



**ABRACOM**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

## **Comunicação Interna em tempos de colaboração, transparência e velocidade da informação**

**Grupo de Trabalho de Comunicação Interna/Abracom, março de 2015**



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Olá,

Esta publicação destina-se aos amantes da comunicação interna. Aos profissionais que escolheram um dos públicos de relacionamento das organizações, o interno, para tratar e conversar - aquele que faz parte, que constrói imagem, que compactua valores, que é embaixador da marca, que entrega resultados. Esse público não é único e indivisível ou facilmente identificável. Ele representa um desafio para a empresa estabelecer um contato direto, breve e eficaz para que as decisões dele sejam cada vez mais alinhadas aos objetivos corporativos.

Também é um registro de um grupo que tem sonhado junto e, por isso, tem tornado alguns de seus sonhos realidade. Tudo começou em 2006, quando a Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) passou a reunir associados interessados no tema comunicação interna.

Em nove anos de atuação, o GT CI evoluiu. Hoje, somos 74 participantes de 45 agências, todas com o mesmo propósito: gerar conhecimento sobre comunicação interna para aperfeiçoar processos, produtos e serviços de comunicação para as empresas que almejam fazer dela um vetor estratégico em seus negócios.

Lançado em dezembro de 2008, o caderno *Como entender a Comunicação Interna* foi o primeiro produto do grupo para reforçar a visão da entidade sobre a comunicação como um agente inspirador e transformador das relações humanas, sociais e empresariais.

O conteúdo esclarece o papel das agências, suas responsabilidades, conhecimentos específicos e, por fim, aponta para um entendimento aprofundado das relações de trabalho e de como o negócio acontece. Defende que a comunicação interna é uma forte oportunidade comercial para as agências e para as próprias empresas na sua diferenciação no mercado, além de ser reforço de sua reputação e de seu relacionamento com um dos públicos prioritários, que é o público interno. Traz a visão de que as relações começam e se disseminam a partir da interação sistêmica desse público no ambiente da empresa, presencial ou remoto.

*Por que investir em Comunicação Interna*, publicado em junho de 2012, foi o segundo caderno produzido pelo GT CI, que aprimorou conceitos do primeiro volume e reforçou o caráter estratégico do processo de comunicação interna, com destaque para a importância do diagnóstico e do planejamento para se alcançar os resultados desejados.

Ambos podem ser acessados pelo site da instituição:  
<http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/publicacoes/>.

**Boa leitura!**

**Grupo de Trabalho sobre Comunicação Interna da Abracom**



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

## #Construção e evolução de novas ideias

Após a elaboração do conteúdo dos dois cadernos e da participação institucional em eventos, o GT CI da Abracom sentiu-se amadurecido o suficiente para ter um evento próprio, como forma de atualizar seus postulados e permitir que outros profissionais de comunicação, além dos membros do grupo, pudessem manifestar suas opiniões e trocar suas experiências.

Havia uma preocupação básica: não fazer apenas mais um evento, mas realizar um encontro participativo. O nome e o tema do evento refletiram o plano: “1º Encontro Verso e Reverso da Comunicação Interna – Quem faz, conversa: Venha pensar o futuro da CI com a gente”. O resultado foi uma reunião entre 48 representantes de empresas e agências no dia 11 de setembro de 2013 em São Paulo, sendo avaliada como ótimo e muito bom por 97% dos participantes.

O encontro foi aberto com o painel *Tendências*, composto por Carolina Maffezzoli (Great Place to Work), Cristina Panella (Cristina Panella Planejamento e Pesquisa), Fabio Betti (Coral), Leila Gasparindo (Trama Comunicação) e Monica Alvarenga (Múltipla). Nele falou-se sobre a importância estratégica da comunicação interna, de comunicação num mundo em que todos são comunicadores, de criatividade, de inovação, de resistência a mudança, de interatividade, de engajamento, de clima organizacional e de mensuração de resultados.

O entendimento foi de que a Comunicação Interna é a espinha dorsal da comunicação nas empresas e o grande apoio nos processos de mudança organizacional. Uma de suas novas funções é fazer com que a inteligência coletiva emerja, e, por meio dela, a organização se transforme para a nova economia. E isso só é possível por meio do diálogo. Pesquisas reforçam que as empresas inovadoras querem diálogo, fluxos de comunicação simétricos e de mão dupla. Para tanto, estamos amadurecendo politicamente, presenciando uma mudança social e das relações de trabalho muito intensas.

### “Parece que foi ontem...”

*Artigo escrito por Izolda Cremonine para apresentar o 1º Verso e Reverso da Comunicação Interna*

Tenho esperança de que muito brevemente todas as áreas de comunicação interna (CI) passarão a se chamar *Relacionamento com Funcionários*, titulação já usada por muitas empresas. Se este desejo se realizar, será resultado de um processo forte e maduro, e sua adoção poderá ser feita pelas instituições que tenham uma visão empreendedora de futuro, na busca de sua perenidade. Nelas, a CI terá um papel decisivo.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Entendo que este assunto é bastante complexo e controverso, talvez por ser pouco discutido sob um olhar contemporâneo. Esta situação resulta numa CI praticada a partir dos mais variados conceitos, alguns novos e desafiantes, outros nem tanto.

Neste início de século, tenho a firme convicção de que trabalhando com comunicação interna, exerço meu papel de cogestora da reputação e da imagem pública da empresa, por meio de ações dirigidas ao público interno, compreendendo funcionários e seus familiares, estagiários e terceirizados que trabalham na empresa – todos formadores de opinião e, portanto, também sujeitos à visibilidade pública da instituição.

Por isso, a área tem uma função estratégica e deve estar claramente alinhada a visão, missão e valores da empresa, em total sintonia com suas estratégias de negócios. Para exercer com integridade esse papel, a área necessita ter nível de reporte direto à alta direção e saber os objetivos a serem alcançados por ela. Só assim o posicionamento da empresa será conhecido de forma clara por todo o seu corpo funcional.

Felizmente já é sabido pelo mundo empresarial que a marca corporativa possui um valor soberano no mercado, consciência até há pouco inédita ou, então, não considerada. A empresa é a responsável pela qualidade de seus produtos e serviços e assim, quanto mais conhecida ela for, mais reconhecida ela será. E quanto mais reconhecida pelos seus valores (transparência, sustentabilidade, integridade, postura ética), melhor será sua imagem pública, maior o respeito por seus papéis social e comercial. Nesse novo cenário, o funcionário tornou-se um importante *stakeholder*, um parceiro na construção do futuro da empresa.

Dessa forma, a área de comunicação interna não faz somente comunicados, eventos, campanhas: ela tem a responsabilidade de zelar pela imagem da empresa perante o funcionário, ajudando a desenvolver seu orgulho de pertencimento, sua consciência profissional, seu comprometimento no trabalho, sua participação na criação e na manutenção de um bom clima organizacional. Os comunicados, os eventos e as campanhas significam e representam o elo entre capital e trabalho sob uma ótica atual, numa ligação de confiança mútua na busca de resultados.

Estamos atravessando um momento importante para a comunicação interna, através do reconhecimento de sua importância na vida das empresas e na valorização dos profissionais da área. Afinal, o funcionário não é apenas um trabalhador, ele é também cidadão, vivendo em sociedade com múltiplos papéis que ultrapassam os muros da empresa. E é dessa forma que ele agora quer ser percebido e reconhecido.

## **Modelos da CI no século 20**

Nas últimas décadas do século passado, a comunicação interna era vista apenas como o conjunto de ações dirigidas aos então chamados colaboradores. Todas bem realizadas e algumas com ótimos resultados, mas ainda analisadas de forma isolada.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Na maioria das empresas, a CI era vista como uma atribuição da área de Recursos Humanos. Para nós, foi uma situação altamente positiva, numa demonstração da importância da comunicação interna e da nossa atividade profissional.

No Brasil, a CI foi desenvolvida de maneira mais ampla a partir dos anos 1950, com a implantação da indústria de bens de consumo, focada principalmente no setor automobilístico, em São Paulo. As “festinhas” e o “jornalzinho” consistiam em poderosos meios de agrupamento e convivência, um enorme avanço para a empresa falar com o “peão”.

Foi o início de um importante diálogo, uma vez que o relacionamento até então existente era capital *versus* trabalho (manda quem pode, obedece quem tem juízo), gerando um clima organizacional bastante autoritário. O DP (Departamento de Pessoal) funcionava tendo por base a punição e a fiscalização, além de ser conhecido como “fazedor da folha”. Havia apenas informação, uma via de mão única, realizada através de circulares com linguagem rebuscada ou reuniões inúteis, em sua maioria.

**E...**

Parece que foi ontem que a comunicação interna era discutida por poucas pessoas, em pequenos grupos, de forma espontânea, com muita troca de experiências, porém sem memória preservada ou registros.

Houve uma enorme evolução na forma de tratar a questão: de DP para Comunicação Corporativa, de antagonismos para convivências, de informação para comunicação, de autoritarismo para diálogo. De mercado para sociedade, de funcionário para cidadão. De “jornalzinho” para uma miríade de soluções, de ações isoladas para um amplo planejamento estratégico. De pouca experiência para profissionalismo. De pensamentos individuais para associações, grupos de estudos, cursos acadêmicos e ampla literatura.

Já possuímos um gostoso “espírito de corpo”, atingimos uma preciosa consciência política. E cá estamos nós, buscando outros espaços sem esquecer o “antigo”, que ainda sobrevive e que nos move na procura do “novo”. Até que o “novo” fique outra vez “antigo” e, novamente, pareça que foi ontem...

*Izolda Cremonine, da C&M Comunicações, é professora da ESPM e da FAAP/MBA de Comunicação Interna. Mestre em Comunicação e Mercado. Criadora e gestora da área de Comunicação Interna da ESPM. Recebeu o Prêmio Aberje 2003 pela Multibrás e em 1998, pela Goodyear, ambos na categoria Comunicação Interna.*

*Co-autora dos Cadernos de Comunicação Organizacional da Abracom sobre Comunicação Interna; autora do capítulo Relacionamento com a Imprensa, do livro Gestão de Stakeholders, Editora Saraiva, 2010.*



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

## #Convicções de 2014

O artigo “Sabe qual é a melhor maneira de fazer um colaborador se engajar? Perceber que ele mudou”, seguiu o padrão provocativo das colocações do GT CI Abracom e abriu os trabalhos para o 2º Encontro Verso e Reverso da Comunicação Interna, realizado no dia 23 de outubro de 2014.

Considerado adequado às suas necessidades por 77% dos inscritos e por 14% como acima das necessidades, o encontro foi aberto pelo vice-presidente de Marketing e Comunicação da ESPM, José Francisco Queiroz, que destacou a importância da comunicação em todas as áreas. “Vivemos em um mundo em que as coisas acontecem de forma muito rápida e as empresas precisam de planos para reter talentos e buscar a eficiência.”

O 2º Verso e Reverso trouxe visões diversas sobre o perfil do novo colaborador. Abordando o tema A Era da Comunicação Humanizada, o professor Fábio Mariano, também da ESPM, destacou que vivemos a era da empatia e lançou provocações ao defender que os temas que dizem respeito à sociedade devem ser tratados dentro das empresas. “Somos iguais justamente porque somos diferentes e temos diariamente que lidar com questões que sequer existiam há vinte anos, como diversidade e interatividade”, afirmou.

Lembrando Vinicius de Moraes, Rachel Mello, do Instituto FSB de Pesquisa, destacou o conceito “Infinito enquanto Dure”, para demonstrar a mobilidade do colaborador do século 21. Ela traçou o perfil do novo colaborador e os três princípios para a comunicação interna apurados em pesquisa com cem profissionais responsáveis pela gestão da comunicação de grandes empresas. “É preciso abandonar a ideia de que comunicação é igual a informação (não só, não mais...); entender que os empregados estão buscando experiências nas organizações; e, facilitar uma comunicação interna mais horizontal e livre de medos e controles.”

Sócios na Alliance Coaching, Alexandre Rangel e Silvio Celestino abordaram o papel dos líderes no engajamento dos colaboradores e a importância da comunicação nesse processo. Os comportamentos têm prazo de validade e é preciso estar atento a isso. Motivar e inovar são essenciais. Uma boa liderança deve levar em conta aspectos como estabelecer objetivos para seu grupo, compartilhar o planejamento para atingir as metas, capacitar toda a equipe e dedicar mais tempo para as pessoas. Mas, as empresas ainda mantêm um setor de transmissão de comunicados e informações e não de diálogo. É preciso definir e compartilhar os propósitos de cada momento e seus significados para a empresa.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

## **“Sabe qual é a melhor maneira de fazer um colaborador se engajar? Perceber que ele mudou.”**

*Artigo escrito por Maria Silvia Monteiro para apresentar o 2º Verso e Reverso da Comunicação Interna*

### **Colaborador é uma pessoa com quem a empresa se relaciona**

Você consegue delimitar com precisão onde começa o seu lado PF e onde termina o seu PJ? Exceto por alguns padrões de conduta e comportamento aparentes e esperados em ambientes corporativos, a sua mente, que coordena e comanda as suas atitudes e pensamentos, não separa "você" de todo o resto.

Você é você. Inserido em uma empresa, você colabora em diversos níveis, e busca no seu trabalho uma realização profissional dentro de um ambiente saudável por uma remuneração compatível. Isto parece ser o senso comum. E é o motivo pelo qual a comunicação deve se ajustar ao perfil predominante do grupo, ao seu jeito de falar, de ouvir, alinhada aos interesses comuns e centrada nos resultados positivos da empresa. Esta é a essência do relacionamento entre colaborador e empregador em que a comunicação interna desempenha o seu papel mais estratégico.

### **Colaborador tem propósitos**

É inegável que as motivações pelas quais as pessoas trabalham variam e vão além do valor do contracheque do final do mês. Hoje é muito comum alguém procurar novas oportunidades, trocando seis por meia dúzia ou, mais recentemente, 6 por 5. Ele corre atrás das empresas transparentes, autênticas e colaborativas. Aquelas em que ele é ouvido. Sim, ouvir hoje é investimento.

Onde entra a comunicação interna neste contexto? Entra no entendimento de que se o colaborador hoje é outro, o fazer comunicação interna deve ganhar novas perspectivas. Não há mais espaço para monólogos corporativos. E nem, tão pouco, para uma definição rasa de que comunicação interna serve somente para disseminar os valores da empresa ou os benefícios do colaborador. Primeiro, porque a disseminação dos valores ganhou novos contornos e os benefícios são acertados na contratação dispensando mais investimentos. Portanto... tudo mudou mesmo.

