eleger os termos comunicação organizacional e relações públicas, para representarem a comunicação no sentido geral, como um processo lato e multidisciplinar, sem referência a nenhum departamento de comunicação específico.

Relativamente aos termos comunicação institucional e comunicação corporativa, decidi não os utilizar já que, mais tarde, os identificarei como conceitos referentes a áreas mais específicas da prática da comunicação, utilizando como exemplo prático a instituição

onde realizei o estágio. Já o termo comunicação empresarial faria mais sentido num estudo elaborado num contexto de Gestão ou Marketing.

## **2.1 Definição de Conceitos e sua Contextualização**

### **2.1.1 Comunicação Organizacional**

Qualquer sistema de comunicação possui quatro condições ou características essenciais: exige um emissor, uma fonte de informação, um canal de transmissão e aceitação pelo receptor. Assim, torna-se claro que o processo de comunicação é essencial para que duas ou mais pessoas se entendam, para que as pessoas interajam umas com as outras e para que a própria sociedade tenha um sentido de conhecimento e entendimento. Ora gerir conhecimento e entendimento entre um conjunto de elementos é do que trata a comunicação organizacional, que tem como objectivo seleccionar informação e divulgá-la com um propósito bem definido. No fundo, é gerir a informação de acordo com as estratégias da instituição, criando uma consciência e um sentido de estratégia “comum” e “partilhada”. É materializar a relação inevitável entre o processo comunicacional e a eficiência organizacional. Foi no quadro desta realidade que se desenvolveu, nos últimos anos, o conceito de comunicação organizacional.

Kunsch (2003: 149) define este conceito, a partir do seu objectivo e função, ao afirmar que a comunicação organizacional tem por finalidade “analisar o sistema, o funcionamento, bem como o processo da comunicação entre a organização e os seus diversos públicos”. A autora explica que vários termos como comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indiferentemente [no Brasil] para denominar todo o trabalho de comunicação, exercido pelas organizações em geral. No entanto, numa definição mais específica, Kunsch (2003: 150) entende que comunicação organizacional se refere a um “fenómeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou que a ela se ligam. A comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a sua actividade, englobando a comunicação institucional, a comunicação de mercado, a comunicação interna e a comunicação administrativa”. É por isso considerada como um processo dinâmico, através do qual as organizações se relacionam com o meio envolvente e as diferentes áreas da organização se ligam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Um fluxo que se quer democrático, ao disseminar de forma equitativa, para públicos internos, os objectivos e os

valores culturais da empresa. Um processo que se insere na realidade cada vez mais complexa das empresas.

O conceito de comunicação organizacional apresentado no *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, define-o a partir da importância da comunicação no âmago da vida organizacional. Assim, os autores defendem que a comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e, *a fortiori*, da vida organizacional. Os autores referem uma citação de Wiio (1995: 95 e 96) que afirma que sem comunicação “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing, ou processos de trabalho coordenado. De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”. De acordo com esta ideia, deduz-se que a exigência pela busca incessante da produtividade e resultados, obriga à procura da excelência na comunicação, transformando-a numa ferramenta primordial de gestão.

As perspectivas do conceito de comunicação corporativa já apresentadas são, na minha opinião, complementares: uma define-o sob um ponto de vista mais integrante, que engloba as várias áreas e departamentos de comunicação de uma empresa; outra refere-o como condição básica para o sucesso dos objectivos de gestão da própria organização.

Contudo, outros autores oferecem definições mais concretas. Para Jorge e Silva (2005: 39 e 40), a comunicação organizacional tem como objectivo desenvolver o “quadro de referência comum da organização, visando a promoção e consolidação da identidade da organização, criando e definindo uma imagem externa da mesma, promovendo-a e consolidando o posicionamento identificativo da organização”. De acordo com estes autores, a comunicação organizacional deve ainda assumir a responsabilidade estratégica na “definição do papel que as Pessoas têm na organização, contribuindo para o bem-estar e o desenvolvimento dos Recursos Humanos”. Quanto à importância e eficácia da comunicação na organização, Reis (2002) considera que para além de expressar mudança, a comunicação é, ela própria, um factor constitutivo de mudança. Portanto, a comunicação organizacional é debatida sobretudo sob a perspectiva de eficácia, uma visão também partilhada por Andrews e Herschel (1996), para quem a comunicação eficaz, é um elemento essencial e prioritário para as organizações. Sob esta perspectiva, a comunicação organizacional assume um papel fundamental na gestão eficaz de negócios, ao veicular e promover os paradigmas empresariais.

### 2.1.2 Relações Públicas

O segundo termo que elegi foi, como atrás referi, relações públicas. Ao contrário do conceito de comunicação organizacional, mais recente e fruto do desenvolvimento das investigações no campo do comportamento organizacional e da disciplina dos recursos humanos, este conceito é provavelmente o conceito mais antigo utilizado para descrever as actividades de comunicação das organizações e, por essa razão, capaz de definir com mais precisão e profundidade as funções da comunicação nas empresas. Contudo, existem várias definições de relações públicas, umas mais abrangentes, outras mais restritas. Grunig (1992: 4) define-as como sendo a “gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos”. Para este autor as relações públicas são mais do que uma técnica de comunicação, já que abarcam todo o processo de planeamento, execução e avaliação da comunicação de uma organização, com ambos os públicos, interno e externo, que afectam o modo como a organização atinge os seus objectivos.

Para além de Grunig (1992), também Cutlip (2001) e Richard Crable (1986) consideram que a comunicação é essencial a qualquer organização, de tal forma que adquiriu o *status* de *instrumento de gestão*. De acordo com estes autores, os profissionais de relações públicas e de comunicação deixaram de ser considerados meros condutores de informação, exercendo já um papel de conselheiros estratégicos da gestão de topo.

Segundo esta perspectiva, as relações públicas ajudam as organizações a interagir com eficácia e a comunicar com os seus públicos alvo. O contributo que dão à gestão da empresa deve-se ao facto de se focalizarem em metas como a adaptação, a cooperação e a interacção com os públicos interno e externo. Exercem um papel de mediadoras entre os objectivos gerais de gestão da organização e os dos seus colaboradores. Segundo Lendrevie (1996: 347), as relações públicas funcionam como a “interface entre a gestão de uma empresa (emissor) e os seus públicos (receptor)”, actuando como “intérpretes da gestão da empresa para os seus públicos e tradutoras das atitudes desses públicos para os órgãos de gestão”. Esta dimensão estratégica permite afirmar que comunicação é organização e organização é comunicação, dois *processos* que se devem manter em consonância.

Cabrero (1994: 224) vai mais longe na definição deste conceito e levanta outra questão, ao citar Lucien Matrat (1968), que declara que “as relações públicas não são uma técnica de comunicação, são uma estratégia de confiança que a sua autenticidade e, conseqüentemente, a sua credibilidade dá à organização”. Segundo este autor, a credibilidade e a confiança atribuídas pelo receptor às mensagens que recebe, são um ponto crucial da



comunicação. A comunicação não exerceria apenas a função de gestão, mas também teria o papel de construtora da identidade cultural da organização, projectando através dos colaboradores a sua imagem de marca.

Este autor focou um dos pontos mais importantes da comunicação organizacional, ao criar a ideia de que toda a comunicação gerida numa empresa deve ter por objectivo primordial a conquista diária da confiança dos seus públicos, possível através da divulgação de mensagens credíveis. Dar a palavra ao outro, escutar o colaborador, reconhecê-lo, fazendo-o estabelecer vínculos de pertinência e compromisso com a organização, são etapas imprescindíveis do processo comunicacional, que criam as bases necessárias para as outras funções da comunicação organizacional: informação/enformação, ao viabilizar o negócio e o sistema normativo (missão, valores, princípios políticos) que sustenta a organização, que só será eficaz se existir um compromisso individual entre a empresa e o colaborador; a terceira, voltada para a formação, socialização e reforço de processos culturais.

A definição dos conceitos de comunicação organizacional e de relações públicas delineou os limites teóricos deste trabalho. A comunicação organizacional foi apresentada segundo uma perspectiva mais lata, que embarca vários métodos, processos e técnicas, enquanto que o conceito de relações públicas demonstrou ser mais específico e concreto, ao incluir, na sua definição, estratégia, públicos, metodologia e meios. Contudo, o exercício de ambos só é possível quando estruturado através de departamentos específicos dentro da empresa, e integrado numa visão estratégica de comunicação. “Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas actividades comunicativas.” (Kunsch, 2003: 179 e 180).

Neste sentido, a comunicação interna, ao oferecer um conjunto alargado de potencialidades para a interacção entre a empresa e os seus colaboradores, assume-se como uma das responsáveis para o sucesso da comunicação organizacional e para a eficácia das relações públicas.

### **2.1.3 Comunicação Interna**

A ideia defendida por Lucien Matrat (1968), que apontou a credibilidade e a confiança como elementos essenciais no exercício das relações públicas, conduziu-me a esta vertente da comunicação empresarial. Ao reflectir a cultura de uma organização, enquanto rede de

significados, a comunicação interna determina qual o tipo de comunicação a ser praticada na organização, quer ao nível da forma, como do conteúdo.

Neste sentido, para que as relações públicas sejam efectivas, devem estabelecer um contacto directo e recíproco com todas as áreas da organização, onde o público interno adquire um papel extremamente relevante na criação de uma boa imagem. É, sem dúvida, através da comunicação interna que se conquista o público basilar, que são os colaboradores da empresa. Torna-se fundamental criar uma boa comunicação com este público, pois ele assume um carácter determinante no êxito interno e externo da organização. Esta noção de relação de confiança e credibilidade vem ao encontro da definição de relações públicas, segundo Kunsch (1997), para quem esta actividade não consiste somente em informar os públicos, mas também em estabelecer um relacionamento exacto de ideias e atitudes.

Analisando a perspectiva de outros autores, a definição de Almeida (2003: 45) acrescenta um novo prisma, ao referir a comunicação interna como “um processo pelo qual as pessoas interagem, se revêem pessoalmente e na empresa. Empresa enquanto entidade física e moral, onde se inclui a sua história, a cultura, as sub-culturas emergentes, os mitos e os ritos”. De acordo com esta definição, um outro conceito entra em debate, o da padronização de comportamentos e mentalidades, materializados e fundamentados na cultura organizacional, que se assume como elemento de consenso.

O papel desempenhado pela comunicação interna na construção de uma relação saudável com os elementos da organização é, por isso, primordial. Uma ideia também defendida por San Miguel (1996) que perspectiva a comunicação interna como sendo um conjunto de actividades realizadas por uma organização, com o objectivo de criar e desenvolver boas relações com e entre os seus membros. Para tal, serve-se de diferentes meios, que possibilitam manter os colaboradores informados, integrados e motivados, permitindo-lhes contribuir com o seu trabalho, para os objectivos da organização. Esta concepção vai ao encontro da visão de Grunig (1992), que considera que as relações públicas contribuem para a gestão da organização, ao manterem as pessoas informadas, integradas e motivadas para contribuir para os objectivos da organização.

Para Marchiori (1999) as acções de comunicação interna são a principal ferramenta para a transmissão dos interesses da organização. Para este autor a experiência em empresas tem demonstrado que o profissional de comunicação não deve apenas produzir informação mas também trabalhar de forma estratégica, modificando significativamente a organização, no sentido de obter o compromisso dos colaboradores. Só através do compromisso é possível

ganhar a responsabilidade dos elementos da empresa para uma causa comum, que é a produtividade.

Na visão de Kunsch (2003: 154) a comunicação interna deve “viabilizar uma interacção efectiva entre a organização e os seus empregados”. Uma relação que é fruto de “um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não aparecendo simplesmente de forma casual na vida da organização”. Para esta autora, a responsabilidade da comunicação interna é, ainda acrescida do contributo que deve dar para o exercício da cidadania e valorização do homem.

De acordo com a perspectiva destes autores, o objectivo da comunicação interna é de informar o público interno quanto às directrizes e condutas, benefícios, políticas, normas e cultura organizacional, bem como tudo o que diz respeito às acções e negócios realizados pela empresa. Tem ainda por função motivar os colaboradores, através da criação de um sentimento de pertença ao negócio, que terá como consequência o empenho para o crescimento da organização.

Só com colaboradores motivados e unidos é possível, a uma organização, veicular e incorporar ideias, valores, métodos, objectivos, criando nos colaboradores o desejo de fazer mais e melhor. Uma atitude que se reflectirá em todos os departamentos, inclusive naqueles em que o contacto com os clientes é directo, que acabarão também por assimilar os ideais da organização. O objectivo primordial é então fomentar o envolvimento das pessoas num esforço integrado, em linha com a missão, valores e cultura da empresa.

Esta teoria acompanha a transformação sofrida nas últimas décadas do modelo hierárquico das empresas, anteriormente marcado pela autoridade derivada de posições directivas intangíveis. Actualmente, as organizações apostam em modelos *humanos*, com uma imposição do poder de uma forma mais discreta e indirecta, onde o colaborador e as suas necessidades são valorizados. No período da Revolução Industrial, altura em que surgiram as primeiras fábricas e a relação entre capital e trabalho se tornou mais complexa, gerou-se um conflito no relacionamento entre patrões e empregados, que organizados em sindicatos, passaram a ser vistos como uma enorme ameaça para os grandes empreendedores e para o êxito do negócio. Desde esse período que a comunicação com o público interno tem vindo a ser valorizada, o que tem tornado as relações de trabalho mais amadurecidas.

De acordo com a visão de Kunsch (2005), a comunicação interna nos dias de hoje, traduz-se no esforço de diluição da rigidez dos altos cargos directivos, conseguida através de acções de comunicação, que fomentem a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, o diálogo, a troca de informação e de experiências e a participação.

Apesar dos inúmeros estudos na área, não existem, ainda, definições consensuais do conceito de 'liderança', sendo no entanto possível detectar alguns princípios sobre este conceito. Segundo o *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*, uma das súmulas conclusivas sobre algumas das linhas orientadoras em torno do conceito de liderança, aponta que não há líderes eficazes sem colaboradores eficazes, acrescentando que a liderança é uma espécie de energia cuja activação depende do diálogo entre dois pólos: líderes e seguidores. A alusão que aqui faço ao conceito de 'liderança' justifica-se pela relação próxima que este mantém com o exercício da comunicação na empresa. São cada vez mais as organizações em que a comunicação interna exerce a função de elo de ligação entre os quadros directivos e os colaboradores, pois o sucesso de ambos é visto como interdependente.

Tenta-se, por isso, conciliar os objectivos organizacionais com as expectativas dos públicos internos, tal como apresenta o modelo simétrico de Grunig (1992) e à teoria defendida por Kreps (1990), que na síntese das funções da comunicação interna, inclui a responsabilidade de facultar retro-alimentação aos líderes, relativamente à qualidade e eficácia da comunicação por eles realizada, e ao estado das actuais actividades da organização. Neste sentido, as empresas procuram cada vez mais soluções concretas que conduzam a uma comunicação interna de excelência, adoptando, para isso, um conjunto de técnicas, métodos e instrumentos que melhorem a comunicação e os seus resultados.

Apesar de divergirem em determinados argumentos, estas teorias têm em comum os principais raciocínios. Entre si, partilham a concepção de que a comunicação interna tem como objectivo a socialização dos colaboradores da organização, no seio da cultura corporativa, ora fomentando a participação dos colaboradores na vida da empresa, ora desenvolvendo o sentido de pertença e de adesão aos objectivos gerais da organização. Neste sentido, compreender o campo de acção da comunicação interna e da comunicação organizacional, implica conhecer o significado de cultura corporativa. Por este conceito, entende-se o conjunto de características que individualizam a organização e a tornam única perante as outras. Assume-se, por isso, como um sistema particular de valores, composto de rituais, mitos, hábitos e crenças, que são comuns aos membros de uma instituição, que assim partilham e reproduzem normas de comportamento genericamente aceites.

#### **2.1.4 Cultura Corporativa e Organizacional**

Estudos sobre cultura organizacional enfatizam a importância da homogeneidade cultural, associando-lhe uma função coesiva, ao contrário do seu eventual potencial de

desunião. A cultura corporativa é por isso, perspectivada pela sua capacidade de construção e de integração de significados, ao invés do seu contributo na transmissão de características geradoras de resistência. A padronização de comportamentos, hábitos, ideias, conceptualizações e modos de *estar* e *ser* no seio da organização é por isso, perspectivada como vantajosa. Ao contrário, todo o tipo de ruído, rumor, dissonância ou comportamento considerado desviante, mina o corpo da empresa, que se quer unido e em consonância.

Grunig (1992) é defensor desta teoria, ao defender que a predominância e a coerência da cultura provaram ser qualidades essenciais em organizações pautadas pela excelência. Quanto mais forte for a cultura e melhor direccionada, menos serão necessários outros procedimentos, ou seja, haverá uma simplificação na transmissão das mensagens. Este autor concebe a cultura corporativa e a padronização das mensagens e dos conteúdos, como vantajosas para a organização. No entanto, outros autores criticam esta perspectiva, argumentando contra a padronização de comportamentos e ideias, por esta contribuir para a inibição do espírito criativo dos colaboradores.

Bell (1991) já havia proposto que as normas de auto realização, fundamentais para a cultura moderna, se fortaleceram como reacção contraditória ao tipo de cultura organizacional governada pelos valores económicos. A aglutinação de interesses individuais em torno da cultura organizacional vigorou mais nas sociedades ocidentais, que desde sempre defenderam a autonomia, o auto-desenvolvimento, o individualismo e o “eu empreendedor”. Já as empresas japonesas, sempre se caracterizaram por valorizarem o consenso, o comprometimento e a uniformização, fundamentando-se na capacidade de conservar o interesse colectivo, através da aglutinação dos interesses individuais em torno da cultura organizacional.

Por um lado, as empresas afirmam-se através de uma atitude que demonstra estar cada vez mais interessada no colaborador, na importância do *seu* trabalho para a organização e no que *ele pensa* sobre a empresa, os seus valores, história e missão. O *funcionário* passou a ser visto como um *colaborador*, como uma pessoa com interesses, ideias e valores, e não apenas como um elemento da cadeia de produção.

No entanto, subjacente à teoria de valorização do colaborador, mantém-se presente a necessidade de uniformização. Uma empresa delimita o seu território, tanto no campo do negócio e dos resultados que obtém, como no campo do valor da marca, que se caracteriza pelo que a organização é externa e internamente. E é esse o papel a ser desempenhado pela cultura corporativa, que deve apostar na socialização de um determinado público e grupo, que

representa uma comunidade específica, reunida em torno de padrões de comportamento, de pensamento humano e de expressão social.

Segundo Wilson (2003: 41) a cultura é perspectivada como sendo “um conhecimento transmitido socialmente sobre o que é e o que deve ser a realidade organizacional e que é comum aos membros da organização e por eles partilhada.” Um conhecimento materializado em “actos e artefactos, a cultura define o que é bom e verdadeiro e dicotomiza a realidade organizacional segundo o que é considerado correcto e incorrecto”. Se certos autores vêem a cultura organizacional como um sub-sistema interno da organização, que permite a adaptação dos indivíduos à estrutura global e permite a adaptação da organização à sua envolvência; já outros autores defendem a organização como uma cultura, ela própria, ou seja, como sendo um sistema de conhecimentos, no qual cada membro a interpreta segundo os seus mecanismos mentais.

As perspectivas apresentadas, embora sejam divergentes quanto à origem e essência da cultura corporativa, assemelham-se ao afirmarem que esta faz parte da “engrenagem” da organização, influenciando-a directa ou indirectamente. O fomento da cultura de grupo é por isso um dos objectivos da organização, dos quais acaba por depender o seu sucesso.

Trata-se, na minha opinião, de um terreno difícil, já que se visa criar uma consciencialização de todos os colaboradores dentro da empresa, não só sobre o seu papel interno, mas também da sua responsabilidade junto da opinião pública e dos meios de comunicação social.

Paralelamente ao conceito de cultura, surge o conceito de identidade organizacional entendido como o conjunto da história da organização, as suas crenças, filosofias, tecnologia, propriedades, pessoas, personalidade dos seus líderes, valores éticos e morais e estratégias. As dimensões deste conceito ajudam a compreender o conjunto de elementos que, no seu conjunto, dão corpo à organização, como se esta possuísse uma *declaração de identidade*, onde estivessem incluídos um nome colectivo, uma filosofia, uma missão e uma visão de negócio, bem como uma memória histórica, uma cultura partilhada, com mitos, tradições, crenças, valores, território mental e físico e sentido de solidariedade social, materializado nas acções de responsabilidade social. A identidade é igualdade mas, sobretudo, particularidade.

