

# CCCO

3°

## Caderno de Comunicação Organizacional

[ Como entender a  
comunicação interna ]

## Abertura

O Caderno de Comunicação Organizacional intitulado Como entender a Comunicação Interna é uma contribuição da Associação Brasileira das Agências de Comunicação – Abracom ao mercado. Neste caderno, você verá como as agências do segmento estão capacitadas para ir além de fornecer serviços, tornando-se verdadeiras aliadas das organizações nas estratégias de comunicação com os seus clientes. E saberá também como contratar serviços de comunicação corporativa dentro das necessidades de sua organização.

A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização. Uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa é o desejo de todo executivo. E para que a comunicação externa tenha mais eficácia, as principais mensagens da organização precisam de legitimação do público interno e, claro, de uma política de recursos humanos coerente com os valores, a visão e a missão da empresa.

A cultura da comunicação interna está cada vez mais consolidada em nosso mercado e as organizações sensíveis para o tema colocam-se com destaque em pesquisas que indicam os melhores climas organizacionais. Mas a realidade do mercado mostra que uma boa política de comunicação interna necessita do suporte de empresas especializadas, como as agências representadas pela Abracom, com estrutura, Inteligência e criatividade para dar conta dos desafios crescentes de comunicação com o público interno.

Faça da comunicação interna uma aliada de sua estratégia de negócios.

Abraços e boa leitura.

***Ciro Dias Reis***  
***Presidente***

# A Abracom

## Visão

A comunicação é agente inspiradora e transformadora das relações humanas, sociais e empresariais.

## Missão

- Representar os interesses dos associados
- Promover e valorizar a cultura da comunicação corporativa e institucional por meio de posicionamentos éticos, excelência técnica e adoção das melhores práticas de gestão, contribuindo para a ampliação e fortalecimento do mercado

## Valores

- Diálogo
- Ética
- Educação
- Isonomia e equidade
- Respeito à diversidade

## Atributos

- Representatividade nacional
- Referência de técnica e ética para o mercado de comunicação corporativa e institucional
- Disseminadora da importância estratégica dos serviços de comunicação corporativa e institucional
- Fonte de capacitação técnica gerencial
- Reconhecimento internacional

## Essência

A Abracom é interlocutora quando o tema é o setor empresarial das agências de comunicação institucional corporativa.

# O Grupo de Comunicação Interna

## Objetivos

- ✦ Unir e mobilizar no âmbito da Abracom as agências que trabalham com esse serviço para discutir temas relativos à comunicação interna no mercado
- ✦ Ampliar as oportunidades de negócios na área de comunicação interna das organizações
- ✦ Contribuir para o desenvolvimento e a qualificação dos profissionais que atuam na área de comunicação interna
- ✦ Fazer um levantamento das diversas ferramentas empregadas hoje no trabalho de comunicação interna
- ✦ Monitorar o comportamento do mercado em relação à contratação de trabalhos de comunicação interna

## Atividades

- ✦ Reuniões mensais na sede da Abracom em São Paulo
- ✦ Relacionamento com o mercado
- ✦ Palestras em eventos e Universidades

## Coordenadoras

 **Claudia Cezaro Zanuso** - Conselheira Fiscal da Abracom e Diretora de Atendimento e Planejamento da KlaumonForma Comunicação [claudia@klaumonforma.com.br](mailto:claudia@klaumonforma.com.br)

 **Jaíra Reis** - Diretora Executiva da Casa do Cliente Comunicação 360° e Diretora de Relacionamento com o Mercado do portal Nós da Comunicação [jairareis@casadocliente.com.br](mailto:jairareis@casadocliente.com.br) e [jaira.reis@nosdacomunicacao.com](mailto:jaira.reis@nosdacomunicacao.com)

## Agências participantes

Brother Cast, CGM Comunicações, Casa do Cliente Comunicação 360°, CDN - Cia de Notícias, Ciacom, Fundamento Comunicação Empresarial, KlaumonForma Comunicação, LVBA, Plenarte, Press a Porter, RWF, S2, Scriba, Tática, Trama e Vista Multimídia.

*As premissas, orientações e análises contidas neste volume são resultados da observação criteriosa das práticas da Comunicação Interna nas organizações. O objetivo do Grupo de Comunicação Interna da Abracom, ao editar este Caderno, é que tais informações contribuam decisivamente para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços das empresas que almejam fazer da Comunicação Interna um vetor estratégico de seus negócios.*

# Índice

O que é	09
---------	----

Por que fazer	11
---------------	----

Quem faz	14
----------	----

Para quem fazer	22
-----------------	----

Como fazer	24
------------	----

O que fazer	30
-------------	----

Como medir	47
------------	----

Como contratar	54
----------------	----

A visão do cliente	61
--------------------	----

## O que é

O sistema de comunicação entre a organização e seu público interno é o conceito mais simples, mas não simplista, para a Comunicação Interna. Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber.

Esse relacionamento intenso, vivo e permanente com os **colaboradores** (sejam eles efetivos, terceirizados ou estagiários) e seus familiares, permite que a Comunicação Interna realize a primeira de suas funções estratégicas: a difusão da Visão, Missão e Valores Corporativos. Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser da organização.

\* A questão da denominação é livre dentro das empresas. Cada empresa usa a terminologia de acordo com a sua cultura: funcionários, associados, colaboradores, empregados etc.

Outra função muito valiosa é estabelecer o processo oficial pelo qual a empresa e seu público interno se comunicam. Já se sabe que, quando as empresas não formalizam esse processo de comunicação interna, ficam reféns dos impactos negativos que uma rede de comunicação informal pode provocar na cultura organizacional, fruto do próprio relacionamento entre as pessoas, desagregando equipes e até mesmo comprometendo a obtenção dos resultados esperados.

Ao estruturarem um processo formal de comunicação interna - tenha 20, 200 ou 200 mil funcionários -, as empresas conseguem assegurar a criação de uma rede valiosa para a obtenção de resultados, tornando claro para todos os colaboradores o quanto respeita e valoriza cada membro de sua equipe, disseminando o pensamento, os objetivos e as metas definidas pela gestão.

O importante é que, ao estruturar um processo formal de comunicação, as empresas insiram a Comunicação Interna como parte de uma estratégia de comunicação abrangente e integrada, dirigida também aos públicos externos (acionistas, imprensa, clientes, comunidade, fornecedores, governo etc), de maneira que os relacionamentos tenham objetivos comuns, fortalecendo uma imagem única e refletindo a postura ética estabelecida entre os diferentes agentes da organização.

A sinergia com todas as áreas faz da Comunicação Interna um processo verdadeiramente servidor, capaz de explicar o negócio da empresa ao empregado e, de forma sistêmica, ajudá-lo a atingir os resultados projetados, levando-os a entender de que forma cada um poderá fazer a sua parte e como a parte de cada um se integra ao todo para o alcance das metas definidas.

## Por que fazer

As relações de trabalho passam por inúmeras transformações. Do lado do colaborador, aumentou a consciência da necessidade de interagir nos processos, conhecer profundamente o planejamento e as metas de seu trabalho, melhorar sua qualificação e sua qualidade de vida. Do lado da empresa, ficou mais nítida a importância de mudar rotinas para integrar equipes, desenvolver e reter talentos, valorizar e reconhecer as melhores práticas.

Para garantir melhor continuidade e competitividade, os novos modelos de gestão adotam sistemas mais abertos, cuja característica é a necessidade de amplo intercâmbio, com aspectos variáveis. As organizações precisam assumir estratégias que têm na transformação da informação em conhecimento o elemento privilegiado para enfrentar as mudanças. As informações que circulam nas empresas só têm valor quando se transformam em conhecimento compartilhado por todos, criando um ciclo virtuoso de valor capaz de suportar um mundo pautado por intensa competição, o que exige redesenhar modelos que permitam a tomada rápida de decisão.

As inovações tecnológicas, as novas relações com os consumidores, a abertura de mercado, exigem um olhar voltado para dentro, que destaque os diferenciais competitivos, próprios de cada organização. Conceitos como transparência, valorização e visibilidade também se tornaram imperativos.

Nesse ambiente de mudanças, de valorização da cidadania, de uma sociedade mais organizada e consciente, a Comunicação Interna se fortaleceu e profissionalizou seus quadros. Hoje, ela é um dos instrumentos dessa nova forma de gestão, verdadeiramente estratégica, contribuindo para o fortalecimento dos ativos intangíveis e para o sucesso do negócio. Assume grande responsabilidade na convergência dos valores e objetivos da empresa e de seus colaboradores.

Na complexidade dos ambientes corporativos e frente às instabilidades e ameaças, ter trabalhadores como aliados é condição prioritária para a perenidade das empresas. Valorizados, bem informados e engajados com os valores e objetivos da empresa, os colaboradores se envolvem e se comprometem. Essa missão pode e deve ser apoiada pela Comunicação Interna que, nas organizações onde o aperfeiçoamento contínuo e o desenvolvimento das pessoas são estimulados, contribui para a disseminação do conhecimento e compartilha as melhores práticas.

Dados comparativos mostram que a rentabilidade média sobre o patrimônio líquido é mais do que o dobro entre as organizações consideradas Melhores Empresas para se Trabalhar, segundo o Great Place to Work Institute ([www.greatplacetowork.com.br](http://www.greatplacetowork.com.br)). Na maioria dessas empresas, é patente a preocupação em manter canais para apurar expectativas e demandas, auxiliando na compreensão dos processos da empresa.