### **O colaborador quer ver os valores aplicados. Realidade é mais importante do que a imagem**

Entramos na era do compartilhamento. Estamos vivendo em um mundo aberto, no qual a transparência e autenticidade são os valores mais importantes. Todos tem



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

acesso e formas para descobrir se a empresa tem o discurso de imagem ou se de fato faz o que fala. Esta realidade define que a empresa deve ser bilíngue. Deve falar a linguagem dos negócios considerando a linguagem e interesses de seus colaboradores. A comunicação interna é quem constrói esta ponte e quando faz isto bem feito, levando em conta o perfil do seu colaborador, assiste a uma movimentação coletiva de colaboradores engajados genuinamente em favor do sucesso do negócio e atuando de acordo com os valores das empresas aonde trabalham. E mais, predispostos a defendê-la em qualquer ambiente - principalmente no digital. Para a geração de colaboradores Y, estar alinhado aos valores é fundamental e decisivo à sua permanência na empresa.

## **Mudaram as perguntas dos profissionais da Comunicação Interna**

O papel estratégico da Comunicação Interna passa a ser aquele em que ela cria oportunidades para que a empresa seja o tipo em que os seus colaboradores se sintam entusiasmados em trabalhar. O ponto de partida está sempre no campo da empresa. Nasceu uma nova regra de três corporativa: o contracheque é para a entrega do colaborador assim como o entusiasmo e transparência da empresa é para o engajamento do colaborador. Se você fizer este cálculo poderá entender se o planejamento da comunicação interna está sendo eficiente na estratégia para o negócio.

***Maria Silvia Monteiro** é profissional de RP, formada pela FAAP, reúne experiência de 25 anos em posições de liderança em anunciantes, agências e como consultora em marketing.*

## **#Em tempos de colaboração, transparência e velocidade da informação**

A conversa do 2º Verso e Reverso ampliou o debate sobre esses três tópicos. Cada um dos convidados contribuiu com suas convicções:

*"O poder da comunicação está agora compartilhado, disseminado e dissolvido entre todos. O mesmo poder para todos, independentemente da importância hierárquica. O futuro é agora!"*

**Fabio Mariano**

*"No trabalho, os laços firmes e claros que nos uniam a uma empresa vão sendo somados a uma imensa – e muitas vezes confusa - rede de trocas."*

**Rachel Mello**



**ABRACOM**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

*“As principais causas dos problemas de comunicação na empresa são: em primeiro lugar a liderança que não se comunica bem; em segundo lugar a liderança que não se comunica bem e em terceiro lugar a liderança que não se comunica bem. Nesta ordem!”*  
**Alexandre Rangel**

*“Sem integridade, não adianta comunicar.”*  
**Silvio Celestino**

*“Atitude é uma pequena coisa que faz uma grande diferença! Inspira, Respira, Não pira!”*  
**Célia Bourroul**

*“Cada vez mais os colaboradores das organizações são cada vez menos empregados, e cada vez mais parceiros, e por definição de parceria subentende-se igualdade no relacionamento. Objetivamente, a eles não se dá ordens; o desafio dos líderes é persuadi-los.”*  
**Maria Silvia Monteiro**

*“Com a informação sendo transmitida de forma cada vez mais veloz, é possível manter o compromisso da transparência, sobretudo com o público interno?”*  
**Renata Lacerda**

*“A informação é a matéria prima da comunicação, mas existe independente da comunicação”.*  
**Helen Garcia**

Cientes delas, os participantes do encontro refletiram e contribuíram com seus repertórios para consolidar a percepção de todos os profissionais envolvidos acerca dos três temas propostos, cujas conclusões apresentamos a seguir no formato de artigos.

<b>Tema 1: Ambiente colaborativo</b> <b>Este é o lugar para onde devemos apontar nosso GPS</b>
---

Maria Silvia Monteiro

Este tema me levou a perceber que há três dimensões do que chamamos de ambientes colaborativos. A primeira é aquela em que a colaboração tem início na forma como a pessoa se coloca diante dos desafios diários do seu trabalho. Diante dos muitos que ela enfrenta, ora a postura é de colaboração, ora a atitude se volta a uma prioridade pessoal, ao atendimento de uma agenda interna que despreza o interesse do grupo. Neste último, a colaboração não é possível.

A segunda dimensão considera a colaboração que se pratica a partir do relacionamento entre a empresa e o colaborador. Quando a cultura e os valores corporativos são as



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

bases para o ambiente colaborativo é natural que os colaboradores sejam motivados para atuarem na mesma sintonia. Mas, não devemos esquecer que, o que conecta a empresa a um colaborador é a qualidade do relacionamento. E, como todo relacionamento, a afinidade de valores é a chave do sucesso. Não há possibilidade de ambientes serem de fato colaborativos quando um dos lados não compactua dos valores. São os chamados valores compartilhados.

A terceira e última dimensão de ambientes colaborativos se dá quando a empresa tem na sua estratégia a intenção de contribuir para a sua comunidade ou para um “ganha-ganha” generalizado de sua cadeia produtiva. Esta dimensão é quando se estabelece uma “corrente do bem” entre todos os *stakeholders*.

Esta é a minha teoria: do individual, “ambiente-super-micro” ao cenário macro, tudo é uma fonte potencial para a criação e manutenção de ambientes colaborativos. Basta o valor colaborativo andar de mãos dadas com o valor criativo para criar um ambiente que se retroalimenta por si só.

Não foram só os colaboradores que mudaram. Todos nós mudamos. Ainda bem. Esta é uma grande e boa notícia. Porque a mudança foi para um território onde queremos algo melhor para todos. Viva os lucros, mas uma empresa com um **propósito** tem o seu campo de visão ampliado e entende que ela faz parte de uma conexão composta por muitas pessoas. Isto supõe que a empresa pode promover e suportar uma relação sustentável onde todos os *stakeholders* são vencedores.

Aqui não há nenhuma apologia anticapitalista. Ao contrário. Segundo John Mackey e Raj Sisodia “A concorrência é um estímulo constante para não nos tornarmos complacentes e tolerantes quanto à baixa qualidade. Concorrentes criam e inovam, lançam ideias, estratégias, produtos e serviços os quais não tínhamos pensado antes. Esse ponto de vista construtivo nos leva a refletir sobre o que podemos aprender com nossos competidores”. Alcançar metas, bater recordes de receita e competitividade entre players fazem parte do jogo. Mas no ambiente interno, não há espaço na competição desenfreada para a colaboração. A colaboração é o lugar para onde devemos apontar nosso GPS. Algumas empresas já acordaram para esta realidade que demanda delas uma postura mais consciente do seu papel na sociedade. Alguns visionários chamaram este movimento de **Capitalismo Consciente**.

E não há como não pontuar a importância dos líderes em todas as dimensões aqui colocadas. Eles, mais do que ninguém, terão suas responsabilidades dobradas. Serão os verdadeiros guias de uma jornada na promoção de valores mais nobres, atuando com consistência e coerência, firmes na condução da estratégia, ao mesmo tempo, que revelam e inspiram talentos. A gestão dos líderes será marcada pelo exemplo, da coerência do que se pensou, falou, sentiu e fez no dia a dia. A soma da integridade com a autenticidade. Tudo isto feito com mais humanidade, mais proximidade, mais face-to-face.

O que a Comunicação Interna tem a ver com tudo isto? Tudo.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Não consigo vislumbrar nenhum outro cenário mais oportuno para nos reposicionar do que este que estamos vivendo. E a oportunidade do momento vem exatamente do desafio e do desconhecido para enfrentar e lidar com o novo colaborador e do papel que as empresas serão obrigadas, cedo ou tarde, a assumir frente à sociedade.