Retomando o conceito de cultura organizacional, verificamos que este tem ainda mais destaque, se o relacionarmos directamente com o papel preponderante da comunicação interna. Concretizar e materializar a cultura organizacional só é possível através das potencialidades oferecidas pela comunicação interna. Ao assumir-se como elemento de comunicação e consenso, a cultura é veiculada pelos meios internos. “À primeira vista, pode

parecer que o consenso se obtém pela supressão de elementos disruptivos, disfuncionais, bloqueio de conflitos. Não, não se trata, neste caso, de imprimir-se à comunicação organizacional a tarefa de excluir as forças de desagregação, mas, ao contrário, oferecer aos colaboradores meios para reforçar e trazer à tona os seus valores básicos, numa forma de socialização adulta de cultura”. (Rego, 1986: 34).

A confirmar a importância da cultura organizacional na gestão dos recursos humanos na empresa, Kunsch sublinha que a comunicação organizacional visa, normalmente, influenciar comportamentos, tirando partido das potencialidades da comunicação interna, cujo exercício não termina quando um superior transmite uma mensagem aos colaboradores, mas sim quando recebe a resposta que a mensagem provocou nos seus receptores.

### **2.1.5 Meios de Comunicação Internos**

Do exposto decorre que para atingir os seus objectivos, as organizações contam com um conjunto de suportes de comunicação que, de forma particular e estratégica, se adequam aos diferentes públicos internos. Pinho (1990: 9) define estas ferramentas como sendo “os suportes, os meios e as actividades de comunicação que as relações públicas utilizam para alcançar os seus objectivos”. Após estes serem definidos, é importante seleccionar os meios internos a utilizar, de acordo com os destinatários da mensagem, não esquecendo de verificar se a informação é acessível, numa postura democrática a todos os alvos de interesse. Acerca deste tema, Cota (2007), defende que uma organização deve incorporar todos os seus elementos com os mesmos sistemas de comunicação. Da democrática dispersão da informação através da empresa, depende a integração e, conseqüentemente, a motivação no trabalho. A informação deve circular em todos os sentidos, acompanhando não só as estruturas formais da empresa, como também as informais. Pode então dizer-se que os meios de comunicação são ferramentas para atingir determinados objectivos, que passam, nomeadamente, pelo fomento da cultura corporativa. Cota (2007: 23) acrescenta ainda, que os colaboradores, ao estarem a par das informações “sentem-se parte integrante, mais próximos dos seus ideais, o que os faz confiar na empresa, motivando-os a dedicar mais do seu potencial no dia-a-dia laboral”. Por isso, só através do recurso a várias ferramentas de comunicação é possível comunicar, com sucesso, diversos tipos de assuntos a públicos distintos.

A comunicação interna empresarial tem utilizado, desde sempre, como principal vector de informação, a comunicação escrita. Este tipo de suporte permite difundir diversos

conteúdos, informar, comunicar e motivar os colaboradores. No entanto, para além das vantagens associadas à comunicação interna escrita, que bem gerida constituiu uma fonte valiosa, são-lhe também apontadas algumas desvantagens. Segundo Almeida (2003) o seu mau uso, está por vezes associado ao abuso deste modo de comunicação, originando, custos económicos, perdas de tempo e desmotivação dos colaboradores. Assim, entre os tipos de comunicação escrita, encontram-se relatórios de reunião, notas de serviço, notas rápidas de informação, placard, panfleto e desdobrável, brochura institucional, folheto de acolhimento, inquéritos de opinião, caixa de sugestões e, ainda, jornal interno da empresa. A *newsletter* ou jornal interno são um dos suportes mais importantes da comunicação interna escrita.

Analisando as vantagens dos tipos de comunicação dos meios internos, vários são os autores que referem as potencialidades da oralidade e da escrita. Segundo Almeida (2003) a oralidade, a par da comunicação escrita, é considerada como um dos modos de comunicação mais relacionado com a vida das empresas. Já para Boneu (1990), a oralidade, enquanto modo de comunicação, é essencial para a coesão das organizações, porque representa uma dimensão efectiva e simultaneamente cognitiva. As vantagens da utilização do modo de comunicação oral têm a ver com o conhecimento que possibilita, ao permitir a troca imediata de informação entre as pessoas; a personalização que encerra, já que o contacto directo acarreta um grau de implicação maior, por parte da pessoa, perante determinadas ideias e posições; a interactividade, uma vez que oralidade suscita a reacção e a troca de ideias; por fim, a capacidade de construção de uma linguagem comum. O diálogo, o debate e o confronto, tendo como base a pertença a uma cultura organizativa específica e partilhada pelos colaboradores, possibilita a conjugação de códigos e normas expressos numa postura própria, fortalecendo assim, uma linguagem comum na empresa.

Exemplos tradicionais da utilização da comunicação oral nas organizações são a informação de contacto, onde o responsável está presente com os seus colaboradores; a entrevista individual ou colectiva; as conferências; as visitas à organização; as reuniões com os colaboradores.

Contudo, têm surgido novas possibilidades no campo da comunicação interna que, nos últimos anos, tem recorrido, com mais frequência, ao auxílio dos meios audiovisuais. Almeida (2003) reconhece as vantagens que as novas tecnologias têm trazido para a comunicação interna, permitindo a substituição de papéis, notas, cartas, o combate à utilização excessiva de reuniões, a tomada de decisões mais rápidas e a redução dos níveis hierárquicos. No entanto, o autor defende que as novas tecnologias não podem ser utilizadas só por uma questão de moda, têm antes de estar integradas num plano estratégico. A escolha dos suportes de



comunicação a utilizar numa empresa, não é aleatória, já que deve ser feita no momento da criação do plano de comunicação interna, sendo pensada e concebida de acordo com as características da organização e dos seus colaboradores. Uma decisão que, segundo o autor, também deve ocorrer ao nível das novas tecnologias: “As novas tecnologias não são uma panaceia, não podem estar fora da organização, da missão e do espírito da empresa. São mais um suporte fundamental, mas não são nem superiores, nem inferiores, são diferentes” (Almeida 2003: 47).

São vários os benefícios que têm sido apontados às novas tecnologias, como é exemplo a televisão corporativa. Segundo Hingst (2006: 12), são meios como este que têm possibilitado a “difusão de conceitos e a capacitação dos funcionários, processando significativas transformações dentro das organizações, disponibilizando informações e conteúdos em tempo real, de maneira acessível, mesmo a longas distâncias”. A aposta no modo audiovisual na comunicação interna das empresas, estimula a reacção dos colaboradores, já que a visualização de uma notícia, de um filme, de uma reportagem ou de um esquema, representam um novo contributo para a compreensão de um determinado assunto. As novas tecnologias surgem num contexto onde a rapidez e a amplitude dos fluxos de informação são uma necessidade e requisito diários, apresentando-se como uma mais valia que não pode, de forma alguma, ser perspectivada num plano secundário. Para além disso, as exigências comunicativas multiplicam-se, a par das necessidades dos diferentes públicos, que se tornam cada vez mais exigentes. O grande desafio da comunicação na organização é procurar a constante consonância entre a contenção económica interna e as novas tecnologias que se figuram, tornando-se impossível conceber organizações sem um plano estratégico de comunicação.

A velocidade dos acontecimentos exige, por sua vez, uma gama crescente de necessidades de comunicação dos diferentes públicos. Nesse sentido, Hingst (2006) defende que, em pleno século XXI, são cada vez mais os activos com os quais uma empresa tem de lidar na elaboração do plano estratégico de comunicação. Há por isso, que levar em conta o “capital intelectual, referente à estrutura interna da empresa, a sua memória, os seus conceitos e modelos, o capital externo, referente a fornecedores e clientes e finalmente, um dos principais patrimónios da actualidade, a flexibilidade e a inovação” (Hingst 2006: 7). O capital humano da empresa deve ser seriamente levado em conta e é através da Cultura Organizacional que se podem desenvolver valores e reforçar a construção de uma identidade da organização junto dos seus diferentes públicos – públicos de interesse e *stakeholders*.

Desta forma, as organizações valorizam cada vez mais o seu público interno, percebendo-os como parceiros e colaboradores, bem como formadores de opinião, dos quais “dependem a administração e a vitalidade da empresa, num contexto de economia globalizada” (Hingst 2006: 7 e 8). Este autor partilha a mesma perspectiva de Kunsch (2005), referida anteriormente, de que a comunicação interna é um dos principais canais utilizados e veículos propícios à disseminação da cultura organizacional de uma empresa. A gestão do conhecimento no seio de uma organização e a existência de um plano de comunicação estratégico, torna evidente que para além do uso das ferramentas já conhecidas, como a *newsletter* e o jornal impresso, a estratégia comunicativa desse assentar, cada vez mais, na introdução de “novas ferramentas tecnológicas, a partir de plataformas digitais, como a rádio corporativa, a intranet, o ensino à distância (*e-learning*) e a Tv Corporativa” (Hingst, 2006: 10). São várias as vantagens provenientes da utilização do meio audiovisual. A audição e a visão são sentidos que permitem aumentar a capacidade de memorização dos mais variados temas, fomentando, dessa forma, o diálogo, o envolvimento e o comprometimento. Para além disso, a comunicação audiovisual possui a capacidade de influenciar os mecanismos mentais da percepção da imagem e do som, que definem a imaginação e a construção da realidade de cada pessoa. A visão e a audição desempenham ainda, um papel fundamental na racionalidade, já que estimulam a capacidade de raciocínio, influenciando em todo o comportamento daí derivado. O colaborador passa, assim, a ser um espectador que a partir do que vê e ouve, formula uma opinião, ficando habilitado e preparado para reagir e fomentar um debate de ideias, logo que se abra o espaço para o diálogo. Almeida (2003) defende que se trata de um contributo para estimular a reacção dos colaboradores face a assuntos particulares e temas em debate.

Boneu (1990) identifica três tipos em que geralmente se recorre à utilização do audiovisual: informação, formação e promoção. A informação destaca acontecimentos marcantes para a organização, como uma campanha publicitária, apresentações de estratégias traçadas ou de planos de acção delineados. Na formação, o audiovisual permite evitar as sessões *in loco*, poupando tempo, espaço e dinheiro. A formação através do suporte audiovisual favorece a discussão, o debate, criando-se uma relação pedagógica entre o colaborador e o formador/apresentador. Relativamente à promoção, tradicionalmente dirigida ao público externo, pode ser utilizada como ferramenta poderosa, para os públicos internos. Segundo Cota (2007: 35), os audiovisuais aplicados à promoção “podem servir para o enriquecimento dos colaboradores se forem utilizados com vista à apresentação da empresa,

do seu pessoal e das suas competências, das suas unidades de produção e distribuição, bem como dos seus equipamentos, produtos ou serviços”.

Os principais suportes utilizados na comunicação audiovisual são a teleconferência, o filme de informação e/ou institucional e o jornal televisivo. Este último meio consiste na teledistribuição por cabo no interior da empresa, a partir da instalação de receptores e emissores. Os seus conteúdos contemplam comunicações da direcção, reportagens, notícias e entrevistas, visando, geralmente, grande parte ou a totalidade do público interno. Com custos materiais e temporais inevitáveis, as principais vantagens deste meio são a informalidade e a rapidez. Apesar de assumir um carácter documental, é uma ferramenta acessível a todos os colaboradores, uma vez que o público já está familiarizado com este suporte, graças à televisão geral.

Segundo a investigação de Hingst (2006), as estações de televisão no Brasil passaram a realizar a transmissão de eventos corporativos, um serviço que ficou conhecido como “Tv Executiva” que, posteriormente, com as inovações advindas das novas tecnologias, nomeadamente a Internet, passou a estar presente no quotidiano das organizações, com o nome de “Tv Corporativa”. Outro desenvolvimento proveniente do avanço tecnológico foi a utilização crescente da ferramenta de ensino à distância (*e-learning*), como meio de formação dos recursos humanos. Aqui, a televisão corporativa, passou a funcionar como uma ferramenta da comunicação interna, ligada à criação e ao desenvolvimento de uma cultura que fomenta o diálogo, o debate, na procura dos problemas que perturbam a organização, com o objectivo de melhorar os níveis de eficácia na execução das tarefas dos colaboradores. A televisão corporativa atinge não só os clientes externos, mas, sobretudo, os públicos internos, com “uma excelente relação entre custo e benefício, se considerado o potencial de multiplicação das informações nas grandes organizações” (Hingst 2006: 10). Neste contexto, torna-se legítimo falar do conceito de jornalismo empresarial, como a cobertura jornalística interna, dos factos ocorridos numa empresa.

### **2.1.6 Jornalismo Empresarial**

O jornalismo empresarial pode ser encarado como um fenómeno resultante da era da globalização e da revolução tecnológica nas comunicações. As grandes empresas, passaram a ter diversas temáticas, suficientes para cobertura jornalística, decidindo utilizar este tipo de actividade para comunicarem internamente com clientes, colaboradores e parceiros. Os temas abrangidos pelo jornalismo empresarial são diversos, como a cobertura de eventos, decisões

administrativas, fusões, aquisições, apresentação de resultados, encontros da empresa, novos produtos e informações importantes relativas aos vários departamentos da organização, tais como leis, regulamentações e decisões jurídicas que afectam a empresa, para além das informações úteis para o exercício das funções no quotidiano.

Tal como acontece no exercício do jornalismo, o jornalismo empresarial também recorre a fontes que se encontram divididas entre os protagonistas da notícia, como empresários ou executivos, os especialistas em economia ou consultoria, as autoridades públicas e, principalmente, os colaboradores da organização. É importante ter em mente que o jornalismo empresarial, embora de especificidade institucional, não perde totalmente as características de jornalismo. São essas que, juntas, vão definir a forma que o jornal televisivo vai adquirir: conteúdo, apresentação, estilo e periodicidade. Isto quer dizer que de um lado deve basear-se nas qualidades do jornalismo de referência, como a periodicidade rigorosa, a confirmação dos factos, o texto informativo, e por outro deve respeitar a inserção organizacional (Duarte, 2003). Critérios como actualidade, novidade e interesse público, que caracterizam o jornalismo cientificamente, são ligeiramente adaptados à realidade da empresa.

Ao se falar de novidade e actualidade devem ser consideradas a da empresa e não as da sociedade como um todo. Para além disso, numa instituição os acontecimentos desenrolam-se numa outra escala de tempo, bem diferente do ritmo do jornalismo, no seu sentido global. Enquanto que para uma notícia comum, dois ou três dias são capazes de a levar ao esquecimento e à desactualização, numa organização os acontecimentos decorrem muito mais devagar. Um facto ocorrido há um mês pode, ainda, ser considerado uma novidade.

A periodicidade do jornalismo empresarial deve levar em conta estes factores e planear as suas publicações e emissões de acordo com a realidade da empresa. Os veículos de comunicação empresarial devem, ainda, ter em mente o público-alvo da instituição, pois é esse o universo que pretende atingir. Devem ser concentrados esforços para que os conteúdos não fujam aos objectivos inicialmente propostos. Para tal, e segundo Rego (1987), quer se trate de publicações ou emissões, deve-se equilibrar as informações de interesse institucional com as de interesse geral e evitar que sejam excessivas, de forma a não desmotivar o leitor ou o espectador.

O referencial temático de uma publicação interna é, por isso, um dos maiores desafios do jornalismo empresarial. Limitar os temas de interesse para os diferentes públicos internos implica identificar o que é que é notícia e o que é que o público interno precisa e quer saber. A partir de algumas noções presentes em *Imprensa Empresarial* (Santos 1995: 188),

proponho um conjunto de itens que traduzem os critérios de noticiabilidade das massas e aqueles que interessam ao público interno de uma empresa.

Segundo este autor, o que atrai a atenção das massas é: “a referência ao pessoal, ao privado e ao íntimo, do ponto de vista da comparação normativa e da identificação com a autoridade; os sintomas do êxito quanto à importância e autoridade pessoais; a novidade dos acontecimentos; a distinção entre normalidade e anormalidade, acordo e discrepância, relativamente à orientação da conduta individual e à sua valorização; a consideração das formas de competição pelo ângulo da luta, com conotações efectivas de *status* e rivalidade pessoal; a referência ao crescimento da propriedade sob o ângulo das receitas e do enriquecimento na vida individual; a crise e os sintomas de crise, pelo ângulo do aprofundamento de uma “estabilidade do sistema”, formalmente determinada face às ameaças actuais; por fim, a observação do extraordinário, do singular e do exótico, no sentido da distinção e da confirmação do próprio e paradoxalmente, no sentido da possibilidade de alternativas fictícias à vida quotidiana”.

Para o público interno, Santos (1995: 188) sugere os seguintes critérios noticiosos são: “estratégia da empresa no presente e no futuro; inovações técnicas e novos produtos; melhorias na produtividade; políticas de pessoas; informação relacionada com o trabalho; oportunidades de carreira; efeitos da conjuntura externa no trabalho desempenhado; integração e importância da função desempenhada no seio da empresa; realidade exterior à própria direcção /departamento; desempenho da empresa face à concorrência; movimentos de pessoal (recrutamento, mudanças, despedimentos); como e onde são empregues os lucros obtidos pela empresa; estratégia e actividade publicitária e promocional; resultados financeiros da empresa; contratos assinados com principais clientes; relatos de natureza humana sobre colaboradores da empresa; notícias sobre nascimentos, falecimentos e aniversários de colaboradores da empresa”.

Assim, os pontos de interesse e as necessidades de comunicação dos colaboradores de uma empresa são, na verdade, o único referencial temático dos conteúdos internos de uma empresa. À excepção do inescusável “factor negócio”, os interesses informativos dos colaboradores de uma empresa não diferem daqueles que captam a atenção do cidadão comum para os assuntos de interesse geral veiculados pelos meios de comunicação social.

Mesmo inserido num ambiente empresarial, o jornalismo deve manter determinadas características que lhe são próprias e definem a sua identidade, tais como: a pesquisa de informação, a procura do *actual*, a difusão através de meios periódicos, a importância que representa como meio defensor da democracia, e o interesse dos destinatários. As principais

características que distinguem o jornalismo, no sentido científico do termo, da prática jornalística empresarial, são a missão, a isenção e os públicos alvo. Missão, porque o jornalismo empresarial pretende que a informação alcance um público restrito, com o objectivo de obter resultados, ao contrário do que acontece com a informação geral que pretende a chegar a todos, contribuindo para uma sociedade informada; isenção, porque o jornalismo empresarial está ao serviço de uma organização que tem os seus objectivos particulares, ao invés do jornalismo geral que se caracteriza por ser autónomo; públicos alvo, uma vez que a comunicação empresarial afunila a informação que divulga em função dos colaboradores de uma determinada organização, ao contrário do jornalismo que se destina a todos os cidadãos.

Há críticos que consideram o jornalismo empresarial, subordinado, com frequência, aos departamentos de marketing, publicidade e relações públicas. Contudo, muitas das vezes, estas áreas são as principais fontes de informação para a comunicação interna de uma empresa e simultaneamente os seus principais clientes.

Retomando a discussão sobre o referencial temático de um departamento de comunicação interna, torna-se importante dar atenção aos processos produtivos que envolvem a passagem do acontecimento à notícia. Estes são compreendidos por dois momentos: *gatekeeping* ou selecção noticiosa, *newsmaking* ou elaboração e apresentação da notícia. Assim, impõe-se a seguinte questão: Através de que processos é que as organizações produzem o que editam e publicam? Existem diversos valores que operam a diferentes níveis no momento da escolha e confecção noticiosa. Entre eles, destacam-se os critérios partilhados pelo grupo profissional dos jornalistas, os critérios e valores individuais do jornalista, os critérios inerentes à linha editorial e os valores e normas partilhados pela organização e, em certa parte, pela própria sociedade em que a mesma se encontra inserida. Todos estes critérios influenciam, de forma diferente, e concorrem para tornar um acontecimento efectivamente noticiado, ou não. Há ainda que ter em conta que o processo de *gatekeeping* não se verifica numa única instância ou fase, mas em várias, e que a selecção e a hierarquização das notícias são dois processos básicos do jornalismo, quer ele seja exercido para serviço à sociedade, que esteja inserido numa organização.

A ideia de jornalismo empresarial pode ser concebida a partir da perspectiva de que qualquer relato de factos ocorre sempre em relação a um contexto de crenças, valores, pré-definições, quadro ideológico, normalmente concebido sob a forma de um projecto editorial. Nesse sentido, os conceitos de noticiabilidade, característicos do jornalismo convencional,

mantêm-se na prática empresarial, mas adaptados, no sentido em que são filtrados para o interesse de determinado público, como já foi exposto anteriormente.

