



Leitura dinâmica

As principais lições dos livros publicados pela Aberje

Conhecimento e prática

No terceiro volume da coleção *Comunicação Interna*, profissionais relatam experiências que se tornaram lições empresariais de sucesso



Lição 1

A engrenagem da notícia

Como se comunicar eficazmente com cerca de 13 mil funcionários, número correspondente à população de muitas cidades de pequeno porte? Na DaimlerChrysler, o boletim semanal *Em Foco* cumpre bem essa função. Segundo Ana Beatriz Ansarah, supervisora de Comunicação Interna da empresa no Brasil, o índice de leitura atinge 95% dos colaboradores das três unidades brasileiras. O sucesso se deve, entre outros fatores, a duas sólidas parcerias: com os “correspondentes de comunicação” in-

ternos, indicados para sugerir notícias de suas áreas, e com os fornecedores, no caso a agência responsável pela diagramação e a gráfica. Em menos de dois dias, elas dão forma ao boletim, imprimem e distribuem o veículo nos restaurantes da empresa.



Lição 2

Pesquisa, o mapa do tesouro

Foi em uma conversa de bar que executivos, gerentes e diretores da AmBev e da In Press Porter Novelli desenvolveram o Projeto Gambrinus, com o objetivo de disseminar o segmento su-

perpremium de cervejas. Depois de seis meses de extensa pesquisa e cuidadoso planejamento estratégico, os resultados foram colhidos: os workshops com 393 jornalistas de mais de 200 veículos brasileiros renderam mais de 150 matérias. O sucesso é descrito por Cristina Moretti, sócia e diretora da In Press.



Lição 3

Comunicar começa com ouvir

“O ouvir é a primeira etapa do conhecer para, na seqüência, permitir o avaliar, em relação a padrões política, econômica e socialmente corretos, e,

finalmente, para praticar o comunicar, respeitados os interesses gerais, corporativos e individuais”, afirma Jean-François Hue, responsável pela Comunicação Corporativa da Accor. Para ele, conquistar a lealdade dos stakeholders significa atraí-los com discursos transparentes e alicerçados em posturas coerentes. “Visibilidade não é suficiente; precisa existir credibilidade”, defende.



Comunicação além da empresa

Lição 4 O aumento dos casos e da gravidade de acidentes fora da CST, empresa-modelo no campo da segurança e saúde no trabalho, acionou o alerta dos responsáveis pela Comunicação. Como conta Laurinho Goltara, gerente corporativo de Relações Institucionais da Arcelor Brasil, desenvolveu-se uma ampla campanha interna de forte impacto emocional direcionada aos empregados e familiares. Um dos slogans era “Faça aço, não sucata”, que acompanhou uma exposição de carros e motos batidos, todos instalados na entrada principal da empresa.



Logística para uma nova marca

Lição 5 O lançamento da marca Claro foi repleto de desafios. Como conta Luciano Deos, diretor-presidente do GAD’ Design, a primeira ação foi dirigida ao público interno e aos canais de distribuição. Em seguida, comunicou-se, individualmente, a mudança de nome da operadora e seu novo posicionamento. “Para a imprensa foi utilizada uma estratégia especial para evitar que qualquer informação vazasse antes da hora, sem comprometer o posicionamento da transparência”, explica. Aos poucos, a nova marca foi se espalhando no mercado.



Na ponta da linha

Lição 6 Na opinião de Luís Alcubierre, diretor de Marketing e Comu-

nicação da Atento Brasil, a área de Comunicação de uma empresa de contact center deve assumir o papel de assessora e consultora de comunicação para todas as atividades da organização. Na Atento, há 30 responsáveis de Comunicação Interna, que se reúnem quinzenalmente para discutir a qualidade da informação na empresa, crises locais de comunicação e rumores e incertezas apresentados pelos funcionários. Tudo com o objetivo de estabelecer um padrão de informações e notícias. “Quanto melhor a comunicação for tratada, melhor o consumidor se sentirá do outro lado da linha”, afirma.



