

# ce:

comunicação empresarial

ESTUDOS DE  
COMUNICAÇÃO  
E RELAÇÕES  
CORPORATIVAS

EDIÇÃO 105 ANO 29 2020

## PRÊMIO ABERJE

OS DESTAQUES DA 45<sup>a</sup> EDIÇÃO E O RAIO X DOS 15 PROJETOS VENCEDORES

## PAPEL

PASSADO, PRESENTE E FUTURO DE UM TRANSFORMADOR DA CIVILIZAÇÃO



Comunicação  
Não Violenta

Como ela tem  
ajudado as empresas  
a criar ambientes mais  
saudáveis e a melhorar  
o diálogo com seus  
públicos

Esta edição foi impressa com papel da International Paper





## #somosASI

A **#NossaCBA** é a primeira produtora de alumínio nas Américas a conquistar a certificação internacional da ASI – Aluminium Stewardship Initiative – nos padrões de Performance e Cadeia de Custódia, ao mesmo tempo, para:



as unidades de minerações;



uma planta industrial totalmente integrada;



todos os tipos de produtos, primários e transformados.

Um grande ganho para toda a cadeia produtiva, que conta agora com **alumínio certificado** na fabricação de produtos finais.

*As melhores práticas globais de sustentabilidade estão presentes em nosso alumínio!*

[www.cba.com.br/asi](http://www.cba.com.br/asi)

#alumínioverdeCBA

**cba**



## O FUTURO É ESTAR PRESENTE.

Presença é estar onde e quando cada cliente precisa.

É investir em tecnologia que possa trazer diagnósticos mais precisos  
e mais eficiência ao atendimento. Se hoje somos a melhor  
entre as maiores operadoras de planos de saúde do Brasil\*,  
é porque estamos cada vez mais conectados.

Não só com o que o futuro pede, mas também com o cuidado que a vida merece.

**Unimed**   
Belo Horizonte



# THINK TANK

Carolina Gutierrez Prado  
**É preciso avançar para engajar**

11

Fábio Mincarelli Monfrin  
**A sensibilidade como ferramenta**

15

Renata Nascimento  
**Para sair do lugar comum**

19

Luiz Herrisson  
**Quem é o seu público, afinal?**

23

Daniel Pires  
**Conteúdo é o novo combustível**

27

Giovanni Nobile  
**O valor de uma boa conversa**

31

Marcio Cavalieri  
**A meta é o engajamento**

35

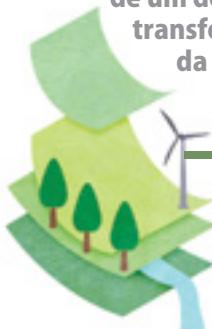
Rozália del Gáudio  
**Produto com propósito**

39

  
**PAPEL: UMA META-MORFOSE AMBULANTE**

O passado, o presente e o futuro de um dos maiores transformadores da civilização

42



# PONTES DE DIÁLOGO

## O Ano da Comunicação Não Violenta

A CNV ganha protagonismo como peça fundamental para estabelecer diálogos em um mundo cada vez mais polarizado

50

Entrevista  
Dominic Barter

**“Empresas têm tendência a internalizar conflitos”**

56



# ESCUTA ATIVA



**Novos líderes,  
nova linguagem**

Para as equipes de comunicação corporativa, praticar a empatia é um diferencial que promete levar a estratégias de sucesso

**70**

**Estante**

Especialistas indicam os livros para vivenciar uma comunicação sem violência

**78**

## FEEDBACK

**Quando a  
gentileza gera  
eficiência**

Como as corporações têm aplicado a CNV para melhorar relacionamentos e a imagem diante do consumidor

**60**



## ESPECIAL

**Prêmio Aberje**

Os destaques da 45ª edição e o raio X dos 15 projetos vencedores

**83**



# Caro leitor:

EDIÇÃO 105 FEV.2020

**V**ocê provavelmente já ouviu falar em “V.U.C.A.”, um acrônimo para definir as condições de nossa contemporaneidade volátil, incerta, complexa e ambígua. O termo foi criado pelo Exército americano (daí o “volatility”, “uncertainty”, “complexity” e “ambiguity”) para descrever situações de guerra e acabou sendo importado para o contexto corporativo, que muitos consideram, bem, uma guerra.

O mundo V.U.C.A. é habitado por uma humanidade – nós – cada vez mais beligerante, polarizada e intolerante. Nesse habitat belicoso, a Comunicação Não Violenta – ou CNV – se apresenta como alternativa para a construção de uma fundamental ponte dialógica.

Eis uma das boas razões para termos escolhido a Comunicação Não Violenta como o tema do ano da Aberje, que conta com o patrocínio da Bayer. Como defensores da interlocução saudável, precisamos reforçar uma abordagem que dê suporte para a construção de uma comunicação que privilegie o respeito e o sentimento de humanidade, cumprindo, como associação, o nosso papel de mediadora de relações. Nesta edição preparamos um dossier sobre CNV que mostra como ela tem sido aplicada nas empresas para a implantação de um ambiente mais empático e como isso tem ajudado as lideranças a ouvir atentamente e se expressar com mais clareza.

Por falar em contemporaneidade, a seção de abertura da revista traz um conjunto de textos assinado por profissionais de ponta sobre a importância do conteúdo na comunicação corporativa. Vale muito a leitura.

O momento disruptivo também tem afetado a forma como a sociedade se expressa. Hoje há novos canais, ressignificações e demandas comunicacionais únicas. Foi levando esse ambiente em conta que repensamos o Prêmio Aberje, que agora ganhou novas categorias para atender às demandas de nossos associados. O resultado dessa mudança pode ser conferido no caderno especial do Prêmio Aberje 2019 com os perfis dos 15 projetos vencedores.

Tenha uma ótima leitura!

