

“A MELHOR GESTÃO DAS CRISES É EVITÁ-LAS”

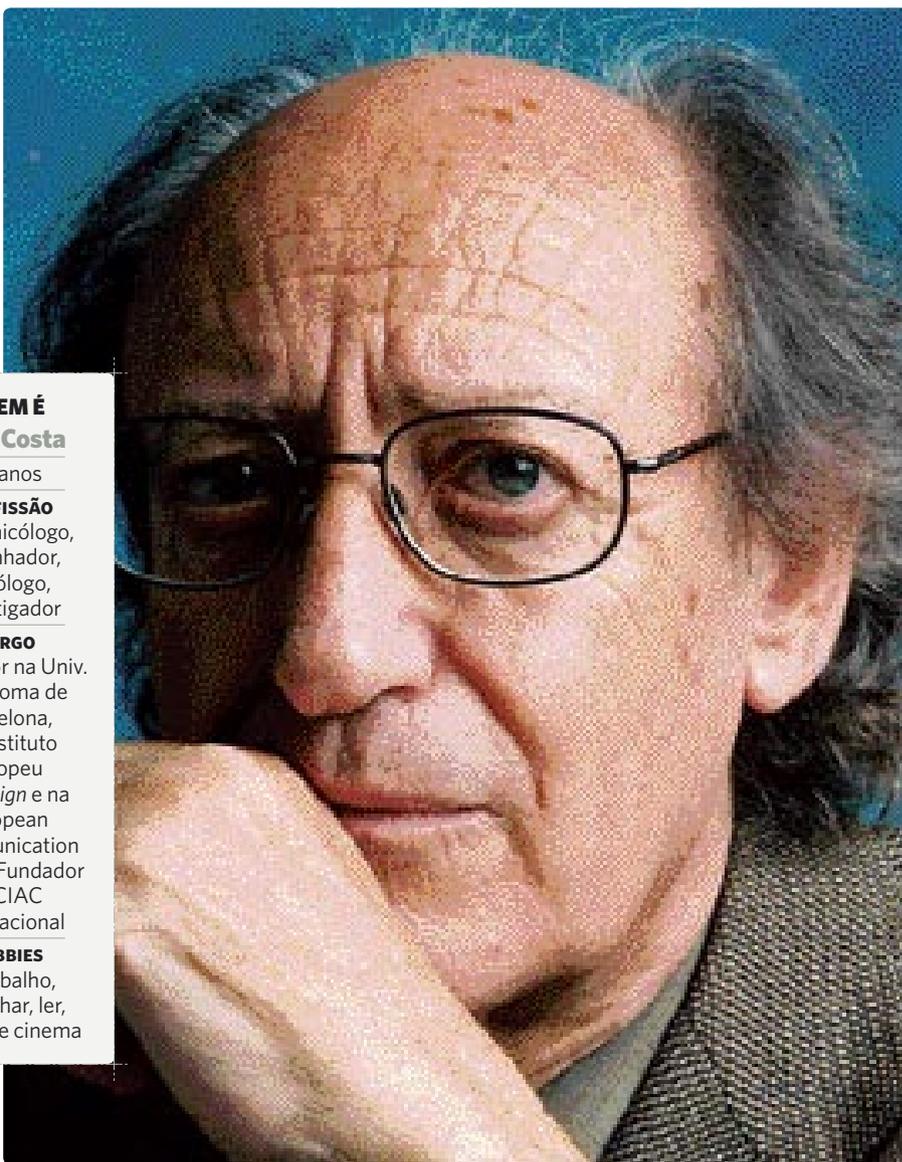
JOAN COSTA COMUNICÓLOGO

Joan Costa, guru da comunicação, fala da importância do DirCom, uma estratégia que defende ser fundamental para o sucesso de qualquer empresa. POR MARGARIDA PEIXOTO

A comunicação corre-lhe nas veias. Joan Costa escreve sobre comunicação, dá aulas sobre o tema e corre o mundo a apresentar os seus estudos. Um dos conceitos mais marcantes da sua carreira é o de DirCom, um estratégia que considera indispensável em qualquer empresa, mas que nem todos os gestores têm facilidade em valorizar. Nos Estados Unidos criaram o comunicador de negócios, “mas não tem nada a ver com o DirCom”, critica. O guru autodidacta, que em tempos trabalhou com o Banco Comercial Português, a Nova Rede e a Império, explica a sua visão da comunicação nas empresas.