Uma Comunicação Interna eficiente gera percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços. Essas percepções não se restringem aos funcionários, mas se estendem a toda sua rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação empresarial e o reconhecimento público. Afinal, ela potencializa o fluxo de informações, integra públicos, contribui na formação de equipes de alta performance e reforça a imagem corporativa da empresa.

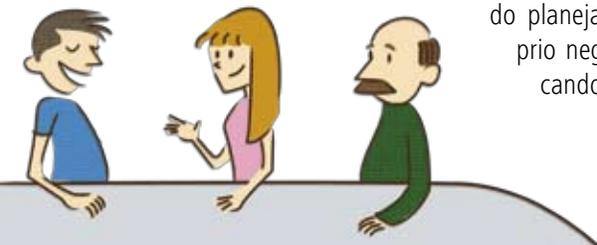
## Quem faz

Os padrões vigentes da atividade econômica mundial exigem das organizações o cuidado cada vez maior com a transparência de suas ações. Investidores, sócios, clientes, fornecedores, imprensa e colaboradores, por exemplo, necessitam de informações sobre o que é feito pelas empresas. Nesse panorama, a importância de uma comunicação que transmita o cerne institucional é crescente. Essa premissa também é válida para as Organizações Governamentais e Não-Governamentais (ONGs).

São múltiplas as formas de composição das equipes de trabalho. Variam de um único funcionário até equipes inteiras dedicadas, com profissionais de comunicação responsáveis pela coordenação dos trabalhos e serviços terceirizados de agências e de consultores. A prática tem mostrado que a atuação de um profissional de comunicação capacitado para coordenar os trabalhos é uma forma eficiente de se garantir que os objetivos traçados serão alcançados de acordo com as orientações previamente estabelecidas.

Em função dos diferentes estágios da percepção do valor da comunicação pelas empresas, ainda é comum encontrar, no Brasil, áreas ou processos de comunicação conduzidos por profissionais não qualificados tecnicamente,

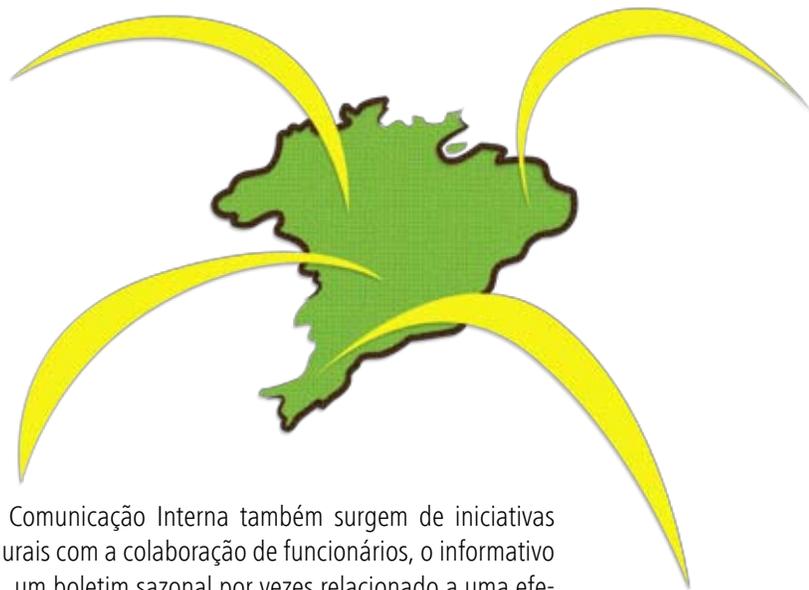
comprometendo a eficiência no cumprimento do planejamento estratégico do próprio negócio ou até mesmo provocando problemas na operação.



## Comunicação Interna no mercado brasileiro

Não existe um padrão definido para essa questão. Quando as organizações estruturam um processo ou área de Comunicação Interna, costumam vinculá-los diretamente à diretoria de comunicação institucional. As que acreditam na força do papel da comunicação para a obtenção de resultados costumam subordiná-la à liderança e, muitas vezes, diretamente ao Presidente, tornando a Comunicação Interna um interlocutor de valor e um executor capaz de colaborar com as estratégias de crescimento da organização. Nesse caso, o departamento de comunicação costuma ter um maior peso dentro do organograma, sendo elevado à categoria de vice-presidência ou diretoria.

No atual cenário, muitos são os exemplos de empresas cujo departamento de comunicação interna está vinculado ao RH. Esse modelo geralmente está associado a um ponto de partida intuitivo, em que um diretor ou funcionário do RH vislumbra uma oportunidade de comunicar aos funcionários as diretrizes da empresa, principalmente quanto a política de benefícios, desenvolvimento de competências e treinamento, segurança no trabalho, saúde, qualidade de vida etc.



Muitos trabalhos de Comunicação Interna também surgem de iniciativas mais coletivas. São murais com a colaboração de funcionários, o informativo do torneio de futebol, um boletim sazonal por vezes relacionado a uma efeméride como o aniversário da empresa, Natal etc. A prática tem mostrado que, em algum momento, essa iniciativa é absorvida pela empresa e torna-se parte formal de uma política de comunicação.

É possível também identificar a Comunicação Interna, não como um processo estruturado, mas no contexto de implementação de campanhas internas ligadas a temas como segurança no trabalho, saúde, qualidade de vida, metas de vendas e/ou produtividade etc. Em geral, são campanhas com um viés mais publicitário e, em muitos casos, estão atreladas a uma agência de publicidade ou de marketing.

## Alinhamento estratégico da Comunicação Interna

Essa é uma questão fundamental para o sucesso de uma política de Comunicação Interna. Mesmo nos casos em que a área de Comunicação Interna está desvinculada do departamento de comunicação, promover o alinhamento de estratégias é imprescindível. A eficácia dos resultados depende de uma série de fatores, entre os quais a otimização dos recursos que serão empregados nas diferentes formas de comunicação da organização com seus diversos públicos. O alinhamento evita sobreposição de mensagens e a formação de zonas de ruído na comunicação.

Tente imaginar uma empresa que declara, para o público interno, a necessidade de contenção de custos, com medidas que incluem reajustes salariais baixos, cortes de benefícios etc. E, paralelamente, anuncia ao mercado, pela imprensa, que teve resultados positivos no ano, com um lucro recorde em sua história recente. Com certeza, essas mensagens conflitantes provocam impacto negativo na equipe de trabalho, afetando a credibilidade da empresa junto a seus colaboradores. Uma possível consequência dessa falta de alinhamento na comunicação será a queda da produtividade dos trabalhadores, desestimulados pela incoerência da comunicação. Por outro lado, no plano externo, a empresa correrá o risco de perder credibilidade junto a fornecedores, clientes e investidores. E a lucratividade para o período subsequente poderá ser reduzida.

Esse é um exemplo clássico de uma empresa que precisa alinhar sua comunicação, tanto no âmbito externo quanto no interno. Claro que esse alinhamento, no caso aqui exposto, precisa ter coerência entre discurso e atitude, voz e ação. É preciso explicar para o público interno que, apesar do lucro, a empresa tem desafios a enfrentar, como o pagamento de dívidas ou o investimento em uma nova planta industrial. Isso exige um sacrifício de todos para que, em um breve futuro, resultados positivos possam ser compartilhados. É decisivo mostrar ao público externo que os cortes e contenções de custo têm uma razão maior do que o simples aumento do lucro por conta do aperto financeiro.

No caso da Comunicação Interna, esse exemplo expõe a necessidade dos gestores não ficarem alheios às decisões estratégicas. Quem lida com o público interno precisa ter uma forte sintonia com o clima organizacional. Os profissionais de Comunicação Interna são essenciais para auxiliar na tomada de decisões no sentido de organizar as informações da empresa ou instituição, pois enxergam – ou deveriam enxergar – a questão sob o prisma das possíveis reações do público interno.