**Como defensores  
da interlocução  
saudável, precisamos  
reforçar uma  
abordagem que  
dê suporte para a  
construção de uma  
comunicação que  
privilegie o respeito**



**Paulo Nassar**,  
diretor-presidente  
da Aberje e  
professor titular  
da ECA-USP

**Hamilton dos  
Santos**, diretor  
geral da Aberje

**Paulo Nassar e Hamilton dos Santos**



ArcelorMittal



[brasil.arcelormittal.com.br](http://brasil.arcelormittal.com.br)

# Comunicação Não-Violenta. Criando conexões empáticas.

Comunicar com empatia e respeito, exercendo a escuta ativa, é um dos princípios da Comunicação Não-Violenta (CNV) e prática adotada pela ArcelorMittal na relação com seus diversos públicos. Acreditamos no diálogo aberto, transparente e autêntico para fortalecer a conexão entre as pessoas e construir uma sociedade mais justa, harmoniosa e inclusiva.

**Diretor-Presidente** Paulo Nassar – Aberje e ECA-USP

**Diretor Geral** Hamilton dos Santos

**Presidente do Conselho Deliberativo** Gislaine Rossetti – LATAM Airlines

**Conselho Deliberativo** Adriano Stringhini (Sabesp), Antonietta Varlese (Accor), Claudenice Duarte (Santander), Claudio Viveiros (Wilson Sons), Cristiana Brito (BASF), David Grinberg (Arcos Dorados), Elisa Prado (Telefónica Vivo), Fernão Silveira (Fiat Chrysler Automobiles), Juliana Lopes (AMAGGI), Juliana Nunes (CPFL Energia), Leandro Mode (Itaú Unibanco), Luciana Coen (SAP), Marcela Porto (Suzano Papel e Celulose), Marcelo Behar (Natura), Maria Elisa Curcio (International Paper do Brasil), Marina Peixoto (Coca-Cola), Mario Laffitte (Samsung América Latina), Nelson Silveira (GM Mercosul), Odete Duarte (Rhodia – Grupo Solvay), Priscilla Cortezze (Volkswagen), Rosana Aguiar (Embraer)

**Conselho Consultivo** Alberto Augusto Perazzo, Carlos Eduardo Bindi, Carlos Vogt, Celia Picon, Davide Ravasi, Eugênio Bucci, Firmín Antônio, Gary Grates, Gilberto Galan, João Rodarte, Jorge Cajazeira, José Eduardo Gonçalves, Kalil Cury Filho, Luiz Eduardo Osorio, Luiz Gonzaga Bertelli, Madelyn Blair, Marcio Polidoro, Marco Simões, Marcos Sawaya Jank, Margarida Krohling Kunsch, Maria Ignez Mantovani, Maria Russell, Mario Ernesto Humberg, Nelson Salgado, Nemércio Nogueira Santos, Oscar Hipólito, Renato Gasparetto, Renato Janine Ribeiro, Ricardo Viveiros, Roberto DaMatta, Rubens Naves, Ruy Martins Altenfelder, Stefano Rolando, Terry Flynn

**Conselho Fiscal** Jean-François Hue, Rosangela dos Santos Coelho

#### **Capítulos Regionais**

**Bahia** Amine Darzé (Coelba/Grupo Neoenergia)

**Brasília** Michele Silveira (Eletronorte)

**Ceará** Emanuel França (Companhia Siderúrgica do Pecem/CSP)

**Espírito Santo** Mauricio Manzali (Vale)

**Grande ABCD** Renata Nascimento (Scania)

**Minas Gerais** Ana Gabriela Dias Cardoso (Usiminas)

**Noroeste Paulista** Ligya Aliberti (Multivias Comunicação)

**Paraná** Carmem Murara (Grupo Marista)

**Rio de Janeiro** Carolina Paiva (TIM Brasil)

**Rio Grande do Sul** Daniela Cidade (Rede Marista) e Rosangela Florczak (Verity Consultoria)

**Santa Catarina** Ricardo Castellani (Nidec)



## ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES CORPORATIVAS

**Direção** Paulo Nassar (MTb 14.413)

**Direção Geral** Hamilton dos Santos

**Curador** Edward Pimenta

**Edição** Jeferson de Sousa

**Produção** Andre Nakasone

**Assistência de Produção** Giovanna Chencci

**Projeto Gráfico, Direção de Arte e Diagramação** Silvina Gattone

**Revisão** Rosângela Silva Ducati

**Impressão** Mundial Gráfica

**Publicidade** Jovanka de Genova [jovanka@aberje.com.br](mailto:jovanka@aberje.com.br) tel. (11) 5627-9090, r. 822

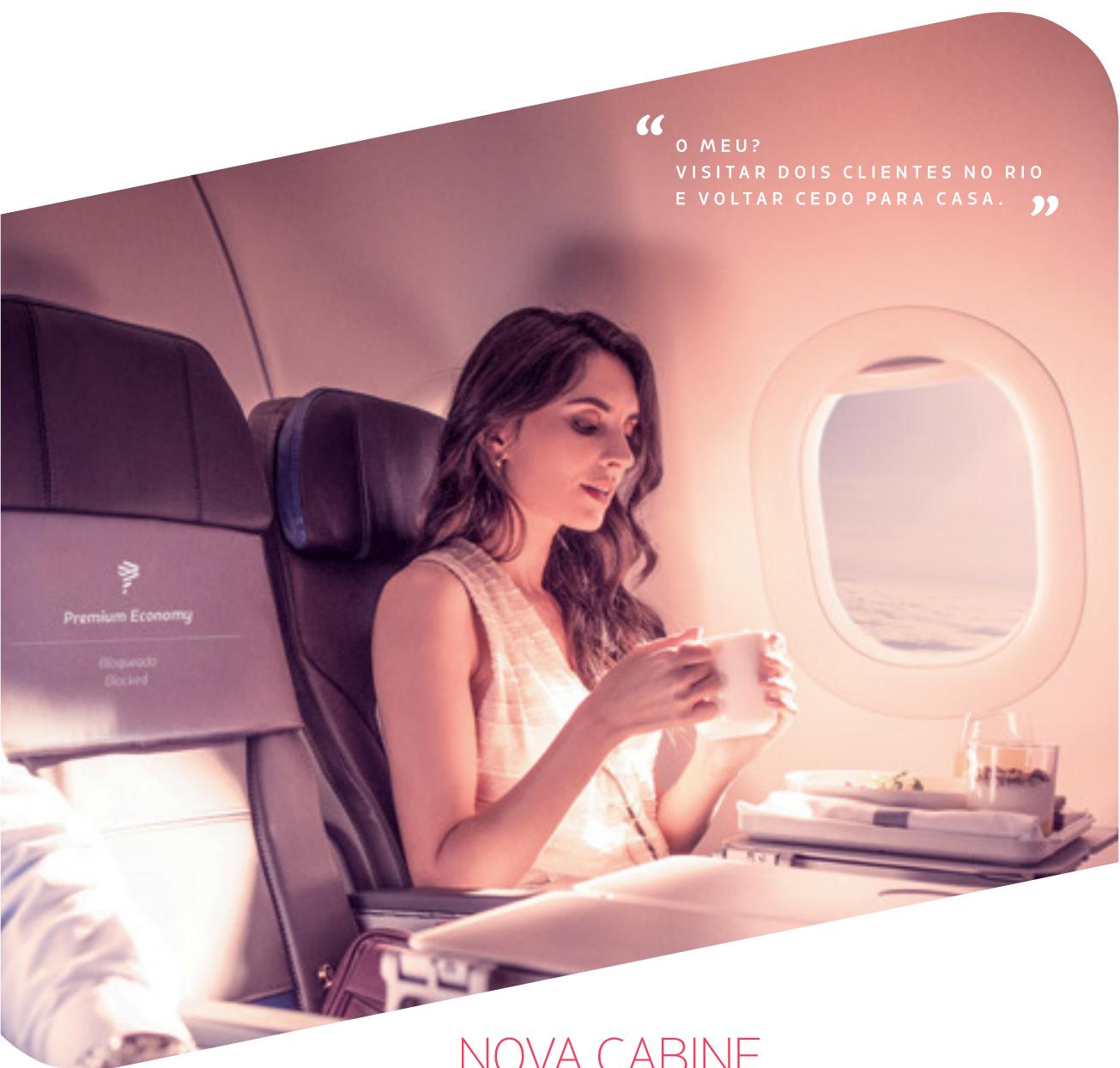
**Colaboraram nesta edição** Aline Castro Silva, Aline Scherer, Carolina Gutierrez Prado, Claudia Maximino, Cynthia Wolgien, Daniel Pires, Daniela Grelin, Dominic Barter, Fabio Mincarelli Monfrin, Giovanni Nobile, Hugo Cilo, Jeferson Sousa, Luiz Herrisson, Marcio Cavalieri, Pamela Seligmann, Paulo Nassar, Renata Nascimento, Rozália Del Gáudio, William Malfatti (texto); Andre Hellmeister, Andrea Ebert, João Lin (ilustrações); Andre Hellmeister (capa); Rozália Del Gáudio (ensaio fotográfico); João Carniel, Tati Nolla (fotografia)

**Equipe Aberje** Adriano Ortolani, Alessandro Marinelli, Caio Porto Biasi, Carlos Ramello, Diego David, Elan Alves, Emiliana Pomarico, Érica Garcia, Gisele Souza, Jéssica Osko, Jovanka de Genova, Lidiane Minhoto, Mirella Kowalski, Nina Falcí, Pedro Dabdab, Rodrigo Cogo, Thalita Dominato, Valdirene Souza, Victor Pereira

Os artigos assinados da revista não necessariamente refletem a opinião da entidade e são de exclusiva responsabilidade dos autores.

Juntos, mais longe.

“ O MEU?  
VISITAR DOIS CLIENTES NO RIO  
E VOLTAR CEDO PARA CASA. ”



## NOVA CABINE PREMIUM ECONOMY EM VOOS PELO BRASIL



A LATAM é a primeira companhia aérea do Brasil a oferecer todo o conforto de uma experiência Premium em voos nacionais. Com as novas cabines, você poderá desfrutar de:

- Check-in e embarque preferencial.
- Novo menu Premium a bordo.
- Assento do meio bloqueado.
- Compartimento exclusivo para sua bagagem.

E VOCÊ, QUAL SEU PRÓXIMO VOO? 





# É PRECISO AVANÇAR PARA ENGAJAR

**Mais do que falar dos produtos da empresa, é possível atrair públicos diversos com conteúdos que as pessoas realmente valorizem**

**Carolina  
Gutierrez  
Prado,**  
gerente de  
Comunicação  
e Relações  
Públicas da  
Intel Brasil

Faz um bom tempo que a produção de conteúdo para a comunicação empresarial já está estabelecida nos manuais de boas práticas do setor. Hoje, no entanto, dependendo da área de atuação da empresa, além da produção de conteúdo nos canais próprios e da divulgação de informações pelas redes sociais, é necessário avançar para realmente atrair a atenção e engajar os clientes.

Na área de atuação da Intel, a tecnologia, que está sempre se renovando, a comunicação e o marketing atuam muito unidos e precisam estar sempre abertos a novas ideias. Por isso, em 2019, a solução encontrada foi testar formatos inéditos, indo além das publicações tradicionais, que falam apenas dos produtos e das soluções da empresa.

Um de nossos problemas, por exemplo, era como alcançar a audiência de modo mais significativo e gerar engajamento com a produção

de conteúdo da cobertura dos grandes eventos de games promovidos pela empresa. Até 2018, esses eventos eram divulgados por meio de publicações tradicionais: quem estava presente, quem ganhou os campeonatos, quais eram os jogos.

Em 2019, nos dois principais eventos de jogos, nos Estados Unidos e no Brasil, convidamos um gamer conhecido pelos integrantes da comunidade para fazer a cobertura nas nossas redes e também nas dele. E o público respondeu muito bem. A ideia deu tão certo que, durante o evento de Chicago, nossa página no Twitter foi a de maior engajamento no mundo. Isso aconteceu porque, além de divulgar conteúdos produzidos pela empresa, esse influencer também cobriu bastidores, falou com as pessoas realmente importantes, fez minintrevistas com os jogadores mais admirados e produziu informações às

quais só quem é realmente de dentro da comunidade poderia ter acesso.

Nesse caso, a primeira lição foi que, por mais que a área de Comunicação tenha pessoas que conhecem o assunto e que apuram muito bem, quando o produtor do conteúdo é realmente da comunidade, pode-se aumentar bastante o engajamento. Esse conteúdo também vai muito além dos assuntos da marca. Nas duas coberturas, o foco não era falar da empresa e dos produtos, e sim dos games e dos jogadores. As mensagens de marca apareciam como pano de fundo, mas o conteúdo foi produzido a partir dos interesses desse público.

É sempre recomendável que uma empresa com um público muito amplo use pesquisas para entender as audiências, o mercado, a concorrência, os acertos e os erros da comunicação, além »

de fazer um mapa dos públicos que precisa impactar. Uma das questões recorrentes, porém, é como atingir as pessoas com que as marcas precisam falar. Em um desses estudos, por exemplo, a Intel descobriu que os gamers não estavam mais no Facebook – haviam migrado principalmente para o Twitter. Então, quando precisamos falar com essa audiência, nosso conteúdo vai primordialmente para lá. Com outros públicos, usamos canais diferentes de comunicação.

Para uma empresa que não faz venda direta, o canal de distribuição é muito importante. Como falar com esse canal? É preciso descobrir onde o distribuidor procura informações sobre a companhia. A primeira tentativa foi usar o Facebook, mas não obtivemos resultado. A opção seguinte foi pouco usual: começamos a enviar newsletters. Uma mídia que parecia antiquada, mas que se mostrou perfeita para certos tipos de comunicação.

Assim, passamos a enviar dois tipos de newsletters com conteúdo: a primeira, escrita por uma jornalista e assinada pelos executivos, fala de assuntos próximos da empresa, do programa de parceiros, dos produtos e das novidades, como inteligência artificial e 5G, por exemplo, e traz informações gerais e dados de

**É sempre recomendável que uma empresa com um público muito amplo use pesquisas para entender os acertos e os erros da comunicação**



mercado. A outra, mais ampla, é produzida por um veículo de comunicação e é usada para atrair novas bases de público e parceiros.

Nesse caso das newsletters, a inovação foi usar uma estratégia que não estava sendo considerada, que parecia antiquada, e descobrir que, como divulgadora de conteúdos, podia funcionar muito bem. Outra estratégia efetiva no setor de tecnologia é produzir os conteúdos com o apoio de analistas de mercado. Em todos esses casos, o conteúdo é construído pela

empresa junto com o parceiro, com liberdade dos dois lados. Isso porque é importante também manter a identidade da marca, o que o público está acostumado a ver.

Outra estratégia que ajudou na conquista e na manutenção do diálogo com o público foi humanizar a marca. Temos executivos especializados e muito relevantes em suas áreas. No LinkedIn, eles passam informações sobre o mercado, dão dicas e explicam como as pessoas podem ficar atualizadas. Também divulgamos artigos assinados e estimulamos a participação deles em eventos sobre o setor. Além disso, a marca encomenda pesquisas que fornecem informações relevantes tanto para nossos parceiros quanto para a imprensa.

A principal aprendizagem da Comunicação em 2019 foi que funciona muito bem usar conteúdos que possuam ligação com a empresa, mas não necessariamente falem apenas de seus produtos e serviços. Com conteúdos que as pessoas realmente valorizam, é possível atrair públicos diversos e tornar sua comunicação muito mais relevante. «

# O futuro não acontece por acaso.

## Nós o criamos.

Nossas inovações ajudam as cidades a usar menos energia, deixar o ar que respiramos mais limpo e transformar o transporte elétrico em uma realidade prática. Por isso, na BASF, somos otimistas com relação ao futuro.

Saiba mais em  
[www.bASF.com.br](http://www.bASF.com.br)



 **BASF**

We create chemistry





# A SENSIBILIDADE COMO FERRAMENTA

**Usar conteúdos na comunicação só vai gerar confiança no público se a empresa lidar com os assuntos de maneira genuína**

A história da comunicação da Henkel é um pouco diferente daquela da maioria das empresas. Das três unidades de negócios da companhia, a mais representativa no Brasil é a de adesivos, mas a maior parte das pessoas não tem ideia de que nossos produtos estão presentes em praticamente tudo: carros, celulares, mesas, lâmpadas de LED, aviões...

Utilizar conteúdo de formas variadas é muito efetivo para contar às pessoas sobre essas aplicações invisíveis dos produtos. A principal estratégia da comunicação nesse sentido é pegar carona nas tendências mundiais para explicar como apoiamos e fazemos parte dessa história.

Hoje, por exemplo, o mundo todo está falando sobre quanto o 5G será revolucionário e permitirá o uso de uma série de tecnologias. Em nossa comunicação externa e interna – porque é interessante que os funcionários conheçam profundamente a empresa

–, traduzimos esse assunto para aspectos práticos, com textos, infográficos e vídeos, e mostramos como estamos presentes na viabilização desse desenvolvimento. Não falamos exatamente da solução ou da expertise da companhia, mas empregamos megatendências para mostrar que os produtos são usados para facilitar a vida das pessoas.