Analisando com maior detalhe, verificamos que o ponto de distanciamento entre o jornalismo empresarial e o jornalismo convencional reside na *razão de ser* e na lógica de produção da comunicação na organização. Ele existe em função dos *stakeholders* da empresa, onde se incluem directores, accionistas, colaboradores, parceiros, funcionários, consumidores, clientes, governos, imprensa e opinião pública, cada um apresentando necessidades comunicacionais específicas. Sendo a notícia produto da mediação da instituição comunicativa (Alsina 1989), existem balizas e regras quanto ao que pode ser dito e aos modos de dizer. Os critérios que vigoram para o jornalismo, como a verdade, a novidade, o interesse do público e o significado na estrutura organizacional envolvente, continuam presentes no jornalismo empresarial, mas sustentados em princípios editoriais distintos. Também os critérios que ditam o “não-dito”, se mantêm: a invisibilidade, o desinteresse, a secundarização e a censura, podem ter lugar nas organizações.

Outra das etapas que fazem parte do processo de noticiabilidade, e que considero relevante para a presente investigação, designa-se de *framing*, ou o ângulo através do qual os assuntos são abordados. A orientação das notícias e a forma como os assuntos são tratados transmitem um ponto de vista relativamente ao acontecimento. Segundo van Dijk (2005), o modo como as notícias são enquadradas resulta das rotinas sociais e profissionais dos jornalistas. O enquadramento da notícia é uma forma, normalmente involuntária e inconsciente de transmitir significados culturais dominantes, que acabam por dar sentido aos factos. Exerce, por isso, a função de *guia* tanto para o jornalista como para o receptor. No caso do jornalismo empresarial, o *framing* também condiciona o processo de elaboração de notícias, traduzindo-se nas convicções pessoais dos gestores de conteúdos, na identidade na cultura organizacional da empresa em causa.

Neste enquadramento teórico foram apresentados os conceitos chave que fundamentam a investigação. A exposição de várias teorias e perspectivas é enriquecedora e vantajosa, pois permite criar um conhecimento mais sólido sobre as várias ideias em discussão. Os conceitos de relações públicas, comunicação organizacional, comunicação interna, cultura corporativa, identidade organizacional e televisão corporativa foram sendo descritos a partir de diferentes prismas, fruto das várias investigações já realizadas. Paralelamente à definição destes conceitos, foram sendo enunciadas algumas teorias que os contextualizam e abordam questões chave da comunicação interna numa organização.

Depois de referidas as principais características da comunicação interna empresarial bem como as ferramentas de divulgação de que dispõe nos dias de hoje, foi introduzido o conceito de televisão corporativa. Fruto das inovações tecnológicas e das crescentes necessidades comunicacionais das empresas com os seus públicos, este meio representa uma nova forma de comunicar, permitindo chegar a diferentes públicos, criando novos ritmos de informação e provocando profundas transformações nas organizações. A distância geográfica e a temporalidade adquirem novos contornos e a informação ganha novas potencialidades.

No intuito de conhecer melhor este meio, ainda tão pouco desenvolvido e utilizado pelas empresas portuguesas, a temática de investigação focalizou-se na análise dos seus conteúdos informativos, elegendo, para objecto de análise, a *Millennium tv*. Este meio, sendo preferencialmente uma ferramenta de carácter noticioso, tem ainda a função de publicidade e de promoção de produtos.

Assim, partindo da comparação entre o jornalismo convencional e o jornalismo empresarial, concluiu-se que determinados critérios são comuns às duas práticas, sendo o tipo de público ou audiência, o principal factor de demarcação. Uma vez reunidas informações como o tipo de público a que se destina, os critérios comuns com o jornalismo *científico*, o próximo passo consistirá em analisar que outros critérios fazem parte da linha editorial deste meio. Será, então, possível verificar se existe um padrão editorial nos conteúdos informativos divulgados por este meio, com o objectivo de descrever o formato destes conteúdos.

Para tornar a análise mais rica e com conclusões um pouco mais abrangentes, a pesquisa focou também as expectativas que a equipa que integra a *Millennium tv* tem em relação ao trabalho que realiza. O estudo indicará se as mesmas estão em sintonia com o trabalho final, ou seja, com os conteúdos produzidos e emitidos.

Avanço, no capítulo seguinte, para a descrição da minha experiência de estágio. Terei assim, a vertente teórica e prática, como elementos indispensáveis para a verificação das hipóteses atrás enunciadas.



### III. Experiência de Estágio

Revistos os conceitos e o enquadramento teórico, passo à descrição da minha experiência de estágio.

#### 3.1 Introdução

O presente trabalho consiste no relatório de estágio curricular efectivado como parte integrante e conclusiva do Mestrado em Ciências de Comunicação, Ramo de Relações Públicas e Publicidade, da Universidade do Minho. O projecto de estágio é um complemento curricular muito importante na formação técnica e prática dos alunos, pois, alicerçado num conhecimento teórico sólido, representa o primeiro contacto com o mundo profissional.

Sendo o estágio tão importante, a descrição do mesmo também o é. Sabendo que uma experiência só é completa e potencializada quando abre horizontes e gera conhecimento, este relatório de estágio é uma parte integrante do trabalho de investigação, que vai ser apresentado posteriormente. A exposição e a descrição de factos criam as condições necessárias para a colocação de questões, a detecção de problemas e a sugestão de soluções adequadas.

Os meus objectivos ao realizar este estágio foram o de aprofundar conhecimentos, através de um contacto com o mundo real, deparar-me com novas experiências, retirando das mesmas o máximo de aprendizagem possível, e sobretudo, conhecer o mundo do trabalho, ambicionando aproveitar e adequar os conhecimentos teóricos adquiridos na Universidade. O Millennium bcp foi desde o primeiro momento, a opção primordial de escolha para a realização de um estágio profissional. Tal facto deveu-se, em primeiro lugar, à excelente reputação que esta empresa tem em proporcionar experiências de aprendizagem de elevada qualidade a alunos de distintas áreas académicas. O segundo factor esteve ligado ao facto de o Millennium bcp ser uma empresa de referência nacional e mundial, relativamente à forma como a comunicação é idealizada, concebida, potencializada e materializada. Ter a oportunidade de integrar uma instituição, conhecida pelo seu traço inovador nas mais diversas áreas de negócio, incluindo a comunicação, revelou-se um desafio, cuja aprendizagem se adivinhava excelente. Para além disso, o Millennium bcp tem em vigor um programa específico de recrutamento e acolhimento para jovens universitários, que se distingue pela excelência e aperfeiçoamento através de um acompanhamento constante. O programa *Come and Grow with us* é visto como uma proposta de valor focada nas capacidades do estudante,

nos seus interesses, necessidades e potencial. Prova da excelência desta instituição neste campo, foi a distinção recebida pela *Heidrick e Struggles* e pela revista *Exame*, de melhor empresa para trabalhar em Portugal. Tinha, por isso, garantias de que seria o local certo para desenvolver e aplicar o conhecimento adquirido ao longo do percurso académico, transformando-o num conhecimento mais sólido, profundo e real.

Definir temas de reflexão, criar uma problemática e um enquadramento teórico, foi possível pelo exercício de funções no departamento de Conhecimento Partilhado, responsável pela comunicação interna do Banco. Como tal, esta parte do trabalho, assentará na descrição de tarefas que realizei e no levantamento de questões relacionadas com os vários meios de comunicação interna. Darei destaque àqueles com que trabalhei regularmente: *Portal Interno* e *Millennium tv*. Estes canais serão, por esse motivo os principais objectos de descrição, problematização e análise.

Desta forma, este relatório expõe os principais momentos e as funções centrais que desempenhei e que marcaram o meu trabalho ao longo de dez meses. A estrutura desta exposição assenta, em primeiro lugar, na descrição da arquitectura da Direcção Geral de Comunicação, bem como da sua disposição organizativa e lógica de funcionamento. Posteriormente, serão apresentados o departamento de Comunicação Partilhada, os meios de comunicação de que dispõe, os objectivos inerentes à equipa que o formam e a sua lógica de gestão das actividades diárias. Neste capítulo, serão também descritas as funções que aí exerci, as novidades com as quais me deparei e os desafios que me foram lançados. Já no terceiro capítulo serão apresentadas as conclusões retiradas desta experiência, possível através do balanço do intercâmbio de conhecimentos e ideias proporcionadas. A par das conclusões, será apresentada uma análise crítica ao trabalho efectuado e às questões que o mesmo lançou, as quais resultaram no presente trabalho de investigação.

### **3.2 Breve História do Millennium bcp**

O início da História do Millennium bcp data de 5 de Maio de 1986, momento marcado pela abertura ao público de duas sucursais do Banco Comercial Português, *5 de Outubro*, em Lisboa, e *Júlio Dinis* no Porto. Após a ditadura salazarista e o período revolucionário, este foi o primeiro banco comercial privado constituído em Portugal, tendo arrancado com uma equipa de 146 colaboradores e com o apoio de centenas de accionistas, representativos da rede empresarial portuguesa. O compromisso assumido publicamente, desde a fundação do Banco, foi o de apostar constantemente na inovação, como o são exemplos a segmentação, a oferta de soluções específicas para cada tipo de clientes e o serviço pautado pela excelência.

Inicialmente dirigido a clientes particulares com rendimentos mais elevados, a situação modificou-se quando, em 1989, o Banco Comercial Português lançou a *Nova Rede*, uma rede de retalho para um público-alvo mais diversificado e alargado. A vida do Banco foi ainda marcada por várias aquisições de outras instituições financeiras, como o *Banco Português do Atlântico*, em 1995, e o *Banco Pinto & Sotto Mayor*, no ano 2000. Verificado o sucesso da estratégia em território nacional, o próximo passo foi o da internacionalização, com a aposta em mercados com elevado potencial de crescimento e população de origem portuguesa, que justificasse a presença de um Banco de raiz nacional, como foram os casos da Grécia e da Polónia.

De novo em território nacional, o ano de 2003 volta a marcar a vida do Banco, com a unificação das diversas redes bancárias, resultando no desaparecimento das marcas BCP, Atlântico, Nova Rede e Sotto Mayor e no nascimento de um novo Banco – o Millennium bcp, que se descreve como “multidoméstico”, com uma “identidade supranacional”, e que procura o “reforço da liderança” em Portugal e nos mercados internacionais.

A “excelência” e a “inovação” na distribuição de produtos e serviços financeiros são também, pilares e objectivos constantes, segundo os quais o Banco pretende orientar a sua visão e acção.

Como missão, o Millennium bcp pauta-se pela criação de valor para os clientes, um objectivo que procura materializar através da oferta de produtos e serviços financeiros de “elevada qualidade”, que associada a uma responsabilidade social organizacional, possibilita um crescimento com rendibilidade sustentável. Após a descrição geral da empresa, passarei, na fase seguinte, passo a focar-me numa das suas unidades, a Direcção Geral de Comunicação, por ter sido nela onde decorreu o meu estágio.

### **3.3 Direcção Geral de Comunicação do Millennium bcp**

#### **3.3.1 Missão**

O organigrama da Direcção Geral de Comunicação (DGC) do Millennium bcp, permite, desde logo, perceber que este apresenta uma estrutura central, baseada na figura do Director Geral de Comunicação, a partir do qual derivam cinco unidades, cada uma delas, geridas por um alto responsável. Neste sentido, a missão da DCG, contempla os seguintes objectivos:

1. “Prover o Banco de todo o conhecimento teórico e prático, necessário à definição e execução de uma política global de comunicação, que suporte os ganhos de negócio e potencie o crescimento da reputação da Instituição, no contexto do mercado português e dos mercados estrangeiros”;
2. “Propor estratégias de comunicação que potenciem as estratégias de negócio e concretizem a resposta adequada aos desafios concorrenciais dos mercados”;
3. “Integrar os objectivos de imagem e reputação em todos os processos de decisão de negócio, tendo em vista a maximização do benefício, decorrente das posições de mercado e das práticas comerciais, para o valor de Marca e para o seu poder de *franchise*”;
4. “Planear as actividades comunicacionais de natureza corporativa, institucional, interna e comercial, orçamentando o seu custo e propondo a sua aprovação nos calendários adequados”;
5. “Enquadrar as necessidades de suporte comunicacional de toda a organização, dando-lhe a resposta adequada com os recursos disponíveis”. (*Apresentação oficial da Direcção Geral de Comunicação do Millennium bcp*).

#### **3.3.2 Competências**

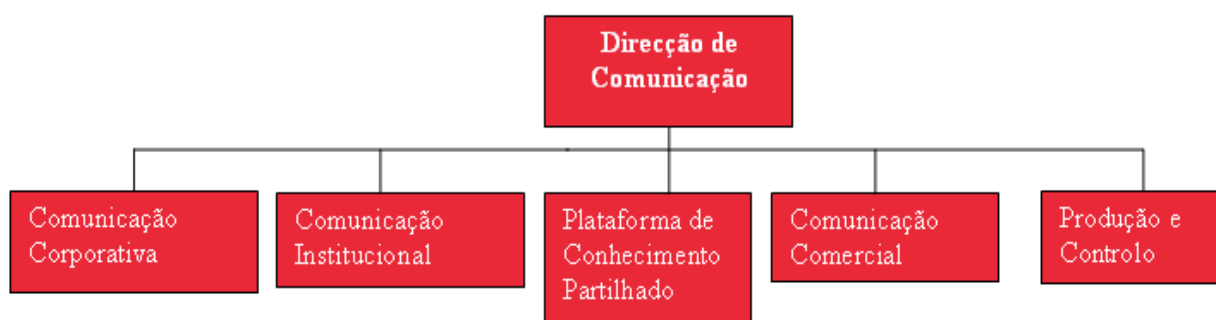
Para o desempenho da sua missão, são atribuídas, à DGC, as seguintes competências:

1. “Capacidade de gestão exclusiva da globalidade dos processos de comunicação, compreendendo, designadamente, o planeamento e a execução das actividades de comunicação, a gestão do orçamento de comunicação, a gestão das relações com fornecedores

de criatividade, produtores de conteúdos, meios de comunicação social e outros provedores de canais de contacto”;

2. “Estas competências deverão ser exercidas de modo especializado, numa lógica orgânica que permita uma combinação adequada entre meios próprios e fornecedores externos” (*Apresentação oficial da Direcção Geral de Comunicação do Millennium bcp*).

Uma vez descritas a missão e as competências da DGC, apresento a sua estrutura hierárquica:



**Figura 1:** Departamentos que integram a Direcção Geral de Comunicação do Millennium bcp

O Director Geral de Comunicação é responsável por gerir a comunicação, estando atento aos riscos e oportunidades que dela provêm, tanto interna como externamente, participando em todas as decisões cujo impacto se faça sentir na reputação externa da organização. O primeiro responsável da DGC exerce também as funções de porta-voz oficial do Conselho de Administração do Banco e de coordenador do Núcleo de Marketing Estratégico.

A DGC, que reporta directamente ao Conselho de Administração Executivo, é responsável por toda a comunicação dirigida aos diferentes públicos, como accionistas, clientes, colaboradores, meios de comunicação social, empresários, imprensa, bem como à comunidade e público em geral. Cada uma das unidades é responsável por uma vertente comunicacional distinta do Banco, que ao trabalharem de forma integrada, sob uma estratégia e objectivos comuns, visam desenvolver uma comunicação coerente.

Uma política global e integrada de comunicação deve ser entendida como “uma filosofia que direcciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma actuação sinérgica”, como defende a Kunsch (2003: 150). Sob este ponto de vista, uma Direcção de Comunicação deve reunir várias áreas como Comunicação Institucional, Comunicação Comercial, Comunicação Interna, Comunicação Corporativa e Produção e Controlo. Daí,

serem-lhe atribuídas competências de gestão exclusiva, da globalidade dos processos de comunicação. Na medida em que estas competências são exercidas de forma distinta, passo, de seguida, a enunciar as várias unidades da Direcção Geral de Comunicação do Millennium bcp.

### **3.3.3 Comunicação Corporativa**

A unidade de comunicação corporativa é responsável por todo o trabalho de Assessoria de Imprensa que, diariamente, se concretiza na relação com os jornalistas. Este departamento tem assim por missão, a gestão da comunicação externa, no sentido de estabelecer uma relação adequada entre o Banco e a comunicação social, defendendo o negócio e o prestígio da empresa. Cabe-lhe portanto, dar respostas às questões e solicitações que, diariamente, os jornalistas e os meios de comunicação social colocam, desde as mais simples, como as relativas a características dos produtos comercializados e lançados pelo Millennium bcp, até às mais delicadas, que envolvem uma gestão cuidada da informação, em prol da reputação e do bom nome da instituição. A comunicação corporativa deve, assim, criar oportunidades de mediatização das mensagens comerciais, institucionais e de mercado.

Nesta unidade, é ainda realizado o trabalho de organização de conferências, encontros e viagens de imprensa, para além da redacção e divulgação de notícias. A produção e difusão de informação para os meios de comunicação social são materializadas em forma de *press-releases*, comunicados de imprensa, dossiers de imprensa, cujos conteúdos estão relacionados com produtos lançados pelo banco, informações financeiras, campanhas publicitárias, entre outros temas.

A esta área está também atribuída a competência de estudar a imagem pública, de propor acções de promoção e, ainda, de assessorar directa e pessoalmente “protagonistas”, decorrentes das tomadas de decisão e dos negócios do Banco.

### **3.3.4 Comunicação Institucional**

O departamento de comunicação institucional tem a seu cargo a gestão das comunicações com os *shareholders* e demais públicos institucionais. A gestão de patrocínios e de mecenato, a organização de eventos e a edição de publicações institucionais como revistas, brochuras, livros e relatórios, são da competência desta área, cujo principal objectivo é a defesa dos valores da marca.

A participação do Millennium bcp em actividades de cariz artístico e cultural tem razão de ser na aposta crescente desta instituição nas actividades mecenáticas. Os patrocínios e os donativos seguem uma linha de actuação pautada por áreas como defesa e recuperação do património, educação, cultura portuguesa, literatura, pintura e outras artes, e solidariedade social. Alguns exemplos da defesa desses valores são o Teatro Nacional de São Carlos, o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu Nacional Soares dos Reis, dos quais o Banco é mecenas exclusivo.

### **3.3.5 Comunicação Comercial**

A unidade responsável pela comunicação comercial tem por função gerir toda a comunicação de apoio directo ou indirecto à actividade comercial. Tem a seu cargo gerir o processo publicitário para todos os produtos, negócios e segmentos, organizar os eventos promocionais de produto, negócio, segmento ou marca. Este departamento exerce, ainda, a gestão de toda a informação escrita dirigida ao clientes, (extractos combinados, notas de lançamento, declarações fiscais, entre outros), assim como a edição das *newsletters*, revistas e informação escrita enviada ao cliente.

O trabalho de produção e lançamento de campanhas publicitárias está dividido em ciclos comerciais internos. Cada ciclo comercial tem a duração de cinco semanas durante as quais se dá, alternadamente, destaque a determinados produtos, que se hierarquizam por: Campanha Primária A, Campanha Primária B, Campanha Secundária e Campanha Terciária. Para cada um dos tipos de campanha, estão definidos os meios de comunicação nos quais os produtos vão estar presentes, a duração da campanha, o investimento pretendido e o objectivo que a Rede Retalho deve alcançar.

No fundo, a área de comunicação comercial funciona como intermediária entre o trabalho desenvolvido pelas agências criativas e as necessidades apresentadas pelos clientes da rede interna. Este departamento é ainda responsável pelos pedidos de patrocínio e de participação em actividades beneméritas, como é exemplo, a presença do Millennium bcp nas três edições do festival *Rock in Rio Lisboa*.

### **3.3.6 Área de Produção e Controlo**

A unidade de Produção e Controlo exerce a direcção de arte para todo o Banco, gerindo o processo de custo e pagamento dos trabalhos gráficos e equiparados. A este



departamento estão associadas as seguintes competências: promover as soluções de design gráfico e de ambientes comunicacionais; gerir a produção gráfica; controlar a finalização publicitária; identificar fornecedores; testar preços de mercado; custear cada trabalho; controlar facturação e pagamentos; controlar execução orçamental.

Esta área, na sua vertente de direcção e controlo artístico tem também por função verificar e monitorizar se toda a informação produzida e divulgada pelo Banco responde a um conjunto de determinados critérios que, no seu conjunto, permitem a divulgação de uma mensagem e imagem gráfica coerentes e sem contradições internas.

### **3.3.7 Plataforma de Conhecimento Partilhado**

#### **3.3.7.1 Missão e Competências**

A Plataforma de Conhecimento Partilhado tem como missão gerir o processo de comunicação interno e estabelecer um sistema de partilha de informação e conhecimento no seio da organização, com vista a desenvolver relações fortes e dinâmicas entre as pessoas e entre as pessoas e organização, reforçando a cultura interna e maximizando a produtividade.

Quanto às competências da Plataforma de Conhecimento Partilhado, estas enunciam-se nos seguintes pontos: desenvolver conteúdos para o *Portal Interno* como um local de trabalho, partilhado e interactivo; gerir a *Millennium tv* como plataforma de comunicação permanentemente disponível no âmbito europeu; produzir comunicações específicas internas para todas as operações relacionadas com o Millennium e assegurar a sua distribuição interna; gerir a secção institucional do *website* corporativo; promover e estimular uma cultura interna transversal; desenvolver comunicações internas, estratégias e ferramentas com elas relacionadas.