Quem é o DirCom e quais são as suas funções?

O DirCom é um estratégia generalista e polivalente. É uma figura criada pela necessidade. Há muito tempo que prevê que as empresas, as instituições e as organizações complexas estariam condenadas a entender que a comunicação é demasiado diversificada, omnipresente e, por isso mesmo, demasiado importante para que permaneça fragmentada nas mãos de diferentes provedores externos, sem uma coordenação única. Se esta parcelização não for corrigida, provoca muitas disfunções e contradições e, até, ineficácia,



QUEM É

Joan Costa

80 anos

PROFISSÃO

Comunicólogo, designer, sociólogo, investigador

CARGO

Professor na Univ. Autónoma de Barcelona, no Instituto Europeu de Design e na European Communication School. Fundador da CIAC Internacional

HOBBIES

O trabalho, caminhar, ler, música e cinema

porque a empresa não consegue projectar uma imagem forte e coerente, a partir da fragmentação e dispersão. O DirCom vem para corrigir esta situação e traz para a empresa a sua formação específica para consêgui-lo. E também traz duas visões necessárias: a concepção e a gestão global da comunicação como um todo, e não como um mosaico de compartimentos estanques e, por conseguinte, a visão estratégica projectada para além do dia-a-dia.

Que posição deve ocupar na estrutura da empresa? Deve gerir a comunicação do próprio presidente?

O seu cargo situa-se em linha com a alta direcção, mas as suas responsabilidades e tarefas colocam-no na órbita da presidência e do conselho de administração, isto é, no âmbito propriamente institucional. O DirCom ocupa 80 por cento do seu tempo a zelar pela imagem do executivo máximo da empresa: o presidente e as suas relações com as instituições, os líderes de opinião, os meios de comunicação. Junto com a direcção financeira, dentro da órbita institucional, intervêm nas relações com os accionistas e com o meio bolsista. Assim, participa na política de bom governo, reputação corporativa e responsabilidade social. E também nas operações, fusões, OPA, aquisições, onde a estratégia e a gestão da comunicação são fundamentais.

O DirCom deve ter poder suficiente para participar nas reuniões do conselho de administração?

Não se trata de poder. É a responsabilidade que lhe é conferida pelo conselho de administração ao nomeá-lo para o cargo de DirCom. De certa forma, o DirCom é a consciência crítica da organização, já que uma vez que ele é o “guardião da imagem” e da identidade corporativa, zela pela projecção pública da empresa perante os accionistas, os actores sociais e a opinião pública.

Como se consegue que o DirCom supervisione todos os departamentos?

A sua tarefa não é supervisionar todos os departamentos. Apenas 20 por cento do seu tempo é dedicado de maneira especial a colaborar com as duas direcções cujas actividades têm uma incidência maior e mais directa na imagem pública da empresa. Estas são, por um lado, a cultura corporativa e as comunicações e relações internas, que interferem significativamente na eficácia, no trabalho em equipa, na integração e, também — cada vez mais importante na nossa cultura de serviço —, na conduta dos colaboradores perante os clientes. Neste aspecto interno, o DirCom trabalha estreitamente com a direcção de recursos humanos. Por outro lado, o segundo grande dispositivo que influencia de modo substancial a imagem corporativa é a direcção de *marketing*, publicidade e relações públicas. Este aspecto externo cobre o mercado (daqui decorre a palavra *marketing*) e tudo o que faz referência aos produtos, aos serviços e às marcas.

