

# Fale com eles

Uma radiografia da área de Comunicação do Banco Santander Banespa revela uma série de bons e inspiradores exemplos

**A**eroporto de Barajas, Madri, Espanha, 18 de setembro de 2006. Foi lá que desembarcou Angela Pintor, superintendente de Comunicação Interna do Banco Santander Banespa, para uma maratona de quatro dias de reuniões e troca de idéias com o time de Comunicação do Grupo Santander. O objetivo era obter informações atualizadas sobre o andamento do plano de gestão do Grupo para 2007 e entender como a comunicação interna, no Brasil, pode-se posicionar em relação a ele.

“Nossa intenção é aprofundar o relacionamento com profissionais dos setores que atendemos no Brasil, como o de Recursos Humanos e o de Riscos, e entender melhor o caminho que o Banco está seguindo globalmente”, explica Angela.

A viagem fez parte

do contínuo esforço da área de se firmar como consultora de Comunicação, propondo e executando soluções inovadoras, personalizadas e alinhadas à missão do Santander Banespa.

“Queremos ser vistos como uma área mais de inteligência e menos de braço”, afirma Angela. Para ela, a execução dos projetos é uma consequência, que se resolve com verba e bons fornecedores. “O grande valor está em se tornar fonte de consulta nos planejamentos estratégicos da empresa”, diz. No Brasil, a Comunicação está subordinada à Vice-Presidência de Assuntos Corporativos.

## Caminho da comunicação

No Santander Banespa, não basta querer divulgar um evento na revista ou na intranet para que ele seja publicado.

Antes de qualquer coisa, o interessado deve preencher um formulário de solicitação de projeto de comunicação, seja ele uma matéria, um cartaz ou uma ação específica. Nesse formulário, disponível na intranet, ele responde a questões como: quais são os valores associados ao projeto, qual é o objetivo da comunicação, quais são os segmentos da empresa associados ao projeto, qual o canal sugerido para a sua veiculação e, por fim, faz um detalhamento do que deseja.

O formulário preenchido chega à área de Comunicação Interna. Pronto, agora é só planejar o projeto almejado pelo cliente interno. Certo? Errado. A equipe de Comunicação agenda uma reunião e prepara um amplo roteiro de perguntas, que é padronizado, mas adaptado a cada situação. Na reunião, o solicitante responde a todas elas e a equipe prepara um documento com tudo o que foi dito. Agora, sim, é hora de partir para o planejamento do projeto.

Nessa etapa, são feitas breves pesquisas internas de viabilidade e até de mercado, quando necessário. Em seguida, o projeto é elaborado e são descritos todos os argumentos para o plano proposto. O objetivo é vender a idéia para o cliente interno. “Em seguida, fazemos mais uma reunião de briefing, para alinhamento das expectativas, e só depois apresentamos o projeto”, explica Angela.

## Postura investigativa

Dos 16 profissionais que atuam sob seu comando, Angela cobra, acima de tudo, postura investigativa. “Não se pode forçar o cérebro a seguir

A equipe de Comunicação do Santander Banespa



FOTOS: DIVULGAÇÃO

sempre o mesmo caminho”, afirma. “É preciso questionar o cliente interno, levá-lo a pensar sempre sobre o que ele quer e construir a solução em conjunto com ele”. Isso, claro, dentro dos valores da área. “Exigimos transparência, não só na forma de conduzir o projeto, mas também no posicionamento com clareza”, acrescenta. Para ela, é fundamental deixar bem claro quando não concorda com o caminho escolhido pelo cliente interno.

### **Flexibilidade é outra virtude considerada pela superintendente de Comunicação Interna. Todo novo contratado faz um rodízio de funções na área**

Flexibilidade é outra virtude valorizada pela superintendente de Comunicação Interna. Todo novo contratado faz um rodízio de funções na área, assim como os estagiários, para que possam vivenciar o máximo possível de experiências. O espírito de equipe também é muito importante. Para mantê-lo, todos os profissionais se encontram em cafés da manhã trimestrais, durante os quais prestam contas dos trabalhos e reavaliam as tarefas.