Simplificar, reduzir ou assumir que o link entre empresas e colaboradores é a troca da força de trabalho por remuneração é um grande equívoco. #fato. Vejam a listinha do que eu penso:

1. O papel do colaborador excede a sua posição na organização;
2. O colaborador exerce um papel mais poderoso e decisivo no sucesso da empresa;
3. O colaborador conta com as redes sociais e hoje é habilitado para influenciar positiva ou negativamente comunidades inteiras ao redor do mundo e, por último,
4. Para o colaborador atual, a empresa deve ter um propósito maior e é desse ponto que nasce o seu engajamento.

Diante deste cenário, o escopo de atuação da Comunicação Interna se amplia e se une às lideranças das empresas de forma decisiva. Criar narrativas críveis, símbolos que representam e rituais que mobilizam atrelados a um propósito são as atividades da Comunicação Interna. Orquestrar diálogos e conteúdo mais do que canais internos serão as lições de casa para os novos comunicadores. Saímos, de forma definitiva do nível da informação para o das relações baseadas na contribuição. Passando longe das competições internas, fontes de stress e de distrações sem sentido.

#### **Para os comunicadores:**

1. Atenção para as inovações, sempre! Lembrando que às vezes o simples é mais. Já concordavam com isto os nossos amigos Steve Jobs e Einstein.
2. Unir propósitos comuns entre pessoas e negócios é o que realmente garantirá lucros cada vez maiores para todos.
3. Entender e assumir que não há mais o conceito de “Público Interno” e sim o de “Comunidade Interna”. Isto significa que colaboradores são unidos por uma causa - a base de uma comunidade. Contribua para que a empresa institua uma causa nobre. Esta é a origem dos relacionamentos sustentáveis, vínculos duradouros e do desejado engajamento.
4. Você será cobrado por resultados, então, se lembre de construir bons indicadores de qualidade. Como muitas atividades são subjetivas não se esqueça de inserir também indicadores subjetivos.
5. Você está lidando com pessoas que são como você. Insira-se no contexto, assim, a estratégia e as atividades serão bem sucedidas.

Para mim: novo colaborador, engajamento e relação de trabalho estão todos juntos e misturados.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Imaginem a seguinte cena: todos os dias, milhares de pessoas saem de casa, seguem para as suas empresas. Muitas delas, sem muita vontade e nem opções, passam 1/3 do seu dia trabalhando e voltam cansadas. Sentiu alguma coisa?

Se você imaginou esta cena com uma dose de preguiça e desânimo, o seu desafio como comunicador aumentou muito.

Se você conseguiu imaginar a cena com uma trilha musical por trás, significa que entendeu que o desafio do comunicador é justamente criar esta trilha musical. Sim. A rigor, este é o desafio do comunicador para transformar o ambiente de trabalho em um local de colaboração mútua. É deste território que nasce o engajamento.

Assisti recentemente uma graaaande empresa colocar aos seus colaboradores a importância da segurança no trabalho. Pelo core business da empresa, já deveria ser mais do que óbvio a prática mais do que obrigatória dos itens de segurança. A empresa exige “acidente zero”. Fiquei particularmente encantada de saber como ela conseguiu atingir níveis pífios de acidentes. Entre os seus valores estava o da FAMÍLIA. Natural para uma grande empresa de origem familiar. Chamei isto de coerência na estratégia. Se existia alguma empresa que poderia instituir uma narrativa sobre segurança e família... foi esta empresa. Respirei autenticidade. O grande apelo da campanha de segurança era “Queremos você de volta à sua família todos os dias”. A campanha foi traduzida para 10 idiomas diferentes e aplicada a mais de 12 países de todos os continentes. Envolvimento do CEO até o porteiro da fábrica na Índia. Família é um valor universal. Todos nós temos e prezamos as nossas. Se a empresa é familiar, me parece bacana ela dizer que as famílias de todos também são importantes. E esta campanha se estendeu a todos os fornecedores e familiares. Todos precisavam entender que faziam parte de algo maior e sua vida teria que estar assegurada. Reputação e relacionamentos sustentáveis se fazem assim. E o engajamento também.

*Maria Silvia é profissional de RP, formada pela FAAP, reúne experiência de 25 anos em posições de liderança em anunciantes, agências e como consultora em marketing. Perfil multidisciplinar. Foi responsável pelas áreas de Marketing do BankBoston, Banco Santander e Unicef Telecomunicações e pela coordenação internacional das contas da Unilever e Adams pela JWT - Grupo WPP, entre outras. Atualmente atua como consultora em sua própria empresa Outsiders. Estudiosa e atenta às inovações da Comunicação Corporativa, particularmente, a Comunicação Interna, Propósito, Cultura e Lideranças.*

## **Tema2: Transparência, Mito ou Verdade?**

Renata Lacerda

Entre os desafios de fazer comunicação, a transparência é um dos atributos mais complexos. Talvez porque, assim como a verdade, transparência passe por uma questão de ponto de vista. Muitas pessoas se dizem transparentes em seu discurso quando, na verdade, estão apenas comunicando o que pra elas é o mais razoável e



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

importante dizer. São casos em que a transparência, na mesma medida que a verdade, é utilizada de forma parcial. Mas isso é possível?

A definição da palavra transparência não deixa dúvida: qualidade do que é transparente, que deixa transparecer. Então, não há como ser transparente pela metade. Mas no ambiente corporativo existem estratégias de sobrevivência que exigem sigilo e para alguns isso pode significar comprometer a transparência do discurso. Certamente essa é uma armadilha para as empresas que praticam a transparência em momentos específicos, como em cenários de crise. Contudo, se todo o processo de comunicação é feito de forma transparente esse é um temor desnecessário. Essa pode ser apontada como a principal conclusão do grupo de profissionais reunidos em torno de **Transparência**, um dos temas propostos no 2º Verso e Reverso da Comunicação Interna.

Literatura, pesquisas e profissionais atestam essa opinião. Sobretudo em Comunicação Interna, são vastos os exemplos em que transparência é um elemento cada vez mais vital para conquistar e manter a credibilidade da organização. Em seu livro *Marketing 3.0 – As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano*, Philip Kotler tem um capítulo dedicado à importância da comunicação com os funcionários/colaboradores/empregados. Segundo ele, o público interno é o primeiro mais importante consumidor e como tal devem ser fortalecido com valores autênticos. *“... é mais difícil contar histórias aos empregados, porque isso significa encenar experiências de trabalho autênticas e coerentes. Uma atitude que não esteja alinhada com os valores da empresa estragará toda a história. Os consumidores detectam facilmente quando uma missão de marca não é autêntica. E os empregados detectam com facilidade ainda mais falsos valores nas práticas da empresa”*, diz.

Ao reconhecer que não é uma das tarefas mais fáceis, Kotler também estimula as empresas a usarem a criatividade e não negligenciarem seus discursos para o público interno. Isso não significa expor informações estratégicas ou sigilosas, mas sim manter coerência na comunicação. Conseqüentemente, há uma grande chance de a transparência estar preservada. Até porque é importante que se lembre: a empresa é feita pelos colaboradores e se esses não acreditam em suas lideranças não vão contribuir para o alcance dos objetivos. E a crença vem da relação transparente.

Uma das provas positivas desse processo está no ranking da Great Place to Work®, que reconhece e divulga os excelentes ambientes de trabalho por meio de pesquisa sigilosa e individual realizada entre os colaboradores das instituições. Entre as descobertas que deram origem ao instituto, está *“a construção de relações de alta qualidade, caracterizadas por confiança, orgulho e camaradagem. É assim que relações baseadas em confiança deixam de ser um fator secundário e se tornam a chave para melhorar os resultados do negócio”*.

Se a concessão do prêmio acontece às organizações que praticam esses valores, então é sinal de que é possível ter transparência no ambiente corporativo, principalmente com



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

o público interno. Mas então começa a angústia dos profissionais da comunicação em colocar tudo isso em prática.