Em anexo, apresento o sumário da produção de 2007, da Plataforma de Conhecimento Partilhado.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ver anexo II – Sumário da produção de 2007 da Plataforma de Conhecimento Partilhado

### 3.3.7.2 Visão Geral

A existência da Plataforma de Conhecimento Partilhado baseia-se na necessidade de que todo o conjunto de comunicação interna do Millennium bcp seja gerido para que a informação e o conhecimento sejam distribuídos por todos os membros desta organização. Nesse sentido, segundo a Direcção Geral de Comunicação, a base de todo o progresso é perspectivada a partir do “conhecimento”, uma vez que a informação outrora vagamente partilhada, torna-se conhecimento ao atingir um grau global. Uma experiência local só ganha força competitiva quando é conhecida por uma grande quantidade de pessoas – apenas quando esta é dispersa faz com que a informação se transforme num activo, caso contrário mais não é do que uma conversa privada. Melhor e mais rápida informação conduzem sempre a melhores resultados.

Quanto melhor for o conhecimento partilhado, melhor é o Banco como um todo e mais detalhada se torna a cultura corporativa. Uma comunicação interna efectiva permite que todos os colaboradores do Banco façam o seu trabalho da melhor forma possível, assegurando que todos actuem coesamente, tendo em vista os mesmos objectivos organizacionais.

Por fim, a informação corporativa ou a comunicação interna de qualidade deverá ser homogénea – uma voz, uma mensagem e uma compreensão comum – já que assegura que dentro da organização todas as pessoas recebem a mesma mensagem e que esta não resulta de diferentes interpretações ou versões. A Plataforma de Conhecimento Partilhado, uma das unidades da Direcção Geral de Comunicação, agrega e integra, via um sistema multi-canal, todas as comunicações internas do Banco. O seu propósito é actuar como uma plataforma de informação e formação (treino) para o grupo e para conquistar esse objectivo, a unidade de Conhecimento Partilhado emprega um sistema multi-canal baseado no *Portal Interno*, *Millennium tv*, *Newsletter “About Us”*, *Magazine “Millennium group”* e *website* institucional. Este departamento é por isso, um espaço que cria nos colaboradores o hábito de procura e transmissão de informação e comunicação, apresentando-se como um lugar que, mais do que agregar, compromete, valoriza e educa. Para além de espaço de integração, gerador de um campo de interesses e linguagem comuns, é um meio que fomenta o espaço de diálogo, de debate, neutralizando a linguagem penalizadora e formal que por vezes caracteriza a informação das empresas.

Esta plataforma pretende, por isso, ser um espaço de descodificação, clarificação, personalização e identificação. Descodificação ao permitir a todos os colaboradores uma compreensão clara das normas, missão, valores e objectivos que a organização pretende

atingir a curto, médio e longo prazos. Personalização, porque possibilita a cada membro da empresa reconhecer o seu trabalho e o dos outros, numa perspectiva global e integrada do processo de produção. Clarificação, de forma a tornar transparentes os objectivos da empresa, os meios de que dispõe para os atingir, as oportunidades, os resultados da organização e as expectativas relativas a cada colaborador.

Retomando os conceitos de comunicação interna atrás referidos, relaciono-os directamente com a Plataforma de Conhecimento Partilhado, um departamento que se descreve como compreendendo um lado emotivo, que incentiva, valoriza, enaltece, cria climas favoráveis, transformações, dá sentido à acção do grupo, à vitória, ao sucesso da equipa; e uma vertente racional, que estimula o negócio, apoiando o processo de venda, direccionado acções, métodos e prioridades, gerando um sentido à acção do grupo.

### 3.3.7.3 Estratégia Multi-canal e Conteúdos

Passamos agora a descrever as principais características de cada um dos meios de comunicação interna em vigor na Plataforma de Conhecimento Partilhado:

**Portal Interno.** Diariamente são publicadas notícias corporativas e factos actualizados em tempo real e localizados no portal.bcpcorp.net. A *homepage* do *Portal Interno* actua como um agregador de notícias internas (texto e audiovisual) que permite o acesso rápido aos factos diários relevantes da organização funcionando, ainda, como um complemento de construção às capacidades comerciais da Rede Retalho. Em anexo apresento quatro exemplos de notícias por mim elaboradas<sup>3</sup>.

**Millennium tv.** A *Millennium tv* é um meio que permite à organização comunicar com diferentes zonas geográficas em tempo real, significando que, se necessário, qualquer mensagem pode ser rápida e eficientemente disseminada em todos os níveis do grupo, a uma escala mundial. Nenhum outro meio garante este nível de distribuição, eficiência e homogeneidade. Com uma audiência de 11 mil pessoas só em Portugal, a *Millennium tv* funciona como qualquer outro canal de televisão, com emissão ao longo de 24h por dia através do satélite ISPASAT para a Europa e América Latina.

Com dois canais de distribuição, o de clientes e o de colaboradores, os conteúdos são partilhados entre estes dois meios, embora os objectivos de cada um sejam distintos. O canal

---

<sup>3</sup> Ver anexo III - Notícias publicadas no *Portal Interno* do Millennium bcp

de clientes visa, principalmente, informar sobre os produtos e serviços, enquanto que o canal de colaboradores, sob o *slogan* “Se acontece no Millennium, acontece aqui”, actua como meio privilegiado de comunicação interna para todos os colaboradores do Millennium bcp.

Passamos, de seguida, a definir mais alguns aspectos importantes destes canais, apresentando as principais emissões relativas a cada um.

### **Canal de Colaboradores**

**Millennium Jornal.** Sendo a *Millennium tv* um canal de informação, a sua principal produção é o *Millennium Jornal*, um programa diário com duração máxima de oito minutos, transmitido 17 vezes por dia, com início às 8h20 e restantes horários predeterminados<sup>4</sup>. Com conteúdos informativos sobre a Banca de Retalho e negócios do Millennium bcp, os temas referem-se, com especial incidência, à actividade em Portugal, abordando também acontecimentos das operações internacionais do Millennium.

Como posteriormente irei referir, a redacção do *Millennium Jornal* constituiu uma das principais actividades do meu estágio. Quanto ao meu contributo específico para os conteúdos desta emissão, apresento, em anexo, alguns dos trabalhos por mim realizados<sup>5</sup>.

**Millennium News.** Trata-se de um programa de notícias com duração de 12 minutos, transmitido duas vezes por semana, em inglês e com legendas, que foca eventos importantes do “mundo Millennium”, desde Portugal, até às sete operações internacionais que constituem o grupo Millennium: Polónia, Grécia, Moçambique, Angola, EUA, Turquia e Roménia. Este programa serve ainda como uma emissão de âmbito geral, pretendendo contribuir para a formação da cultura de grupo, com emissão e distribuição mundial, transmitido duas vezes por semana, quatro vezes por dia<sup>6</sup>. Para este formato destaco o *Making Of* que realizei no âmbito do lançamento de uma nova campanha de crédito pessoal na Polónia<sup>7</sup>.

**Ideias Claras.** Um programa diário de televisão, com enfoque no treino e na formação das capacidades comerciais, destacando diversos temas e métodos, que vão desde a formação remota, ao *training* ou ao desenvolvimento de um qualquer tópico corporativo.

---

4 Ver anexo IV – Grelha de Programação da *Millennium tv*

5 Ver anexo V – Notícias emitidas no *Millennium Jornal*

6 Ver anexo XII – CD 1 - *Millennium News*

7 Ver anexo XII – CD 1 - *Making Of*

Esta emissão permite ainda, divulgar aos colaboradores novidades, numa parceria com o Departamento de Formação e Desenvolvimento Profissional. Trata-se de uma ferramenta que procura aumentar a eficácia comunicativa, ao veicular a mesma informação para todos os colaboradores num curto espaço de tempo, diminuindo a carga horária de trabalho. É transmitido duas vezes por dia com uma duração média não superior a 45 minutos<sup>8</sup>.

**Millennium Directo.** Uma emissão de televisão em directo, que não faz parte do agendamento habitual de programas. É uma emissão que acontece sempre que é importante colocar pessoas habilitadas a falar sobre determinado assunto, para um público alargado de colaboradores que pode colocar perguntas em directo, quando o tema merece uma exposição e explicação mais detalhadas. Trata-se assim, de um programa que possibilita a comunicação ascendente, ao fazer chegar à Administração e aos quadros directivos, as sugestões dos colaboradores/espectadores, fomentando o envolvimento destes na vida da empresa. Este programa, com uma duração de 60 minutos, realiza-se em estúdio com a presença de um jornalista e dois ou três convidados. O exemplo em anexo<sup>9</sup> apresenta o *Millennium Directo* realizado no início do 7º ciclo comercial, momento em que se tornou necessário apresentar os produtos em campanha, definir os objectivos comerciais, partilhar os argumentários de venda e responder às dúvidas dos colaboradores.

**Millennium Especial.** Um programa que também não integra a grelha habitual de programas da *Millennium tv*, é transmitido duas vezes por dia e providencia uma análise profunda de vários temas relacionados com a vida interna do Banco, a banca nacional e a banca internacional e que tem uma duração média não superior a 60 minutos. Desta vez, o exemplo centra-se no “especial” sobre os *Encontros Millennium* realizados no Porto, em Julho de 2008, um trabalho realizado em equipa com um colega<sup>10</sup>.

**Canal de Clientes.** Um canal emitido 24h por dia, que prima pela transmissão de pequenas notícias, factos, histórias e *spots* promocionais, destinados aos clientes que visitam as sucursais. Transmitido através do sistema da Rede Retalho, este canal apresenta pequenos filmes, cujas temáticas são variadas, passando por curiosidades (ex.: Museus em Portugal; História do chapéu; Praias portuguesas;), a informações sobre regiões onde o Banco opera, ou

---

8 Ver anexo XII – CD 2 – *Ideias Claras*

9 Ver anexo XII – CD 2 – *Millennium Directo*

10 ver anexo XII – CD 1 – *Millennium Especial*

a iniciativas patrocinadas pelo Millennium bcp, em acções de Mecenato e de Responsabilidade Social. Em anexo, apresento um *spot* institucional que realizei para este canal, no âmbito da expedição de João Garcia ao Makalu, patrocinada pelo Millennium bcp<sup>11</sup>.

**Newsletter Electrónica.** Denominada “*About Us*”, esta é uma publicação semanal de notícias nacionais e internacionais bilingues dedicada a cerca de 22.000 destinatários individuais, ou seja, a todos os colaboradores do grupo Millennium. É constituída por notícias breves, que não ultrapassam o tamanho de uma página e é enviada como um e-mail<sup>12</sup>. A temática dos conteúdos desta publicação subordina-se à actividade do Millennium em Portugal, às operações polaca e grega, com um destaque pontual para outras operações do Banco, e a notícias de carácter global. O meu contributo para a *newsletter* durante o estágio foi indirecto, já que alguns dos assuntos que preparei para a *Millennium tv* e *Portal Interno*, tenham sido readaptados para esta publicação.

**Magazine Millennium group.** Uma revista bimensal com histórias e temas em bilingue, de assuntos gerais sobre o Millennium bcp e com uma média de 45 mil impressões por edição. As elevadas capacidades gráficas desta revista, nomeadamente em termos de acabamento, apresentação de fotografias e uso intensivo da cor, constituem argumentos fortes para que esta organização continue a apostar neste suporte, considerado naturalmente nobre e portador de prestígio. A sua periodicidade alargada justifica-se não só pelo tempo de produção exigido, mas também pela profundidade com que os temas são abordados. Trata-se de um suporte essencialmente vocacionado para o desenvolvimento de grandes temas, muitas vezes já noticiados no telejornal, bem como questões que fogem um pouco à actualidade mas que são importantes para os colaboradores e para a organização. O jornalismo praticado é muito mais interpretativo, procura explicar as causas e ir ao fundo das questões, pelo que, em termos de géneros jornalísticos, destaca-se sobretudo a reportagem, os dossiers, os artigos de fundo. A antecipação das notícias não é o ponto forte de uma revista institucional, já que a este nível não consegue competir com o telejornal, o portal ou a *newsletter*.

**Website Institucional.** Um website da organização, em [www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt), que agrega toda a informação relevante da empresa, no que se refere a comunicações financeiras, eventos, acções de responsabilidade e governação corporativa, investimentos, *press center*,

---

<sup>11</sup> Ver anexo XII – CD1 – *Spot* Institucional

<sup>12</sup> Ver anexo VI – *Newsletter* “*About Us*”

informações institucionais e governativas, estrutura accionista e notícias corporativas relevantes. É da responsabilidade da Plataforma de Conhecimento Partilhado, publicar todos os comunicados emitidos pelo Banco, os ficheiros áudio e vídeo, relativos a anúncios publicitários, e actualizar informações referentes à organização e aos membros do corpo executivo.

Em anexo, apresento o sumário da produção de 2007 da Plataforma de Conhecimento Partilhado, onde estão contemplados os meios acima descritos: *Millennium tv*, *Portal Interno*, *newsletter* electrónica, *magazine* e *website* institucional.

#### **3.3.7.4 Modus Operandi da Plataforma de Conhecimento Partilhado**

Aos meios de comunicação interna atrás descritos, está implícito um *modus operandi*, traduzido num conjunto de pressupostos relativos às actividades desenvolvidas na Plataforma de Conhecimento Partilhado. Assim, toda a informação é pesquisada, recolhida e discutida pelos jornalistas da área, responsáveis por criar e manter as relações com as fontes, produzir e verificar factos e editar dentro dos *timings* definidos. As prioridades e as durações dos trabalhos jornalísticos são estabelecidas na reunião editorial da manhã. Nesta mesma reunião são também definidas a prioridade e a sincronização da divulgação da informação, de forma a aumentar a eficiência entre a televisão e o *Portal Interno*. Neste sentido, a *Millennium tv* tem uma emissão diária informativa de 8 minutos, que é complementada por 15 a 20 artigos no portal, que contribui com conteúdos audiovisuais. Todas as notícias e artigos informativos que ocupam mais tempo de emissão ou espaço são canalizados para outros meios internos: *newsletter*, notícias internacionais e revista institucional. A informação menos importante é colocada em espera ou descartada no futuro.

#### **3.3.7.5 Comunicação Interna e Reforço da Mensagem**

As várias teorias apresentadas no enquadramento teórico reiteram, entre outras, a ideia de que a comunicação interna deve reforçar a cultura organizacional e promover o conhecimento. Na verdade, esta concepção enquadra-se na realidade comunicacional da Plataforma de Conhecimento Partilhado. É objectivo desta unidade, transformar a informação em conhecimento, que ao ser específico de um determinado grupo, pretende reflectir uma cultura organizacional. Tendo em conta estes objectivos, é objecto de notícia, para a Plataforma de Conhecimento Partilhado, a promoção interna de um produto, a divulgação de

um ciclo comercial, o lançamento e o reforço de objectivos, a actualização sobre processos da organização e, ainda, a formação sobre novos processos e metodologias específicas.

Outra ideia já apresentada defendia que a estratégia comunicacional de uma empresa deve desenvolver-se de forma integrada e, nesse campo, o Millennium bcp não é excepção. Os conteúdos informativos produzidos na Plataforma de Conhecimento Partilhado estão alinhados com as restantes comunicações do Banco, como a unidade de Assessoria de Imprensa, Comunicação Institucional, Comunicação Comercial e área de Produção e Controlo. Uma correlação que extrapola a Direcção Geral de Comunicação ao abranger toda a organização. Qualquer organismo dentro do Banco tem por obrigação comunicar com a Plataforma de Conhecimento Partilhado de forma única e exclusiva, sempre que pretender desenvolver informação. Este pedido é formalmente realizado através da requisição de uma solução de comunicação, após a qual é desenvolvido um plano de comunicação, tendo em conta as necessidades e objectivos dos projectos de cada cliente interno.

Num segundo plano, a Assessoria de Imprensa, responsável pela comunicação externa, só poderá comunicar de forma eficiente, se a opinião do público interno tiver por base uma comunicação interna estratégica, fruto da distribuição eficiente do conhecimento pela organização.

### **3.3.7.6 Breve apresentação da Millennium tv**

Criada em 1996, a televisão interna do Millennium bcp, sob o nome de *Millennium tv*, difunde uma programação diária ao longo de 24H, durante sete dias por semana. No momento da sua criação, foram produzidos dois canais: um externo, utilizado na área de atendimento das sucursais, com conteúdos dedicados aos clientes; um interno, dirigido aos colaboradores do Banco, cuja programação de destaque assenta no noticiário diário, o *Millennium Jornal*. Esta emissão divulga as principais notícias do “mundo Millennium”, anulando a distância física entre os colaboradores do Banco. Graças à celeridade da informação, é possível uma maior proximidade entre todos.

Em harmonia com o crescimento internacional do grupo, incrementou-se também a elaboração de conteúdos noticiosos em inglês, com a emissão semanal do *Millennium News*, responsável por levar as notícias de interesse internacional a todas as operações do Millennium. Com este programa, pretende-se fomentar a partilha de notícias, eventos e, sobretudo, das *best-practices*, por entre as várias operações. Se está comprovado que determinadas práticas resultam positivamente num determinado país, elas devem ser



exportadas para outras operações, que não necessitam de experimentar novos caminhos ou soluções, evitando o risco de errar. No grupo Millennium está implementada a ideia de *franchising*, que através da aplicação das *best practices* em todo o “universo Millennium”, permite promover uma marca comum, poupar em recursos, tempo e dinheiro. Desde produtos a campanhas publicitárias, tudo é “exportado”, adaptado à realidade local e aplicado. Uma missão que passa, em grande parte, pelo trabalho levado a cabo pela *Millennium tv*, responsável por difundir as melhores práticas, explicando como devem ser implementadas e comercializadas. Neste sentido, a *Millennium tv* adquire um carácter formativo, ao orientar os colaboradores das operações internacionais sobre o caminho a seguir, no que se refere a negócios, a campanhas publicitárias, a produtos, e a clientes. A ideologia sustentadora desta prática é que se resulta em Portugal, muito provavelmente resultará numa outra operação, tendo em conta as devidas alterações culturais. Esta tendência será também responsável para um progressivo lançamento de outras emissões multilingues da *Millennium tv*.

As potencialidades deste canal não seriam aproveitadas na sua plenitude sem as emissões em directo. Apesar de não fazer parte da grelha habitual de programas, o *Millennium Directo* permite trazer a estúdio convidados, habitualmente quadros directivos superiores do Banco, para debater os temas mais importantes para a organização e para os colaboradores. A vantagem deste formato é que, ao ser um programa interactivo por excelência, está aberto a todos os colaboradores do Banco, que podem assim, via telefone ou e-mail, colocar questões aos convidados.

A programação da *Millennium tv* conta, igualmente, com uma forte componente de formação através do programa *Ideias Claras*, e de um programa de informação mais detalhada e aprofundada, o *Millennium Especial*, que engloba reportagens, convidados em estúdio e entrevistas. Estas emissões, que não são transmitidas em directo, preenchem a programação das tardes da *Millennium tv*. Estes espaços permitem formar e informar à distância, contribuindo activamente para o desenvolvimento do negócio, redução de custos de formação e diminuição das distâncias físicas na organização. Ao longo de 2007, a *Millennium tv* transmitiu nestes espaços televisivos aproximadamente 357 horas de formação e informação geral.

### **3.3.7.7 Reach e Caracterização da Millennium tv**

Após ter apresentado genericamente a *Millennium tv* passo agora, à sua caracterização, descrevendo alguns dos seus aspectos técnicos mais importantes.

Dotada de um equipamento profissional de um canal generalista, a *Millennium tv* difunde a informação em momento real para aproximadamente 80% da organização, onde estão incluídos os países cobertos pelo satélite do grupo Millennium, a Polónia, a Grécia, a Turquia e a Roménia. Este canal apresenta, por isso, tendências crescentes relativamente aos conteúdos internacionais. Contudo, mesmo para estas operações, o racional que a sustenta é o mesmo: reforçar o compromisso profissional dos colaboradores, partindo do princípio de que a motivação e a produtividade estão directamente correlacionadas com melhores níveis de conhecimento. Igualmente no plano técnico, as tendências globais de comunicação tendem a unificar os procedimentos e os modelos, assegurando a disseminação da informação de forma rápida, com baixo custo e a nível global.

Apresento, de seguida, os últimos dados relativos ao alcance da comunicação interna.

