

A comunicação nos bancos e o contrato psicológico

A comunicação é um recurso fundamental na vida das empresas. Contudo, se há profissionais que tem maior necessidade de se dedicar ao desenvolvimento de uma boa comunicação, eles são sem sombra de dúvida os bancários, não só os que fazem parte do *back office* e sobretudo os que constituem a cara do banco, no *front office*.

A boa comunicação não pode ser dissociada do sucesso profissional em nenhuma área. Portanto um investimento em treinamento para melhorar os níveis de comunicação internos e com os clientes deve constitui um vector importante da política de pessoal e merecer um forte e constante apoio dos gestores de RH.

Em geral, entende-se que os líderes são comunicadores ou possuem uma grande capacidade para o fazerem, mas não pode ser deixado de lado obstáculos ainda presentes, como a incapacidade dos gestores de criar canais e as rotinas defensivas. Schein (1996) afirma que as organizações falham em aprender não em função de obstáculos como a resistência pessoal à mudança ou a inabilidade de gestores, mas pela incapacidade de criar canais de comunicação que permitam a negociação entre os diversos grupos de interesses. Por seu turno Argyris (1982) aborda as rotinas organizacionais defensivas que constituem barreiras à mudança. Os executivos não dizem o que pensam, as organizações não toleram conversas francas, evitando surpresas, ameaças e desenvolvem a "incompetência hábil" que se refere à habilidade em se esquivar de conflitos, o que limita a troca de conhecimentos e portanto dificulta a comunicação entre os profissionais.

O banco precisa ter pessoas facilitadoras no processo comunicativo. Um bom atendimento, centrado no cliente, faz a diferença no mercado e se torna um diferencial para o banco. E é baseado nesse princípio que devem estar todos os outros, sem esquecer que uma informação da mais simples à mais complexa tem de ser repassada da maneira mais fácil, fluida e flexível.

Uma forma de averiguar se a informação passada foi compreendida correctamente é verificar se o receptor entendeu o conteúdo da mesma. Bem como disponibilizar-se para tirar dúvidas de informações que não tenham ficado claras. O que entre alguns supervisores não tem sido preocupação rotineira. Isto tornaria mais claro o contrato psicológico nas trocas de informações inerentes ao processo de trabalho.

A relação entre poder e informação nas empresas actualmente é outro ponto determinante. Hoje não se tem mais poder por deter a informação, apesar dessa mentalidade ainda não ser a predominante. Não é detendo informação que se mantém o poder. Muito pelo contrário, às vezes, perde-se uma oportunidade de promoção por não se ter preparado sucessores. Essa formação contínua de pessoal deve ser considerada essencial para um melhor aproveitamento dos recursos humanos do banco. Constatou-se algumas falhas nos fluxos de comunicação internos e com os clientes. Contudo observou-se entre os funcionários uma preocupação bastante acentuada de minimizar os efeitos das distorções existentes no decorrer do trabalho.

Partilhar a informação é um dos meios mais fáceis e mais efectivos dos gerentes conseguirem aumentar o envolvimento dos profissionais. Ao receberem informação acerca das actividades, metas e estratégias, os empregados tendem a manter aberto o canal de retorno da informação para com os gerentes. Contudo segundo Lawler (1989) é preciso analisar a crença do denominado mito de quanto mais comunicação melhor e focar de que forma a comunicação pode ser mais efectiva a cada momento.

Uma das constatações nos bancos pesquisados é a abundância de comunicação visual e escrita - panfletos e *folders* informativos - na relação interna e com os clientes. Estes são "bombardeados" com inúmeros e variados serviços e produtos oferecidos. Muitas das vezes o contacto telefónico antecipa o encontro que pode ser ou não agendado e procura-se vender mais cartão de crédito, mais seguro de vida, mais aplicações e por vezes coisas que pouco interessam ao perfil do cliente visado.

Já se começa a vislumbrar algumas clareiras de ponderação, em alguns profissionais que já possuem a serenidade, de em lugar de cumprir metas cegamente, aguardarem o momento oportuno em que os clientes após informação recebida, possam mostrar-se interessados em alguns dos produtos oferecidos. Em função disso, façam a aproximação junto aos gerentes e/ou supervisores, com vista a um esclarecimento mais aprofundado. Grande parte da comunicação é mais intensa entre os caixas e os gerentes com cliente no acto do atendimento.

Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes