

A comunicação interna na era digital e colaborativa

3º Caderno de Comunicação Interna Abracom

SETEMBRO 2017



ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Esta publicação é assinada pelo GTCI Abracom.

Agências responsáveis:

Artha – Maria Silvia Monteiro Costa

B&A Comunicação e RSC - Bete Alina Skwara

CM Comunicações – Izolda Cremonine

Grupo CDI - Rosângela Manchon

Instituto Marca e Reputação – Cristiane Malfatti

KF Comunicação – Claudia Cezaro Zanuso

LVBA Comunicação – Valéria Allegrini

RP1 Comunicação – Marcia Glogowski

STO200 – Fábio Almeida

Supera Comunicação - José Luis Ovando



Sumário



Novos cenários,
novos desafios



○ **Grupo de Trabalho de Comunicação Interna da Abracom** (GTCI) nasceu em 2005, formado por representantes de agências associadas com foco na comunicação com o público interno. Com o espírito de reunir e difundir conhecimento, o grupo estruturou um conteúdo prático sobre comunicação interna e busca cada vez mais disseminar essas informações. É por isso que este é o 3º caderno sobre o tema, além de cinco workshops anuais realizados desde 2013.

Quando começamos nosso trabalho, o momento era de descoberta de ferramentas virtuais como opção ou substituição aos veículos impressos internos. Começava uma nova fase na divulgação de informações que pudessem ajudar e impactar positivamente o desempenho e a sustentabilidade organizacionais, contribuindo para entender a essência da organização, sua identidade, atributo essencial para a geração de mensagens motivadoras e construtoras de sua cultura.

“A comunicação interna é o ponto de partida para o relacionamento de uma organização com seu público interno. 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". Essa é a visão do GTCI Abracom, do qual faço parte e coordeno."

E foi a construção articulada de conteúdo nesses cinco anos que nos motivou a publicar este novo caderno, com nossa percepção sobre a evolução da Comunicação Interna, especialmente frente aos novos desafios mundiais da tecnologia e da economia e, principalmente, do ser humano.

Este caderno reflete nossas experiências. Ele registra o que pensamos coletivamente e desejamos compartilhar como conhecimento aplicado. O nosso dia a dia de trabalho e dedicação à comunicação interna nos autoriza a isso. Assim desejamos.

Das nossas anotações projetamos o futuro. Concretizamos esse pensar alto nos encontros anuais **Verso e Reverso da Comunicação Interna**, evento concebido pelo GTCI e aberto a todos. Ou seja, a nossa construção é contínua e generosa em absorver novidades, tendências ou sinais dos novos tempos.

Boa leitura!

Claudia Cezaro Zanuso - Coordenadora do Grupo de Comunicação Interna da Abracom e Sócia-diretora da KF Comunicação, agência associada Abracom.

Abracom

15 anos



A **Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom)** é a entidade representativa do mercado de comunicação corporativa e reúne cerca de 200 agências de diversos portes de todo o país. Com 15 anos de existência, a Abracom defende os interesses do setor e busca a profissionalização do segmento empresarial, que hoje movimentava cerca de R\$ 2,5 bilhões anuais e emprega 15 mil profissionais de comunicação, jornalismo, relações públicas e diversas outras áreas de conhecimento.

No campo da gestão empresarial, a entidade realiza cursos, workshops e encontros temáticos. O objetivo é promover a profissionalização crescente do segmento. A entidade atua também fazendo aproximações com cursos de comunicação em todo o país.

No segmento institucional, a Abracom busca ampliar as oportunidades de negócios para o setor, integrando diversos movimentos empresariais, dentre eles, os movimentos pela redução da carga tributária e pela desregulamentação profissional. Mantém estreito relacionamento com as demais entidades da área de comunicação, sempre com o objetivo de profissionalizar nosso mercado, tornando a atividade cada vez mais reconhecida nas organizações.

Em 2016, a Abracom lançou a campanha **Somos Comunicação Corporativa**, para definir e defender nossa identidade setorial e valorizar o profissional de Comunicação Corporativa. E, agora em 2017, a entidade iniciou a promoção do diálogo entre empresas e agências de comunicação com a campanha “10 passos para uma concorrência legal”, um conjunto de recomendações para tornar os processos concorrenciais **mais produtivos e transparentes.**



A Comunicação Interna na era da disrupção



O termo “disrupção” foi cunhado pelo professor de Harvard Clayton Christensen para descrever inovações que oferecem produtos acessíveis e criam um novo mercado, portanto novos comportamentos que podem desestabilizar as empresas e seus negócios. No caso da relação entre as pessoas dentro das empresas, a inovação está no poder que cada indivíduo conquistou para se expressar, acelerado e potencializado pela tecnologia digital.

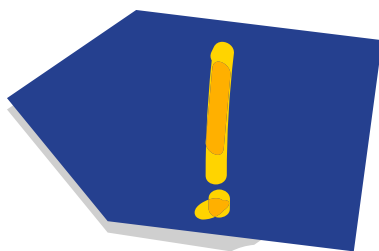
Para nós do GTCI, este é o momento de repensar a forma como a Comunicação Interna pode continuar a catalisar conteúdo útil e necessário para o entendimento da estratégia e a gerir ferramentas que potencializem a troca de informações e conhecimento entre a empresa e seus colaboradores.

Mesmo porque o avanço digital não vem substituir a interação humana mas, sim, abrir possibilidades de novas conexões. E isso é infinito!

Portanto, frente a esse novo hoje, apostamos na colaboração, ou seja, na construção de um ambiente dinâmico que traz o seguinte desafio para o comunicador:

O desafio do comunicador

Imagine que, todos os dias, milhares de pessoas realizam tarefas para uma organização. Se você visualizou esta cena com uma dose de preguiça e desânimo, o seu desafio como comunicador aumentou muito. Mas, se você conseguiu imaginar a cena acompanhada de uma trilha musical ou algo semelhante, então você entendeu que o desafio do comunicador é justamente criar essa trilha musical e orquestrar essas relações. Sim, a rigor, este é o desafio do comunicador para transformar o ambiente de trabalho em um local de colaboração mútua. Esta é a origem dos relacionamentos sustentáveis, vínculos duradouros e do desejado engajamento.



Ambientes colaborativos

são o foco

do nosso GPS



Qualquer um de nós que esteja presente nas redes sociais influência positiva ou negativamente seus relacionamentos pessoais e virtuais. Verdade ou meia verdade, temos o ponto de partida para planejar a Comunicação Interna. Por meio de narrativas atreladas a um propósito, de símbolos que representam a cultura e rituais que mobilizam, a Comunicação Interna sai, definitivamente, do nível da informação para o das relações baseadas na contribuição.



1

Transparência, mito ou verdade?

Definir a palavra transparência não deixa dúvida: é a **qualidade do que é transparente, que deixa transparecer**. Porém, ocorrem em comunicação casos em que a transparência, na mesma medida que a verdade, é utilizada de forma parcial. É comum líderes e decisores se dizerem transparentes em seu discurso, quando estão apenas comunicando o que para eles é o mais razoável e importante dizer pelo senso de proteção da informação.

Entretanto, em Comunicação Interna, são muitos os exemplos em que a transparência é um elemento cada vez

mais vital para conquistar e manter a credibilidade da organização, o que isso significa compartilhar experiências de trabalho autênticas e coerentes. E é aí que começa a angústia dos comunicadores para colocar tudo isso em prática. Quem não teve que administrar o consenso do que deve ou não ser comunicado?

Entre as descobertas do Instituto Great Place to Work® (empresa de consultoria e treinamento que publica o ranking anual das Melhores Empresas para Trabalhar) está a importância de relações de alta qualidade, caracterizadas por confiança, orgulho e camaradagem. Então, acredite: comunicação é relacionamento humano e deve respeitar os limites éticos dessa relação, sem ferir, mas sim valorizar a legitimidade do que se conversa, se escreve, se compartilha.


Empresas que mantêm uma comunicação transparente terão, sim, colaboradores mais engajados e convencidos de que estão contribuindo não só para os ganhos da instituição para a qual trabalham como para toda a sociedade. 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 para instituições com tradição de ótimos resultados e, até então, com excelente credibilidade.

Portanto, compreendemos que comunicar não significa expor detalhes confidenciais da empresa, mas tratar o colaborador como um aliado importante e que, portanto, deve ter acesso às informações institucionais e saber preservá-las - afinal são seu diferencial competitivo.

Já diz o conhecido provérbio chinês: "Conta-me e eu esquecerei, mostra-me e talvez eu me lembre; envolva-me e eu entenderei".

Produzimos quando percebemos o sentido em fazer. E qual é o assunto que desperta maior interesse nos colaboradores? Resposta rápida: o futuro da empresa. A divulgação do posicionamento, dos valores, da visão e das conquistas corporativas são pontos fundamentais para o estabelecimento de uma política de relacionamento sadio com o público interno.

Se as empresas desejam manter por muito tempo seus colaboradores e investem em seus talentos, devem inovar sua rede de colaboração, ouvindo e interpretando essas falas. E os responsáveis pela comunicação interna estarão ali para fazer o diálogo fluir da melhor forma possível, como gestores desse relacionamento.



A revolução tecnológica
na comunicação
com colaboradores



As organizações já entenderam que estamos vivendo a era da tecnologia? Algumas, sim, outras ainda não. Talvez algumas demorem um pouco mais, tudo depende do quanto a tecnologia faz parte do seu core business.

Independentemente disso, dois fenômenos já são bem sentidos: a velocidade na troca de informações e a descentralização da tomada de decisões.

1

Comunicação em tempo real

A evolução tecnológica, na qual interação e experiência do usuário são vistas como essenciais, promove inovações tanto nos hábitos de consumo da informação como na produção de conteúdo e comunicação em tempo real, sem barreiras e personalizações. A produção de conteúdos relevantes que influenciam e definem o sucesso do negócio visa a formação de um cenário no qual se consolidem os relacionamentos.

Os ganhos em agilidade que a tecnologia digital trouxe à comunicação organizacional exigem novos canais, aptos a estabelecer redes e fóruns virtuais de discussões. Esses

canais transformam-se em interfaces colaborativas com um aumento gradual da participação dos colaboradores nas decisões organizacionais.

Neste cenário, a comunicação com colaboradores resulta em um novo conceito de relações sociais configuradas em rede, que produzem mudanças na cultura organizacional e nas áreas de comunicação interna. O próprio profissional de comunicação cada vez mais agirá como um curador de todo o processo. Assim, os colaboradores assumem um papel participativo nos processos comunicacionais, criando um ambiente em que as informações fluam com maior rapidez, sentindo-se mais integrados e engajados.

2

Não importa o lugar

Um fator importante que deve ser considerado é que no mundo e no Brasil muitas empresas já adotaram o home office ou os espaços híbridos de trabalho (em que não há local determinado). Segundo pesquisa da empresa de tecnologia Citrix realizada com 1.900 executivos em 19 países, incluindo o Brasil, até 2020 quase 90% das corporações devem

oferecer aos colaboradores alguma modalidade de trabalho a distância.

Reforça-se, assim, a tendência de novas formas de trabalho e de como a comunicação com colaboradores deve evoluir, adaptando-se ao mundo com tantas possibilidades tecnológicas. É a busca por uma cultura de colaboração e o trabalho em equipe. Por meio da convergência das mídias móveis, sociais e das informações em nuvem.