<b>Millennium bcp (Portugal)</b>	<b>Intranet (texto)</b>	<b>Intranet (vídeo)</b>	<b>Newsletter (E-mail)</b>	<b>Millennium Magazine (Correio)</b>	<b>Millennium Tv (Emissão)</b>
	11,500 colaboradores	> 2,068 colaboradores	11,437 colaboradores com e-mail millenniumbcp.pt	10,967 colaboradores activos	1,283 TVs instaladas

**Figura 2:** *Reach* da comunicação interna por canal em 2006

Relativamente aos conteúdos escritos publicados na intranet, torna-se pertinente referir que entre Janeiro e Junho de 2006, a *homepage* da comunicação interna, no sítio de notícias, registou um total de 244.791 visualizações. A audiência média diária destas notícias aponta para cerca de 1.000 leitores. Quanto ao *reach* dos conteúdos audiovisuais, medido através do número de pessoas que acederam ao vídeo institucional “Vida”, contabilizaram-se 2,068 visitas. Já dos cerca de 1.283 televisores instalados, a taxa de cobertura das sucursais é praticamente de 100%, sendo as demais afectas aos Serviços Centrais do Millennium bcp.

Depois da descrição de todos os meios de comunicação da Plataforma de Conhecimento Partilhado, passo a apresentar a minha prática diária naqueles onde trabalhei.

### **3.4 Experiência Prática**

No dia 7 de Dezembro de 2007 iniciei o estágio curricular na Direcção de Comunicação do Millennium bcp, em Lisboa, sob orientação de Paulo Fidalgo, Director Geral de Comunicação do Banco, e de Luís Folhadela, director do Departamento de Comunicação Partilhada, área onde, passados 9 meses, ainda mantenho funções. Integrei uma equipa com 15 elementos, que rapidamente me integrou na divisão e gestão diária da ordem de trabalhos. As principais actividades exercidas durante o estágio focaram, principalmente, a elaboração de notícias para o portal interno (intranet) e a preparação de conteúdos para a *Millennium tv*.

O primeiro dia de estágio preencheu os critérios, certamente comuns a todos os “primeiros dias de estágio”. Nervosismo, ansiedade, certeza envolvida em incerteza eram, entre outros, alguns dos sentimentos dominantes. Na verdade, esse foi o dia em que a *linha* que, durante anos demarcou a fronteira entre o mundo académico e o profissional, desapareceu, permitindo a confirmação de que o desconhecido é, por vezes, mesmo assustador, por mais bem preparados que julgemos estar.

No primeiro contacto que estabeleci, fiquei a conhecer a história do Millennium bcp, o racional subjacente à criação da actual Direcção de Comunicação, bem como o organigrama que compõe o corpo comunicativo desta instituição, uma estrutura que me era totalmente desconhecida e me surpreendeu pela sua amplitude, estratégia e metodologia. O estágio seria concretizado num formato de *trainee*, através do exercício de funções em três áreas distintas da Direcção Geral de Comunicação, nomeadamente, a Plataforma de Conhecimento Partilhado, a unidade de Comunicação Comercial e o departamento de Comunicação Corporativa. Uma rotatividade que no final se revelou extremamente positiva, por permitir conhecer melhor o banco e potenciar a aprendizagem, alargando-a a diferentes áreas de saber e de experiência. De uma prática diversificada, resultam diferentes desafios, geradores de um conhecimento mais sólido e completo.

#### **3.4.1 Actividade na Plataforma de Conhecimento Partilhado**

A Plataforma de Conhecimento Partilhado justifica-se pela necessidade de gestão da comunicação interna do Millennium bcp. Foi nesta unidade que trabalhei grande parte do período de estágio, e onde produzi uma série de conteúdos que defino como jornalismo empresarial. Através do exercício das funções diárias fiquei a conhecer as diversas áreas de actividade do banco, os departamentos e as unidades que o constituem, a filosofia e a

estratégia dos diferentes sectores de negócio, os principais produtos comercializados e seus objectivos, entre outros assuntos, tantos quantos a actividade bancária abrange. Para comunicar é preciso conhecer, e sem dúvida que esta unidade, ao ser receptora e emissora de toda a informação sobre a vida do Banco, me forneceu, pouco a pouco, o conhecimento necessário para o fazer.

Os primeiros dias de estágio nesta unidade foram preenchidos com apresentações sobre a organização e com a leitura de documentos relacionados com a Direcção de Comunicação, o seu *modus operandi* e os seus objectivos. Em seguida, fiquei a par das características de cada um dos meios de comunicação internos que integram a Plataforma de Comunicação Partilhada, que são múltiplos: portal, televisão (*Millennium tv*), revista (*Magazine Millennium group*) e (*Newsletter "About Us"*). Cada um deles é escolhido, em cada momento, em função das necessidades dos colaboradores, do fluxo informativo e das prioridades da empresa, do tipo de conteúdos, da periodicidade pretendida, do orçamento disponível e da capacidade e disponibilidade dos recursos humanos afectos à plataforma. De entre estes meios, o meu trabalho desenvolveu-se, principalmente, na *Millennium tv* e no *Portal Interno*.

#### **3.4.1.1 Actividade no Portal Interno e Millennium tv**

O público-alvo da intranet é composto por todo o grupo de colaboradores do Millennium bcp que diariamente, a partir dos seus postos de trabalho, têm acesso a informações sobre a vida interna e externa do banco. No entanto, a publicação destas notícias acontece, sobretudo, em função dos colaboradores da Rede Retalho, já que são divulgadas momentos antes do horário de abertura das sucursais. Pretende-se, que antes de iniciarem funções, os colaboradores fiquem a par das notícias do dia.

A publicação e a actualização dos conteúdos na intranet, habitualmente constituídos por quinze notícias, estão a cargo de um só colaborador. No entanto, a produção dos mesmos não é feita por um só elemento, já que toda a equipa da Plataforma de Conhecimento Partilhado contribui. Tal facto explica-se por haver uma lógica de reutilização e potencialização de todos os assuntos desenvolvidos, para os diferentes meios internos. Por exemplo, quem prepara uma notícia para ser veiculada pela *Millennium tv*, também a adapta para o *Portal Interno*.

Por norma, o trabalho de pesquisa e redacção de notícias é feito pela equipa da *Millennium tv*, que depois partilha as informações obtidas com os restantes meios. Assim, os

conteúdos são reaproveitados e adaptados em função do meio interno e público a que se destinam. No entanto, este percurso informativo não é rígido, já que também acontece de uma notícia ser exclusivamente divulgada na intranet ou em primeiro lugar neste meio e só depois ser partilhada e reutilizada num outro. A gestão da comunicação nesta unidade tem por base a partilha de informação entre os vários elementos da equipa bem como entre estes e os clientes internos. Importa lembrar que por clientes internos, entende-se todas as unidades orgânicas do grupo Millennium bcp, que solicitam soluções de comunicação à área de Conhecimento Partilhado, como meio de serem divulgadas as suas informações, por todo o Banco.

Aos vários departamentos e unidades do banco é pedido e incentivado o envio de informações, que normalmente se concretiza via e-mail ou telefone. No entanto, o trabalho da *Millennium tv* e dos restantes meios internos não é apenas reactivo, mas também pró-activo, através da pesquisa de informação na intranet, Internet e/ou outros meios de comunicação social. Além disso, a informação não tem apenas um sentido, já que para além de materializar a comunicação entre as várias unidades do Banco, os meios internos também divulgam informação transmitida pelos níveis hierárquicos superiores. Sempre que o Presidente ou algum membro do Conselho de Administração pretende transmitir uma mensagem aos colaboradores, recorre aos meios da Plataforma de Conhecimento Partilhado, por estes permitirem o envio rápido e massivo de informação por toda a organização. Este tipo de comunicação está dependente da unidade de Comunicação Corporativa que, sempre que envia um comunicado para a comunicação social, também envia para os responsáveis pela comunicação interna.

Por sua vez, quando as notícias, vindas de um nível hierárquico superior, só têm como alvo os colaboradores do Banco, e não o público externo, a *Millennium tv* e a intranet são os principais meios de divulgação. Exemplo disso, são os “directos” e entrevistas feitas ao Presidente ou a algum membro do Conselho de Administração Executivo, e transmitidas no canal de colaboradores e os comunicados internos que chegam aos colaboradores através da Intranet.

Relativamente à organização da ordem de trabalhos na Plataforma de Conhecimento Partilhado, a equipa de gestores de comunicação reúne, a cada manhã, com o objectivo de definir os temas a tratar durante a semana, com destaque especial para os do dia seguinte. Nesta reunião estão presentes os responsáveis de todos os meios internos, para que a preparação e divulgação da informação sejam agendadas em conjunto, evitando duplicidade de trabalho e incoerências temporais e informativas.

Todos os conteúdos produzidos para a *Millennium tv* são preparados durante o dia anterior ao da emissão. Cada jornal é gravado pelas 13h00 e o fecho da edição ocorre, normalmente, pelas 18h. À medida que os responsáveis pela *Millennium tv* têm os seus trabalhos finalizados, enviam-nos para o responsável da Intranet, que adapta os conteúdos e prepara-os para serem publicados no dia seguinte. As notícias da rede interna são enriquecidas com imagens, vídeos, infogramas e *links*, permitindo mais interactividade, face ao meio televisivo.

No que concerne directamente ao meu estágio, as funções que me foram delegadas consistiram, principalmente, na redacção de notícias para a televisão e intranet. Para esta, o trabalho era feito, diariamente, com base em informações recebidas pela equipa da *Millennium tv*, ou por uma unidade interna do Banco. Foi de minha iniciativa a elaboração de uma grelha semanal, para escalonamento e agendamento das notícias a publicar. No início de cada semana, era assim possível ir preenchendo com alguns tópicos os períodos semanais, quando se tinha conhecimento, de antemão, que as unidades enviariam determinada informação para ser trabalhada e publicada. Como exemplo, a cada quarta-feira, era publicada na rede interna, uma notícia com os principais tópicos da *newsletter* do *Activobank7* (Banco de Investimento do grupo Millennium bcp), bem como o *link* para a leitura da mesma. Outro exemplo de informação, que no início de cada semana já podia ser agendada, era a “Agenda da Semana”, artigo publicado todas as sextas-feiras, com os principais eventos económicos e financeiros, previstos para o fim-de-semana e semana seguinte. A grelha semanal de publicação de notícias permitia uma melhor visualização e organização dos temas, cuja ordem era por vezes alterada, caso ocorresse um excesso de informação num determinado dia.

Paralelamente à redacção das notícias sobre os mais diversos temas, pude também desenvolver determinadas competências na área de edição de texto e imagem *on-line*, com o programa *FrontPage*. A aprendizagem de determinadas ferramentas informáticas permitiu-me, ao mesmo tempo, recordar algumas noções académicas de ciberjornalismo. A adaptação do texto para publicação *on-line* tornou-se obrigatória, perante as características e limitações inerentes à manipulação, formatação e publicação de um texto para este formato. A aprendizagem adquirida na Universidade, de linguagem HTML revelou-se extremamente valiosa, para a redacção e preparação das notícias no seu formato definitivo.

Com o passar das semanas, o meu nível de autonomia aumentou, bem como o nível de confiança e responsabilidade que em mim eram depositadas. Progressivamente foram-me solicitados outros trabalhos, como a cobertura da ópera *Rigolletto* no Teatro Nacional de São Carlos, do qual o Millennium bcp é mecenas exclusivo. Neste caso, coube-me a redacção da

notícia para os vários meios internos, bem como a selecção de imagens para a construção da peça para a *Millennium tv*.

A cobertura de acontecimentos aos quais o Banco estava ligado, também aconteceu quando decorriam filmagens de campanhas publicitárias. Nestas actividades, a equipa da *Millennium tv* garantiu sempre presença, com o objectivo de conhecer melhor o produto em causa, recolher informações e imagens para a realização do *Making Of*, para divulgação no canal interno de colaboradores. A primeira filmagem a que assisti, fi-lo acompanhada por um elemento da equipa de televisão, que me delegou a realização de duas entrevistas, uma ao director criativo e a outra ao realizador. O trabalho de transcrição das entrevistas, selecção de imagens e construção do *Making Of* foi feito em dupla, o que me permitiu conhecer o método utilizado na preparação de conteúdos deste género. Posteriormente, presenciei outra rodagem de um anúncio, relativamente a campanha publicitária do Millennium para a Polónia. Todas as entrevistas, em inglês, estiverem a meu cargo, bem como a posterior elaboração do *Making Of*.

Numa fase posterior do estágio colaborei de forma mais intensiva e sistemática na realização de conteúdos para a *Millennium tv*. Comecei por ficar responsável por entrevistas de rua, no âmbito da parceria entre o Millennium bcp e o festival de música *Rock in Rio Lisboa 2008*. Para além desta actividade, a minha contribuição para este meio incidiu, sobretudo, na realização de notícias diárias para o *Millennium Jornal*, que incluía a construção e gravação do texto, a selecção de imagens e, por vezes, o desempenho de *pivot*, em peças de exterior. O *script* do jornal estava disponível diariamente na rede interna e era preenchido pelos vários elementos da equipa de televisão, à medida que finalizavam os conteúdos. Para além do título e corpo das notícias, o *script* também continha os *time codes* das imagens seleccionadas, bem como o código da respectiva *tape*. Uma vez finalizado, o *script* era revisto pelo director e enviado aos editores de imagem.

Ainda na *Millennium tv*, tive oportunidade de responder a um desafio aliciante que me foi colocado, a realização de um jornal televisivo em francês, para o *Banque bcp*, parceiro do Millennium bcp em França. Este trabalho, cujos conteúdos foram elaborados por mim na sua totalidade, veio dar resposta ao interesse do *Banque bcp* em desenvolver a sua comunicação interna. Em anexo, apresento o *script* do teste piloto deste jornal<sup>13</sup>.

Por fim, tenho a decorrer a execução de um projecto, solicitado por um cliente interno do Millennium bcp, a Direcção de Formação e Desenvolvimento Profissional, que diz respeito

---

<sup>13</sup> Ver anexo VII – *Script* do jornal em francês, para o *Banque bcp*

à divulgação de um novo modelo de avaliação de colaboradores. Esta tarefa implicou o levantamento das necessidades deste cliente, relativamente às informações que pretende que sejam divulgadas. Com elas, elaborei um plano de comunicação, recorrendo a todos os meios de comunicação da Plataforma de Conhecimento Partilhado, de forma a criar uma estratégia de divulgação interna, faseada e integrada<sup>14</sup>. Em anexo, apresento a calendarização das acções de comunicação previstas para este projecto.

### **3.4.2 Experiência no Departamento de Comunicação Comercial**

Como já foi referido, o estágio iria ser rotativo, cobrindo três áreas distintas de conhecimento e experiência: Plataforma de Conhecimento Partilhado, Comunicação Comercial e Comunicação Corporativa, todas elas sob a tutela da Direcção Geral de Comunicação. O meu contacto inicial com a área comercial foi moldado sob a perspectiva da Comunicação Interna. Nesse sentido, a minha presença nas filmagens estava condicionada pela recolha de informação para a produção de determinados conteúdos internos. Contudo, paralelamente à minha experiência na Plataforma de Conhecimento Partilhado, participei na construção e elaboração de uma campanha publicitária, mas desta vez, sob as perspectivas comercial e publicitária. A experiência compreendeu o acompanhamento da realização de um anúncio, desde o momento do *briefing* inicial, passando pelas reuniões com os clientes, criativos e equipa de realização, até à altura das filmagens e posterior construção e edição final do anúncio.

Ao adquirir “novos saberes”, nomeadamente nas áreas de publicidade e marketing, esta oportunidade revelou-se enriquecedora por, em primeiro lugar, me fazer compreender todos os factores que entram em jogo na construção de uma campanha publicitária, em segundo lugar, por me permitir adquirir uma nova sensibilidade perante as unidades orgânicas que compõem o Banco e que, enquanto clientes internos, apresentam necessidades comunicativas específicas; por fim, em terceiro lugar, por me capacitar para um melhor exercício jornalístico, quando, no futuro, assistir a um evento. Ao conhecer melhor todo o processo sob o ponto de vista publicitário, a actividade a partir da perspectiva jornalística, será mais rica e mais proveitosa.

---

<sup>14</sup> Ver anexo VIII – Calendarização das acções de comunicação previstas no plano de comunicação do novo Sistema de Avaliação Individual de Desempenho de colaboradores do Millennium bcp



### **3.4.3 Experiência no Departamento de Comunicação Corporativa**

Finalmente, estagiei três meses na área de Comunicação Corporativa, que tem a cargo parte da comunicação externa do Banco. Nesta unidade, elaborei comunicados de imprensa; colaborei na preparação de conferências de imprensa; estabeleci contactos com jornalistas, que pretendiam informações sobre o Banco; preparei dossiers de imprensa para jornalistas, sobre produtos comercializados pelo Banco; seleccionei temas para a elaboração de revistas de imprensa, destinadas aos membros do Conselho de Administração Executivo; representei o Banco junto da imprensa, em eventos institucionais; por fim, coordenei um projecto de informação aos meios de comunicação locais, no âmbito de abertura de novas sucursais do Millennium bcp, por todo o país. Considero que esta área foi muito proveitosa, por me proporcionar uma visão mais abrangente do valor da comunicação externa numa instituição e da perícia que ela exige. Em anexo apresento exemplos de comunicados de imprensa, elaborados por mim<sup>15</sup>.

Tendo terminado a descrição da minha experiência nas diferentes áreas da Plataforma de Conhecimento Partilhado, está chegado o momento de inferir as conclusões.

### **3.4.4 Conclusões do Estágio**

Iniciar a carreira profissional com um estágio no Millennium bcp é, para além de uma óptima valorização curricular, uma experiência enriquecedora a nível pessoal.

Neste relatório foi apresentado, de forma sucinta, a experiência de estágio realizada na Direcção de Comunicação do Millennium bcp. Uma das primeiras conclusões que se tornou evidente, foi verificar que o nível de exigência do mundo profissional obriga a dar o melhor a cada momento e em cada tarefa, independentemente do seu tamanho e valor.

A oportunidade de integrar a equipa responsável pela comunicação interna do Banco, onde decorreu a maior parte do meu estágio, foi encarada como um privilégio, contribuindo para reforçar a minha concepção sobre a importância e a potencialidade que a comunicação representa numa organização. Para além das relações humanas excederem as expectativas pessoais, ainda mais gratificante foi a possibilidade de poder desempenhar funções profissionais, que complementaram e enriqueceram os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico. A inexperiência profissional que me acompanhava no início do estágio não teve como consequência a desvalorização nas tarefas que me foram sendo

---

<sup>15</sup> Ver anexo IX – Comunicados de Imprensa elaborados no departamento de Comunicação Corporativa

confiadas. Desde cedo o grau de responsabilidade no trabalho delegado foi crescendo, fazendo-me sentir extremamente útil no departamento onde estive inserida. Poder desempenhar funções em meios como a televisão e a intranet, que até à data só conhecia teoricamente, foi outra das vantagens proporcionadas por este estágio. A quantidade de nova informação adquirida capacitou-me com um conhecimento mais profundo acerca destas ferramentas. Exercitar diariamente a redacção de notícias para estes meios, não só me permitiu melhorar a cada erro detectado, como retirar de cada tarefa novas aprendizagens.

Para além do conhecimento prático, adquirido através de tarefas regulares e da oportunidade de colocar perguntas que me surgiam, este estágio permitiu-me conhecer melhor uma área que sempre me despertou muita curiosidade.

O conhecimento adquirido em experiências em jornalismo anteriores, revelou-se extremamente útil, por fornecer as bases, que como verifiquei, acabam por ter linhas comuns com o jornalismo numa organização. De facto, questionava-me sobre a forma como seria exercido o jornalismo empresarial e como seriam conciliados os critérios jornalísticos com os interesses gerais da organização. Este estágio respondeu-me às minhas indagações.

Esta experiência revelou-se como uma formação contínua, que a cada dia me apresentou novos desafios, novas informações, mudando o meu posicionamento face à ideia que, inicialmente, tinha de comunicação empresarial. Sem dúvida que me escapava grande parte da complexidade do processo de gestão de comunicação numa empresa, e em particular no Millennium bcp, dos desafios que lhe são lançados e do trabalho que realiza. No entanto, e simultaneamente, tomar consciência da riqueza existente na comunicação interna deste Banco e, nomeadamente do seu meio de excelência, a *Millennium tv*, foi determinante para a escolha do tema deste trabalho de investigação.

### **3.5 Extrapolar**

Produzir conteúdos, informação e conhecimento para uma plataforma de comunicação interna é sempre desenvolver o quadro de referência comum de todos aqueles que fazem parte da empresa. Por isso, a notícia empresarial é sempre uma mensagem socialmente significativa para a empresa e para os seus diversos públicos. É encarada como um sistema no seio dos objectivos da empresa e não existe desvinculada dos mesmos, o que claramente não acontece com os meios de comunicação comuns. “A dimensão inicial a emprestar à notícia de empresa

é a que se relaciona com a necessidade da organização em criar e manter fluxos de comunicação para sobreviver” (Rego, 1986: 123).