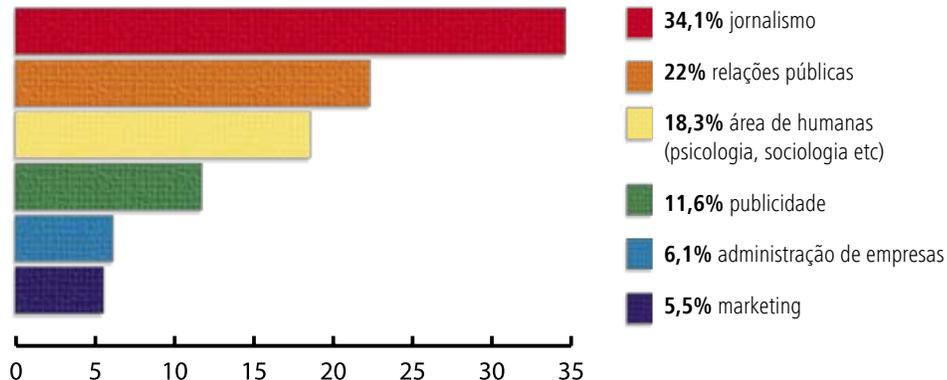
# Alinhamento



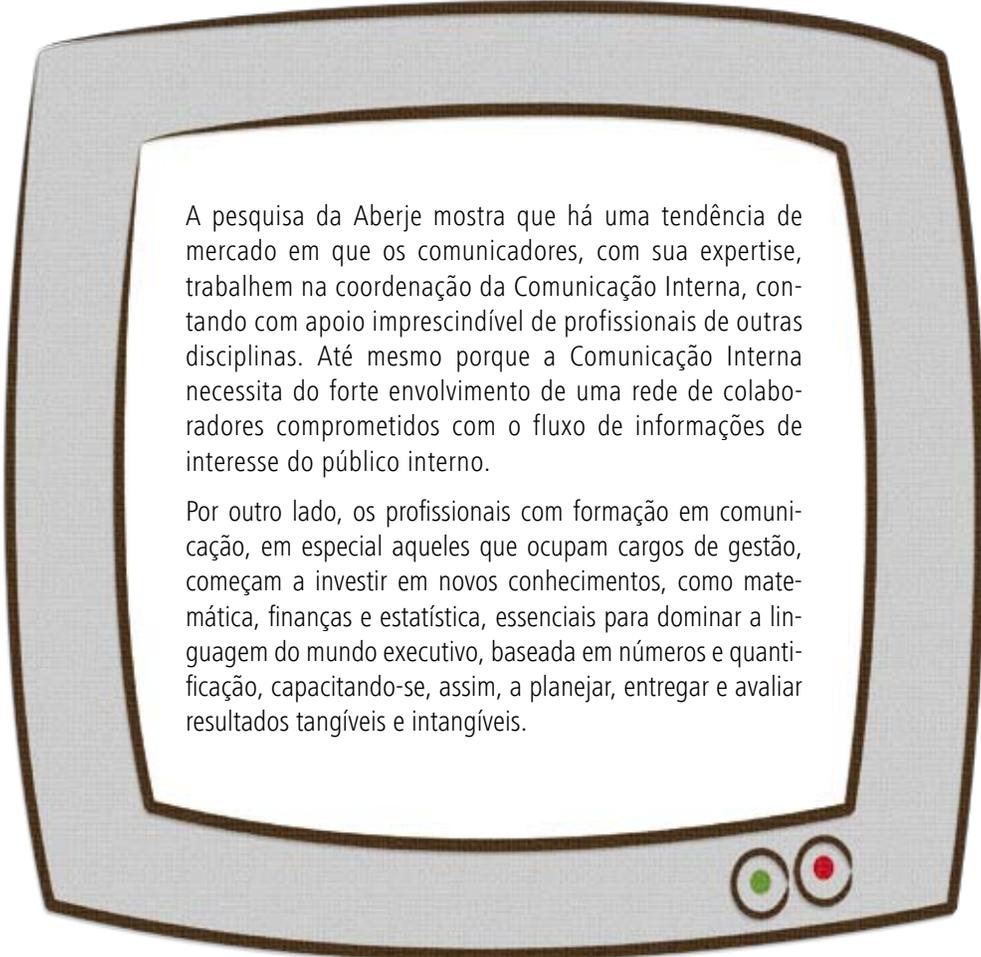
## Perfil do profissional de Comunicação Interna

A Comunicação Interna deve ser feita por profissionais com formação específica para assumir a coordenação dos trabalhos e tarefas específicas como redação, criação e planejamento.

## Área de formação acadêmica do profissional responsável pela Comunicação Interna



(Fonte: Pesquisa sobre Comunicação Interna da Aberje, 2007 - [www.aberje.com.br/novo/pesquisa\\_aberje/pesquisa\\_Com\\_Interna\\_2007.pdf](http://www.aberje.com.br/novo/pesquisa_aberje/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf))



A pesquisa da Aberje mostra que há uma tendência de mercado em que os comunicadores, com sua expertise, trabalhem na coordenação da Comunicação Interna, contando com apoio imprescindível de profissionais de outras disciplinas. Até mesmo porque a Comunicação Interna necessita do forte envolvimento de uma rede de colaboradores comprometidos com o fluxo de informações de interesse do público interno.

Por outro lado, os profissionais com formação em comunicação, em especial aqueles que ocupam cargos de gestão, começam a investir em novos conhecimentos, como matemática, finanças e estatística, essenciais para dominar a linguagem do mundo executivo, baseada em números e quantificação, capacitando-se, assim, a planejar, entregar e avaliar resultados tangíveis e intangíveis.

## Terceirização: uma tendência

A Comunicação Interna tem sido terceirizada pelas empresas que optam por focar em sua atividade-fim. Essas empresas entendem que o olhar da consultoria externa é benéfico por vivenciar experiências de Comunicação Interna em diferentes organizações, o que lhes permite ter acesso às melhores práticas, apontar rumos e corrigir rotas que poderiam não ser detectados por profissionais da estrutura interna. Tudo em prol de maior eficiência e resultado da organização.

Os planejamentos de comunicação, cada vez mais sofisticados, lançam mão de diversas ferramentas, o que exige também um maior número de profissionais envolvidos. Reunir toda essa expertise dentro da empresa pode ser caro e ineficiente. Nesse cenário, as agências de comunicação surgem, naturalmente, como parceiras para desenvolver a área de comunicação, tanto no que se refere à consultoria estratégica e tático-operacional, quanto à concretização dos planos em ações.

## Para quem fazer

Muito além das nomenclaturas - funcionário, empregado, colaborador e associado, entre outras – o alvo da comunicação interna é a comunidade de pessoas que integram a organização.

Entretanto, a noção de público interno é ampla e não se restringe a quem de direito pertence a uma organização, ou integra um grupo de profissionais que atendem a funções de trabalho, executando tarefas para o negócio. Dentro deste entendimento e até porque as relações de trabalho ampliaram-se, não só os funcionários registrados conforme determina a legislação trabalhista, mas também os prestadores de serviço, permanentes e temporários, estagiários e *trainees* devem ser considerados como audiência da comunicação interna. Ou seja, independente da relação trabalhista, existem profissionais que interagem com a organização e que, se bem informados e alinhados com o planejamento estratégico, melhor desempenharão suas atividades e contribuirão para o alcance de metas e resultados.



Além desse grupo imediato de relacionamento e, somando-se a análise de quem dentro do grupo de stakeholders de uma organização está mais próximo de seu ambiente interno, há empresas que consideram os familiares como público da comunicação interna. Percebê-los dessa forma significa não só gerir temas de relevância para a prática do negócio, mas também outros de conscientização, educação, formação e desenvolvimento pessoal, chegando à responsabilidade social.

O importante é planejar ações que atendam às demandas gerais de todos e também às específicas, com conteúdos segmentados, que serão muito mais eficazes por transmitirem um significado verdadeiro à comunicação com o seu público interno e não passarem apenas a conotação de um discurso de interesse exclusivo da empresa. Recomenda-se, basicamente, identificar o perfil de cada um dos grupos de públicos na hierarquia organizacional, dirigindo conteúdos gerenciais para a liderança, motivacionais e de informação para a operação e de sensibilização para familiares.

## Como fazer

Uma prática exemplar de Comunicação Interna prevê o controle de variáveis responsáveis por soluções mais ou menos bem-sucedidas. Esse controle é feito pelo planejamento, na forma de um plano de trabalho preestabelecido. Vamos a elas:

### Fazer parte do negócio

Para participar das estratégias corporativas, a Comunicação Interna deve responder aos desafios do Planejamento Estratégico Corporativo. Na verdade, é uma atividade “meio” e não “fim”, que presta serviço às demais áreas, atendendo às suas demandas de troca de informações, conscientização, integração, reconhecimento etc. Oferece ferramentas e propicia a aproximação de equipes. E, mais importante, a Comunicação Interna é a única área que observa, de fato, a organização como um todo, favorecendo o alinhamento e o trabalho dos atributos de marca e metas corporativas, atuando como servidora de toda a organização. Portanto, deve ser valorizada e reconhecida e ter acesso à Direção da empresa, assim como às suas diversas áreas: Marketing, Vendas, Recursos Humanos, Supply, Finanças, Tecnologia etc.



## Cultura de comunicação

Para que a Comunicação Interna seja encarada como estratégica, é necessário o envolvimento de todos os níveis da empresa, principalmente a diretoria. A partir daí, deve ser feito um estudo sobre os desafios do planejamento estratégico que subsidiarão as diretrizes do Plano de Ação da Comunicação. Esse levantamento apontará as necessidades específicas de departamentos e funções, mas, sobretudo, servirá a uma necessidade maior: o fomento de toda a organização, pois, muitas vezes – por estarem excessivamente auto-centradas – as áreas não conseguem ter a percepção do todo. Para que a linha definida seja cumprida e efetivamente seguida, deverão ser realizadas reuniões periódicas com a direção e os responsáveis pela comunicação.

## Identificar necessidades

A Comunicação Interna trabalha na identificação das necessidades – tanto da empresa para com seu público interno quanto do seu público interno para com a empresa –, verificando o que é esperado da empresa em termos de comunicação. Essa resposta deve ser obtida por um diagnóstico, baseado em pesquisas e no estudo das relações comunicacionais. É importante ouvir colaboradores de todos os níveis antes de elaborar, implantar, desenvolver e manter um projeto de Comunicação Interna.



## Planejamento de atividades

Para estabelecer um processo de Comunicação Interna, deve-se elaborar um Planejamento que respeite as seguintes etapas:

- Atender às metas do Planejamento Estratégico da Organização, buscando identificar de que maneira a Comunicação Interna pode colaborar com o alcance dos resultados desejados
- Realizar um diagnóstico (por meio de *desk research*, ou pesquisa com os públicos internos)
- Estabelecer os objetivos da Comunicação Interna
- Estabelecer os atributos da Comunicação Interna que correspondam aos atributos da marca
- Criar o Plano de Ação da Comunicação, estabelecendo processos e atividades
- Estruturar os canais: veículos, eventos e ações
- Gerir os conteúdos comunicáveis
- Mensurar resultados a partir de um sistema de indicadores com base no que é relevante para o sucesso do negócio

## Identificar os

# Meios



Em muitas empresas observa-se que cada unidade possui seu próprio veículo, com nomes e objetivos diferentes. A primeira medida, portanto, é criar uma identidade corporativa única, independentemente das especificações de cada unidade, contemplando as necessidades de cada uma, porém em linha com uma visão mais ampla da organização.