Essa estratégia não fica limitada à área de negócios. A companhia tem, por exemplo, uma política muito moderna no ambiente de trabalho, com pacotes que contemplam jornada flexível, short Friday o ano todo e home office flex, em que o funcionário pode cumprir expediente em casa todas as vezes que precisar. Essas informações fazem parte de uma perspectiva global de novas maneiras de trabalhar. Empresas ao redor do mundo estão se moldando aos desejos dos trabalhadores, principalmente os mais jovens,

**Fabio Mincarelli  
Monfrin,**  
head de  
Comunicação  
Corporativa  
da Henkel

o que muda a cultura das corporações, desde o dress code até a forma como se cumpre a jornada. A área de Comunicação usa esses dados para divulgar os benefícios e explicar que a companhia segue uma tendência mundial.

A tecnologia é uma aliada em todo esse processo. Uma das vantagens é que se pode ter feedback instantâneo e saber se e como aquele conteúdo está sendo consumido. A interação e a troca com as pessoas é o que nos permite calibrar nossa percepção e produzir conteúdos mais voltados para os interesses reais de cada público.

A sensibilidade, no entanto, vai muito além da tecnologia. Comunicar é um eterno processo de aprendizagem. Na Henkel, isso ficou muito claro quando começamos a falar de diversidade, um tema difícil de trabalhar e até então desconhecido. No início, a abordagem era superficial. »

Havia programas interessantes, mas, com o tempo, a discussão fora da companhia atingiu uma complexidade muito maior. Isso causou uma reflexão interna: era preciso descobrir se as práticas tinham o nível de transformação e compromisso que a sociedade estava exigindo das empresas.

A Henkel então parou de falar sobre o assunto e passou a reavaliar suas práticas. Hoje, com um trabalho conduzido pela Comunicação, montamos novos grupos, atuamos para educar as altas lideranças sobre o tema e trazemos especialistas e referências externas para conversar e revisar nossos processos e compromissos.

Toda essa transformação começou com o feedback. Não foi necessário passar por uma crise para chegar a isso; tivemos apenas de observar o que as pessoas estavam falando e ter um senso crítico apurado para perceber que aquilo que era feito não condizia com a expectativa da sociedade. A partir daí, mude-se a postura, de promotor de histórias para transformador da realidade. Essa é uma das contribuições mais estratégicas que a comunicação pode dar a qualquer empresa. No futuro, quando a transformação for real, a companhia poderá voltar a falar do tema, dessa vez com propriedade.

## **A interação e a troca com as pessoas permitem calibrar nossa percepção e produzir conteúdos mais voltados para os interesses reais de cada público**

Esta história deixa claro que usar conteúdos na comunicação só gera mais confiança no público se a empresa lidar com os assuntos de maneira genuína. Todo comunicador conhece vários casos em que o mau uso do conteúdo e do storytelling sem fundo de verdade, apenas para empurrar uma ideia ou um produto para o consumidor, fez com que a estratégia fosse colocada em xeque.

Em geral, como trabalha com a verdade, a área de Comunicação tem muito mais propriedade para falar sobre os valores da empresa. Utiliza técnicas, escolhe os temas e embala os assuntos de maneiras variadas, mas não inventa; procura sustentar e comprovar o que diz com fatos. E também se destaca na hora de responder de maneira honesta aos questionamentos do público e aos pontos de vista diferentes. Por isso, vem ganhando uma relevância muito maior nas empresas, especialmente quando a utilização de conteúdo se torna importante.

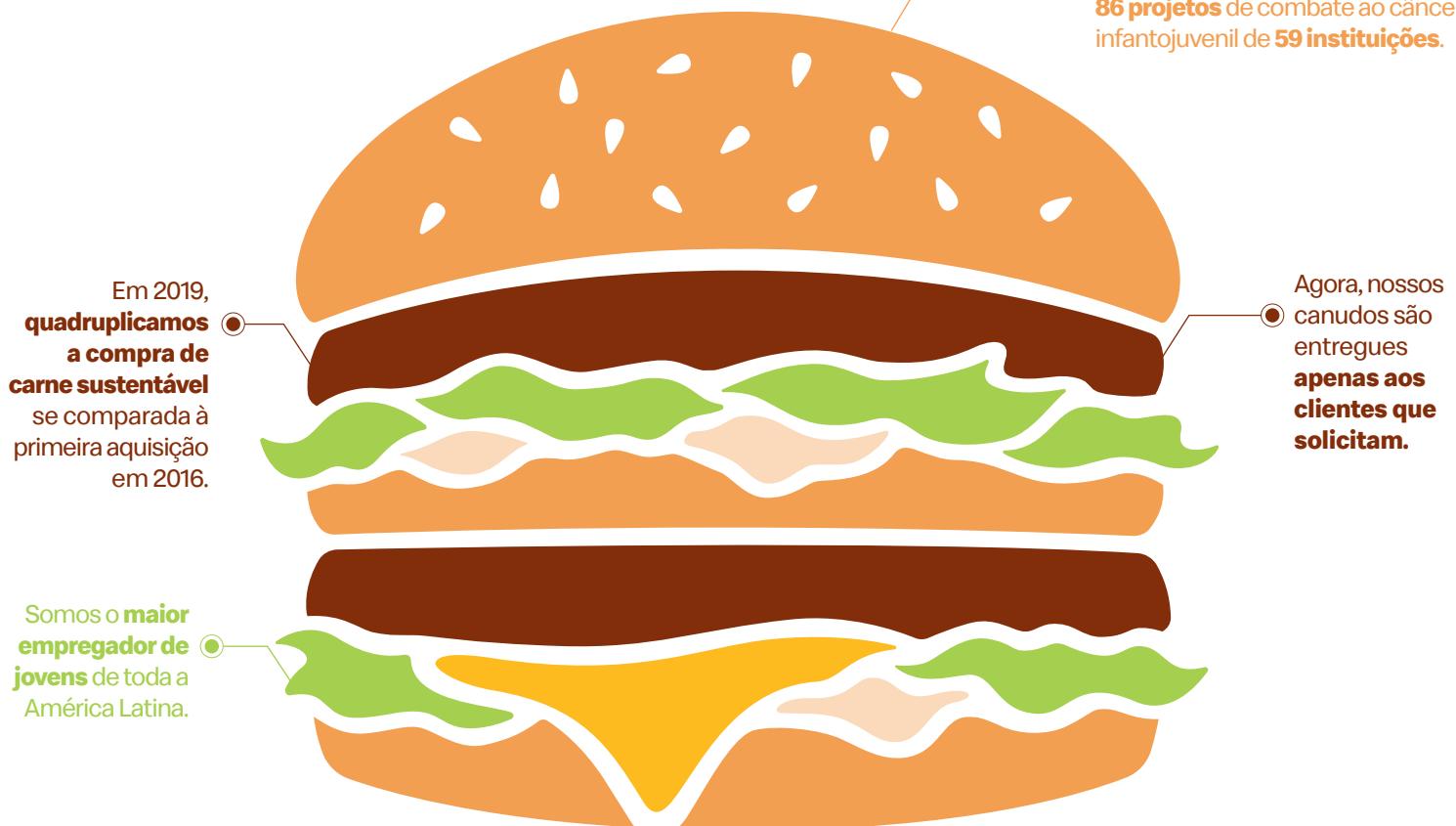
A Henkel tem hoje o desafio de desenvolver uma personalidade para a marca a fim de criar conteúdos com tom de voz e abordagem consistentes com essa persona, que ainda não está consolidada, mas já sabemos que é ligada à curiosidade, à inovação