Portal de serviços é tiro certo

Lição 7 Como conseguir mais de 7 mil acessos diários à intranet da empresa? Antonio Villas Boas de Souza e Luiz Fernando de Araújo Brandão, da Aracruz Celulose, revelam o segredo: “Na Aracruz, a fórmula encontrada foi transformar a intranet em um grande portal de serviços, o canal de entrada para vários sistemas e serviços úteis ao dia-a-dia das pessoas”. Para acessar os diversos recursos disponíveis, é preciso passar pela página principal, onde ficam dispostas as notícias diárias, desde atividades da empresa até assuntos relativos a saúde, qualidade de vida e desenvolvimento profissional.



Descobrir a alma da organização

Lição 8 Ao desenvolver o conceito do jornal interno da Daslu, famosa loja de luxo, Mauro Lopes, diretor-presidente da MVL Comunicação, e sua equipe primaram pelo que a empresa tem de mais valioso: as relações. Em cada edição, há uma grande reportagem de capa, que conta histórias dos funcionários, recheadas de fotos. “As fotos são uma prioridade no jornal”, destaca. O *Daslu*

Notícias já revelou histórias de famílias que trabalham na empresa, histórias de amor originadas lá dentro e de grandes amizades construídas no trabalho.



Nada de copiar e colar

Lição 9 Por que a Amazônia Celular e Telemig Celular decidiram adotar a intranet como principal veículo de comunicação? A resposta é simples, segundo Varda Kendler e Juliana Marques (atualmente no HSBC), responsáveis pela Comunicação: “A concorrência agressiva do setor telecom exige velocidade”. E acrescentam: “Os colaboradores das operadoras são jovens com alto grau de escolaridade, preferem a mídia eletrônica como meio de comunicação em função da agilidade e 100% utilizam o computador como ferramenta de trabalho”. Varda e Juliana recomendam o estudo do perfil do usuário e da rede antes de estruturar um portal. “Não se deve ceder à tentação de copiar e colar boas práticas.”

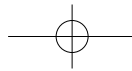


Criação de um medidor

Lição 10 Se a sua empresa deseja avaliar a comunicação interna, deve, em primeiro lugar, responder qual é o tratamento dado à Comunicação, segundo Suzel Figueiredo, diretora do DataAberje. Depois, definir quais são os valores e a missão que estão sendo transmitidos na comunicação interna. O terceiro ponto é verificar se ela é fator de integração das diferentes áreas de negócio, departamentos e filiais. Por último, é preciso estabelecer os reais objetivos da comunicação interna. “Definidas essas questões, é hora de escolher o que se quer medir e definir um foco da comunicação”, explica.



Título: Comunicação Interna – A Força das Empresas – Vol. 3
Autores: Vários
Páginas: 121



Soluções criativas para velhos problemas

Casos e teses elaborados por quem entende do negócio recheiam o segundo volume do livro *Comunicação Empresarial*



De olho no mundo virtual

Lição 1 Sites de relacionamento como o Orkut, ferramentas de comunicação em tempo real como o MSN Messenger e os blogs potencializam opiniões e sedimentam percepções, criando versões e multiplicando informações em progressão geométrica, segundo Afonso Champi Junior, responsável por Assuntos Corporativos da Cargill no Brasil. “As empresas devem estar atentas a eles, pois são fontes de pesquisa em tempo real sobre como um fato a respeito de sua empresa está sendo recebido e sobre como uma crise repercute e é entendida pelas comunidades”, acredita.



Nem tanto ao céu nem tanto ao mar

Lição 2 Percebendo que é muito mais barato manter a fidelidade do cliente na sua carteira comercial do que correr atrás de novos, as empresas criaram o marketing de relacionamento, explica Eloi Zanetti, ex-diretor de Comunicação de O Boticário. Zanetti complementa afirmando que o marketing de relacionamento só se processa por meio da comunicação. “Comunicar alguma coisa é como dar uma dose de remédio”, acredita. “Se for demais, mata. Se for pouco, não faz efeito.” De acordo com ele, a lei da sabedoria continua sendo sempre o meio-termo.