A experiência na Plataforma de Conhecimento Partilhado, permitiu-me verificar a aplicação prática desta teoria. De facto, este é um departamento em que a notícia se volta para o negócio no preciso momento em que reconhece na informação objectiva o verdadeiro trunfo de qualquer estratégia de comunicação, o seu último reduto. É também uma plataforma em que a selecção de informação e os critérios jornalísticos adoptados pretendem seguir valores como a novidade, a actualidade, o interesse e a universalidade, sob a perspectiva da organização.

Tendo assim adquirido um conhecimento prático da hierarquia de critérios de noticiabilidade em vigor na área responsável pela comunicação interna do Banco, considereei pertinente averiguar de que forma e até que ponto é que os mesmos são aplicados no momento de selecção e redacção noticiosa, focalizando-me num dos meios, a *Millennium tv*. Foi por isso, na prática que acabo de descrever que encontrei o material para a formulação das questões que me proponho a investigar. Retomando as hipóteses anteriormente anunciadas, é meu objectivo verificar se os conteúdos produzidos respondem, de facto, às necessidades de um departamento criado com o objectivo de criar, disseminar e utilizar o conhecimento, numa lógica que visa assegurar a concretização plena dos objectivos da organização, sendo o principal o negócio. Paralelamente, irei também verificar se os responsáveis pela elaboração dos conteúdos internos consideram que o trabalho que realizam corresponde às expectativas e objectivos gerais, propostos pelo departamento que integram.

No capítulo seguinte avanço portanto, para a fase empírica, *Metodologia e Observação*, onde descrevo os métodos de recolha de dados, a sua análise e conclusões, e verifico a confirmação ou refutação das hipóteses.



#### IV. Metodologia e Observação

“A observação engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise, constituído por hipóteses e por conceitos, é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis” (Quivy & Campenhoudt, 1992: 157). Nesta fase, procedi à investigação empírica, que compreende a recolha de todas as informações pertinentes para a aferição das hipóteses. Estas, procuram averiguar se os conteúdos produzidos na Plataforma de Conhecimento Partilhado, em particular na *Millennium tv*, têm em comum um padrão editorial e se os responsáveis pela gestão desta informação, consideram que o trabalho que realizam corresponde às expectativas e objectivos desta unidade.

A investigação das causas e factos das questões anteriormente expostas passará pela aplicação de três métodos. O primeiro trata-se da realização e análise de questionários aos gestores de comunicação da Plataforma de Conhecimento Partilhado, responsáveis pela produção de conteúdos para a *Millennium tv*<sup>16</sup>. A abordagem focará sobretudo os critérios de noticiabilidade e a linha editorial em vigor neste meio, segundo estes elementos. Paralelamente, serão analisadas as convicções que os elementos da equipa têm relativamente ao que produzem e o resultado final do seu trabalho, que se traduz nos programas transmitidos por este canal.

A segunda ferramenta metodológica a que recorri para obtenção de informação, foi a entrevista a um elemento chave, directamente responsável pela programação da *Millennium tv*. De forma a conseguir aceder a outras variáveis mais qualitativas e de contexto mais amplo, optei por realizar uma entrevista ao responsável da Plataforma de Conhecimento Partilhado, Luís Folhadela. A entrevista foi executada no ambiente e local de trabalho do inquirido que, quando necessário, interagiu com outros materiais para exemplificar e consolidar algumas das questões da entrevista. O depoimento prestado foi merecedor da máxima atenção, uma vez que forneceu informação essencial para a definição e concretização do enquadramento teórico.

De forma a compreender a linha editorial e os assuntos noticiosos presentes na *Millennium tv*, recorri a uma terceira ferramenta de recolha de dados, a análise de conteúdo<sup>17</sup>. A investigação debruçou-se sobre um número limitado de conteúdos produzidos e emitidos por este canal, e teve como critérios de selecção: a audiência do programa e o investimento financeiro que representa. Foram analisadas as emissões do mês de Fevereiro e de Março do

---

<sup>16</sup> Ver anexo X – Questionário: *Conteúdos produzidos e emitidos pela Millennium tv*

<sup>17</sup> Ver anexo XI – Análise de Conteúdo – *Millennium Jornal de Fevereiro e Março de 2008*

*Millennium Journal*, meses padrão, isto é, com o tipo de conteúdos, habitualmente emitidos. Os meses de Dezembro e Janeiro ficaram marcados por acontecimentos inerentes à vida do Banco, como o são a mudança de um Conselho de Administração e a apresentação de resultados, relativa ao exercício de 2007. Tais factos ocuparam grande parte do espaço noticioso do *Millennium Journal*, não dando tanto espaço a outro tipo de informação que geralmente caracteriza este programa.

Sem descartar a certeza de que seria igualmente interessante analisar de que forma a comunicação interna do banco teria acompanhado certos acontecimentos menos positivos para a instituição, optei por eleger um mês que traduzisse o tipo de conteúdos que normalmente são transmitidos para os colaboradores. Sendo um dos principais objectivos deste estudo conhecer melhor as características da televisão corporativa, achei mais prudente, incidir a análise sobre os seus conteúdos padrão, de forma a estabelecer um conhecimento inicial mais fundamentado.

#### **4.1 Resultados**

Na execução da próxima etapa do trabalho, e servindo-me da entrevista, do inquérito e da análise aos conteúdos noticiosos, como instrumentos de avaliação de dados, tentarei validar as hipóteses apresentadas, procurando todas as razões que fundamentem as conclusões a que cheguei.

Para conseguir aceder às informações desejadas, privilegiei ao processo de observação indirecta, segundo o qual o investigador se dirige aos sujeitos em causa, a fim de obter os dados que pretende. Este método encontra no questionário e no guião de entrevista, os instrumentos intermediários na comunicação entre o investigador e o inquirido. No caso da presente investigação foram adoptados estes instrumentos de análise, por se tratarem de técnicas que fornecem uma informação mais profunda e detalhada. Nesta pesquisa de dados, recorri ainda à análise dos conteúdos noticiosos divulgados no *Millennium Journal*, de forma a conhecer os critérios de noticiabilidade e editoriais que lhes estão subjacentes. Será na conjugação dos resultados das três análises, que apresentarei as conclusões que, por sua vez, me permitirão verificar a validade das hipóteses.

#### 4.1.2 Resultados do Questionário

A construção do questionário incluiu a fase do “pré – teste”, através do qual se assegura a sua adequação e precisão enquanto instrumento de pesquisa. Depois de aplicado aos quatro elementos que constituem a equipa de trabalho da *Millennium tv*, exponho de seguida, os dados resultantes do mesmo.

A resposta à primeira pergunta, que procurava saber se a *Millennium tv* é considerada o meio privilegiado de comunicação interna, reuniu consenso entre os vários elementos. As respostas alinharam-se duas a duas entre as opções “Concordo” e “Concordo Totalmente” com o facto de a *Millennium tv* ser, entre os outros meios de divulgação de informação interna, o mais distinto e singular.

##### **1- A *Millennium tv* é o meio privilegiado de comunicação interna da Plataforma de Conhecimento Partilhado.**

Concordo	2
Concordo Totalmente	2

A segunda pergunta inquiria a equipa no sentido de averiguar quais as funções e objectivos da programação da *Millennium tv*. Para além das opções de resposta disponíveis, existia um espaço em branco, permitindo que fossem acrescentados outros pontos.

Assim, dos quatro membros da equipa, três deles concordam totalmente com o facto de a *Millennium tv* contribuir para a partilha de informação por toda a organização. No entanto, um dos elementos parece não ter nenhuma opinião segura relativamente a este tópico, optando por responder “Não concordo nem discordo”.

##### **2- A *Millennium tv* contribui para:**

##### **Partilhar a informação por toda a organização.**

Não concordo nem discordo	1
Concordo Totalmente	3

A segunda opção de resposta atribuída à *Millennium tv* o contributo no desenvolvimento da cultura corporativa, uma afirmação que obteve uma resposta unânime dos quatro elementos.

### **Contribuir para o desenvolvimento da cultura corporativa.**

Concordo Totalmente	4
---------------------	---

Uma das outras funções apontadas à programação da *Millennium tv* concedia-lhe a responsabilidade de colaborar no aumento e potencialização de negócio. Uma função com a qual três dos elementos concordam e um deles concorda totalmente.

### **Aumentar e potenciar o negócio.**

Concordo	3
Concordo Totalmente	1

A opção de resposta n.º 4 afirmava que a *Millennium tv* contribuía para a formação dos Colaboradores da Rede Retalho, ou seja, aqueles que exercem funções nas sucursais do Banco. Segundo as respostas, só um dos elementos concorda totalmente com esta afirmação, já que os restantes três optam por uma posição mais neutral, respondendo que “não concordam nem discordam”.

### **Formar os Colaboradores da Rede Retalho.**

Não concordo nem discordo	3
Concordo totalmente	1

Outros dos contributos adjudicados aos conteúdos da *Millennium tv* atribuída-lhe a função de apresentar táticas e ideias de negócio. Uma opção que voltou a tornar unânimes todas as respostas, com os quatro elementos da equipa a concordam relativamente a esse contributo da televisão interna.



### **Apresentar táticas e ideias de negócio.**

Concordo	4
----------	---

Por fim, a última opção apresentada, afirmava que os conteúdos da *Millennium tv* exerciam influência na motivação dos colaboradores para o exercício do trabalho diário. Novamente, um contributo atribuído a este meio, que reuniu o consenso por parte dos quatro elementos, que concordam com a afirmação.

### **Motivar os colaboradores para o exercício das funções diárias.**

Concordo	4
----------	---

A questão n.º 3 inquiria sobre quais os públicos ou destinatários da *Millennium tv*. As respostas demonstram que só um dos públicos reúne total consenso – a Rede Retalho. As restantes respostas não apresentam nenhuma uniformidade específica, dividindo-se em diferentes opiniões.

### **3- A que públicos se destina a *Millennium tv*?**

#### **Rede Retalho**

Concordo totalmente	4
---------------------	---

#### **Serviços Centrais**

Concordo	1
Não concordo nem discordo	2
Discordo	1

### **Corporate**

Concordo	1
Não concordo nem discordo	1
Discordo	2

### **Private Banking**

Concordo	1
Não concordo nem discordo	1
Discordo totalmente	2

### **Operações Internacionais**

Concordo	3
Não concordo nem discordo	1

### **Clientes Externos**

Concordo	1
Discordo	1
Discordo totalmente	2

As questões que se seguiram no inquérito, tinham como objectivo caracterizar os conteúdos seleccionados, editados e divulgados pela *Millennium tv*. Para tal, as questões abordaram várias componentes inerentes aos próprios conteúdos, como critérios de noticiabilidade, linha editorial, funções e objectivos dos mesmos. A primeira afirmação visava descobrir até que ponto os conteúdos da *Millennium tv* extrapolam o âmbito nacional. As respostas apontam que toda a equipa considera que os assuntos tratados não se referem apenas à operação nacional do Millennium bcp, mas que também incluem questões do foro internacional do Banco.

#### **4- Os conteúdos tratados na *Millennium tv* extrapolam o âmbito nacional?**

Concordo totalmente	3
Concordo	1

As perguntas 5 e 6 procuravam averiguar se a equipa considera que, tanto na Plataforma de Conhecimento Partilhado, como mais especificamente na *Millennium tv*, os conteúdos reflectem um padrão editorial. Nos dois casos, as respostas traduziram duas posições distintas relativamente a este assunto.

**5- Os conteúdos produzidos na Plataforma de Conhecimento Partilhado reflectem um padrão editorial.**

Concordo totalmente	1
Concordo	1
Discordo	1
Discordo totalmente	1

**6- Os conteúdos produzidos pela *Millennium tv* reflectem um padrão editorial.**

Concordo totalmente	1
Concordo	1
Discordo	1
Discordo totalmente	1

A pergunta n.º 7 procurou saber se a equipa da *Millennium tv* tem conhecimento dos critérios de noticiabilidade em vigor neste meio. Os resultados traduzem que a maior parte dos elementos está a par dos critérios que são tidos em conta e apenas uma pessoa referiu não conhecer os critérios.

**7- Tem conhecimento dos critérios de noticiabilidade da *Millennium tv*?**

Sim	3
Não	1

Aos que responderam afirmativamente na questão anterior, era-lhes pedido que expusessem os principais critérios de noticiabilidade, que consideram ser aceites e partilhados na *Millennium tv*. Assim, passo a transcrever as respostas obtidas:

- 1- “São muito diversos mas, em grosso modo, e em tese *ideal*, todos os temas que possam ter como conteúdos assuntos de interesse geral para a organização tais como: produtos, campanhas, acontecimentos, factos relevantes...”.
- 2- “Negócio, visão estratégica, equilíbrio das unidades alvo da notícia”.
- 3- “Actualidade, dentro do universo Millennium”.

No sentido de procurar as principais características aos conteúdos da *Millennium tv*, o bloco de questões incluídas na pergunta nº.9 analisava este tema a partir de um ponto de vista diferente: *expectativa vs resultados*. A equipa foi questionada sobre as expectativas que tem relativamente ao trabalho que realiza. O objectivo será de, posteriormente, comparar as expectativas com os resultados reais.

De uma maneira geral, nas seis questões elaboradas, verificou-se a concentração de respostas afirmativas, demonstrando que todos os elementos consideram que o trabalho que produzem está de acordo com os objectivos estabelecidos pela *Millennium tv*.

**Fomentar a partilha de informação por toda a organização.**

Concordo totalmente	2
Concordo	2

**Desenvolver o sentimento de pertença à organização e o conceito de cultura corporativa.**

Concordo totalmente	3
Concordo	1

**Aumentar e potenciar o negócio da Rede Retalho.**

Concordo totalmente	1
Concordo	3

**Formar os colaboradores.**

Concordo totalmente	2
Não concordo nem discordo	2

**Veicular táticas e ideias de negócio para a Rede Retalho.**

Concordo totalmente	2
Concordo	2

**Motivar os colaboradores da Rede Retalho para a realização das funções diárias e consecução dos objectivos comerciais.**

Concordo	4
----------	---

A questão n.º 10 procurou saber até que ponto existe complementaridade entre os vários meios de comunicação interna, nomeadamente, entre a *Millennium tv* e o *Portal Interno*. As respostas foram todas positivas, confirmando que existe um trabalho de cooperação entre estes dois meios.

**10- Considera que a *Millennium tv* promove o portal interno como complemento informativo?**

Concordo totalmente	1
Concordo	3

A penúltima questão relacionava-se quanto às práticas de pesquisa e obtenção de informação, mais comuns pela equipa da *Millennium tv*. Procurava-se saber se esse trabalho é proactivo, reactivo, ou um equilíbrio entre os dois.

**11- Os conteúdos tratados na *Millennium tv* são, na maior parte resultado de:**

**Recepção passiva de informação via e-mail, telefone, fax, jornais, etc.**

Concordo	3
Discordo totalmente	1

**Trabalho pró-activo de pesquisa de informação junto das diversas unidades do banco, Internet, intranet telefone, jornais, etc.**

Concordo totalmente	1
Concordo	1
Não concordo nem discordo	2

**Contactos informais entre colaboradores via e-mail, telefone, etc.**

Concordo totalmente	1
Não concordo nem discordo	2
Discordo	1

Por fim, a última questão, solicitava aos colaboradores que referissem qual ou quais os principais objectivos que consideravam primordiais para a *Millennium tv* nos próximos anos. Assim, passo a transcrever as respostas obtidas:

- 1- “Chegar à maioria dos colaboradores; ser efectivamente vista e ouvida”.
- 2- “Convencer os colaboradores da importância da televisão enquanto ferramenta para a empresa”.
- 3- “Assumir-se como o veículo principal de partilha de informação com os Serviços Centrais. Renovar-se em termos de imagem e de conteúdo, nomeadamente ao nível da sua coerência”.
- 4- “Definir uma linha editorial e expandir as emissões para o maior número de operações internacionais”.

## **4.2 Duas Visões da Mesma Realidade**

Expostos os resultados do questionário, a próxima etapa consistirá na relação destes com as informações obtidas na entrevista exploratória e, posteriormente, com as conclusões retiradas da análise de conteúdo às emissões do *Millennium Journal*. A reunião dos vários elementos, conseguidos ao longo do processo de investigação, vai permitir-me delinear as conclusões que adiante apresentarei.

### **4.2.1 *Millennium tv* e Cultura Organizacional**

Sob o ponto de vista do entrevistado (Folhadela: 05/05/2008), a *Millennium tv* surgiu, numa primeira fase, com o objectivo de aproximar culturalmente dois bancos que, na sequência da compra do BPA pelo BCP, se viram perante a necessidade de harmonização da filosofia e práticas organizacionais. Para este fenómeno de procura de *aculturação* contribuiu em grande parte o trabalho realizado pela televisão. Segundo este responsável, nessa fase inicial, a “televisão teve um grande impacto na hegemonização da cultura e das práticas ao padronizar tudo aquilo que era a conduta do Banco” (Folhadela: 05/05/2008). De acordo com as respostas obtidas nos questionários, a equipa da *Millennium tv* também considera que este meio exerce o papel de padronização de mentalidades e comportamentos em torno de uma cultura empresarial comum.

### **4.2.2 *Millennium tv* e Informação de Negócio**

De novo, na óptica do entrevistado (Folhadela: 05/05/2008), a televisão surgiu, numa fase posterior, como meio interno privilegiado de divulgação de informação, cujas características de “celeridade e assiduidade”, atribuem a este meio um estatuto singular. Perante uma rede comercial em constante crescimento, que actualmente totaliza cerca de 1000 sucursais, fazer chegar a informação a todos os colaboradores tornou-se uma necessidade vital, só alcançada através da televisão. “O facto de um modelo de retalho do Millennium bcp ter como ferramenta disponível, uma televisão destinada aos colaboradores, permite que todos os dias possamos trazer as novidades do grupo, possamos mostrar o grupo aos colaboradores, quer em Portugal, quer fora de Portugal, com um custo relativamente baixo”, afirmou o responsável, que acrescenta que “tudo está estudado a pensar nas necessidades de Rede Retalho” (Folhadela: 05/05/2008). É com esse objectivo que o *Millennium Journal* tem início às 8h20, e numa emissão com duração de oito minutos, transmite as principais notícias a

todos os colaboradores, antes de a sucursal abrir às 8h30. O chefe de equipa pode assim resumir as ideias chave transmitidas no jornal e preparar o grupo para mais um dia de negócios.

Voltando à visão dos inquiridos, as respostas dadas coincidem, novamente, com as da entrevista: todos concordam que a *Millennium tv* tem como público preferencial a Rede Retalho e que contribuiu para aumentar e potenciar o negócio, ao veicular informação de apoio às suas funções e objectivos, apresentando táticas e ideias para os concretizar. Daí decorre uma capacidade de motivação dos colaboradores, reconhecida a este meio.

#### **4.2.3 *Millennium tv* e Públicos**

Retomamos o tema dos destinatários da *Millennium tv*, para referir que a Rede Retalho é o seu público por excelência, mas não o único. Na opinião do entrevistado (Folhadela: 05/05/2008), as Operações Internacionais e os Serviços Centrais são também uma audiência da *Millennium tv*, como está implícito na sua afirmação: “Os colaboradores em Portugal têm acesso à *Millennium tv* mas não da mesma forma que em Portugal, onde temos cerca de 1300 televisões espalhadas por todo o Banco”. Quanto aos Serviços Centrais, está a “decorrer um projecto-piloto numa das zonas centrais do Banco, que é a zona de avaliação de crédito e que decorreu com bastante sucesso”. Para além destes dois públicos – Rede Retalho e Serviços Centrais –, é ainda objectivo da *Millennium tv* extrapolar as suas emissões para outras áreas do Banco, “num modelo reservado em que as pessoas têm de ir a uma sala para assistir à emissão, ou num modelo mais aberto em que as pessoas podem consumir e ver televisão noutro tipo de espaços. Naturalmente, para este efeito, os conteúdos e os formatos teriam de ser adaptados”, afirmou o responsável (Folhadela: 05/05/2008).

Já as perspectivas dos inquiridos sobre este assunto, revelam ausência de um consenso. Apresentam dúvidas, quanto ao facto de haver outros públicos significativos – Serviços Centrais, Corporate, Private Banking, Operações Internacionais e Clientes Externos –, da *Millennium tv*, para além dos colaboradores da Rede Retalho.