Uma das colegas de grupo usou como exemplo uma situação real na empresa onde atua. O comunicado interno sobre uma grande mudança na diretoria estava parado havia semanas porque os executivos não conseguiam chegar em um consenso do que deveria ou não ser comunicado. E com isso a notícia corria o grande risco de ir parar nas redes sociais, mas sem a versão da empresa, o que poderia dar origem a boatos desnecessários e, em maior amplitude, o cenário para uma crise de imagem.

Nossa sugestão à colega foi continuar firme no propósito de consultora de comunicação, evidenciando sempre que possível a necessidade de todo o processo ser feito com discurso transparente. Porém, que isso não significa expor detalhes confidenciais da empresa, mas tratar o colaborador como um aliado importante e que, portanto, deve ter acesso às informações institucionais mais rapidamente que o público externo. Por isso da necessidade cada vez mais latente da área, principalmente de Comunicação Interna, atuar diretamente à Diretoria, Presidência e/ou Governança Corporativa. Porque somente com acesso às estratégias da empresa é possível garantir um discurso alinhado com os valores e propósitos da empresa, um grande passo para garantir credibilidade e boa reputação.

Foi então que chegamos à conclusão de que os temas dos painéis do 2º Verso e Reverso estavam tão alinhados. **Ambientes Colaborativos**, em tempos onde a **Velocidade da Informação** cada vez mais acelerada, devem primar pela **Transparência**.

Com essa certeza, o grupo respondeu aos questionamentos propostos pelo encontro:

- 1) **O colaborador mudou e o que a comunicação interna faz para este colaborador?**  
Sim, tudo mudou e a Comunicação Interna pode contribuir sendo mais transparente.
- 2) **A empresa está atenta ao colaborador ou apenas aos seus interesses?**  
A empresa continua pensando em seus interesses e para atendê-los precisa dar mais atenção a todos os seus públicos, com mais transparência.
- 3) **O que é engajar?**  
Engajar é quando o colaborador e a empresa estão caminhando na mesma direção e com o mesmo propósito. E para isso a transparência das relações é fundamental.
- 4) **Qual a nova relação de trabalho nas organizações?**  
Colaborativa.

Tudo isso me fez lembrar o motivo pelo qual me interessei pelo tema Transparência.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Em minhas relações sociais e profissionais é comum evidenciarem, entre outras características, que sou transparente. Mas como tudo na vida, esse é um atributo que pode ser bom e ruim. No positivo, é que as pessoas dizem não ter dúvida do que penso sobre cada assunto. O negativo é que elas não têm dúvida do que penso, o que nem sempre pode ser o que elas gostariam de ouvir... É nessa hora que entra o bom senso de saber que toda ação tem uma reação e é preciso estar preparado para as consequências de nossas escolhas. Ou ainda, ter certeza que a melhor escolha foi feita.

Ajustando isso, sempre tive boas respostas quando fui transparente e mantive a coerência da minha personalidade. Penso que assim também pode ser com as organizações. As empresas não são punidas por serem transparentes se forem coerentes em seus discursos e práticas. Pelo contrário, basta ver o que a falta de transparência pode causar, até mesmo a instituições com tradição de ótimos resultados e, até então, com excelente credibilidade. Empresas que mantêm uma comunicação transparente vão ganhar, sim, colaboradores mais engajados e crentes de que estão contribuindo não só para os ganhos da instituição para a qual trabalham, mas para toda a sociedade. Como no provérbio chinês, citado por Kotler, “*conta-me e eu esquecerei, mostra-me e talvez eu me lembre; envolva-me e eu entenderei*”.

**Renata Lacerda** é formada em Comunicação Social, com habilitação em jornalismo, com mais de 20 anos de experiência na área de Comunicação. Desde 2009, voltou sua carreira para Comunicação Corporativa. Planejamento estratégico, desenvolvimento de propostas alinhadas com objetivos de negócios, gerenciamento de resultados, coordenação de equipe, supervisão de ações de imprensa e projetos de relacionamento com diversos públicos estão entre as atividades desenvolvidas. Antes do mundo corporativo, trabalhou em rádio, depois em TV e Web, como também emissoras, produtoras de vídeo e empresas de comunicação. É gerente de atendimento da agência Santa Fé Ideias e membro do GT CI da Abracom.

### Tema 3: Informação em velocidade máxima

Helen Garcia

Não é possível avançar no tema sobre a “Velocidade da Informação” sem antes fazer um registro sobre a quantidade enorme de informações circulando entre as pessoas e da forma com que elas são processadas, transmitidas e multiplicadas. É uma triangulação complexa que envolve evolução tecnológica, hábitos de consumo da informação e produção de conteúdo.

Estudos realizados pela Berkeley, renomada Universidade da Califórnia, sob o título “Quanta informação?”, já nos dava alguns cenários bem ilustrativos de que em 2007, a humanidade foi capaz de armazenar **295 trilhões de megabytes** = 404 bilhões de CD-Roms, o que daria 61 por habitante. Empilhados, eles **ultrapassariam a distância entre a Terra e a Lua**. Outro cenário é imaginar que a quantidade de informações é **80 vezes maior do que todo o conteúdo da histórica biblioteca de Alexandria**, fundada em



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

300 A.C e uma das maiores do mundo antigo. E correspondem a apenas **0,33% do que pode ser armazenado no DNA de um adulto.**

Sobre este tema, precisamos nos lembrar de dois personagens relativamente novos no cenário: produtores de conteúdo e consumidores da informação. Todas estas informações são produzidas e consumidas por pessoas ansiosas por notícias e conteúdos atualizados diariamente. Dessa forma, é estabelecido um fluxo frenético de produção que não tem descanso por um único minuto. Além disso, a dinâmica do consumo concentra nos meios online todo o fluxo e fonte de pesquisa e comunicação. Afinal, todos nós queremos saber. Todos nós precisamos da informação para fazer algo com ela ou não.

A velocidade de que estamos falando não se limita a considerar o tempo em que o conteúdo é gerado e consumido por toda a população global, mas sim como os recursos tecnológicos anularam qualquer distância entre países, cidades e pessoas. O mundo é virtual e somos todos “avatars” pulando de sites em sites a procura de informações. Pierre Levy, em seu livro “O que é virtual”, nos trouxe a questão de estarmos todos ao mesmo tempo **aqui e lá graças** às técnicas de comunicação e de telepresença. “... a virtualização inventa, no gasto e no risco, **velocidades qualitativamente novas, espaços-tempos mutantes**”.

Este cenário traz consequências e um novo desenho na convivência com o mundo. Se trouxermos para o ambiente corporativo, podemos elencar os seguintes sintomas colaterais:

- Mudanças nos comportamentos comunicacionais e relacionais enfraqueceram a comunicação empresarial centrada exclusivamente na empresa.
- O indivíduo informado requer cada vez mais participação nos contextos social e organizacional.
- Mais informação não é necessariamente melhor; o excesso ultrapassa a capacidade humana de processamento e retenção das informações relevantes e completas.
- Não há diferenciação de tempo entre o fato e o impacto do fato.
- Produção de conteúdo em meios para os colaboradores deve visar o diálogo, a mão dupla e não o caminho único da fala da empresa. Quem determina o canal de comunicação interna é a forma de consumo da informação dos seus colaboradores. É hora das empresas terem esta sensibilidade e se adequarem a essa nova realidade. Caso contrário, o excesso de conteúdo e mídias são fatos irreversíveis e causam distrações inconvenientes.