Jornais, revistas, intranet e murais devem noticiar e registrar o discurso corporativo gerado em eventos e demais ações de relacionamento que privilegiam a comunicação face a face, o diálogo entre as pessoas.

A decisão sobre que meios utilizar deverá ser tomada criteriosamente, priorizando tanto a efetividade e atratividade na forma, quanto a mensagem a ser entregue ao público-alvo, conforme as necessidades e cenário identificados na fase de diagnóstico, fundamental para o alinhamento das redes de relacionamento interno de acordo com as metas do Plano Estratégico da Empresa.

Neste momento, a análise do profissional de comunicação, respaldado nos dados levantados, servirá para a tomada de decisão. É importante esclarecer que não existe receita única que possa ser aplicada em todos os casos, pois cada empresa tem DNA e cultura muito próprias e únicas, assim como a impressão digital de cada ser humano.

## **Transparência é fundamental para a credibilidade**

Fator essencial para a conquista da credibilidade, a transparência é um dos atributos básicos na prática da Comunicação Interna, pois, necessariamente, ela é o ponto de partida para se estabelecer vínculos de confiança e aceitação do público interno para com a empresa.

Por isso, as informações devem ser apresentadas de forma clara e objetiva, destacando sempre o posicionamento da empresa em relação ao caso ou situação, de forma que os funcionários entendam por que adotam determinada postura empresarial. Auto-elogios e posturas ufanistas não são bem-vindos na Comunicação Interna. A ação, por si só, terá boa aceitação se for correta e exposta de maneira transparente.

## Os colaboradores devem receber a notícia em primeira mão

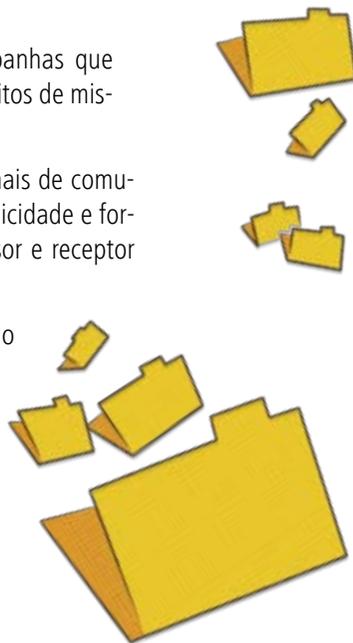
É fator estratégico que os funcionários sejam os primeiros a conhecer novas posturas, produtos e informações da empresa. Isso faz com que eles se sintam parte importante do negócio, bem como contribui para uma imagem e um clima de trabalho positivos.

Portanto, antes de fazer a comunicação externa – para imprensa, clientes, fornecedores – pense em privilegiar o público interno com a divulgação das notícias em primeira mão. Afinal, não custa lembrar que são eles os responsáveis por produzir aquele item ou prestar aquele serviço de que trata a notícia. Enfim, os colaboradores costumam ser o primeiro público afetado pelas decisões das organizações. Nada mais justo e inteligente, portanto, informá-los em primeira mão.

## O que fazer

Por se tratar de uma atividade dirigida para públicos específicos, permeados por culturas organizacionais distintas, a seleção de ferramentas de Comunicação Interna sempre deve ser feita de forma planejada e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Para facilitar a avaliação do que implantar, sugerimos as seguintes categorias:

- ✦ Comunicação Interna Institucional – materiais e campanhas que visam apresentar e posicionar a organização, seus conceitos de missão, visão, valores, políticas e processos
- ✦ Veículos de Comunicação Interna – constituídos por canais de comunicação estabelecidos de forma permanente, com periodicidade e formato definidos e possibilidade de interação entre emissor e receptor (comunicação de mão dupla)
- ✦ Ações de relacionamento – programas de capacitação para gestores e para agentes de comunicação, por meio de *workshops* e treinamentos, no sentido de difundir a cultura de comunicação e multiplicar conceitos, ampliando a abrangência e divulgando, para além da área de comunicação, a forma como a empresa troca suas informações, gerando e compartilhando conhecimento



## Comunicação Interna Institucional

### Kit de boas-vindas

Novos colaboradores, quando recebidos de forma adequada, se integram mais facilmente à cultura da empresa. Para tanto, algumas políticas são relevantes nessa integração, tais como transmitir de forma clara e direta informações referentes a cargos, salários, benefícios, participação nos resultados, princípios, valores, e outras que a empresa julgar relevantes.

Essas questões podem ser esclarecidas por meio de impressos e comunicações em palestras, o que facilita o entendimento, principalmente quando há diferentes níveis sócio-culturais na organização.



## **Manual de Políticas e Procedimentos**

### **Códigos de Conduta e Ética**

Geralmente distribuídos nos primeiros dias de trabalho dos colaboradores, veiculam informações que visam facilitar a integração do profissional na cultura da organização e motivar o seu comprometimento para uma maior consciência e unicidade de visão sobre as normas de conduta, processos e forma de atuação da empresa.

Essas publicações contêm orientações sobre a missão, visão, valores, políticas e benefícios de Recursos Humanos e os procedimentos a serem realizados em situações do dia-a-dia, como, por exemplo, ação em caso de acidentes de trabalho, procedimento em relação ao fluxo e sigilo de informação, relacionamento com fornecedores etc.

## Campanhas de conscientização, incentivo e motivação

As campanhas internas visam gerar motivação nos colaboradores para que alcancem seus objetivos e superem as metas. Existe uma diferenciação entre as campanhas de incentivo e motivação. As de motivação são relacionadas à razão pela qual os colaboradores realizam uma ação. Já as de incentivo procuram fazer com que os colaboradores cheguem a um determinado estágio por meio de algum tipo de premiação, utilizada como incentivo. Vale ressaltar que essas campanhas devem fazer parte da cultura da instituição, reforçando valores e princípios organizacionais.

É desejável que as campanhas ou projetos desenvolvidos pelos departamentos de uma instituição levem à formação e à conscientização sobre processos de trabalho, cumprindo um papel educacional e utilizando cartilhas ou manuais para relembrar, afirmar e consultar o que foi apresentado em uma determinada ação.

## Programas de conteúdo social, cultural ou esportivo

Têm como objetivo colaborar com a bagagem de conhecimento e integração dos colaboradores da empresa. Muitas vezes, os projetos podem ser expandidos à participação dos familiares, fazendo com que esses também criem envolvimento com a empresa, principalmente com os programas de voluntariado, tão valorizado, e até mesmo cobrado hoje, pela sociedade.

Podem contribuir tanto com conhecimentos específicos de uso diário no trabalho, quanto com conhecimentos sobre assuntos gerais ainda pouco difundidos entre os colaboradores. Também podem ser aplicados programas de conscientização, com assuntos sobre saúde, como DST e campanhas preventivas. Exemplos: palestras, mesas-redondas e cursos, entre outros.

Os programas esportivos, geralmente, são aplicados com o intuito de fortalecer características como união entre equipes, competitividade, importância do foco em resultados, além de estimular a prática de esportes e hábitos saudáveis. Exemplos: campeonatos, dia do esporte etc.

Os programas culturais, além de relacionar conceitos como criatividade, inovação e sensibilidade, também podem fortalecer a união e comunicação interpessoal. Exemplos: exposições, oficinas etc.

## Vídeos

Os vídeos institucionais funcionam com força e precisão para multiplicar conceitos e discursos corporativos, pois reproduzem a fala e a imagem de formadores de opinião como presidente e diretores e, principalmente, porque são baseados na mídia mais popular do mundo: a televisão. A linha criativa e espontânea de depoimentos é uma das mais recomendadas para gerar alta credibilidade e aceitação.

Podem ser produzidos vídeos de diferentes conteúdos: um catálogo eletrônico de produtos ou serviços para reforçar a imagem corporativa; de treinamento para melhorar a qualidade e a produtividade, diminuindo os custos de produção, a rejeição de peças e o número de acidentes dentro da empresa; de integração para difundir a missão, visão, filosofia e valores, destacando políticas de RH; e, por fim, de confraternização, valorização e reconhecimento de realizações e conquistas das equipes internas.

*Comumente se utiliza a nomenclatura “vídeo” para a realização de mídias que, muitas vezes, nem passam pelo formato vídeo, pois são veiculadas em internet, CDs ou DVDs.*



## Veículos de comunicação interna

### Publicações eletrônicas e digitais

As publicações eletrônicas são eficientes, pois podem ser acessadas facilmente, de qualquer lugar, a qualquer hora e atualizadas com frequência. São exemplos os boletins eletrônicos (que podem ser enviados para endereços eletrônicos internos e externos), ou a intranet, que possibilita manter o público interno sempre informado e ainda oferecer ferramentas colaborativas de comunicação e canais de sugestões. Nesse aspecto, um meio de comunicação que vem crescendo muito em importância atualmente são os blogs corporativos, nos quais os principais líderes da organização têm a possibilidade de expor seus pontos de vista e, especialmente, ouvir a opinião dos diversos níveis da organização sem nenhum filtro. Outra ferramenta é o e-mail marketing, uma forma ágil de divulgar a empresa e seus serviços, que pode servir como complemento para campanhas institucionais e publicitárias.