e ao empreendedorismo, valores muito presentes desde a fundação da empresa e que permeiam as ações de responsabilidade social.

Em 2019, por exemplo, a companhia trouxe ao Brasil o projeto internacional Mundo de Pesquisadores, que oferece aulas práticas de ciências para alunos do 4º ano da rede pública de Itapevi (SP). Firmou parcerias com iniciativas locais, como o Instituto Ayrton Senna, e mobilizou os colaboradores, entre outras ações.

Outro case de destaque também ocorreu no ano passado: para comemorar seus 50 anos, a cola Pritt lançou um desafio de engajamento de públicos para os dez principais países em vendas da marca. Nosso projeto ganhou o primeiro lugar, à frente de outros nove países, incluindo mercados maduros como Inglaterra, Japão e Alemanha. Para os líderes mundiais, foi a celebração dos 50 anos da marca; para nós, um desafio no qual o Brasil se destacou por ter uma estratégia única no mundo e, assim, pode dar mais uma contribuição para uma causa nobre. Esse é um exemplo de uma história que adoramos contar: tem um conteúdo riquíssimo, é verdadeira para a empresa e muito relevante para o público. «

# No Méqui, o desenvolvimento sustentável e o compromisso social são Big.







# PARA SAIR DO LUGAR COMUM

**O conteúdo deve servir como uma ferramenta de relacionamento e de diálogo para não desaparecer em meio ao excesso de informações**

**Renata  
Nascimento,**  
head de  
Comunicação  
da Scania Brasil

Com a responsabilidade de ser “testemunha ocular da história”, o *Repórter Esso* foi ao ar no Brasil por 18 anos, de 1941 a 1968. Patrocinado pela Standard Oil Company, o programa foi referência para o radiojornalismo brasileiro, além de ser um caso célebre de conteúdo patrocinado por uma marca. O simpático tigre da vinheta era também mascote da Esso e garoto-propaganda da atração, que tinha como missão resgatar a credibilidade do setor e ainda oferecia um espaço nobre para a divulgação de produtos da companhia de petróleo. Mais de cinco décadas depois da exibição do último *Repórter Esso*, a produção de conteúdo sob a tutela de marcas se multiplicou, embora o cenário comunicacional e o mundo estejam completamente diferentes.

Branded contente, ou conteúdo de marca, marketing de conteúdo, publicidade nativa, product placement – deixando de lado a confusão de conceitos, o fato é que o conteúdo é, hoje,

fundamental nas estratégias de comunicação. Enquanto na época do *Repórter Esso* o rádio e, depois, a televisão sofriam com a escassez de conteúdo e davam às marcas oportunidade para ocupar esse espaço, o desafio de hoje é o excesso de estímulos.

Paradoxalmente, o conteúdo de marca surge na contemporaneidade como alternativa para as organizações se destacarem em um ambiente de excesso de informação no qual os recursos tecnológicos colaboraram para que todos falem, dos consumidores aos concorrentes e demais públicos de relacionamento. E isso pode ser muito bom se houver interesse na escuta.

Mesmo em um cenário no qual a informação é exaustivamente abundante e muitas vezes de origem duvidosa, o conteúdo é uma oportunidade para a marca sair do lugar comum. E o caminho mais efetivo para isso é a legitimidade ao usar a própria identidade como

base para as narrativas e principalmente para o diálogo.

Uma das características latentes do consumidor contemporâneo é ser relacional. Mais do que resolver uma necessidade imediata, ele quer participar das decisões, saber o que uma marca tem a dizer e qual está sendo o legado dela para a sociedade.

O relacionamento e o nível de empatia com os valores dos indivíduos importam mais até do que a própria mercadoria. Outro ponto é ser correspondido, não apenas quando há o consumo, mas também nos demais momentos de contato e até nas atitudes da marca. As decepções comportamentais podem significar a perda definitiva de consumidores.

O conteúdo de marca, para ser eficiente, deve servir como uma ferramenta de relacionamento e de diálogo; caso contrário, ele corre o risco de desaparecer em meio ao excesso de informações da sociedade. Importante lembrar que a conversa é a base »

para qualquer relacionamento. Vivemos na era da informação. As pessoas estão ao mesmo tempo mais dispersas e mais sobre carregadas, buscando por conteúdo relevante e, acima de tudo, por relações verdadeiras, baseadas em emoções e sentimentos positivos.

A partir dessas premissas, o conteúdo de marca pode ser usado em estratégias de comunicação e marketing variadas, como, por exemplo, na comunicação interna ou com a imprensa, na publicidade, no marketing de conteúdo, para alimentar conversas presenciais ou em aplicativos de mensagens, como o WhatsApp, e em outras formas de interação com os públicos.