#### **4.2.4 *Millennium tv* e Operações Internacionais**

Relativamente a este tópico há coincidência de pareceres entre o entrevistado e os inquiridos. Todos concordam que os conteúdos da *Millennium tv*, nomeadamente do *Millennium Jornal*, extrapolar o âmbito nacional. Há por isso preocupação em incluir nas



notícias de cada dia, informações das operações do Millennium no estrangeiro, tal como se depreende das palavras do responsável da Plataforma de Conhecimento Partilhado: “Hoje tivemos o exemplo de um dia *tipo*, começamos com o nosso jornal, cuja sequência está focada no produto, no negócio, em trazer novidades operativas e de processo, e depois também damos um *flavour* internacional: o que é que está a acontecer nas operações internacionais, o que o departamento de Marketing na Polónia tem em campanha, e como decorre a operação em Moçambique. Isto tudo para simplesmente construir uma cultura Millennium. E essa cultura Millennium, hoje em dia, já não se cinge a Portugal, já extravasa tudo isso. Todo o fenómeno da televisão extrapola o que é o âmbito nacional” (Folhadela: 05/05/2008).

#### **4.2.5 Millennium tv e Padronização Editorial**

De acordo com o responsável da Plataforma de Conhecimento Partilhado, os conteúdos noticiosos da *Millennium tv* reflectem um padrão editorial, respondendo a uma “hierarquia de interesses”, que integra um conjunto de critérios de noticiabilidade, que passo a destacar: incentivo ao negócio e partilha de boas práticas. A este respeito, o entrevistado afirma que “o negócio pode ser visto como um argumentário de venda no caso de um produto ou de um serviço, ou como um melhoramento de uma técnica de relação ou de atendimento ao cliente” (Folhadela: 05/05/2008). Depois deste critério basilar, as notícias também são seleccionadas em função do princípio de partilha de boas práticas entre as operações do Banco entre Portugal e o estrangeiro.

Neste âmbito, as respostas ao questionário dividem-se, havendo concordância e discordância quanto ao facto de existir um padrão editorial nos conteúdos da *Millennium tv*.

#### **4.2.6 Millennium tv e Critérios de Noticiabilidade**

Na opinião do entrevistado (Folhadela: 05/05/2008), “a selecção editorial é feita através de toda a equipa”, o que pressupõe que os seus elementos tenham conhecimento dos critérios de noticiabilidade em vigor, sendo o ‘Negócio’ o fundamental. Apesar de não estarem formalizados, estão implícitos na cultura comunicacional do Banco. A quase totalidade dos inquiridos reconhece estar ciente, de uma forma global, quanto aos critérios orientadores, mas refere algumas fragilidades na sua definição pragmática. Significativa, é a seguinte resposta: “São muito diversos mas, em grosso modo, e em tese ideal, todos os temas

que possam ter como conteúdos assuntos de interesse geral para a organização, tais como produtos, campanhas, acontecimentos, factos relevantes...” (Folhadela: 05/05/2008).

#### **4.2.7 Millennium tv e Desafios**

Questionado quanto aos desafios que a *Millennium tv* terá no futuro, o entrevistado resumiu-os em dois, aumentar as audiências e manter o nível de interesse constante, acrescentando que, e passo a citar, “no dia em que olharmos para um dos nossos jornais, ou para qualquer outra rubrica produzida e não suscitar o mínimo interesse, começamos a perder a batalha. A televisão tem de ser todos os dias uma força animadora, motivadora e com boa informação” (Folhadela: 05/05/2008).

A perspectiva da equipa da *Millennium tv* coincide, em parte, com a visão acima descrita. Aumentar as audiências é também, para eles, o maior desafio, porém apontam outros reptos para este meio de comunicação: “convencer os colaboradores da importância da televisão enquanto ferramenta para a empresa”; “assumir-se como o veículo principal de partilha de informação com os Serviços Centrais”; “renovar-se em termos de imagem e conteúdo, nomeadamente, ao nível da sua coerência”; definir uma linha editorial e expandir as emissões para um maior número de operações internacionais”.

#### **4.4 Resultados da Análise de Conteúdo**

Para além dos instrumentos de análise já mencionados – entrevista e questionário – também recorri a um método que se revelou de grande valor informativo, a análise de conteúdo. Foi no conjunto destas ferramentas de investigação, que encontrei a informação necessária para compreender na globalidade, os resultados provenientes das diferentes pesquisas.

Assim, concluí que o ‘Negócio’ é o principal critério noticioso do *Millennium Jornal*, sobrepondo-se largamente, em número, a qualquer um dos outros. Entende-se por ‘Negócio’, qualquer notícia que promova a acção comercial do Banco. A título de exemplo, refiro a notícia de 8 de Fevereiro de 2008, *Apresentação dos produtos em destaque no 2º ciclo comercial*, que informa os colaboradores da Rede Retalho das principais soluções em comercialização, suas vantagens e objectivos de venda.

Por ordem decrescente de presença dos critérios nas notícias, surge a ‘Cultura Organizacional’, que abrange áreas diversas de assuntos do Banco, como a notícia de 15 de

Fevereiro de 2008, *Divulgação, em primeira mão, aos colaboradores, do novo anúncio televisivo do Millennium bcp* e uma outra, de 14 de Março de 2008, *Exposição Leonardo Da Vinci – O Génio, patrocinada pelo Millennium bcp*. Ambas, de forma distinta, fomentam a cultura do grupo empresarial, realçando as características que o particularizam.

O critério ‘Necessidade Interna’ destaca-se como o seguinte na ordem dos critérios mais significativos. A ele estão associadas as notícias que dizem respeito ao bom funcionamento geral da Instituição, como é exemplo a notícia de 01 de Fevereiro, *Marcação de férias dos colaboradores*, que tem como objectivo alertar para a programação atempada das mesmas.

A ‘Partilha de Boas Práticas’ ocupa o quarto lugar na escala dos critérios noticiosos, referindo-se a conteúdos que têm como objectivo dar a conhecer os êxitos e as estratégias que a eles conduziram, nas operações internacionais do Millennium bcp. Como exemplos, as notícias de 22 de Fevereiro de 2008, *Millennium na Roménia inaugura Credit Centre, em Bucarest* e de 5 de Março de 2008, *Cartões Gold do Bank Millennium entre os melhores da Polónia*.

Por fim, o último critério de entre o conjunto já referido, é a ‘Divulgação Geral’, traduzida em notícias que podem apresentar múltiplos conteúdos, mas com um denominador comum, o de terem um papel exclusivamente informativo e não motivador de acção. Esta característica é evidente nas notícias do dia 3 de Março de 2008, *Simulacro de Emergência* e do dia 10 de Março de 2008, *Processo Target 2 decorreu da melhor forma*. No primeiro caso pretendia-se divulgar o simulacro de incêndio realizado num dos departamentos do Banco e, no segundo, apresentar uma inovação tecnológica do sistema informático do Millennium bcp.

Importa ainda, assinalar outros aspectos conclusivos da análise de conteúdo. Tendo-se anteriormente concluído que o critério de noticiabilidade primordial é o ‘Negócio’, consequentemente, o conteúdo das notícias do *Millennium Jornal* importa principalmente à Rede Retalho, o local por excelência de concretização do negócio. Um exemplo de notícia para este público é a de 29 de Fevereiro de 2008, *Produto Conta Passaporte, destinado a Imigrantes*, que apresentava as características e argumentos de venda desta solução. Outros públicos, com menor peso, são também visados pelos conteúdos noticiosos da Millennium tv, como é exemplo a notícia de 12 de Março de 2008, *Colaboradores do Millennium bcp beneficiam de desconto em Hotel de luxo*, um assunto dirigido a todos os públicos do Banco.

Tendo sido afirmado que a Rede Retalho é o principal destinatário das mensagens do Millennium Jornal, compreende-se que a Direcção de Inovação e Promoção Comercial seja

um dos principais clientes da *Millennium tv*. É nesta área que são concebidos os produtos de negócio, a serem vendidos pelas sucursais.

Verifiquei ainda, que a duração média das emissões do *Millennium Jornal* – 8 minutos – é também determinada pelo público a que se destina, a Rede Retalho. Este noticiário funciona como uma ferramenta de trabalho para os colaboradores da área comercial, que lhes é disponibilizada a cada dia, antes do horário de abertura das sucursais. Nesse sentido, é justificável que o teor das notícias não seja apenas informativo, mas tenha também uma vertente opinativa e motivadora, ao incentivar os colaboradores a atingir os objectivos propostos e fazendo-os sentir que o papel que desempenham é vital para o Banco.

Tendo recolhido e trabalhado os dados provenientes do questionário, da entrevista e da análise de conteúdo, no capítulo seguinte introduzo um novo meio de análise – *brainstorming*<sup>18</sup> – que individualizo por considerar que me permite uma visão mais abrangente que qualquer um dos outros métodos atrás mencionados. Paralelamente ao levantamento de alguns problemas, serão também, apontadas soluções.

---

<sup>18</sup> *Brainstorming* ou "tempestade cerebral", refere-se a uma técnica de dinâmica de grupo, desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a ao serviço de determinados objectivos.

## V. Detectar Problemas e Apontar Soluções

Um trabalho de investigação é valorizado quando, para além da descrição do objecto de análise e das suas fragilidades, aponta soluções para as ultrapassar. Foi assim, que, juntamente com elementos da equipa da *Millennium tv*, identifiquei os principais problemas que actualmente se fazem sentir neste meio de comunicação, e reflecti sobre possíveis soluções. Esta análise, que denominei de *brainstorming*, revelou-se de grande utilidade por me permitir em simultâneo, compreender de forma integrada as respostas do questionário e da entrevista, e os resultados da análise de conteúdo, e retirar conclusões que me possibilitaram apontar soluções mais fundamentadas.

Assim, sem estabelecer qualquer hierarquia de valor qualitativo à ordem de apresentação dos problemas, vou referir os que considerei mais pertinentes.

### 5.1 Problemas e Soluções

#### 5.1.1 Critérios de Noticiabilidade

A inexistência de nitidez na definição dos critérios editoriais subjacentes aos conteúdos do *Millennium Jornal* foi uma das lacunas encontradas. Apesar de ser do conhecimento de toda a equipa que, o ‘Negócio’ é o critério fundamental das notícias, ele não é omnipresente. É isto que acontece quando um cliente interno requer uma solução de comunicação à Plataforma de Conhecimento Partilhado<sup>19</sup>, que acaba por modelar os conteúdos do *Millennium Jornal* numa forma excessiva. Prova disso foi o mês de Agosto, em que as emissões estiveram diariamente ocupadas com o *Dossier de Emigração*, que embora útil acabou por levar à saturação, desinteresse e desmotivação; outra situação em que o critério ‘Negócio’ não predominou na selecção noticiosa acontece quando o *Millennium Jornal* tem como notícia de abertura o *Making Of* de um anúncio publicitário<sup>20</sup>. Estes programas não contribuem para o negócio e poderiam aparecer no fim do *Millennium Jornal*, após terem sido divulgados os temas mais importantes. Uma outra utilização mais adequada dos *Making Of*, seria entregá-los num *press kit* aos jornalistas.

A deriva institucional foi outra das fragilidades encontradas nos conteúdos noticiosos. Por deriva institucional, entende-se que a *Millennium tv* privilegia sectores particulares, indo

---

<sup>19</sup> Ver notícia do dia 24 de Março de 2008, *Programa de Desenvolvimento de Competências Comerciais/PDCC*

<sup>20</sup> Ver notícia do dia 18 de Fevereiro, *Filmagens do anúncio Super Aforro, Campanha Primária A*

ao encontro das expectativas pessoais de determinadas hierarquias do Banco. Exemplo deste comprometimento é o *Briefing do Retalho*,<sup>21</sup> que tendo sido criado com o objectivo de incentivar para a reunião matinal da equipa da sucursal, acabou por se prolongar indevidamente no tempo, tornando-se ineficaz. Aponto como solução, a substituição deste programa, pela prática do *diebriefing* com emissão semanal do *Millennium Jornal*, ao final da tarde, após as sucursais terem encerrado o atendimento ao público. Esta atitude revelaria, da parte da *Millennium tv*, mais atenção às necessidades do público-alvo.

A duração do *Millennium Jornal* é de cerca de 8 minutos, como já foi referido. Contudo, ter um jornal de 7/8 minutos, visando apenas corresponder a alvos estatísticos, é um erro. Em minha opinião, 5 minutos seriam suficientes para transmitir todas as notícias, permitindo que toda a equipa assistisse à totalidade da emissão, sem entrar em conflito com as boas práticas de abertura da sucursal, incluindo o horário de abrir as portas ao público. Este tempo deveria ser distribuído por peças jornalísticas com duração máxima de 2,5 minutos e notícias, com máximo de 30 segundos.

### **5.1.2 Clientes Internos**

Constatou-se que a DIPC é um dos principais clientes internos da *Millennium tv*, mas não com uma maioria absoluta. Esta unidade do Banco deveria representar 80% das notícias divulgadas, já que só ela conhece os produtos a divulgar, as necessidades, as prioridades e os objectivos comerciais. Um exemplo de uma má selecção de assuntos é a notícia do dia 11 de Fevereiro de 2008, *ActivoBank7 lança novo depósito para o sector agrícola*, que apesar de responder ao critério ‘Negócio’, refere-se a um banco de investimento do Millennium bcp, mas que tem produtos concorrentes com os da Rede Retalho. Uma solução poderia ser, cada emissão do *Millennium Jornal*, incluir 1 minuto dedicado à DIPC.

### **5.1.3 Portal Interno**

Retomando o inquérito feito à equipa da *Millennium tv*, constatou-se que todos consideram que este meio promove satisfatoriamente o Portal Interno, como complemento informativo das notícias do *Millennium Jornal*. No entanto, esta relação pode ser optimizada. Uma melhoria a apontar passaria por uma maior coerência editorial entre a *Millennium tv* e o *Portal Interno*. Na prática actual, verifica-se que a Intranet tem demasiadas notícias – cerca de

---

<sup>21</sup> Ver notícia do dia 19 de Março de 2008, *Briefing do Retalho*

15 – que ao serem publicadas em bloco, desmotivam a sua leitura. O excesso de conteúdos visa apenas responder a objectivos estatísticos, mas reflecte uma falta de rigor criterioso, ao publicar notícias que por vezes, não são do interesse dos públicos internos. Como sugestão proponho que sejam publicadas menos notícias e sobretudo, repartidas ao longo do dia. Outra modificação com vista a uma optimização deste recurso, passaria por focalizar o *Portal Interno* para os Serviços Centrais, já que a *Millennium tv* se dedica à Rede Retalho. Nesse caso, o Portal apenas publicaria cerca de 20% das notícias da televisão.

#### **5.1.4 Programação Millennium tv**

Outro problema detectado relaciona-se com a programação das tardes da *Millennium tv*. A repetição de programas deveria ser mais criteriosa, não emitindo de forma tomatizada os mesmos programas, mas seleccionando os que tenham tido maior audiência. Por exemplo, um *Millennium Directo*, sendo repetido apenas uma vez, evitaria a sua banalização e a falta de interesse por parte dos colaboradores, como acontece quando é emitido inúmeras vezes.

#### **5.1.5 Audiências**

Sendo um dos objectivos da *Millennium tv* aumentar as suas audiências, a sua estratégia deveria passar pela transmissão de mais emissões em directo e programas de formação, que habitualmente são alvo de bastante interesse. É do conhecimento dos elementos da Plataforma de Conhecimento Partilhado que os níveis de audiência não são os desejados. Poderá ser devido ao facto de este canal ter atravessado uma crise interna, sem dela ter tomado consciência. A crise, que aconteceu ao longo de 2007, consistiu no desinteresse dos colaboradores por este meio de comunicação interno, quando deparados com informações bombásticas na imprensa sobre a sua Instituição, esperavam tê-las recebido em primeira-mão, pelos meios comunicativos internos. Gerou-se, sem dúvida, um sentimento colectivo de abandono, totalmente contrário ao propósito da comunicação organizacional e interna.

#### **5.1.6 Canal de Clientes**

Por fim, e já em relação ao canal de clientes, também detectamos algo a melhorar. Sendo a hora de almoço um horário nobre da vinda de clientes à sucursal, não faz sentido que este canal, com programação semelhante ao canal de colaboradores, (excepto quando é

transmitida informação interna), esteja fechado. Tal acontece às 13H, quando está a ser emitido o *Millennium Journal*, encerrando o canal de clientes que, a essa hora, deveria transmitir publicidade.

### **5.1.7 Expectativas vs Resultados**

Embora os gestores de comunicação da *Millennium tv* considerem que os resultados do trabalho por eles produzido se aproximam em grande medida das expectativas e objectivos associados a este meio (*Pergunta n.º9 do Questionário – Expectativas vs Resultados*) têm consciência do progresso e das melhorias que podem ser levados a cabo. Uma conclusão que também retiramos do *brainstorming* com os meus colegas.

Tendo sido criada para fomentar o negócio, a *Millennium tv* tem-se desviado ligeiramente deste propósito. Esta pequena discrepância entre expectativas e resultados, deve-se ao facto de a *Millennium tv* não estar a manter com rigor o rumo inicialmente previsto. A equipa da *Millennium tv* tem consciência destes aspectos mas não tem o poder executivo para concretizar a mudança.

### **5.1.8 Resposta às Hipóteses**

Reunida a informação, obtida através dos vários meios de pesquisa utilizados – entrevista, questionário, análise de conteúdo e *brainstorming* – torna-se possível verificar, ou não, a veracidade das hipóteses, que na sua globalidade, integravam os seguintes objectivos:

1. Conhecer o teor dos assuntos de um jornal de informação diário, de cariz corporativo, permitindo-me identificar as características que o definem;
2. Detectar quais os critérios de noticiabilidade presentes num jornal destinado a um público específico, no caso em análise, ao conjunto de colaboradores de uma instituição financeira;
3. Avaliar se existe uma coerência editorial nos conteúdos noticiosos transmitidos;
4. Comparar se as expectativas dos gestores de comunicação, relativamente ao material que produzem, correspondem aos resultados finais;
5. Averiguar se a programação transmitida corresponde aos objectivos inerentes à criação da *Millennium tv*;



Foi com base nos objectivos acima descritos e no caminho lançado pelas hipóteses que procurei identificar, no discurso corporativo do *Millennium Journal*, as características, os critérios e os valores que aí se encontram materializados. A análise destes elementos permitiu-me averiguar se existe um padrão editorial nos blocos informativos diariamente divulgados.

Neste sentido, depois de percorridas todas as etapas propostas pelo *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1992) de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt e expostas as análises dos dados obtidos, é então momento de avaliar as hipóteses. Apesar de não ter analisado uma amostra vasta de jornais televisivos, mas conjugando-a com as informações obtidas através do questionário, da entrevista e do *brainstorming*, foi-me possível obter dados suficientes para refutar as hipóteses. Todo o trabalho de observação indicou um caminho contrário às mesmas, o que permite sugerir a sua refutação.

### **Hipótese 1**

#### ***O conteúdo das mensagens da Millennium tv corresponde a um padrão editorial.***

Assim, as conclusões da análise realizada demonstram que a primeira hipótese, segundo a qual os conteúdos da *Millennium tv* correspondem a um padrão editorial, não se verifica na totalidade. Os dados apontam para uma tendência geral, bastante acentuada, nesse sentido, mas não de forma total e sistemática. Teoricamente, as notícias produzidas devem ter como critério noticioso primordial o “Negócio”, e apesar de ter sido o que mais se verificou, subjacente às notícias, não é omnipresente como se pretendia para uma empresa que vive de negócio.

Todo o processo noticioso, desde a selecção das informações, à construção da notícia e sua divulgação, deve contribuir para a angariação e captação de mais clientes, recursos, ou seja, de mais negócio para o Banco. Embora de forma indirecta, uma vez que os conteúdos são divulgados para o público “vendedor” e não para o cliente final, a informação transmitida deve apoiar todo o processo de venda, nas suas diversas vertentes. Informar os colaboradores da Rede Retalho sobre novos produtos, descrever as características e o argumentário de venda dos mesmos, entrevistar os responsáveis das diferentes áreas de produto do Banco, são conteúdos informativos que representam uma mais valia para a consecução dos objectivos comerciais. Sendo o conceito da *Millennium tv* o de uma comunicação de produtos financeiros, esta necessidade de informar e apoiar os colaboradores na venda de produtos, associa a este canal, uma poderosa responsabilidade e contribuição no objectivo geral do

Banco, que passa pela captação de mais recursos e clientes para o Banco, oferecendo os melhores produtos, e vendendo-os de forma honesta, clara e precisa.

A ausência de preponderância e exclusividade do critério ‘Negócio’ justifica-se pela presença de notícias subordinadas a outros preceitos, tais como “Cultura Organizacional” e “Necessidade Interna” e de forma menos acentuada, mas também presente “Partilha de Boas Práticas” e “Divulgação Geral”.