## Intranet

Rede digital interna cujo conteúdo objetiva criar um sistema de comunicação voltado para o relacionamento e disseminação de mensagens para os colaboradores da empresa. Um dos formatos mais utilizados é o de Portal Corporativo, cuja plataforma de comunicação permite relacionamento e disseminação de mensagens com todos os públicos estratégicos da organização. Através de senha e/ou login, pode ofertar conteúdos específicos e personalizados para cada público, definindo acesso restrito para as informações que precisam ficar limitadas a um determinado nível hierárquico.

## TV Corporativa ou Videojornal

Chamada de videojornal em suas origens, a TV Corporativa é um veículo de comunicação que se tornou um importante parceiro do ambiente empresarial integrado, na medida em que materializa, por meio de sons e imagens, seus atributos de marca, seus valores, sua visão. Fazendo uso da linguagem popular da televisão, a TV Corporativa pode divulgar conteúdos que promovam a integração entre áreas, o conhecimento de produtos e a disseminação das melhores práticas, dando voz aos colaboradores das mais diversas funções e cargos e, dessa maneira, contribuindo para a disseminação da cultura da organização.

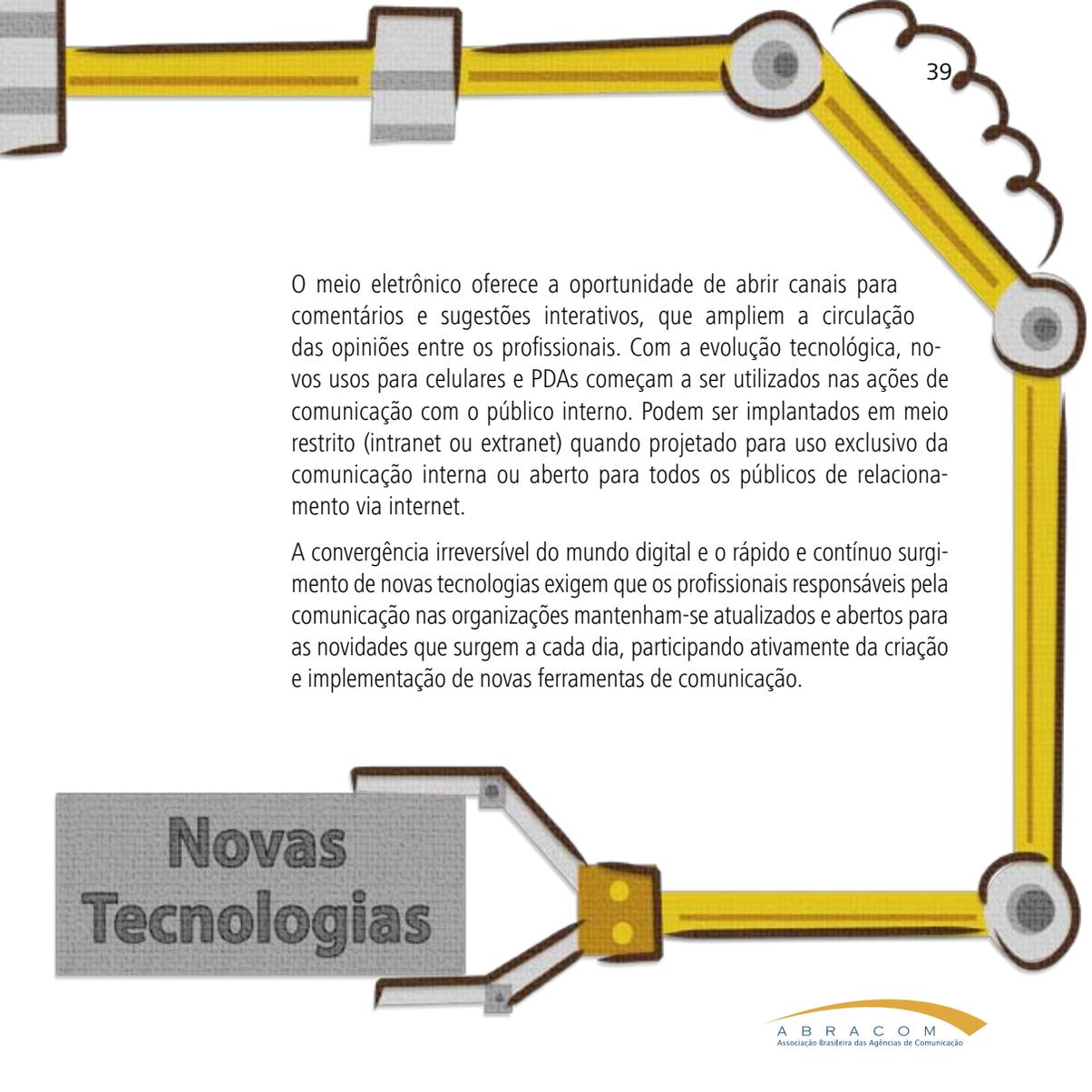
Deve ser realizado com periodicidade determinada e veiculado para as filiais e escritórios regionais, de forma a atingir todos os colaboradores da empresa, sejam contratados ou terceirizados. A veiculação pode ser tanto via meios convencionais, como o DVD, quanto não-convencionais, como transmissão por satélite ou por internet. A Rádio Corporativa tem o mesmo objetivo da TV Corporativa, mas transmite as notícias exclusivamente em áudio.

É um veículo de comunicação voltado ao ambiente empresarial integrado, pois aproxima a diretoria dos funcionários, mostra umas às outras as áreas e unidades de produção, informa sobre saúde preventiva, conta histórias dos colegas de trabalho e reforça noções de convivência organizacional participativa.

Esses trabalhos são realizados com periodicidade determinada e distribuídos às filiais e escritórios regionais, de forma a atingir todos os colaboradores da empresa. A radiojornal tem o mesmo objetivo do vídeojornal, mas veicula as notícias exclusivamente em áudio.

O meio eletrônico oferece a oportunidade de abrir canais para comentários e sugestões interativos, que ampliem a circulação das opiniões entre os profissionais. Com a evolução tecnológica, novos usos para celulares e PDAs começam a ser utilizados nas ações de comunicação com o público interno. Podem ser implantados em meio restrito (intranet ou extranet) quando projetado para uso exclusivo da comunicação interna ou aberto para todos os públicos de relacionamento via internet.

A convergência irreversível do mundo digital e o rápido e contínuo surgimento de novas tecnologias exigem que os profissionais responsáveis pela comunicação nas organizações mantenham-se atualizados e abertos para as novidades que surgem a cada dia, participando ativamente da criação e implementação de novas ferramentas de comunicação.

A stylized yellow robotic arm with grey joints and a grey rectangular block with the text 'Novas Tecnologias'. The arm is positioned on the right side of the page, extending from the top right towards the bottom right. The grey block is positioned on the left side of the page, with the text 'Novas Tecnologias' written on it in a bold, grey font.

**Novas  
Tecnologias**

Essa necessidade de atualização constante e de domínio das novas tecnologias pelos profissionais de comunicação torna-se crucial porque a evolução digital está fazendo com que, em muitas empresas, trabalhem e convivam quatro gerações, numa diversidade de atuação, adaptação, resistência e aspirações jamais vista em outra época.

As empresas que tratarem desta questão terão um ganho exponencial em relação à concorrência e estarão aptas a vislumbrar como será a sociedade no futuro e, portanto, mais preparadas para desenvolver a criatividade de sua equipe e inovar não só no lançamento de novos produtos e serviços, mas também na forma de se relacionar com os seus clientes.



## Webcast e Media Streaming

São tecnologias que permitem o tráfego de vídeos pela internet ou intranet da empresa, sendo webcast um termo empregado para transmissões ao vivo e media streaming para material pré-gravado. Trata-se de novas ferramentas interativas eficazes no treinamento e na integração de funcionários.

## Comunicador Instantâneo

Programa eletrônico de mensagens instantâneas que permite aos usuários da internet conversarem em tempo real e trocarem informações on line com extrema rapidez.

## Chat

Um chat, que em português significa “conversaço”, ou “bate-papo”, é um neologismo para designar aplicações de conversaço em tempo real. Esta definiço inclui programas de IRC, conversaço em sites ou mensageiros instantâneos.

## Blog

Um weblog, blog, blogue ou caderno digital é uma página da Web, cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos de tamanho variável, chamados artigos ou posts. Estes são organizados cronologicamente de forma inversa (como um diário), costumam abordar a temática do blog, e podem ser escritos por um número variável de pessoas, de acordo com a política do blog.

O blog conta com algumas ferramentas para classificar informações técnicas a seu respeito, todas elas disponibilizadas na internet por servidores e/ou usuários comuns. As ferramentas abrangem: registro de informações relativas a um site ou domínio da internet quanto ao número de acessos, páginas visitadas, tempo gasto, de qual site ou página o visitante veio, para onde vai a partir do site ou página atual e uma série de outras informações.

## Publicações impressas

As publicações impressas são fundamentais para as organizações projetarem sua imagem para públicos estratégicos. Como pode ser direcionada, cada publicação deve ter linguagem específica para o público de interesse. É fundamental que seja estabelecida uma periodicidade para cada veículo e que esta seja rigorosamente cumprida. Com isso, a publicação consegue gerar credibilidade e fidelidade junto ao público ao qual se destina.





Vale ressaltar que a Comunicação Interna é acionada para colaborar ou desenvolver conteúdos de análise, auto-conhecimento e história da empresa como, por exemplo, Relatórios, Balanços e Projetos de Memória Empresarial entre outros.

### **Boletim**

Publicação com conteúdo específico e dirigido que, de maneira sucinta, informa sobre os acontecimentos recentes da empresa de interesse do público-alvo.