Esta é uma realidade que já está instalada. Para as empresas, a ordem é se cercar de cuidados na produção de conteúdos relevantes que influenciam e definem o sucesso do



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

negócio. É adequado, então, estabelecer canais de comunicação que tenham aderência aos hábitos de consumo de conteúdo do público a que se destina, visando a criação de diálogos fluentes e claros e na formação de um cenário onde o relacionamento entre todos se consolide.

Velocidade nem sempre é divulgar com rapidez. Muitas vezes pode significar saber a hora de mudar as estratégias e se adequar à premissa primordial da comunicação: escolher o melhor veículo/canal para que emissor, mensagem e receptor estejam alinhados.

**Helen Garcia** é pós-graduada em *Redes Digitais e Sustentabilidade pela ECA-USP*, é jornalista pela *Universidade Metodista de São Paulo (1998)* e possui especializações em *comunicação empresarial pela ESPM* e em *Gestão de Comunicação Hiperfídia pela Unicid*. É sócia da *Trama Comunicação*, onde é a consultora responsável pelo desenvolvimento de estratégias diferenciadas e implementação de programas de comunicação, principalmente nas áreas de educação, inovação, sustentabilidade e tecnologia. É membro do *Grupo de Comunicação Interna da Abracom*, por meio do qual colaborou com a redação do 4º. *Caderno de Comunicação Organizacional "Por que Investir em Comunicação Interna"*. É também coautora do E-book "*Para Entender as Mídias Sociais 2*".

## #Múltiplas reflexões

Gostamos de artigos. Por isso, apresentamos outros registros dos profissionais do GT CI, nas agências ou como clientes e consultores de empresas, redigidos com a perspectiva de um constante diálogo entre si e com a sociedade.

### Quando comecei a trabalhar com comunicação interna...

*Claudia Cezaro Zanuso*

Isso foi na década de 1990. Raro era perguntar, pesquisar, explorar o ambiente antes de propor. Eu me sentia pronta para atuar e com a certeza de que meu conhecimento era valioso para o cliente ou o contratante. Na verdade, eu ainda não tinha a percepção, nem tão pouco o estímulo de ouvir o outro. A comunicação que se fazia era unidirecional, da organização para o empregado. E ponto. Minha atitude como comunicador, muitas vezes responsável por esse fluxo, era só de produzir, de operar.

Lidava com fatos empresariais, nem sempre os mais atraentes. Nossa vida é bem mais rica, claro. Ocorre que o trabalho faz parte da vida das pessoas e estabelecer uma relação proveitosa entre o empregado e o empregador começou a ser o foco de um número cada vez maior de empresas. Talvez as multinacionais foram as primeiras a perceber isso. Lembro-me dos oito anos de atendimento em comunicação interna ao



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

BankBoston que a partir do seu posicionamento de marca “simplesmente primeira classe”, estendia esse conceito igualmente para os públicos externo e interno. E desde sempre praticava a *educomunicação*, pela troca de informação e pela formação dos profissionais para bem atender aos propósitos do banco.

Já nos anos 2000, senti a primeira mudança de enfoque do comunicar para o público de dentro da empresa. Não bastava mais atender aos propósitos organizacionais. Houve uma forte onda de responsabilidade social, na época encabeçada pelo governo Fernando Henrique, o que levou muitas empresas a olharem para o terceiro setor, quase como um novo *core business* do negócio.

A ideia era se mostrar interessada e envolvida pelas causas comunitárias, mesmo que essas fossem superficiais, assistenciais, filantrópicas. E nesse movimento o empregado foi convidado a ser voluntário, a doar tempo de sua vida para o engajamento social. Para equilibrar essa nova exigência corporativa, criamos e comunicamos inúmeros programas de qualidade de vida no trabalho e de voluntariado.

E por que era assim? Porque quem estava trabalhando, permanecia trabalhando em uma mesma empresa, salvo crises, fusões ou aquisições que resultassem em demissões. Uma vez empregado, o profissional permanecia lá, fazia carreira lá. Então, os planos eram de longo prazo e visavam uma relação duradoura, por isso haviam certas compensações para equilibrar altas exigências por produtividade e qualidade.

Nessa fase do fazer comunicação, estava eu deslumbrada com a internet e seu universo de possibilidades. Construí e implantei intranets. Concomitantemente, grande parte das mensagens para cada colaborador passou a ser digital, por email. Aos poucos os folhetos e malas direta foram sumindo. Cartazes e banners também. Mas apesar disso, a mensagem continuava sendo unidirecional. Atualizou-se a ferramenta, mas não o conteúdo dessa comunicação. O empregado continuava receptor.

É fato que novos conteúdos passaram a versar nas pautas internas. Junto com o factual, comecei a tratar de ética, de *compliance*, de segurança da informação, e aos poucos, os temas foram trazendo a missão, a visão e os valores corporativos à frente das pessoas. Foi um movimento que resistiu à crise de 2008 - quando a sociedade sofreu com a mentira e viu a economia mundial retroceder - e se fortaleceu de tal maneira para nunca mais perder seu lugar.

Foi então que para resgatar a credibilidade empresarial, recorreu-se ao líder. Buscou-se na palavra do mais alto escalão da organização, a força para embasar os propósitos dos negócios. O conceito de porta-voz, nunca foi tão utilizado na comunicação empresarial como nesse momento. E para o público interno, se desdobrou no conceito de embaixador da marca. Desta forma, além de gerir a imagem, o controle da reputação passou a ser um dos *drivers* mais perseguidos pelas empresas. No momento em que passou a ser tão importante conhecer o que pensam sobre uma marca, quanto comunicá-la, rompeu-se a barreira da comunicação unidirecional, colocando como mandatório para qualquer processo de relacionamento entre uma empresa e seus



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

públicos, ouvi-los. Fortaleceu-se a matriz da sustentabilidade para os negócios, que parte do conceito de materialidade para estabelecer prioridades na gestão, um cruzamento dos interesses dos públicos de relacionamento com os da empresa, entre eles o colaborador.

Então, engajar passou a ser o verbo da vez. Todo plano de comunicação interna passou a adotá-lo como um dos principais objetivos. Cito como exemplo, o case do Hospital do Coração de São Paulo, que em 2006 conquistou a *Joint Commission International*, uma certificação de qualidade internacional, graças a um processo de comunicação interna que se iniciou em 2003, e teve como parte da estratégia, o envolvimento das lideranças na multiplicação das mensagens chave para o engajamento das equipes assistenciais. A base deste sistema são as pessoas, que ao assumirem funções de gestão, atraem para si um grande desafio: interagir e se relacionar com suas equipes, com seus liderados. Este modelo garante a comunicação simétrica, ou seja, o alinhamento da mensagem desde o topo até a base, onde o principal meio de comunicação interna são os líderes.

Na mesma direção, a comunicação em rede entrou em minha vida em 2010, quando abri meu perfil no Facebook. Passei a tomar conhecimento de fatos primeiro pelos meus amigos e grupos de contatos e depois pela imprensa e meios de comunicação em geral. Comecei a emitir opiniões a quem quiser ler, como também a ler as alheias, comentá-las e compartilhá-las, num ritmo frenético. Eu e todo mundo...

“Dar poder às pessoas pode ser a forma mais inteligente e prática de incrementar a reputação de uma organização”, foi o que ouvi em 2014 no 2o Verso e Reverso da Comunicação Interna, promovido pela Abracom. Entretanto, a visão continua sendo a de que a comunicação é um instrumento de apoio para ações de implantação das estratégias negociais, enquanto que deveria ser elemento fundamental na composição da estratégia, apesar de toda essa revolução comunicacional!