## **Hipótese 2**

*As convicções dos colaboradores relativamente aos conteúdos que produzem são consonantes com o resultado final.*

De acordo com os dados atrás apresentados, torna-se evidente que esta hipótese, numa visão radical, pode ser refutada. Apesar de os gestores de comunicação da *Millennium tv* considerarem que os conteúdos que produzem são proporcionais às expectativas tidas pela globalidade dos colaboradores, tem-se verificado, recentemente, um desvio editorial que faz com que os resultados não correspondam totalmente à filosofia que levou à criação da *Millennium tv*. A estes problemas levantados, já propus, anteriormente as soluções que me parecem equilibradas e exequíveis.

### **5.1.9 Ponto Final e Ponto de Partida**

Como momento introdutório às conclusões que em seguida apresento, assinalo aqui a chegada ao fim da minha investigação com a convicção de, com ela, ter contribuído para valorizar a comunicação interna no seio do Banco, mas sabendo, simultaneamente, que ela pode e deverá ser um ponto de partida para ir mais além, continuando a procurar outras melhorias, compatíveis com a nossa sociedade sempre em mudança.

## **VI. Comunicação na Banca e Comunicação Interna**

Em artigo de opinião, recentemente publicado num semanário de influência reconhecida na nossa sociedade (*Revista Sábado, n.º. 229, 18-24 Setembro/08*), Pacheco Pereira faz a seguinte reflexão: “Não deixo de notar algo de interessante no modo como o mundo económico e financeiro se tornou central no noticiário. É um fenómeno novo na sua dimensão, provavelmente porque a globalização do sistema financeiro lhe deu uma dimensão e impacto sem precedentes, logo importância real para a vida de toda a gente”.

É uma verdade incontornável que a comunicação financeira tem adquirido cada vez maior visibilidade e despertado crescente interesse no público em geral. Este fenómeno explica-se pela relação próxima de causalidade entre as flutuações do sistema financeiro e a variabilidade da vida económica dos cidadãos comuns. Longe vai o tempo em que os bancos eram instituições inabaláveis e intocáveis. Todas as semanas há notícias de bancos em risco de falência, quer devido à crise financeira mundial, quer por práticas de gestão de alto risco e pouco éticas. Este contexto gera clientes mais informados, atentos e exigentes, que não permitem que os bancos se dissociem dos seus interesses e se desresponsabilizem.

Neste jogo de interesses, a interface entre público e Instituição, é personificada pelo corpo de colaboradores das sucursais. Só se estiverem bem formados e informados quanto aos produtos em comercialização, numa visão ampla das suas particularidades, do valor que têm para o banco e, simultaneamente, demonstrarem preocupação com as necessidades e fragilidades do cliente, poderão prestar um serviço de excelência.

É aqui que a Comunicação Interna encontra o espaço de eleição, para a sua razão de ser. Cabe-lhe pois, preparar, capacitar e motivar os colaboradores para serem os agentes, que em última análise determinam o êxito do banco.

Nos dias de hoje, comunicar informação financeira a nível corporativo requer rigor e convicção. É pois, no limbo do racional com o irracional que a Comunicação Interna gera valores com Valor.



# **Anexos**

## **Anexo I**

### **Entrevista exploratória**

**Entrevistado: Luís Folhadela, director da Plataforma de Conhecimento Partilhado**

**Data: 05/05/2008**

#### **1- Em que contexto foi criada a *Millennium tv*? Que tipo de necessidades visava cobrir?**

A Millennium tv foi inicialmente lançada para fazer uma aproximação cultural, talvez a grande alavancagem que se fez da comunicação. Como se recorda, na história do nosso banco, houve uma altura em que o BCP comprou um dos maiores bancos nacionais, o Banco Português do Atlântico (BPA). Comprar um banco pressupõe, por si só, harmonizar duas culturas, uma que vinha do Banco Português do Atlântico, um banco secular, com raízes extremamente fortes e uma cultura própria muito forte, e um banco novo, nascido em 1985, que era o BCP. A primeira tentativa foi a de harmonizar culturas, preceitos, modos operativos, e de, rapidamente, trazer as pessoas que estavam no BPA e no BCP, para trabalharem mais rápido. A forma que se encontrou para fazer isto, dada a dispersão geográfica, porque temos muitas sucursais no Norte e no Sul do país, foi através da televisão. A televisão teve um grande impacto na hegemonização da cultura, das práticas, e em padronizar tudo aquilo que era a conduta do banco.

Numa primeira etapa, aproximar uma cultura, ou pelo menos fazer essa mistura de duas culturas, fazendo nascer uma nova, foi a primeira fase da *Millennium tv*. Depois, naturalmente, quando se cria um meio tão poderoso quanto este, procura-se tirar o máximo partido. Por isso, se uma primeira fase foi o fenómeno da *aculturação*, uma segunda fase foi o tornar-se no meio de comunicação interna privilegiado.

Hoje, com uma rede de quase mil sucursais, seria praticamente impossível sem a televisão, fazer chegar as notícias a qualquer pessoa, em qualquer ponto do país, em tempo real, e com a celeridade e assiduidade com que nós o fazemos. Portanto, o facto de um modelo de retalho do Millennium bcp ter como ferramenta disponível, para todas as sucursais, uma televisão destinada aos colaboradores, permite que todos os dias possamos trazer as novidades do grupo, possamos mostrar o grupo aos colaboradores, quer em Portugal, quer fora de Portugal, e com um custo relativamente baixo, ao que seria o contrário. Reunir cerca dos 11.000 colaboradores, todos os dias, em qualquer parte, seria impossível e teria um custo extraordinário. Assim, uma primeira fase consistiu em trazer a *aculturação*, uma segunda fase

consistiu em divulgar informação, e agora, numa terceira fase, estamos virados quer para o âmbito internacional da operação, quer para a formação da própria operação.

Por exemplo, hoje tivemos o exemplo de um dia *tipo*, começamos com o nosso jornal, cuja sequência está focada no produto, no negócio, em trazer novidades operativas e de processo, e depois também damos um *flavour* internacional: o que é que está a acontecer nas operações internacionais, o que o departamento de Marketing na Polónia tem em campanha e como decorre a operação em Moçambique. Isto tudo para simplesmente construir uma cultura Millennium. E essa cultura Millennium, hoje em dia, já não se cinge a Portugal, já extravasa tudo isso. Todo o fenómeno da televisão extrapola o que é o âmbito nacional

## **2- Os colaboradores das operações internacionais têm acesso à *Millennium tv*?**

Os colaboradores no estrangeiro não têm acesso à Millennium tv da mesma forma que em Portugal. Em Portugal temos cerca de 1300 televisões espalhadas por todo o Banco. A taxa de penetração na Rede de Retalho, nas cerca de 1000 sucursais, é praticamente de 97%, mas nos Serviços Centrais é bastante mais baixa. Isso será uma segunda fase do projecto que estamos a fazer: primeiro pulverizamos toda a Rede de Retalho, os nossos primeiros clientes, a força de vendas do banco, que precisam da *Millennium tv*. É uma necessidade, é como ter lá a fotocopadora ou a impressora; numa segunda fase, os Serviços Centrais, onde temos já boas taxas de penetração, que têm vindo a crescer, e porque também não os queremos excluir da cultura Millennium. Este ano, temos a decorrer um projecto-piloto numa das zonas centrais do Banco, que é a zona de avaliação de crédito e que decorreu com bastante sucesso. Portanto, a partir daí vamos extrapolar quantas mais áreas vão oferecer a televisão, ou num modelo reservado, em que as pessoas têm de ir a uma sala para assistir, ou num modelo mais aberto, onde as pessoas podem consumir e ver televisão noutra tipo de espaços.

Naturalmente, à medida que vamos mudando esses públicos alvos, a nossa programação também sofre alterações. De manhã temos um jornal que tem oito minutos e isso tem uma razão de ser. Começa às 8h20 e termina às 8h28, altura em que a equipa toda da sucursal está reunida e em que o chefe da sucursal fala nos pontos altos levantados no jornal, para que, passados 30 segundos, abram as portas ao público. Está estudado para que possam fazer aquele *briefing* matinal. Quando aumentarmos o nível de audiências nos Serviços Centrais, nessa altura teremos de ter programas mais adequados a esse público.

## **3- Tendo nascido para padronizar, informar e formar, quais os pressupostos editoriais? Quais os critérios que tornam um acontecimento numa notícia?**

Nós costumamos dizer, em tom de brincadeira, que se acontece no Millennium, acontece na *Millennium tv*. Não é tudo o que acontece no Millennium, há uma hierarquia de interesses. Primeiro, é tudo o que é condutivo a melhorar a nossa performance enquanto Banco, ou seja, tudo o que leva ao negócio. O negócio pode ser visto como um argumentário de venda, no caso de um produto ou de um serviço, ou como melhorando uma técnica de relação e atendimento com o cliente, ou sobre que tipo de observações devemos e podemos ter com os clientes. Ou então, numa outra fase, poderá ser o que é que nos leva a comparar as boas práticas entre Portugal e Polónia, Grécia e Moçambique, por exemplo. A notícia é aquela que conduz ao negócio, que traz valor ao negócio e que tem actualidade, ou seja, o critério de temporalidade. Não vamos dar uma notícia de um crédito à habitação que aconteceu há dois anos. Há aqui um jogo de interesses.

#### **4- Como é elaborado o processo de decisão dos temas e notícias do *Millennium Jornal*?**

Todos os dias temos uma reunião editorial onde circulam várias agendas com temas que nós investigamos e temas que vêm ter connosco. Desse mundo de oportunidades que vem, quer da nossa iniciativa, quer por iniciativa das áreas de produto e de serviço, hierarquizamos o que é mais importante. A selecção editorial é feita através da equipa liderada por mim e é pautada de acordo com o tempo disponível que temos, com o interesse e *timing* do assunto.

Também temos as nossas limitações, já que temos por dia oito minutos dedicados ao retalho, em que temos exactamente esse tempo para lhes captar a atenção. Hoje em dia, o retalho, com todas as ferramentas que tem, como televisão, e-mail, portal, merchandising, e toda a comunicação que existe, corre o perigo de excesso de informação. Daí termos de ser criteriosos e ver o que é importante e o que não é importante. Pode ser que um assunto seja importante, mas apenas para duas ou três pessoas no Banco. Portanto, massa crítica que conduza a resultados, isto é, se tem um “gancho de venda”, porque a venda não é só o momento em que se está a vender ao cliente. A venda pressupõe o atendimento, o *follow up*, a retenção, a fidelização, portanto, tudo o que leve à boa relação com o cliente é prioritário.

#### **5- Gerar negócio pode ser entendido como o critério prioritário?**

Tudo o que conduz ao negócio e gera negócio e que pode ser gerado em todas as frentes.



**6- Existe algum tipo de informação de critérios editoriais a nível formal? De que forma os gestores de conteúdos que trabalham na Millennium tv têm conhecimento dos mesmos?**

Se me está a perguntar se temos uma “lista”, não. A primeira regra é tudo o que conduza ao negócio, a segunda regra é tudo o que conduza ao negócio e a terceira é tudo o que conduza ao negócio. No quarto ou quinto lugar haverá espaço para a cultura da empresa. Eu não distingo o aspecto de negócio, no sentido de venda efectuada, atendimento, retenção, fidelização, ou seja venda, negócio no sentido lato, seja ele na Rede Retalho, na banca de investimento, tudo o que conduza ao nosso *core*. Nós estamos cá, nós somos uma operação de retalho, nós atendemos às necessidades de clientes.

**7- Que funciona cada vez mais numa lógica de clientes internos...**

Exactamente. Eles procuram e aí é que está a mediação que temos de fazer, a tal massa crítica. Se uma notícia é importante para duas pessoas no Banco, não vou utilizar a Millennium tv para levar essa informação. Se é importante para duzentas pessoas, ganha um grau de notoriedade. Se é importante para 2000, começa a ser prioritário. Esta mediação é um valor de notícia. Os critérios não estão escritos, são praticados no dia a dia. Que suportem e contribuam para a melhoria de negócio é o critério.

**8- Existe algum tipo de controlo, de feedback do que é o trabalho da Millennium tv, de audiências e de investimento que é feito?**

Há dois critérios aqui, um puramente economicista, que eu diria que, a única coisa que não vendemos em relação à televisão comercial é o tempo de antena. Mas o tempo de produção é vendido. Portanto, se eu tenho clientes internos que sejam por exemplo, uma Direcção de Inovação e Produção Comercial, um Conselho de Administração, ou a Banca de Investimento, e se eles sabem que cada uma dessas horas que eu lhes vendo, tem um valor monetário e mesmo assim procuram... o critério economicista é assim, há validade porque senão as pessoas também não estariam a pagar. Só não pagam o tempo de antena mas pagam a produção como pagariam se tivessem uma agência a trabalhar para eles.

O segundo critério é o feedback que recebemos quanto ao sucesso ou insucesso das operações. Fizemos, em 2003, estudos ao nível de inquéritos que foram publicados, e que mostram que temos uma taxa de penetração muito boa. Claro que são estudos que valem o que valem, porque um estudo passado seis meses acaba por se desactualizar. O nosso estudo é o nosso barómetro, é o número de pessoas que alavancam nos assuntos que nós transmitimos

e comunicamos. Há duas semanas atrás tivemos um directo feito por um dos directores coordenadores de uma das seis zonas de retalho do país. O produto baseava-se numa campanha Prestige, no qual esta mensagem era destinada a um público alvo muito restrito, muito bem identificado, a cerca de 200 pessoas que trabalham naquele âmbito e no dia seguinte tivemos uma resposta curiosa que foi a procura de GPS para dar aos clientes, subiu dez vezes do que era normal. Aí eu relaciono directamente o fenómeno de comunicação com o fenómeno do dia seguinte, da solicitação de GPS.

**9- A escolha de conteúdos e a repetição de uma programação está relacionada com o investimento, ou é apenas levado em conta o factor de interesse para os colaboradores?**

Aqui é um bocadinho diferente dos outros meios de comunicação. Primeiro nos outros meios de comunicação há uma opção. Se não gosto da SIC vou para a TVI. Se não gosto do espaço publicitário da SIC vou para a TVI, ou RTP. A tabela de publicidade é reflexo directo do *share* do canal. Se há mais *share*, os preços de publicidade são mais altos. Eu não tenho essa componente. Por um lado somos um mono canal, ou consomem Millennium tv ou não consomem. Aqui não há uma opção de ir por exemplo, para um canal de negócios. Por sua vez isso também invalida que possa fazer comparações analíticas que sejam parecidas às televisões gerais.

Mas a medição do nosso sucesso é feito em via do *feedback* que é estabelecido às vezes numa questão de dias, às vezes numa questão de semanas. É o sabermos que as pessoas estão informadas quanto às campanhas ou aos produtos, aos argumentos de venda. A televisão não funciona como um *stand alone*, a televisão tem o seu momento único na altura em que vai para o jornal, tem uma forma de estar presente em certos momentos e horários fixos, mas depois perpetua-se o fenómeno da televisão que depois é emulado a nível do portal e depois é repetido num espaço de formação. Há aqui o efeito dos *gpr*, como se diz em publicidade.

**10- Que desafios se esperam para a Millennium tv?**

Audiências, o primeiro desafio é sempre audiências. É mantermos o nível de interesse constante. No dia em que olharmos para um dos nossos jornais, ou para qualquer outra rubrica produzida e não suscitar o mínimo interesse, começamos a perder a batalha. Aquilo tem de ser todos os dias uma força animadora, motivadora e tem que ser boa informação. Aqui fazemos informação como se fizéssemos para a RTP, não há qualquer diferença.

### **11- Este é um projecto pioneiro a nível nacional e mundial?**

É, sim em Portugal e é das poucas do mundo. O único projecto semelhante que conheço, chamado *corporate tv*, o nosso caso é um pouco diferente daquilo que é chamado de *corporate tv* é feito pela DHL para toda a sua rede de distribuição e logística, e resume-se a dez minutos por dia de emissão. Há projectos de *corporate tv* em Portugal, por exemplo a EDP está a fazer mas é virado para a óptica do cliente e não para a óptica interna e do colaborador. A Millennium tv está vocacionada exactamente para a comunicação interna é uma das ferramentas mais poderosas da comunicação interna a par do portal, das *newsletters* e das *magazines*.

### **12- O canal de clientes é um projecto secundário?**

É um projecto secundário que permite, durante aqueles tempos de espera do cliente na sucursal, matar algum tempo e dar alguma informação. Mas não pretendemos ser um leque de notícias do dia, para isso existem os *websites*, nós queremos dar informação que seja relevante comercialmente para nós ou que seja um *fait divers* que permita matar algum tempo. É essa a perspectiva, não investimos directamente, é uma outra atitude e mentalidade. Temos cerca de 370 mil pessoas que todos os dias entram nas nossas sucursais, obviamente que a primeira coisa que queremos passar é a nossa mensagem comercial, o que temos para oferecer. Focamos primeiro na perspectiva comercial, de dar a informação e conhecimento dos nossos produtos. Inclusive, há produtos que hoje em dia já pomos com algum destaque e que de outra forma não teríamos hipótese de o fazer, porque não obedeciam ao ciclo comercial.

O caso do Carro do ciclo, uma perspectiva é ver o *merchandising* de um carro que esteja no carro do ciclo, outra coisa é ver o mesmo com a emoção e a dinâmica. Na rubrica do carro do ciclo, temos tido um produto que inicialmente era desconhecido, e que hoje em dia é um produto que é muito vendido pelas sucursais e com taxas de crescimento de 130%, sendo resultado directo da comunicação.

### **13- Qual o contributo da *Millennium tv* para as operações internacionais?**

Quando nós falamos a gestão do processo da comunicação interna que cumpre à *Millennium tv* e à restante plataforma, há cada vez mais uma aposta nos conteúdos internacionais. Hoje em dia seria fácil perdermo-nos na geografia de Portugal, mas nós hoje em dia temos operações que já contam para 30% dos nossos resultados e que já têm o mesmo número ou mais de colaboradores a trabalhar do que em Portugal. Têm que ser esses os nossos segundos destinatários principalmente.

#### **14- Como é que lhes chegam esses conteúdos?**

Esses conteúdos chegam ou de forma directa para emissões das sedes centrais das operações (Roménia, Polónia, Grécia, Turquia, Suíça) ou então é distribuído semanalmente para as operações em África e nos EUA.

Sobretudo, o mais importante é que permite ver as melhores práticas que são aquilo que nos previne de fazer outra vez erros. Já testamos, já erramos, voltamos a testar, comprovamos e a partir daí temos algo que correu bem, algo que está bem feito, algo que está bem idealizado, bem pensado, bem implementado. Se nós temos isso e nós pretendemos ter um modelo *franchise* mundial de banca, por que não exportar directamente isso? Se eu faço uma coisa bem, seja um processo de atribuição de crédito, seja um processo de abertura de conta, seja uma campanha comercial, eu quero que rapidamente isso seja embalado e depois adaptado localmente.

Hoje em dia, as linhas de comunicação comercial adoptaram esse fenómeno. A Grécia e a Polónia, duas grandes operações, já têm produtos que foram testados em Portugal, que tiveram sucesso e notoriedade e que depois foram adaptados localmente. Muitos dos *spots* que hoje passam na Polónia são feitos em Portugal. A televisão tem um papel muito grande e importante de ser uma forma de mostrar, quer cá, quer lá, o que é que está a fazer bem. E à medida que fazemos isso, aprendemos, a televisão faz também o elemento de informação/formação.

#### **15- Há autores que apontam algumas vantagens à padronização cultural e de conteúdos.**

Nós nunca padronizamos, há uma adaptação. Um conceito de comunicação recente, o “Super Aforro” foi feito em Portugal com o barbeiro e o Jorge Gabriel. O mesmo conceito foi utilizado para a Polónia, foi filmado com o Jorge Gabriel “deles”, o Roberto Urbanski e com um chefe de cozinha. O conceito repetiu-se mas a comunicação foi a mesma, no sentido de que houve uma adaptação. Quem olhar para um *spot* e para o outro percebe que a mensagem que está lá é uma mensagem de confiança, tanto o barbeiro como o cozinheiro perguntam se podem confiar no produto. Dois conceitos iguais de comunicação com formatos distintos. Este caso repete-se várias vezes, como no crédito de habitação, o conceito que está por trás é o conceito de felicidade, ter uma casa. Ser-se feliz em Portugal, ser-se feliz na Polónia são coisas diferentes, mas são coisas iguais ao mesmo tempo.

Eu não sei se a padronização por si só é nociva, sei que a padronização sem alguma flexibilidade deverá ser nociva, mas quando adaptada aos mercados, às necessidades e às nuances locais, é benéfica. Abrir uma conta em Portugal ou na Polónia é hoje em dia a mesma coisa, a essência é a mesma. Se já descobrimos coisas que fazem sentido e que podem ser transponíveis de uma geografia para a outra, há que aproveitá-las pois assim ganhamos bastante dinheiro.