Como um descanso em meio à rotina atribulada do dia-a-dia, é mais do que merecido, em uma sexta-feira por mês, a tela do computador ser trocada por um telão e o mouse, por um saquinho de pipoca. Nas sessões de cinema, dentro do próprio complexo administrativo onde trabalham, a ordem é relaxar, mas sem deixar a comunicação de lado. “Os filmes escolhidos têm sempre algum aspecto relacionado à comunicação, que é comentado no final da exibição”, conta Angela.

### **Informação em cascata**

Controlado pelo Grupo Santander, o Santander Banespa conta com mais de 7 milhões de clientes, atendidos por mais de 22 mil profissionais, e uma rede de 1.897 pontos-de-venda (como são chamados as agências e os postos de atendimento bancário), além de 7.119 caixas eletrônicos distribuídos por 556 municípios. Em 2005, o Banco, no Brasil, encerrou o ano com patrimônio líquido de R\$ 7,5 bilhões. Como fazer com que a comunicação seja eficiente com tantas pessoas envolvidas?

Os pontos-de-venda têm um sistema próprio de comunicação, que deriva da estrutura organizacional do Banco. “A informação circula em cascata, a partir das decisões e orientações de um comitê que se reúne semanalmente”, explica Angela. “Os integrantes desse comitê representam o nível hierárquico que está imediatamente abaixo da Vice-Presidência Comercial e, portanto, fazem as informações descerem por meio dos níveis hierárquicos inferiores até chegarem aos pontos-de-venda”, complementa.

Além disso, os funcionários têm acesso a informações sobre campanhas, normas e tudo o mais na intranet, e recebem comunicados por e-mail com orientações operacionais, quando necessário.

### **Cinqüenta releases por mês**

No Santander Banespa, dez profissionais se dedicam exclusivamente ao atendimento à imprensa, apoiados por empresas de comunicação empresarial nas áreas institucional e cultural. Em 2005, o Banco atendeu a mais de 2.300 solicitações de jornalistas, produziu 587 press-relea-

ses, promoveu 79 entrevistas coletivas e encontros, além de 71 visitas a redações de jornais, revistas, rádios e TVs. No primeiro semestre deste ano, a área já somou mais de 1.100 solicitações de jornalistas atendidas, 410 releases produzidos, 10 entrevistas coletivas e 15 visitas a redações. A qualidade e a eficiência do trabalho de relações com a imprensa são auditadas pela Companhia de Notícias (CDN), que registrou, no primeiro semestre deste ano, a nota 8,5 ao Banco, liderando, ao lado do Real ABN AMRO, o ranking em qualidade de notícias.

**O Santander Banespa conta com mais de 7 milhões de clientes e tem um patrimônio de R\$ 7,5 bilhões.**





### Sem crise

A necessidade do Banco de conduzir uma grande transformação em seus sistemas de tecnologia da informação levou a área de Comunicação Interna a preparar um manual bastante completo para tratar de eventuais crises, que poderiam afetar clientes e funcionários ao mesmo tempo. Boa parte dele é dedicada à comunicação interna e externa, determinando como a informação deve fluir para todos os públicos no momento em que alguma falha é detectada e apontando as conseqüências dessa falha.

A grande sacada do manual é prever inúmeros cenários para determinar a gravidade da crise, tendo sido preparado de

forma a se adaptar a qualquer outra área da empresa e para qualquer tipo de ocorrência. Há, também, o *Manual de Comunicação Interna*, que será atualizado e reeditado ainda no segundo semestre de 2006, e o *Manual de Relações com a Imprensa*, nos quais se encontram regras, condutas e procedimentos de trabalho.