O foco, independentemente da tática escolhida, é se conectar e gerar empatia com o público, incentivando as interações e transformando o que foi recebido e “escutado” em mais conteúdo ou mesmo em ações por parte da organização.

Na Scania, por exemplo, o conteúdo produzido não fala apenas sobre caminhões, ônibus, motores ou serviços. Falamos sobre o transportador, seus desafios, podemos ensinar a economizar combustível, fazer uma reportagem a respeito do comportamento dos motoristas ou transmitir para os donos das frotas ideias de como conseguir agilidade nas rotas.

Também falamos sobre o

propósito da marca em ser líder na transição para um setor de transporte mais sustentável. Alguns temas tangíveis, focados no que pode ser adquirido monetariamente, e outros que “vendem” valor e conversam com a audiência por meio da empatia. Isso porque o termômetro para cada abordagem está na escuta ativa dos diferentes pontos de contato com o público, desde as mídias sociais digitais até os eventos presenciais.

Um anúncio convencional jamais teria essa versatilidade. Já a comunicação centrada no conteúdo sinalizado pela audiência extrapola o produto e leva a marca e o propósito dela para o centro da conversa.

Em termos de métrica para essa estratégia, comentários em um post são muito mais ricos do que centenas de *likes* justamente porque fornecem material valioso para a produção de novos conteúdos e são fundamentais para saber o que está sendo dito sobre assuntos que interessam à marca.

Todo esse diálogo é importante inclusive para o desenvolvimento da própria organização. O conteúdo que distribuímos estimula uma conversa capaz de gerar *insights* para mudanças nos produtos e serviços, além de facilitar a descoberta e a solução de possíveis problemas antes que ocorram.

## O convívio e o nível de empatia com os valores dos indivíduos importam mais até do que a própria mercadoria

O diálogo aproxima o consumidor da marca e tem o poder de aumentar muito sua confiança desde que a companhia esteja disposta a manter certo grau de transparência, mesmo que em algum momento se veja forçada a dizer: “Eu não sei responder isso, mas vou me esforçar para chegar a uma solução”. A sinceridade gera credibilidade como marca e como produtora de conteúdo. Em tempos de fake news, ser “dono” de conteúdo crível é um importante diferencial.

Essa abertura para o diálogo verdadeiro é uma grande mudança da nossa era. Hoje todo mundo fala da importância do propósito, por isso a comunicação não pode vir de um lado só: o propósito costuma ter um objetivo de interesse coletivo.

As empresas que ainda são fechadas ao diálogo devem estar com dificuldade para sobreviver ou vão encontrar no futuro. Ouvir os consumidores e entender seu contexto social é muito importante para produzir conteúdos que sejam realmente relevantes. E, ao usar esse conteúdo para gerar diálogos, as companhias conseguem trazer os consumidores mais para junto de suas marcas e envolvê-los no que elas representam para a sociedade hoje e no futuro. «

CPFL NOS HOSPITAIS

The Heart

# COLOCAMOS NOSSA ENERGIA E INOVAÇÃO PARA AJUDAR A CUIDAR DA SAÚDE DOS HOSPITAIS.

Sempre em busca de inovações, a CPFL criou o programa **CPFL nos Hospitais**, o maior projeto de eficiência energética para hospitais da história do Brasil. Com um investimento de até R\$ 150 milhões, serão instalados, até 2021, sistemas fotovoltaicos em cerca de 200 hospitais públicos e filantrópicos, nas regiões das 4 distribuidoras do grupo. Também serão trocadas lâmpadas comuns por LED. Com a economia no consumo de energia, que pode chegar a R\$ 18 milhões por ano, os hospitais poderão focar no seu maior propósito: a saúde da população. CPFL NOS HOSPITAIS, Energia pela Saúde. Uma iniciativa do Programa de Eficiência Energética da ANEEL.

Saiba mais em [cpfl.com.br/hospitais](http://cpfl.com.br/hospitais)



Escaneie este QR Code  
e saiba mais sobre  
o programa assistindo ao vídeo.





# QUEM É O SEU PÚBLICO, AFINAL?

**É preciso definir as diferentes audiências de acordo com os objetivos estratégicos da marca para entregar informações interessantes de maneira mais palatável**

Realidade a considerar quando pensamos comunicação em 2020: as pessoas acreditam cada vez menos nas instituições tradicionais, nos políticos e nas empresas. A imensa quantidade de informação disponível na mídia, não raro com dados que não correspondem à realidade, nos deixa mais exigentes e desconfiados – inclusive em relação aos conteúdos corporativos.

Como enfrentar esse desafio? A melhor maneira é aproximar o público da companhia, usando conteúdo de qualidade, compartilhado por pares e fontes seguras. As áreas de Comunicação das empresas vêm percebendo isso e passaram a divulgar dados relevantes diretamente para cada audiência, de modo a estabelecer relacionamentos de confiança entre pessoas e marcas.

A tecnologia é fundamental para que a área de Comunicação possa identificar

**Luiz Herrisson,**  
diretor de  
Comunicação  
e Marketing da  
Embraer

em detalhes cada nicho de público e entregar informações interessantes de maneira mais palatável. Com ferramentas que analisam conteúdos compartilhados no ambiente digital, os times de marketing e comunicação têm acesso a dados como faixa etária, localização, perfil socioeconômico e interesses de quem se relaciona com as empresas, o que possibilita traçar perfis dos vários públicos-alvo e produzir conteúdos específicos para cada um de forma muito mais precisa.

Na Embraer, falamos com diversos públicos. Divulgamos, por exemplo, conteúdos mais densos para uma audiência que se declara amante da aviação, é ligada à inovação e à engenharia e se importa com a precisão técnica dos assuntos. Também produzimos textos, vídeos e infográficos com temas mais leves e informações curiosas. Exemplo? Um grande horóscopo da aviação, ligando

as características das nossas aeronaves com os signos do zodíaco. No primeiro caso, trata-se de um público já fidelizado, que se interessa pelos assuntos da empresa e está acostumado a consumir informações do universo dos aviões. Já esse conteúdo mais ligeiro tem o objetivo de ampliar a base de público, atraindo pessoas que, por meio dessa estratégia, se encantem com o mundo da companhia e acabem criando uma conexão mais forte com ela.