3

As Redes Sociais Corporativas

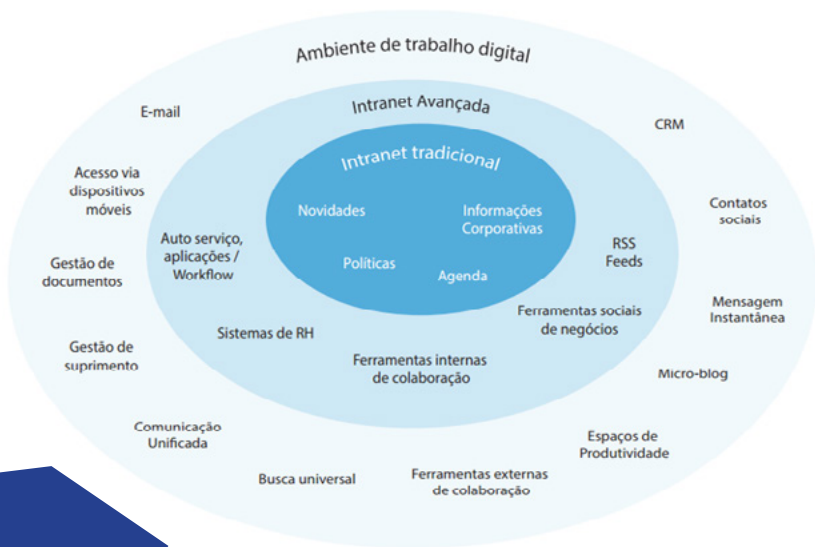
Uma Rede Social Corporativa (RSC) na nuvem tem o propósito de maximizar os resultados e simplificar os processos de comunicação, potencializando o alcance das informações e o engajamento dos colaboradores, além de agilizar e simplificar os processos de Comunicação Interna e a tomada de decisão dentro das empresas.

Pesquisa realizada em novembro de 2016 pela ferramenta social corporativa Social Base com profissionais de comunicação de mais de 200 empresas no Brasil, de todos os portes, apontou que 45% delas já utilizam uma rede social

corporativa como um canal de comunicação, e que esse número tende a crescer ainda mais nos próximos anos.

Comunicação digital e colaborativa

Apresentamos um gráfico do Digital Workplace Group, grupo inglês especializado em ferramentas para trabalho digital, onde é possível entender como a tecnologia engloba todas as ferramentas e ações de comunicação.



O fator
humano



Tudo bem, tudo bem. Admitimos os avanços tecnológicos e sucumbimos a muitos deles para nos relacionarmos com inovação - mobilidade e conectividade nos definem e determinam planos de comunicação. Em paralelo, desde que o mundo é mundo, ponderamos sobre as necessidades humanas, de afetos a reconhecimentos, do olhar ao comportamento.

➤ De tão complexo que ficou o mundo, a comunicação também se tornou complexa. Centralizamos as informações e começamos a ditar o que pode e não pode ser divulgado em nossas empresas. Em alguns momentos até nos tornamos áreas de Complicações e não de Comunicação. Assim como houve um momento em que era importante centralizarmos tudo, chegou a hora de descentralizarmos algumas atividades de comunicação interna, focando no que é essencial. Saímos de um papel de execução para um de facilitação e estrategista, empoderando as pessoas e outras áreas em nossas organizações. Por isso, no GTCI concluímos que é necessário trabalhar as seguintes perspectivas para somar e obter estratégias vencedoras:

- **Face a face** - A boa conversa olho no olho ainda é a mais assertiva. Mesmo em tempos em que a geração mais jovem, a Y, representa cerca de 50% da força de trabalho nas

empresas e está o tempo todo conectada, esses jovens também querem proximidade e diálogo.

- **O líder comunicador** - Equipes anseiam por feedback e reconhecimento do seu líder. Por outro lado, é preciso dar mais direção e apoio a eles. O bom disso é que 66% dos líderes apontam a si mesmos como a principal fonte de informação do colaborador na empresa*. Como área de Comunicação Interna, precisamos **apoiar** e instrumentalizar esses líderes.

- **Infoxicação** - foi o termo escolhido pelo físico Alfons Cornellá, em 1996, para designar a relação entre Informação e Intoxicação, um neologismo para explicar a dificuldade em digerir o excesso de informação, mal da era digital.

- **Mensagens** - Por anos, as áreas de Comunicação Interna focaram seus esforços em canais. E ainda são investidos tempo e dinheiro para fazer o melhor canal. E essa qualidade está na mensagem e são elas que mobilizam o nosso público. Sabemos quais são as narrativas que queremos que os colaboradores das nossas organizações entendam, se envolvam e se comprometam? As principais mensagens precisam se **sobressair** no meio da 'infoxicação' e isso tornou-se uma questão de sobrevivência para nós.

• **Transversal e integrado** - E o que sempre foi top-down agora precisa ser transversal. Nunca foi tão importante falar horizontalmente nas empresas. Um estudo da Corporate Leadership Council aponta que 49% das atividades que uma pessoa realiza hoje acontece junto com outras pessoas. Então, a conversa colaborativa é uma questão de necessidade pois, além de impactar no resultado do negócio, também impacta em um bom ambiente de trabalho e é este bom ambiente que mais da metade das pessoas procura para trabalhar.