É preciso comprovar

Lição 3 Para Eraldo Carneiro, gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional da Petrobras, demonstrar resultado constitui hoje uma questão de legitimidade para a gestão da comunicação. “Quanto mais aprimoradas forem as práticas de

acompanhamento e avaliação de resultados, mais sólida será a liderança da Comunicação”, afirma. Segundo ele, foi-se o tempo em que os comunicadores podiam alegar alta subjetividade para não enfrentar o escrutínio de suas ações.



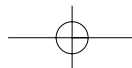
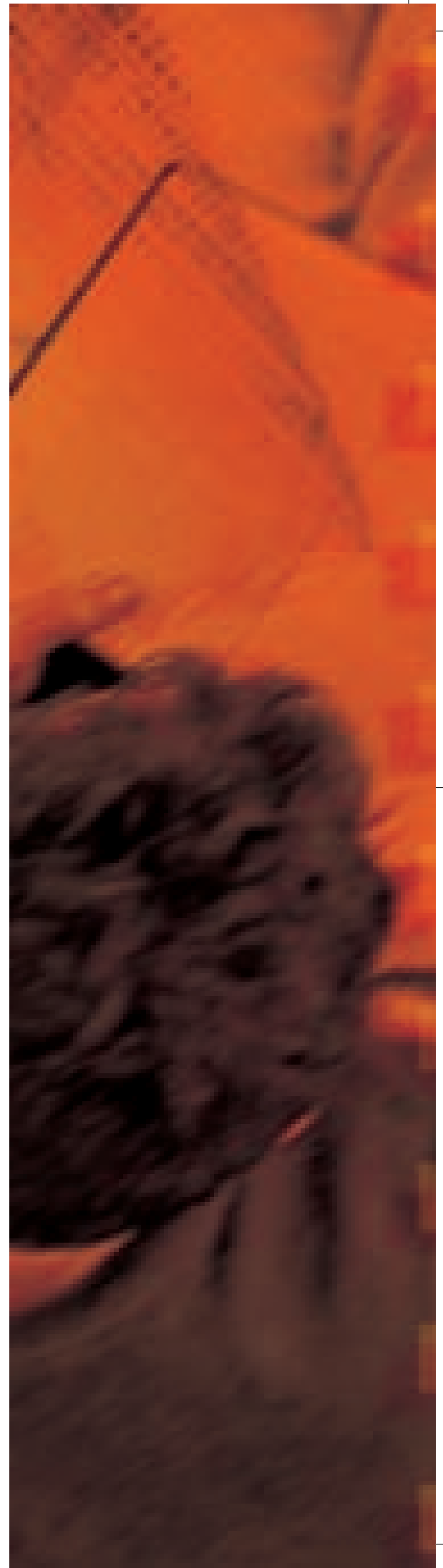
Divisão da comunicação

Lição 4 Junia Nogueira Sá, diretora de Assuntos Corporativos e Imprensa da Volkswagen do Brasil, revela que a Comunicação da empresa está dividida em três áreas: Comunicação de Produto, Institucional e Interna, todas agrupadas sob um mesmo comando. A primeira trata da empresa como fornecedora de produtos. Fala do carro novo. A segunda cuida da empresa como negócio e de todas as suas implicações. Aborda o impacto do carro novo na conta das exportações. A terceira trata de manter os públicos internos informados das novidades, sempre antes dos externos. Já que não precisa apresentar o carro novo para quem o fabricou, fala do trabalho e das pessoas que o tornaram realidade e traz, para dentro dos muros, toda a repercussão que ele gera nas ruas.