### **Jornal**

Publicação dirigida, também com conteúdos específicos, que pode conter informações sobre a empresa e novidades sobre suas diversas áreas, dicas de saúde, entretenimento, curiosidades e até espaço para uso pelos próprios colaboradores.

### **Newsletter**

Publicação institucional destinada a diferentes públicos da organização, pode ser utilizada também na comunicação interna para a emissão de informações corporativas, com periodicidade regular ou não, veiculada na forma impressa ou por e-mail. É também muito comum o formato eletrônico para newsletter.

## Revista

Publicação dirigida com conteúdo predominantemente interpretativo e reflexivo e de interesse permanente, com diversidade temática.

## Jornal Mural

Veículo de informação corporativo com periodicidade semanal ou quinzenal e enfoque editorial sobre temas como negócios da empresa, recursos humanos, segurança, saúde, meio ambiente, responsabilidade social, lazer/cultura, entre outros. É um veículo de comunicação interna de grande abrangência, pois é funcional tanto para os colaboradores de fábrica quanto para os da administração. Importante na padronização de informações e discursos, o Jornal Mural pode conter desde informações sobre a empresa e novidades sobre suas diversas áreas, até espaço para divulgação dos próprios colaboradores – realizando a comunicação de mão dupla – como convites de casamento, cursos, anúncios classificados etc.

## Ações de relacionamento

Em comunicação, a organização de eventos é uma das ferramentas usadas para sensibilizar, aproximar e integrar as pessoas. São exemplos os encontros com gestores e liderança, cafés da manhã, *happy hours*, festas de aniversário, premiações, coquetéis e feiras.

## Teatro

“Teatro-Empresa” ou “Teatro-Treinamento” é uma ferramenta mais lúdica, bastante usada pelas empresas para motivar, informar e educar seu público. É uma forma de comunicação dinâmica e criativa que facilita o aprendizado, pois os colaboradores se interessam mais por situações presenciais e, assim, ficam mais propensas a prestar atenção e mudar comportamentos. As peças teatrais trazem resultados em curto e médio prazo e influenciam tanto na vida pessoal quanto profissional, melhorando os relacionamentos e trazendo melhor qualidade de vida.

## Workshops de Comunicação Interna

Tendo como referência as ações de media training (treinamento de porta-vozes da organização para o relacionamento com os profissionais de imprensa), os workshops de Comunicação Interna são utilizados para ensinar e educar os líderes, principalmente gestores, para desenvolver a competência de comunicação, muito útil no relacionamento com suas equipes e na disseminação de informações estratégicas. Esses eventos podem ser realizados somente com o público interno ou envolver outros públicos de relacionamento, como os fornecedores.

## Treinamentos e capacitações

Para que a cultura de comunicação interna ganhe força, o grupo de agentes ou correspondentes de comunicação que desempenha a função de pautar e dar *feedback* para a área de comunicação interna deve ser treinado e capacitado periodicamente. Uma vez capacitados, esses agentes multiplicam as ações de Comunicação Interna em suas áreas de trabalho.

## Ouvidoria Interna

Instrumento usado pelas empresas para estabelecer um canal de comunicação direta com os colaboradores, permitindo a emissão de opiniões, reclamações, denúncias e sugestões, inclusive com a garantia de anonimato. Para o envio de respostas ou informações da corporação, são usados canais diretos (quando há a identificação do usuário emissor da mensagem) ou algum instrumento de comunicação já existente, como intranet ou mural.

## Como medir

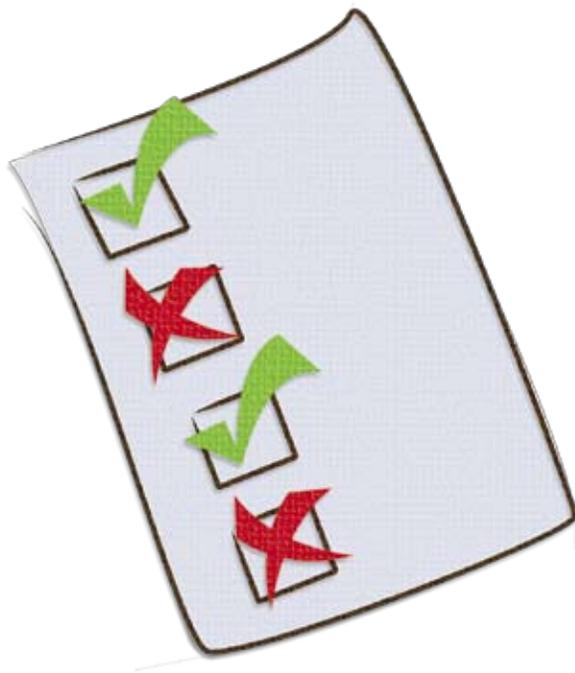
Atualmente, é necessário entender que a mensuração de resultados tornou-se uma prática na rotina empresarial. Para o segmento de comunicação, não poderia ser diferente. Ou seja, a área de Comunicação deve contribuir com as empresas para que sua missão seja cumprida diariamente, para que seus objetivos globais – incluindo, obviamente, os objetivos financeiros – se realizem com sucesso, para a fixação e a prática de seus valores por todos e a adoção de ações pelos colaboradores que permitam à empresa atingir seu ideário de visão. Ressalte-se ainda que estas ações precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada, que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade.

Mensurar o resultado de comunicação significa tornar concreta a contribuição da Comunicação Interna na obtenção das metas negociais e comportamentais para a gestão. O processo de mensuração é sistêmico e deve dar conta da medição dos aspectos tangíveis e dos intangíveis. O primeiro passo a ser seguido é orientar a Comunicação para que fique em sintonia com o plano estratégico da empresa, viabilizando os objetivos e metas estabelecidos pela organização. O segundo passo é construir uma forma de prospecção de informações, de preferência o levantamento de dados por meio de métodos estruturados de pesquisa. Neste momento, devem ser estabelecidos os indicadores que vão facilitar o entendimento das informações levantadas e a definição dos pontos de avaliação em série histórica para futuros planos de ação. Como produto final do processo, a área de Comunicação terá um diagnóstico que será de grande valia para a compreensão das engrenagens que movimentam a empresa e o gerenciamento de iniciativas futuras.

Vale ressaltar que até há bem pouco tempo não havia o hábito de se pesquisar o ambiente interno das empresas, não pela falta de visão sobre a importância do público interno, mas pelo desconhecimento da influência dos funcionários nas estratégias de relacionamento da empresa com os demais públicos de interesse.

## Pesquisa

Toda a comunicação interna pode - e deve - ter sua eficiência e eficácia medidas por instrumentos de pesquisa. A construção de uma pesquisa precisa observar fatores importantes como estabelecer os objetivos a alcançar e adequá-los aos recursos disponíveis (tempo e dinheiro) e escolher a metodologia a ser empregada observando claramente o alcance e os limites das análises produzidas a partir das informações.



Isto pressupõe um trabalho prévio de análise da situação e construção de um briefing sobre o que se quer pesquisar. Em seguida, deve ser definida a metodologia de pesquisa a ser empregada:

➤ **Qualitativa** – voltada para obtenção de percepções e aspectos mais subjetivos, pode ser focada em grupos de discussão (*focus group*), entrevistas em profundidade, ou em estratégias de contatos monitorados

➤ **Quantitativa** – levantamento de informações com base estatística, pode ser obtida através da aplicação de questionários, entrevistas telefônicas, auto-preenchimento de formulários, entre outros processos que podem ser indicados por institutos de pesquisa

Na construção do escopo da pesquisa, podem-se medir a satisfação com a comunicação interna, mensurar o grau de retenção e compreensão das informações veiculadas pela empresa entre seus funcionários, os aspectos tangíveis e subjetivos provocados pela mudança de comportamento e atitude, entre diversos objetivos que podem ser definidos com base no plano estratégico da organização

## Exemplos de pesquisas

Existem alguns tipos de pesquisa muito usados pela comunicação corporativa das empresa. São eles:

### ✂ Avaliação de imagem entre o público interno

- exemplos: identidade e imagem, clima organizacional

### ✂ Avaliação de programas de relacionamento

- exemplos: satisfação, relacionamento com gestores

### ✂ Avaliação dos meios de comunicação

- exemplos: avaliação de veículos internos, eventos, campanhas

As pesquisas fornecem subsídios para a construção dos planos de ação, porém o planejamento de programas de monitoramento por meio da pesquisa voltados para o público interno é bastante raro: é mais comum a avaliação periódica que, eventualmente, leva à reestruturação pontual de um veículo.

## Dados Secundários

Em empresas de grande porte, é comum a oferta de dados provenientes de pesquisas coordenadas por diversos departamentos. Normalmente preocupados com um único fato, os gestores utilizam somente parte dos dados produzidos em uma pesquisa, e deixam de lado relatórios que trazem informações riquíssimas e que poderiam ser aproveitadas quando analisados de forma longitudinal. Esta é uma oportunidade para o profissional de Comunicação, pois é possível realizar um *desk research* (ou pesquisa sobre dados secundários) com o intuito de buscar novo olhar sobre os dados e produzir uma análise de pesquisa adequada aos diferentes objetivos, sem necessidade de uma nova pesquisa. Em conseqüência, torna-se mais econômico.

## Indicadores

A lógica do estabelecimento de indicadores está no uso que deles podemos fazer para administrar a comunicação interna e, também, os demais processos de comunicação. Se bem construídos, os indicadores traduzem o histórico de informações, tornando-se fundamentais para a avaliação da cultura organizacional. Por serem ferramentas para utilização de todos, devem ser simples e inteligíveis para o público interno.