O AUTODIDACTA SONHADOR

Nunca foi empregado em nenhuma empresa, diz trabalhar “em plena liberdade intelectual” e nunca tirou nenhuma formação académica: “sou um autodidacta”, afirma. Para o guru da comunicação a actividade profissional e os *hobbies* são exactamente a mesma coisa. Joan Costa é presidente da consultora de imagem e comunicação CIAC, que fundou em 1975, professor na Universidade Autónoma de Barcelona, no Instituto Europeu de Desenho e na European Communication School, em Bruxelas. Criou o Master Internacional DirCom *on-line* e o Curso Internacional de Criação e Gestão de Marcas, é sociólogo e é investigador de comunicação visual. Sobra-lhe pouco tempo livre, mas mesmo assim, “quando não tenho projectos, invento”, afirma. Foi assim que nasceu a Red DirCom Ibero-americana, garante. Gosta de começar o dia muito cedo e trabalha sempre em equipa, à excepção dos momentos em que se dedica à escrita. Joan Costa é autor de 30 livros e centenas de artigos, tendo escrito já com Umberto Eco ou Vilém Flusser, entre outros pensadores da comunicação. Em pequeno, os tempos de guerra não o deixaram sonhar, por isso hoje tem por cumprir todos os sonhos adiados. “Pertencem ao clube universal dos optimistas (faltam sócios)”, remata.



Qual a diferença entre um DirCom e um departamento de comunicação?

O DirCom é quem dirige o departamento de comunicação e nele se encontra, entre outros, a figura principal do jornalista corporativo. Executa tarefas importantes da presidência na relação com os meios externos e também colabora com os recursos humanos, nos meios de comunicação interna.

O DirCom deve verificar e validar toda a informação difundida dentro e fora da empresa?

Isso seria impossível. E, além disso, seria contrário à cultura de descentralização e de responsabilidade repartida. O que o DirCom deve assegurar é que a cultura corporativa, a política de comunicação e a estratégia sejam bem articuladas entre si, e que regularmente se verifique a evolução destes resultados.

Como pode assegurar a rapidez e eficiência da difusão da informação?

A rapidez de execução e o controlo das acções de comunicação é uma questão da cultura de trabalho em equipa. Mas o vector da acção é o Plano Estratégico de Comunicação (PEC), elaborado pelo DirCom e que integra as estratégias correspondentes aos objectivos de todas as direcções e departamentos, determina quais são as mensagens, quem são os destinatários, público por público, quais são os meios e os suportes, o calendário de prazos, os indicadores de resultados para o acompanhamento e, claro, a distribuição dos objectivos.

Quais são as ferramentas de trabalho do DirCom?

O PEC é o instrumento operativo mais completo e integrador e o que assegura, além do cumprimento dos objectivos particulares que o configuram, os objectivos gerais do negócio e a promoção da imagem e da reputação. No meu trabalho como consultor e também no Master Internacional DirCom *on-line* que dirijo, o PEC é a ferramenta operativa estrela. ▶▶

“A COMUNICAÇÃO É O SISTEMA NERVOSO CENTRAL DA ORGANIZAÇÃO”

► Que formação profissional deve ter o DirCom?

Formação em ciências da comunicação aplicada, ou seja, comunicação mais praxeologia (ciência da acção prática). Na verdade, são três grupos de formação: universitária (DirCom), empresarial (gestão e economia) e autodidáctica (aprender permanentemente por sua conta). Atributos pessoais? Deve ter compreensão holística ou global das coisas, atitude humanista, ser aberto e curioso, ter atitude de líder. Relacionar-se bem, ser criativo, inovador e lógico (uma combinação rara). Deve ser o advogado do público perante a empresa. Deve saber escutar, ser convincente e praticar o que chamo de novo “pensamento em redes”, que é pensar diferente do modo tradicional, linear e dicotómico. Hoje tudo está inter-relacionado, ainda que nem sempre esteja à vista.

Já existem empresas que integram o DirCom?

Desde há uma dúzia de anos que o DirCom existe nos países do Norte da Europa, na Alemanha, em França, em Espanha, que foram os pioneiros. Também se foi incorporando nas maiores e mais complexas empresas de Inglaterra, e menos em Portugal. Nos Estados Unidos interessam-se cada vez mais por esta questão da cultura corporativa e das comunicações internas. Recentemente criaram a figura do comunicador de negócios, que não é mais do que isto. Mas que não tem nada que ver com o DirCom e com as suas responsabilidades estratégicas. Na América latina há um interesse muito vivo pela comunicação e o DirCom. Em Agosto de 2005 criámos a Rede DirCom Ibero-americana (www.reddircom.org) que está a gerar um movimento muito positivo.

Com o DirCom, há espaço e funções para as agências de comunicação?