A matemática da comunicação

Lição 5 A equação perfeita para o sucesso de um plano de comunicação se dá com a união da “arte” com a matemática, segundo Maurício Bacellar, gerente de Relações Institucionais da Coca-Cola. “Matemática que estabelece metas, impõe métricas e critérios que vão definir, ao fim de certo prazo, se determinada ação ou projeto de comunicação foi eficaz no que se propôs”, explica. Para ele, é uma ilusão achar que



apenas idéias cheias de criatividade são a fórmula para conquistar apoio da alta direção da empresa. É preciso evidenciar a estratégia, objetivos pretendidos, como serão alcançados e, ao final, comprovar os resultados conquistados.



Funcionários, ilustres formadores de opinião

Lição 6 Quem nunca bebeu Tang, preparou uma gelatina Royal, tomou suco Maguary, comeu um Club Social ou se deliciou com os chocolates Lacta? O desafio era divulgar a marca por trás de todos esses produtos consumidos em larga escala: a Kraft Foods, uma ilustre desconhecida. Como conta Newton Galvão, diretor de Assuntos Corporativos da Kraft Foods Brasil (atualmente na GE), a saída foi investir na comunicação interna e tratar os funcionários como consumidores e formadores de opinião em potencial. “A importância da comunicação interna é contribuir para a criação da cultura Kraft e consolidar a imagem da empresa para o público interno”, afirma.



A importância do alinhamento cultural

Lição 7 Quando a Embraco decidiu pôr os pés fora do Brasil, não imaginava o quanto a comunicação poderia ser forte aliada na sedimentação desse terreno, conta Rosângela Santos Coelho, assessora corporativa de Comunicação e Responsabilidade Social da empresa. “A comunicação auxilia na promoção do alinhamento cultural necessário para que em cada canto do mundo as pessoas possam sentir que fazem parte de uma só empresa e, a partir desse olhar, possam seguir na mesma direção”, diz.



Encontros globais permitiram a criação de um modelo para a Comunicação Corporativa que, respeitadas as peculiaridades de cada país, hoje é comum para todas as plantas.



Entre o discurso e a realidade

Lição 8 Para Wilson da Costa Bueno, diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa, é preciso admitir que a Comunicação Empresarial brasileira ainda tem de vencer desafios não tão fáceis de ser superados. Segundo ele, a comunicação empresarial estratégica se materializa apenas em sistemas de gestão calcados na chamada administração estratégica. “Na prática, é preciso admitir que, infelizmente, são poucas as organizações que levam a fundo a administração estratégica, exatamente porque têm, sobretudo no Brasil, uma cultura de gestão centralizadora, que exclui do processo de definição de estratégias inúmeros públicos internos”, teoriza.



De patinho feio a cisne

Lição 9 cronogramas e orçamentos, tratada como mero suporte aos pro-

cessos funcionais e administrativos, prima bastarda da glamourosa publicidade, a Comunicação começa, finalmente, a ser reconhecida como função estratégica”. Essa é a opinião de Selma Santa Cruz, sócia e diretora da TV1 Comunicação e Marketing. Para ela, nas empresas que perseguem a excelência, a comunicação terá de ser uma competência coletiva, que engaje todos os funcionários, em todos os níveis, do presidente à recepcionista. “Será necessária muita disposição para romper barreiras, ignorar egos e construir alianças”, conclui.



Conhecer cada rincão

Lição 10 Em seu artigo, Sérgio Bourroul, da área de Comunicação e Responsabilidade Social da Votorantim Celulose e Papel (VCP), atualmente na Natura, relata a empreitada da empresa em Porto Alegre, onde lançou produtos com diferenciais regionais. Bourroul explica que a fórmula adotada pela área de Comunicação da VCP parte da transparência, passa pelo estabelecimento do diálogo e chega até a efetivação de relacionamentos. “Assimilar a cultura, respeitar os costumes, conhecer cada rincão e aprender o jeito gaúcho de se relacionar e fazer negócios foi fundamental”, diz. Depois de levantar uma grande relação de públicos estratégicos, a Comunicação preparou porta-vozes da VCP e organizou 30 apresentações públicas em 14 municípios. ■



Título: Comunicação Empresarial – Estratégia de Organizações Vencedoras – Vol. 2
Autores: Vários
Páginas: 171