A seguir, sugerimos alguns pontos da Comunicação Interna que podem ser traduzidos e expressos em indicadores:

- A contribuição da comunicação interna para a transmissão dos objetivos do negócio aos colaboradores
- A eficiência dos meios e veículos utilizados
- O papel da comunicação interna no estímulo de ações e de comportamentos esperados, no comprometimento e satisfação dos funcionários, prevenção de conflitos, melhoria nos relacionamentos organizacionais
- Os resultados provenientes da comunicação interna
- A satisfação geral com a comunicação interna

A análise das respostas pelos diversos grupos da empresa (cruzamento e segmentação) em uma pesquisa produzirá o retrato mais fiel da organização em determinado momento. A segmentação das informações é realizada a partir do perfil do entrevistado (idade, tempo de casa, grau de escolaridade, sexo, local de trabalho, área ou departamento) e produz uma avaliação acuradíssima por perfil.

Diante desse cenário, recomenda-se a aplicação de um programa de mensuração de resultados em Comunicação Interna construído em parceria com profissionais de comunicação e prestadores de serviço especializados. Esse monitoramento auxilia na conquista de um investimento crescente em comunicação pela sua importância na conquista de excelentes resultados para o negócio e pela sua valorização na gestão.

Vale a pena lembrar que os indicadores devem:

- ✦ Estar atrelados à missão e aos valores corporativos
- ✦ Ser passíveis de mensuração objetiva periódica
- ✦ Ser construídos com participação dos profissionais envolvidos
- ✦ Ser realistas e motivadores para conquistar comprometimento
- ✦ Ser simples e compreendidos com poucas palavras
- ✦ Ser consistentes
- ✦ Ser flexíveis sem ser voláteis
- ✦ Ser comunicados para que toda a organização possa contribuir

## Como contratar

### Setor Público

A comunicação no setor público brasileiro passa por momento de grande desenvolvimento. Depois de décadas de foco nas ações de propaganda e de assessoria de imprensa, diversos segmentos do Governo passaram a contratar serviços diversificados de comunicação. Produção de conteúdo para publicações, promoção de eventos, planejamento estratégico de comunicação, análise de mídia e treinamento de porta-vozes entraram na pauta de contratações do Governo Federal, de empresas públicas, de Estados e municípios e dos poderes Legislativo e Judiciário.

A comunicação interna, fundamental para alinhar o trabalho dos servidores públicos, ainda é um campo pouco explorado pelos gestores governamentais. As agências de comunicação podem ser parceiras importantes nas políticas de recursos humanos dos governos. Seus serviços podem ser contratados com base na Lei 8.666/93, que disciplina as licitações. A Abracom possui modelos de edital de licitação para serviços do segmento de comunicação corporativa. E pode auxiliar gestores na busca de formatos mais adequados para esse tipo de contratação, indicando experiências bem sucedidas de governos e autarquias.





## Setor Privado

A seguir, recomendamos alguns passos para se ter clareza do que se quer contratar e de como contratar para estabelecer um relacionamento sólido e respeitoso com a consultoria ou agência escolhida. Além disso, a Abracom disponibiliza em seu site ([www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br)) a relação de todas as agências filiadas, de Norte a Sul do País.

### **1º** Passo: definir as necessidades

Para contratar qualquer tipo de serviço ou produto, a empresa precisa definir exatamente o que procura, para que procura e como esse produto ou serviço será utilizado por sua organização. No caso da Comunicação Interna, é preciso fazer alguns questionamentos, para decidir qual é o melhor caminho para terceirizar.

A empresa tem uma política de Comunicação Interna bem definida? Se a resposta é positiva, então é necessário fazer um levantamento das reais necessidades da área de Comunicação Interna. Se a organização ainda não tem uma política de Comunicação Interna, é necessário defini-la antes de partir para qualquer movimento, estabelecendo papéis e expectativas. Que tipo de serviços a empresa necessita terceirizar? Quais são as carências dessa área, tanto no que diz respeito à expertise de profissionais de comunicação quanto à contratação da estratégia definida para Comunicação Interna? Nesses casos, a contratação de uma agência precisa ter seu foco bem definido na criação e operação de um produto ou serviço.

Se a empresa estiver em um estágio anterior, é preciso diagnosticar suas necessidades de comunicação e elaborar uma estratégia alinhada ao planejamento estratégico do negócio, definindo também as táticas para a implantação de um plano de Comunicação Interna. Neste caso, a empresa pode lançar mão das agências que prestam serviços de consultoria para diagnosticar, avaliar as percepções dos diferentes extratos – hierárquico e funcional – do público interno e corrigir ou implantar novos rumos para seu plano de comunicação. Esse trabalho terceirizado pode trazer excelentes resultados devido ao olhar imparcial e qualificado desses profissionais.

A partir dessas distintas situações, é possível constatar que o conhecimento gerado pela experiência cotidiana em uma empresa não pode prescindir de um ‘olhar externo’, capaz de fazer análises objetivas que permitem perceber aspectos muitas vezes invisíveis e ampliar o foco de observação.

## **2º Passo: selecionar uma agência**

A Abracom sugere às empresas que seja feito um levantamento de alguns indicadores de qualidade de uma agência de comunicação. Esse levantamento deve, pelo menos, levar em conta o histórico da atuação no mercado, o grau de continuidade de atendimento a seus clientes (inclusive com contatos com alguns desses clientes para avaliar a experiência concreta da agência aos olhos de seus contratantes), a qualidade das publicações que produz, a capacidade de planejar e produzir campanhas, a atitude proativa e as práticas de renovação do conhecimento que utiliza, além do tamanho e disponibilidade de equipe.

A decorative graphic consisting of several grey footprints of varying sizes and orientations, scattered across the page. Some are clustered on the left side, while others are more isolated in the upper right and lower left areas.

Também é fundamental considerar a participação comunitária e associativa da agência. Integrar os quadros da Abracom, por exemplo, ou de outra entidade reconhecida pelos profissionais e pelas áreas de comunicação das empresas (pesquise lista de entidades anexa) demonstra que a agência está comprometida com um código de conduta, com ética, padrões de seriedade e boas práticas.

Se o processo de seleção exigir a organização de uma concorrência, cada empresa pode aplicar a técnica que julgar mais adequada, contanto que garanta a participação nas mesmas condições para todas as agências participantes. A clareza das informações constantes no briefing contribui para respostas mais assertivas e dirigidas aos reais interesses e objetivos de Comunicação Interna.

A orientação da Abracom é que as empresas transmitam as informações sempre por escrito e se coloquem à disposição para esclarecer dúvidas ou mesmo completar dados, caso sejam solicitados. Além do cenário, histórico (questão a ser resolvida), deve-se pontuar o perfil do público interno e sua distribuição geográfica. Outras questões prioritárias a serem definidas dizem respeito a verba e prazo, tanto para receber as propostas quanto para execução do trabalho, uma vez contratado.

### 3º Passo: avaliar as propostas

A etapa de avaliação das propostas pode ser facilitada se o briefing incluir, detalhadamente, como a empresa deseja recebê-las. Essa iniciativa não só orienta os concorrentes como os coloca em condições plenas de competição. Além disso, dirige o foco para a criação e o planejamento, binômio que sempre faz a diferença na decisão final.

A comparação de custos também é decisiva. Mas, caso esteja dentro da verba estipulada, esse indicador deve se tornar secundário em relação aos conceitos criativos e às soluções apresentadas por meio de um planejamento que descreva como as idéias serão aplicadas e avaliadas. Portanto, o ideal é adotar pesos diferentes para critérios técnicos e critérios comerciais. Essa medida evita a tomada de uma decisão apenas por um ou outro indicador.

## 4º Passo: escolher a vencedora

Comunicar a quem venceu a concorrência é tão importante como comunicar a quem perdeu. Em caso de resposta positiva, é necessário esclarecer os motivos da escolha e alinhar as expectativas ao trabalho da agência, principalmente em relação ao tipo de atendimento, coordenação e controle do trabalho. Infelizmente, é muito comum as empresas delegarem tarefas não combinadas desde o início do compromisso, provocando desajustes. Por isso, estabelecer um contrato com direitos e deveres entre as partes ainda é a melhor forma de conduzir saudavelmente a relação.

No caso de uma resposta negativa, o mais importante é dar um *feedback* honesto e claro às agências não aprovadas. Esse aprendizado contribuirá, com certeza, para o amadurecimento profissional e de qualidade dos produtos e serviços das agências não escolhidas. O recomendável é que seja realizada uma reunião presencial para este fim, evitando e-mails pré-formatados e pouco personalizados. Poucas são as empresas que percebem que as propostas de concorrência, na maioria das vezes, pressupõem uma utilização pesada de recursos, desde um alto grau de envolvimento e aprofundamento até a quantidade de tempo e dedicação das equipes, que buscam a conquista de novas oportunidades de trabalho.

## 5º Passo: contrato assinado, é hora de trabalhar

No dia-a-dia, a empresa deve manter um contato o mais próximo possível de suas equipes com a agência, disponibilizando todas as informações necessárias para o andamento do trabalho e facilitando o acesso às áreas e pessoas.

Quanto mais os profissionais da agência respirarem a cultura da empresa contratante, melhor e mais assertivo será o resultado do trabalho. Esta afinidade profissional gerará soluções mais sensíveis e adequadas à organização, respeitando a identificação com seu público interno.

Por fim, para que o relacionamento entre agência e empresa seja saudável e promissor, é preciso sempre estabelecer limites éticos, além de respeito. Limites de prazo já fazem parte da atividade profissional das agências e, portanto, são mais usuais. Já os limites de abordagem, linguagem e tratamento interpessoal devem ser explicitados para que a agência assimile de fato o jeito de fazer negócios da empresa.