O desejo do profissional de comunicação interna é poder contribuir para que a tomada de decisão do público interno de uma organização seja cada vez mais assertiva. Mais ainda, que a comunicação seja entendida como processo fundamental para a constituição da estratégia do negócio, considerando a visão das pessoas e a atuação das mesmas.

Para efetuar uma análise do ambiente interno, buscando entender o contexto da organização e as novas tendências e práticas da comunicação organizacional com foco no relacionamento com o público interno, recomendo os seguintes questionamentos: Como surgiu o processo de comunicação interna? Por quais razões? E com quais objetivos? E com as respostas em mãos, começar a trabalhar.

***Claudia Cezaro Zanuso*** é especialista em Comunicação Empresarial pela Aberje/Eseg e em Marketing Pleno pela Madia Marketing School. Sócia-diretora da KF Comunicação há 23 anos, foi vencedora do nove prêmios Aberje, dois ADVB e um Marketing Best. É co-autora de dois cadernos de comunicação organizacional da Abracom sobre o tema



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

*Comunicação Interna e do livro 100 Frases Inspiradoras para o dia a dia do comunicador empresarial, editado pela sua agência. É docente de comunicação interna na pós-graduação da Universidade Anhembi Morumbi.*

## **Somos o que conseguimos comunicar**

*Celia Bourroul*

Como diz Francisco Gaudêncio Torquato do Rego: "Nós somos do tamanho da comunicação que conseguimos estabelecer no meio em que atuamos".

Esta afirmação pode soar, num primeiro momento, estranha para a maioria de nós. Entretanto, se pensarmos um pouco na palavra chave "comunicação" veremos que ela não só faz sentido como é totalmente verdadeira.

Nós somos o que conseguimos comunicar no meio em que atuamos. A comunicação é o que dá expressão às relações entre as pessoas; é o nosso instrumento de exploração do mundo e também é, ao mesmo tempo, o instrumento com o qual o mundo nos explora. É através deste jogo que formamos, gradualmente, as opiniões, conceitos e juízos que nortearão nossas vidas, sem os quais seria impossível a convivência.

O crescimento das organizações favorece a entrada de novas pessoas e, com elas, novas ideias e novas oportunidades de aprendizagem, mas obriga também a um reforço do investimento na qualidade da comunicação interna e a um processo constante e contínuo de aperfeiçoamento.

Manter canais abertos e a transparência da comunicação, por exemplo, são coisas complexas de serem praticadas. Para serem viáveis, devem estar coerentes com a Filosofia Empresarial; devem ser efetivamente praticadas em toda a empresa e estar refletidas nos instrumentos técnicos de gestão.

A comunicação deve ser entendida como o instrumento que dá suporte à gestão em seu esforço de assegurar o entendimento comum e estabelecer as relações internas e externas, necessário à realização da tarefa empresarial de forma coerente com as finalidades empresariais.

Só assim é possível maximizar sinergias, otimizando o potencial individual em benefício do grupo, e ultrapassar com sucesso os inúmeros e difíceis desafios que são necessários enfrentar diariamente. A melhoria contínua da qualidade das inter-relações e da comunicação é uma tarefa que diz respeito a TODOS e, por isso, só pode ser executada com o empenho de TODOS!

***Célia Bourroul*** é Diretora Executiva da Bourroul Consultoria, empresa especializada em Treinamentos e Consultoria em Gestão. Psicóloga, com formação em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Vanzolini - USP Psicodrama, pela Febrap - PUC e Gestão de Pessoas - FGV. Possui mais de 20 anos de experiência profissional com



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

*ênfase em Recrutamento e Seleção de Pessoal, Coaching, Assessment, Administração de Recursos Humanos, Planejamento, Desenvolvimento e Treinamento; Administração de Cargos e Salários, Plano de Carreira, sistemas de Qualidade e Gestão Empresarial.*

## **A hora e vez da Comunicação Interna**

Izolda Cremonine

Muito já se escreveu e se falou sobre Comunicação Interna mas o assunto continua candente.

A evolução desta atividade no Brasil é de domínio público: começou de forma incipiente tendo por base as “circulares” distribuídas pelo DP, numa estrutura quase sempre autoritária, forte característica das empresas nos 1950.

Com a ampliação do mercado, as instituições começaram a ter um cuidado maior nas relações com o empregado, através do diálogo. Os anos 1990 permitiram maior profissionalização da comunicação interna, agora por meio de um trabalho planejado, embora ainda focada apenas em ações pontuais: revista ou jornal impressos, mural, calendário de eventos, etc.

O século 21 está consolidando nas organizações a consciência sobre uma política para a retenção dos empregados e também sobre a necessidade da participação deles na disseminação da visão, missão e valores; ambos fatores são importante para o fortalecimento da cultura empresarial e de um relacionamento mutuamente saudável.

Estamos, assim, no momento ideal para uma refletir sobre o futuro próximo da Comunicação Interna neste novo cenário. Sob diferentes abordagens, temos buscado novas balizas para nossas reflexões. Citando algumas delas:

### **A função estratégica da comunicação interna**

Tema de inúmeras formas de estudo, como pesquisas, entrevistas, livros, congressos, TCC's, cursos. É um assunto antigo mas que continua novo, quase óbvio mas que continua cinzento, indubitável mas que continua duvidoso.

Como nós, profissionais da atividade, podemos provar para a direção das empresas o conceito? Simples assim: entendendo profundamente a cultura da empresa na qual ou para qual trabalhamos; conhecendo os limites profissionais de nosso campo de atuação e aproveitando todos os espaços; desenvolvendo um trabalho essencialmente político, através da cumplicidade com pessoas que compartilham os mesmos princípios; tendo uma postura ética e cordial, aumentando nossa credibilidade para sermos ouvidos, cada dia com maior atenção.

E, mais que tudo, tendo intimidade com o conceito que queremos transmitir, com didatismo nas explicações, com paciência com as dúvidas levantadas. E profunda crença nestas verdades.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Como a direção das empresas pode acreditar neste conceito? Se nossas convicções não conseguem ser discutidas, não diminuem a impermeabilidade da direção e não ecoam em nenhum momento, com nenhum dirigente... significa que estamos numa posição de vanguarda conceitual, ainda não absorvida por todos. Esta condição aponta para dois caminhos possíveis de serem seguidos por nós: manter o trabalho, sem frustrações mas continuando a evangelização baseada em “água mole em pedra dura...”; ou partir para um novo desafio profissional.

## **A nova relação de trabalho nas organizações**

É um assunto muito amplo, cujos detalhes dependem de inúmeras variáveis – da área de atuação da empresa e as características próprias dos setores da indústria, do varejo e dos serviços; da localização geográfica da empresa, seja nas diferentes regiões do Brasil, seja em outros países; do porte da empresa, em função do número de empregados ou faturamento; da complexidade da hierarquia corporativa, que determina maiores ou menores índices de agilidade para a realização dos trabalhos.

As empresas estão em diferentes patamares de atuação e em diferentes realidades. A relação capital X trabalho está passando por novas e importantes mudanças, assim, as ações de comunicação interna não podem mais ser aplicadas automaticamente. Nossa responsabilidade é entender a situação de cada empresa e elaborar plano de trabalho compatível com ela, a partir da nossa compreensão sobre o novo modelo de relacionamento.

Esta postura não demonstra conformismo ou passividade de nossa parte, mas sim uma atitude política, sempre com olhos no futuro e aproveitando todas as oportunidades para conquistar os avanços possíveis.