### Os frutos

Angela e sua equipe já começaram a se movimentar em busca de melhorias e novas idéias para o planejamento estratégico da área para 2007. De uma coisa ela já tem certeza: irá investir mais em aferição de resultados, com contratação de pesquisas e desenvolvimento de indicadores de desempenho. Os últimos dados de satisfação com os canais de comunicação, por exemplo, são de 2005. “Em linhas gerais, a pesquisa indicou alto índice de leitura e conhecimento desses canais, mas apontou, também, para a necessidade de remodelarmos editorialmente a revista e o jornal eletrônico”, conta.

“Os leitores revelaram dificuldade em entender o rumo do Banco no longo prazo e o estilo de gestão da empresa, e pensam que a Comunicação Interna tem a responsabilidade de construir esses cenários”, acrescenta. A partir daí, iniciou-se o trabalho de redefinição editorial da revista, concretizado em setembro deste ano, e de algumas mudanças no jornal eletrônico. As pesquisas voltam em 2007.

### Receita?

“Não existem receitas”, afirma a superintendente de Comunicação Interna do Santander Banespa. “Queremos apenas fazer a diferença em termos de qualidade”, diz. Para ela, bons exemplos existem para ser seguidos. Angela Pintor é adepta da prática de benchmarking, por exemplo, e está sempre atrás de novidades e atualizações no mercado. Bom para ela, para a equipe e para a empresa. O sabor da boa comunicação corporativa está no prazer e na dedicação ao trabalho. Pode até não haver receita, mas é certo que, com esses ingredientes, os resultados positivos surgem naturalmente. ■

## Os canais

Para fortalecer e valorizar a marca Santander, todos os países em que o Grupo atua adotaram o mesmo modelo de revista em maio deste ano. No Brasil, a antiga *Conexão* passou a se chamar *Idéias Brasil* e ganhou um novo modelo de projeto gráfico. “Todas as revistas do Grupo têm, agora, o mesmo nome e as mesmas características, mas com flexibilidades regionais”, ressalta Angela Pintor, superintendente de Comunicação Interna do Santander Banespa.

A palavra “idéias” foi escolhida, entre outros fatores, porque sua grafia e significado são semelhantes em diferentes idiomas, como o italiano, o alemão, o português, o espanhol e o inglês. Tudo isso reflete a consolidação do Santander como empresa única e sólida em diferentes partes do mundo.

Segundo Angela, “os títulos das matérias tornaram-se mais amigáveis e positivos e, nos textos, trabalham-se mais os valores do Banco, abandonando aos poucos o antigo modelo editorial, mais factual”. A pré-pauta das 12 edições anuais da *Idéias*, inclusive com a definição da capa, é planejada logo no início do ano. Porém, tudo é reavaliado na reunião de pauta do mês, quando o conteúdo das 52 páginas da revista é realmente fechado. O

ciclo de produção é de 45 dias, com a participação de diversas áreas do Banco. As matérias, a arte e a diagramação são executadas por um fornecedor externo, a Editora Segmento. São impressos 25 mil exemplares, entregues nas mãos dos funcionários. Para 2007, a área de Comunicação do Banco está estudando a possibilidade de enviar a revista para a casa de todos os colaboradores.

No final de cada edição, a equipe de Comunicação Interna se reúne para identificar todos os temas abordados e as pessoas entrevistadas, com o objetivo de verificar, entre outras coisas, se um produto foi destacado constantemente ou se determinada cidade apareceu mais do que as outras. Esse sistema de monitoramento procura garantir equilíbrio e diversidade na publicação.

Já a metodologia de trabalho da intranet – o portal *Idéias Online* – é bem diferente. A atualização é diária e uma parte do conteúdo vem pronta de Madri e é adaptada. A outra é produzida localmente. A reunião de pauta ocorre por conference call. Na intranet, é possível consultar as edições anteriores, acessar galeria de fotos e registrar comentários sobre as matérias.