

A comunicação interna em um sistema não hierarquizado

Imagine ter que se comunicar, manter uma rede de apoio comercial e criar ferramentas de negócios, entre outras funções, para um sistema com mais de 37 mil pessoas interligadas. E, ainda por cima, com o desafio de ser um sistema não hierarquizado, como é o caso das cooperativas financeiras, mais precisamente do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) e do banco que o atende, o Bancoob. Esses são os personagens principais deste artigo, que abordará o desafio da comunicação interna.

Em primeiro lugar, vamos explicar melhor essa questão de “comunicação em um sistema não hierarquizado”. Para isto, precisamos falar também de cooperativismo. No sistema cooperativo, os “donos do empreendimento” e o público final são os cooperados, formando o que é definido como duplo papel: dono e usuário.

Diferente dos bancos tradicionais, no cooperativismo financeiro não há um grupo pequeno no controle do empreendimento ou uma família de herdeiros. Os cooperados que decidem, elegem os dirigentes em assembleia e dividem os resultados. No caso das cooperativas financeiras do Sicoob, quem atende às necessidades comerciais dos cooperados é a força de vendas, apoiada pelo Bancoob.

Resumindo: os associados formam as cooperativas, que contam com um banco e uma rede de atendimento em todo o país. Todo esse sistema oferece aos cooperados, por meio da força de vendas, tudo o que um banco tradicional tem, só que com taxas e condições mais justas. E o Bancoob, juntamente com a Confederação Nacional do Sicoob, por meio de um Esquema Tático de Vendas (ETV) – que reúne estratégia comercial, comunicação externa, comunicação interna, inteligência de mercado e educação –

proporciona ao pessoal de atendimento tudo que é necessário para garantir as melhores oportunidades para os cooperados.

Além disso, o cooperativismo é um movimento que tem como consequência algo muito importante, que é o desenvolvimento das comunidades que abrigam as cooperativas e o envolvimento em ações sociais. Os recursos circulam na região e desenvolvem as economias locais. Influenciam até mesmo os bancos tradicionais, que têm de se mobilizar para não perderem espaço.

Então, quando falamos, por exemplo, dos dirigentes, funcionários e gestores em todas as empresas, pontos de atendimento, centrais e singulares estamos falando em um tipo de comunicação interna que se processa de forma horizontal e multifocada.

Não há comunicação de cima para baixo, na qual quem comunica está em uma posição hierárquica superior a quem recebe a mensagem. O Bancoob tem de conquistar, atender e incentivar cada uma dessas 37 mil pessoas em seus negócios. Ou seja, deve manter um padrão de excelência constante em seus serviços e uma comunicação efetiva e objetiva, sem ser invasiva. Isso sob o risco de perder a atenção da audiência.

Em tempos de uma sociedade líquida, onde tudo é extremamente efêmero, como afirma o filósofo polonês Zygmunt Bauman, o tempo se tornou um de nossos bens mais preciosos. E, para termos uma comunicação direta com os funcionários, estabelecermos uma relação com essas pessoas, não podemos fazê-las perderem tempo no acesso às informações.

A comunicação interna requer a mesma atenção, importância e empenho, ou mais, do que a comunicação externa. Se pensarmos também do ponto de vista do *branding* ou gestão de marca, todos os envolvidos com o sistema são os “embaixadores da marca”, aqueles que, além de seu ofício diário, podem multiplicar em suas redes, pessoais e sociais, a consciência do que são o Sicoob, seus princípios e propósito.

É preciso primeiro conquistar os corações e mentes de quem está “dentro de casa”, e esses são nossos principais aliados na fidelização e engajamento do público externo. A comunicação de hoje é mais sobre valor e empatia do que sobre pro-

duto. E isso vale tanto para a força de vendas como para seu público final.

Queremos que todos os envolvidos sejam exitosos em sua jornada de vendas. Para isso as informações estimulantes, tempestivas e fáceis de serem obtidas são fundamentais.

FERRAMENTAS

Nesse contexto, a comunicação interna do sistema conta com o Portal Sicoob Negócios, como ponto de convergência entre o Bancoob e os responsáveis pelas vendas. É nesse *site* que as pessoas da linha de frente nos pontos de atendimento encontram o que precisam em termos de informação, serviços e ferramentas de negócios. O Portal conta com diversos canais de comunicação, que são utilizados de forma integrada para levar o melhor conteúdo na forma mais adequada a quem recebe a informação.

E por que centrar tanto a atenção em nossos vendedores? Bem, a preocupação com a qualidade da experiência de quem trabalha no sistema é algo intrínseco. E sabemos, ainda, que funcionário feliz, capacitado e informado vende melhor. Mas existe muito mais aí: para Neil Rackham – autor, consultor, acadêmico e um dos pioneiros da venda consultiva –, um bom vendedor é mais importante para a empresa do que o produto.

Durante o Fórum Mundial de Marketing e Vendas, promovido pela plataforma de conhecimento HSM, Rackham defendeu que vender não é mais persuasão, mas compreensão e solução de problemas. Ele afirmou que é preciso compreender as questões e problemas dos “clientes” melhor do que eles próprios fariam. E é por isso que nos últimos anos tem se observado que as melhores empresas do mundo mudaram a maneira pela qual recrutam seus vendedores. Estão agora em busca de “solucionadores”. Ao final de sua palestra, Rackham concluiu afirmando ser esta a chave para os vendedores do futuro: a solução personalizada de problemas dos clientes, a coisa mais importante pela qual as pessoas pagariam.

Isso vem ao encontro das estratégias de comunicação interna do Bancoob direcionadas à força de vendas e ao posicionamento empresarial com foco no relacionamento consultivo, que foi justamente o tema do *workshop* interno de pessoa jurídica, que reuniu representantes de todo o Brasil em setembro de 2018.

É preciso primeiro conquistar os corações e mentes de quem está “dentro de casa”, e esses são nossos principais aliados na fidelização e engajamento do público externo. A comunicação de hoje é mais sobre valor e empatia do que sobre produtos.



GUSTAVO MACÊDO

Jornalista e Assessor de Comunicação, pós-graduado em Gestão da Comunicação nas Organizações.