## **Comunicação interna a partir da ótica do empregado ou do empregador?**

Trata-se de uma questão que, se não bem resolvida pelos profissionais que atuam na área, pode ocasionar o risco de criar áreas de atrito, de atropelar vaidades ou de nos causar dramas de consciência, tornando nossa atividade muito desmotivadora.

Qual é o assunto que desperta maior interesse nos empregados? Resposta rápida: o futuro da empresa. Bingo! A divulgação dos posicionamentos, valores e conquistas corporativas são pontos fundamentais para o estabelecimento de uma política de relacionamento sadio com os empregados. A comunicação interna pertence à organização mas ela não é a única fonte de informação: além de falar a empresa precisa ouvir, dar voz ao funcionário através de canais estabelecidos.

Qual será o conceito de honestidade, transparência, sustentabilidade, ética, justiça e minorias sociais para cada uma das duas óticas que convivem no ambiente da empresa? As abrangências serão idênticas para todos? Qual a dimensão e os limites no tratamento de assuntos mais complexos? Sim, é possível ampliar a pauta para além



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

dos tópicos administrativos, colocando em discussão a vida cotidiana, a arte como fator de crescimento humano, a cidadania participativa, a vida em sociedade – enfim, levar ao funcionário a oportunidade de alargar seus horizontes e buscar uma vida feliz dentro e fora da organização.

Refletir sobre estes temas não é um desafio instigante?

**Izolda Cremonine**, da C&M Comunicações, é professora da ESPM e da FAAP/MBA de Comunicação Interna. Mestre em Comunicação e Mercado. Criadora e gestora da área de Comunicação Interna da ESPM. Recebeu o Prêmio Aberje 2003 pela Multibrás e em 1998, pela Goodyear, ambos na categoria Comunicação Interna.

Co-autora dos Cadernos de Comunicação Organizacional da Abracom sobre Comunicação Interna; autora do capítulo Relacionamento com a Imprensa, do livro Gestão de Stakeholders, Editora Saraiva, 2010.

## Uma rede de colaboração

*Marcia Glogowski*

Marco, analista da Soft, sai de casa em direção ao trabalho. Dentro do metrô, checa as novidades no smartphone. Na rede social da Soft, vê o post sobre o novo lançamento da empresa, ainda sigiloso, comunicado apenas à equipe. Hum! Não gosta daquele aplicativo que integra o produto. Tinha feito um relatório recentemente, apontando um defeito e sugerindo uma solução para o aplicativo. Posta um comentário explicando seu ponto de vista. Em um minuto, o CEO da empresa responde sugerindo uma reunião para o momento em que Marco chegar à empresa. Outros analistas e gerentes comentam o post e se dispõem a participar do processo. Da reunião, sai um aperfeiçoamento do produto, cujo lançamento vai ter que ser adiado por algumas semanas. Mas a empresa sabe que é menos prejudicial adiar um lançamento do que fazer um recall. À noite, Marco chega em casa satisfeito. Com a sensação de que fez a diferença.

Esse é o mundo utópico da comunicação interna do século 21. Um mundo em que todos dialogam e colaboram (no sentido literal, de trabalhar junto) dentro de uma organização. Todos se comunicam em tempo real, sem travas hierárquicas e sem personalizações, visando apenas um objetivo comum, a partir do propósito da empresa.

Qual é o papel dos responsáveis pela comunicação interna, nesse mundo utópico? É o mesmo do mundo atual: planejar e organizar a comunicação e seus canais, desenhando estratégias de aprimoramento, com o objetivo de permitir crescente eficiência da empresa e um bom ambiente de trabalho.

Nesta segunda década do século 21, em que ainda vivemos a comunicação interna de cima para baixo, o desafio dos comunicólogos é justamente derrubar as barreiras para o estabelecimento de um verdadeiro diálogo interno.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Se estamos na era do protagonismo, se hoje os profissionais não sonham em passar a vida dentro da mesma organização, mas querem participar das conquistas e receber reconhecimento por isso, só temos um caminho a seguir: o diálogo aberto, sem amarras, sem temor de críticas.

O medo de críticas e de comentários “inadequados” tem sido o grande entrave para o avanço do diálogo dentro das organizações. A seguinte frase foi dita, em tom de vitória, por uma responsável pela comunicação interna em uma organização: “Abrimos a intranet para comentários e, felizmente, não houve nenhum ofensivo ou crítico.”

As ofensas, creio, tendem a virar pó, porque a maioria e o bom-senso vão acabar por ignorá-las. As críticas, essas devem ser sempre levadas em conta. E o amadurecimento do diálogo levará as críticas a um nível técnico, com embasamento, para servirem ao objetivo de convencimento.

Deve-se superar o medo de dizer e de receber um não. Um diálogo interno vai exigir, por vezes, um não claro e direto, desde que bem fundamentado. A falta da negativa direta tem sido um obstáculo não apenas na comunicação interna como no relacionamento com os diversos stakeholders de uma organização.

Essa cultura de evitar o não – e principalmente o não público – tem provocado perda de tempo. É fácil calcular quanto uma empresa perdeu em um ano apenas fazendo um “follow up” de uma concorrência, de uma tomada de preços, de uma consulta sobre um produto ou serviço. São dezenas de e-mails que vêm e vão com desculpas como “não tivemos tempo”, “ainda está sob análise”, “assim que tiver uma decisão, darei a resposta”, “pode deixar que nós entraremos em contato”. Esses contatos nunca vêm.

Na comunicação interna, a “enrolação” é um pecado capital. Na era da transparência, não se pode omitir informações – a não ser que se explique por que tais informações não podem ser compartilhadas. Se as empresas querem que os empregados fiquem mais do que poucos anos no trabalho e se querem investir nos talentos, têm que se render à criação de uma rede de colaboração. E os responsáveis pela comunicação interna estarão ali para fazer o diálogo fluir da melhor forma possível e não para impor um discurso da cúpula para as bases.

**Marcia Glogowski** é jornalista e relações-públicas. Desde 2006 na RP1, dirige contas de grandes corporações. Integra o GT CI da Abracom – e é coautora do segundo Caderno de Comunicação Organizacional da entidade. Por 30 anos, trabalhou no jornal O Estado de S. Paulo, onde ocupou cargos de repórter a editora. Integrou a equipe que ganhou o Prêmio Esso de Reportagem em 1985. É autora do livro-reportagem *Aleijadinho, o Violoncelo, sobre luteria no Brasil*.



# ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

## #Daqui pra frente

Os objetivos do GT CI Abracom ao promover espaços de reflexão são continuar a contribuir para a profissionalização da Comunicação Interna e antecipar tendências que observamos no processo de comunicação dentro das organizações. Para isso, a troca de conhecimentos torna-se fundamental.

Nosso desejo é manter os encontros e gerar novos conteúdos a partir deles. Vamos continuar a refletir e a conversar. Venha com a gente!

Um abraço,

**Claudia Cezaro Zanuso**  
**Coordenadora do grupo de CI**

Diretora de Capacitação da Abracom  
Associada pela KF Comunicação  
claudia@abracom.org.br

### **Para contatar o GT CI**

Email: [contato@abracom.org.br](mailto:contato@abracom.org.br)

Twitter: @abracom

Facebook: <https://www.facebook.com/groups/293520050675660/>

Telefone: 11-3079-6839

### **Sobre a Abracom**

Criada em abril de 2002, a Associação Brasileira das Agências de Comunicação – Abracom, reúne hoje mais de 340 empresas de comunicação corporativa em todo o País, representando um universo de mais de 14 mil profissionais, que atuam no desenvolvimento de estratégias de comunicação para clientes de grande, pequeno e médio porte nos setores público e privado ([www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br)).