Para saber mais, acesse o site da Abracom e leia o Caderno Organizacional nº 1, intitulado Como escolher uma Agência de Comunicação.

## A visão do cliente

Para lastrear o conteúdo deste trabalho, o Grupo de Comunicação Interna da Abracom procurou ouvir algumas empresas que acreditam e investem em Comunicação Interna sobre a importância, o significado e a capacidade de contribuição da área para o alcance dos resultados projetados pelas organizações.

O *feedback* que recebemos, e que temos o prazer de compartilhar nesta e nas próximas páginas, é uma prova de que as empresas que mais crescem em seus segmentos são exatamente as que conseguiram construir um sólido processo de comunicação, na maioria das vezes ancorado na contratação de serviços de agências especializadas.

“A Comunicação é hoje o que conecta e move uma organização de alta performance. Funcionários informados mantêm o fluxo de idéias e intenções no sentido apontado pela empresa. A motivação para que o movimento de “fazer acontecer” se realize é a energia que a comunicação impõe para conectar mentes e corações na missão, visão e cultura da Cia. Pensar em uma empresa que não se preocupa com sua comunicação interna é pensar em uma empresa onde não circulam novas informações, não existe debate e interação organizados entre áreas. A consequência disso impacta obviamente nos resultados gerados e na saúde futura dessa organização.”

**Coca-Cola Brasil**

**Raquel Cunha - Gerente de Marketing Corporativo**

“Quando convidada para falar sobre Comunicação Interna - a CI, como a denomino -, invariavelmente sou tentada a fazer quase uma apologia sobre o tema, que reputo, dentro do contexto da Comunicação Organizacional, como o mais importante para qualquer instituição civil ou juridicamente estabelecida.

Isso porque, sem ela, nenhuma outra forma de comunicação existiria. Afinal, primeiramente, organizam-se os fluxos internos das comunicações para depois se planejarem as comunicações com os demais stakeholders. E, por ser a primeira, não é possível falar da CI sem falar de essência; de como são feitas as coisas da comunicação, de modo a considerar suas fortalezas e fragilidades.

Dentro dessa perspectiva, defendo que, se a CI estiver assentada em uma base frágil, todas as demais comunicações da organização se ressentirão ao primeiro sinal de uma crise; ao contrário, se lastreada em bases sólidas, na crise o público interno não exercerá um papel coadjuvante, mas, sim, atuará como o principal embaixador e fonte fidedigna da organização.

Afinal, as empresas são feitas, antes de tudo, por pessoas. Pessoas que pensam, amam, planejam, envolvem-se, comprometem-se, constroem, divulgam... O público interno integra a essência. Por isso, nos melhores discursos organizacionais, o público interno se faz presente legitimando as convicções e comunicações. “Quando você olha pra fora, você sonha; quando olha pra dentro, você lembra”, afirmava Jung. É disso que estamos falando quando falamos da CI.”

**Profa. Valéria Cabral - Marketing Interno em Programa de MBA**

“A conscientização das empresas e instituições quanto ao valor e potencial estratégico da Comunicação cresceu nos últimos 5 anos, ampliando a atuação do profissional e disseminando seu poder estratégico no mundo corporativo.

Em meio a esses bons ventos, a Comunicação Interna foi a que primeira iniciou os passos em direção à Comunicação Integrada das empresas, de forma que, hoje, assume importante papel e é encontrada em quase todas as empresas de médio e grande porte.

A Comunicação Interna permite integrar as áreas, hierarquias e valores da empresa e das empresas de um grupo, sendo que a cultura de comunicação se define e se espalha no ambiente empresarial. É o primeiro passo para desenvolver as empresas ainda incipientes no mundo da Comunicação e também a base de sustentação da Comunicação Integrada nas empresas em que essa cultura já corre nos corredores.

Fortalecer os vínculos com funcionários, despertar o orgulho de pertencer e estimular a integração entre áreas são alguns dos resultados das ações de Comunicação Interna, porém nenhum deles expressa melhor o ideal dessa atividade do que ver e sentir os funcionários verdadeiramente engajados na missão de sua empresa.”

**Banco ibi**

**Carla Vicentini - Analista de Recursos Humanos - Comunicação Interna**

“As pessoas são um dos grandes ativos das organizações, por isso é fundamental que conheçam a empresa em que trabalham, suas estratégias de negócio e perspectivas de crescimento. Nesse contexto, a Comunicação Interna possibilita o alinhamento do discurso organizacional e faz com que todos os funcionários caminhem na mesma direção. Vale destacar que há diferentes perfis de funcionários e que, portanto, a Comunicação Interna também promove a adequação da linguagem para cada um dos públicos, permitindo que a mensagem seja efetiva e gere mudança de comportamento.”

**Cyrela Brazil Realty**

**Marina Silveira Gerardi - Relações Públicas - Comunicação Interna**

“A comunicação interna (CI) na empresa moderna traz muitos benefícios: aumenta o engajamento dos funcionários, melhora a reputação corporativa, diminui risco, ajuda a construir memória, facilita o processo de mudança e influencia o clima organizacional, entre outras coisas. Porém, está longe de ser aquela comunicação do passado. Para ser eficiente, a CI precisa ir além dos veículos tradicionais e acontecer através das lideranças. Precisa criar diálogo, facilitar a existência das redes sociais e o surgimento da inovação. Por isso, precisa de planejamento, execução eficiente e acompanhamento de resultados para mostrar seu impacto não só na comunicação, mas no negócio como um todo.”

**Merck Sharp & Dohme**

**Viviane R. Mans - Gerente de Assuntos Corporativos**

“A comunicação de dentro para dentro talvez tenha sido a que mais se desenvolveu nos últimos anos no ambiente empresarial. Fundamental como diferencial competitivo, básica no atingimento de metas e na efetivação de planejamentos estratégicos, a comunicação interna é um componente de gestão que tem subido de patamar e, em algumas organizações, já é impensável desenvolver planos de negócios sem considerá-la. Em todas as etapas, em qualquer tipo de atividade, a atenção aos processos comunicacionais no âmbito interno gera mais que pessoas bem informadas. Gera parceria, cumplicidade, pertencimento, compromisso, fatores diretamente relacionados ao sucesso do negócio. É preciso compreender que o “público interno” demanda informação cada vez mais profunda, inédita, transparente e rápida, e de maneira complexa se inter-relaciona com outros públicos alvo das atividades empresariais, igualmente demandadores de informação consistente para formar opinião. Esse é um cenário desafiador para as empresas e para o profissional de Comunicação, a quem cabe propor soluções e ferramentas capazes de proporcionar às organizações a preservação de seus ativos, especialmente a credibilidade.”

**Unimed-Rio**

**Virgínio Sanches - Superintendente de Comunicação**

**Prêmio Aberje 2008 como Profissional do Ano da região**

**Rio de Janeiro/Espírito Santo e a Unimed-Rio como empresa do ano**

“A Comunicação Interna é parte essencial da construção e manutenção da reputação de uma empresa. Afinal, os empregados são fonte qualificada de informações sobre uma organização. Além dessa contribuição para a reputação empresarial, por meio de um processo organizado, claro e respeitoso de comunicação interna, é possível alcançar elevados índices de alinhamento organizacional, contribuindo de maneira decisiva para o alcance de objetivos e metas. Assim, podemos dizer que a comunicação com o público interno é, ao mesmo tempo, espelho e farol. Espelho, porque demonstra o que é a empresa; farol porque, quando bem-feita, indica os caminhos pelos quais a empresa segue.”

### **Vale**

#### **Rozália Del Gáudio - Coordenadora de Comunicação Interna**

“Investir em comunicação é uma excelente estratégia para se ter transparência com o cliente interno. Os colaboradores trabalham mais satisfeitos e se sentem mais valorizados quando informados sobre os acontecimentos que envolvem o ambiente de trabalho dele. A VIAPAR tem uma rádio, revista, intranet, newsletter e murais. O plano para 2009 é inaugurar uma TV corporativa. Nossa preocupação vai além de obras e máquinas, nos preocupamos com pessoas, e começamos pelos nossos colaboradores, porque se eles estiverem bem informados, o atendimento ao cliente da rodovia será preciso e eficaz.”

### **VIAPAR**

#### **Inaro Fontan Pereira - Diretor Presidente**

“Pensar na comunicação interna como forma de manter os colaboradores informados sobre o negócio da companhia é menosprezar o poder desta ferramenta. Assim como no caso dos públicos externos, a informação dentro das organizações também mobiliza, envolve, vende e conquista. Esse é o novo papel que a comunicação interna assume: constrói engajamento e desperta no público interno o orgulho de pertencer à empresa.”

#### **Whirlpool S. A. - Unidade de Eletrodomésticos**

#### **Paula de Santis - Comunicação Corporativa**

## Expediente

Revisão: Janine Saponara  
Diagramação: Brother Cast  
Ilustração: Brother Cast  
Impressão: Improtá Gráfica e Editora Ltda  
Tiragem: 3.000 exemplares  
Data da publicação: dezembro/2008

Esta publicação foi impressa em:

Capa – Reciclato 240 g

Miolo – Reciclato 120 g

Papéis da Suzano Papel e Celulose, produzidos a partir de florestas renováveis de eucalipto. Cada árvore utilizada foi plantada para esse fim.



**SUZANO**  
PAPEL E CELULOSE



R. Pedroso Alvarenga, 584 - cj. 62 - São Paulo - SP - 04531-004

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

[www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br)