O DirCom não substitui a contratação de serviços profissionais externos, como estudos de opinião, campanhas de publicidade, acções de relações públicas, *branding* ou desenho corporativo. Cada direcção contrata os serviços externos de que precisa, tal como o DirCom. Mas, por cima disto, o DirCom favorece a integração eficaz de todos esses serviços internos e externos, na medida em que injecta na organização a coerência da estratégia global e o espírito da imagem corporativa.

Qual a importância da estratégia de comunicação para o desenvolvimento das empresas?

Na era da comunicação, da cultura de serviço, da informação (a nova economia) e da sociedade do conhecimento, tudo, absolutamente tudo, é sujeito de comunicação. Em especial os intangíveis, os “valores” diferenciadores, como a identidade, a cultura, a comunicação, as marcas, a imagem, a reputação. Segundo a *Fortune*, 75 por cento do valor de mercado de uma empresa provém dos activos intangíveis. Os recursos que verdadeiramente produzem vantagens competitivas são os valores intangíveis. Mas ao serem estes 75 por cento dos activos mais difíceis de gerir e controlar, a maior parte das empresas não lhes presta ainda suficiente atenção. Na realidade, os economistas não aprenderam a contabilizar esses intangíveis que somam os 75 por cento do valor de mercado da empresa. Precisamente, esses intangíveis tornaram-se mais importantes do que o próprio produto.

Quais são as regras para uma boa estratégia de comunicação?

Ter bem presente que a comunicação não é um produto autónomo. É o sistema nervoso central da organização. É estratégia, vector e ferramenta ao mesmo tempo. E, muito importante para a ética empresarial: a comunicação é o mensageiro da acção. Já não pode conceber-se acções de comunicação sem que estejam vinculadas a acções e actuações reais.

Uma boa estratégia de comunicação pode ajudar à fusão de duas empresas? Como?

É imprescindível, dada a complexidade dos processos de fusões e aquisições, e à presença de factores não desejados que podem desbaratar os planos. Estes processos requerem uma estratégia muito meticulosa, tal como mostra o DirCom Michael Ritter, professor do meu Master DirCom *on-line*.

As novas tecnologias tiveram impacto na estratégia de comunicação das empresas?

Naturalmente. Recentemente, os DirCom de Paris levaram a cabo uma investigação sobre este tema e demonstraram a efectividade da intranet na circulação de rumores falsos, em situações de conflito (sejam da empresa ou do sector) e em casos de crises. A intranet é uma ferramenta muito útil, tanto pela agilidade da resposta e de poder desmentir em tempo real informações falsas, como pelo alcance deste meio dentro da organização e do grupo. Por estas razões, a intranet é um grande instrumento para a construção e implementação da cultura corporativa.

Como se pode gerir um rumor negativo?

O DirCom faz parte do Gabinete de Crises dentro das suas funções de âmbito institucional, o qual, há que dizê-lo, criou excessivos receios na maioria das empresas. A melhor gestão das crises é evitá-las, tal como para a saúde, o melhor é a prevenção. E os

rumores podem evitar-se em grande medida com uma acção interna de carácter informativo e uma atitude atenta aos indícios negativos. É tão importante a formação profissional dos empregados como a informação empresarial que recebem da empresa. Informação útil e motivante, pois numa grande maioria dos casos os empregados queixam-se de que não sabem o que acontece dentro da empresa, que planos tem, e sentem-se menosprezados. Os PEC têm uma incidência correctora muito positiva neste aspecto.

Pode indicar empresas portuguesas às quais falte claramente uma estratégia de comunicação? E outras em que a boa estratégia comunicacional seja visível?

Colaborei com o BCP na época de Jorge Jardim Gonçalves, o Banco Nacional Ultramarino, Nova Rede e Império e posso assegurar-lhe que em todas elas há uma visão claríssima do manuseamento da comunicação e da estratégia global, assim como o valor da imagem pública e da reputação corporativa. Creio que os resultados são bem visíveis. Mas, talvez mais do que nas empresas, há que procurar as oportunidades de relançamento do país dentro do conselho europeu internacional. Aqui há actualmente sinais portadores de futuro. Mas este não é, em primeiro lugar, um problema de política, mas antes de Governo. **D**

**“OS RECURSOS
COM VANTAGENS
COMPETITIVAS
SÃO OS
INTANGÍVEIS”**