• **Processo proativo** - Mais do que receber os conteúdos para serem divulgados, a área de Comunicação Interna precisa entender o essencial de tudo. Desta forma, faremos muito mais do que nos pedem. Contribuiremos para fazer sentido para as pessoas, conectando-as ao que é primordial em suas vidas e em seus trabalhos. E deste movimento contribuiremos para a **transformação** do ser humano em nossas empresas.

*Fontes: Pesquisas Ação Integrada 2016, Gatehouse, Digital in 2017 – Global Overview (Are Social e Hootsuite) além de Cultura Colaborativa, Digital Workplace Group.

Memória: a jornada do GTCI



O Grupo de Trabalho de Comunicação Interna da Abracom (GTCI) completa 12 anos em 2017.

Somos ainda jovens e dispostos a estabelecer novos paradigmas. Já em 2012, no nosso segundo caderno de Comunicação Interna pela Abracom, dizíamos:

🌻 Já não há espaço para uma atuação tímida da Comunicação Interna. Ela se firma, cada vez mais, como processo estratégico, por conta de sua principal prerrogativa, que é estabelecer relacionamentos com e entre o público de dentro das organizações. Reconhece-se, assim, que a melhor base para a imagem institucional é a comunhão de crenças e valores, capaz de tornar única a experiência dos demais públicos com determinada marca.



Capa do 4º Caderno de Comunicação Corporativa sobre Comunicação Interna

Esse caderno, intitulado “Por que investir em Comunicação Interna”, reforçou o importante papel que as agências desempenham no reconhecimento da Comunicação Interna como vetor do desenvolvimento da cultura organizacional, imprescindível para a sustentabilidade das empresas. Com ele, visamos aprofundar o debate sobre a relevância do relacionamento com o público dentro das organizações de forma sistêmica, ou seja, utilizando conhecimentos de planejamento e gestão de pessoas. Para tanto, é necessário entender a essência da organização, sua identidade, atributo essencial para a geração de mensagens motivadoras e construtoras de sua cultura. “Cabe aos profissionais de comunicação interpretar as profundas mudanças no comportamento pessoal e empresarial para administrar a comunicação sem fronteiras dentro de suas organizações”, se diz no caderno. “As novas gerações com seus anseios carregam para o ambiente corporativo outras formas de se relacionar, criando comunidades de interesse para o que é individual, autoral e espontâneo, e desinteresse ao que é controlado, comandado e não dialogado.”



Capa do 3º Caderno de Comunicação Corporativa sobre Comunicação Interna

É importante lembrar que iniciamos o debate sobre Comunicação Interna em 2008, quando publicamos o 1º Caderno de Comunicação Organizacional (CCO) “Como entender a Comunicação Interna”, posicionando assim as agências associadas à Abracom e membros do GTCI como parceiras estratégicas das empresas. O objetivo do GTCI, ao editar o CCO, era contribuir para aperfeiçoar processos, produtos e serviços das empresas que almejam fazer da Comunicação Interna um vetor estratégico de seus negócios e também mostrar a voz das agências, suas responsabilidades e conhecimentos específicos.



De 2013 a 2017, ampliamos nosso diálogo a partir da realização de encontros anuais, chamados **Verso e Reverso da Comunicação Interna**, que contam com a presença de acadêmicos, profissionais de comunicação e áreas correlatas, do mercado e, ainda, universitários. Assim, atualizamos os nossos postulados e proporcionamos a outros profissionais de comunicação, além dos membros do grupo, manifestar suas opiniões e trocar experiências.

Os dois cadernos de Comunicação Interna (cujas publicações podem ser acessadas no site da Abracom), os cinco eventos Verso e Reverso e ainda, a experiência profissional de cada integrante do grupo são as bases para a construção do nosso pensamento sobre o tema hoje.



Organizadores e palestrantes do 2º Verso & Reverso.



Os participantes do 4º V&R.





ABRACOM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO



SETEMBRO 2017