Antes de pensar na produção de conteúdo, portanto, é preciso definir as diferentes audiências de acordo com os objetivos estratégicos da marca. No caso da Embraer, como vimos, há apaixonados por aviões, interessados na tecnologia aeronáutica, fãs de produtos específicos, além, é claro, de potenciais compradores de jatos executivos ou aeronaves para a agricultura, os governos e as Forças Armadas, que são »

clientes de equipamentos de defesa e segurança. Para cada grupo desses nós produzimos conteúdos diversos e temos maneiras diferentes de comunicar. Além disso, vale considerar que 85% da receita da Embraer vem de fora do Brasil. Logo, precisamos ter o cuidado de tratar de maneira específica audiências espalhadas pelo mundo.

Sabemos que o marketing de conteúdo não é mais novidade e que, antes dele, na comunicação corporativa, a utilização de narrativas em texto e audiovisuais já era importante. O que aconteceu foi que as ferramentas de tecnologia deram outra dimensão para esses recursos.

O conteúdo acaba despertando maior interesse por ser mais informativo ou



mais interessante e curioso, por trazer algum benefício para quem está lendo ou vendo e por veicular outras mensagens, como os valores da empresa, de maneira inovadora. Como o volume de informação que chega às pessoas hoje é imenso, mesmo que pensemos somente no digital, há uma verdadeira guerra pela atenção. Se o conteúdo não for absolutamente atraente, a mensagem vai passar em branco. É preciso muita criatividade e precisão para se destacar.

Uma das grandes vantagens é que, impulsionada pela tecnologia, a área de Comunicação pode experimentar ações novas utilizando conteúdo. Assim, testamos um leque imenso de tipos de divulgação de informação no hub de conteúdo do site e nos maiores portais do país.

Em 2019, a Embraer fez 50 anos, e a comunicação da empresa teve um momento especial. A estratégia foi, ao

## A melhor maneira é aproximar o público da companhia, usando conteúdo de qualidade, compartilhado por pares e fontes seguras

longo de um ano, recontar a história da empresa e aproveitar a efeméride para posicioná-la como grande orgulho do Brasil, mostrando suas conquistas e acenando para o futuro. Para isso, divulgamos informações em formatos inovadores, como a história do Bandeirante, a primeira aeronave da Embraer, “contada” pelo próprio avião. O retorno do público foi tão bom que fizemos uma série na mesma linha com outras aeronaves.

O que mais nos empolga hoje, nesse case dos 50 anos, é o filme de animação que estamos finalizando. Conta a história de dois garotos que moravam em Bauru, no interior de São Paulo, nos anos 1930, e sonhavam fabricar aviões no Brasil. O objetivo é aumentar o interesse do público com uma história de apelo universal de gente que enfrenta e supera obstáculos para realizar um sonho. O roteiro é inspirado na vida de Ozires Silva, fundador da Embraer, mas em nenhum momento cita a empresa. A meta é ampliar os limites da comunicação, usando conteúdo de um modo mágico para trazer reconhecimento para o universo da marca. »



# MULHERES NA CONSERVAÇÃO

5 MULHERES. 5 HISTÓRIAS  
E INCONTINÉIS CONQUISTAS.

UM PROJETO MULTIPLATAFORMA QUE  
CONTA HISTÓRIAS DE PESQUISADORAS  
QUE SE DESTACAM PELOS ESFORÇOS  
E SUCESSO DE SEUS PROJETOS  
VOLTADOS PARA A CONSERVAÇÃO DA  
BIODIVERSIDADE BRASILEIRA.



@fundacaotoyotadobrasil



LEIA, OUÇA E ASSISTA  
MULHERES NA CONSERVAÇÃO.







# CONTEÚDO É O NOVO COMBUSTÍVEL

**Na era do Customer Centric, o entendimento da jornada do cliente, o engajamento e a experiência são fatores fundamentais para o sucesso**

**E**incontestável que a transformação digital ocorrida nos últimos 20 anos representou uma verdadeira revolução tanto para os indivíduos quanto para os negócios. Entretanto, qual é o papel do conteúdo de marca nesse novo cenário?

Para responder a essa pergunta, primeiro é importante desbrigar as principais dimensões dessa revolução. No que diz respeito aos indivíduos, a mudança pode ser observada em grande medida pela entrada no mercado de trabalho dos millennials, em uma primeira fase, e depois da Geração Z.

Essas gerações, que já cresceram em um mundo digitalizado, possuem outros meios de socialização, novos hábitos de compra e, principalmente, uma nova forma de consumir conteúdo.

Não é por acaso que todas as empresas estão precisando se esforçar cada vez mais para oferecer a esses grupos a mesma experiência de que eles usufruem em seu dia a dia, movimento conhecido como

consumerização. E isso também reforça a maior relevância de temas como o branding nas organizações contemporâneas.

No âmbito organizacional, plataformas digitais vêm se consolidando como o principal canal de transmissão de informação, tanto internamente quanto para o mercado e os clientes. Nessa conjuntura, o conteúdo se tornou o combustível central de qualquer estratégia de relacionamento corporativo.

Pensemos sobre a maneira como você posiciona sua marca, fala sobre seus atributos e se relaciona com o mercado. Hoje estamos em uma era Customer Centric, na qual o entendimento da jornada do cliente, o engajamento e a experiência são fatores fundamentais para o sucesso.

Quase 40% dos consumidores são mais propensos a se fidelizar a uma companhia se sentirem que são parte de uma “comunidade”, como indica pesquisa conduzida por uma agência de mídia do Reino Unido chamada CMA.

**Daniel Pires,** colunista do Portal Aberje e sócio da empresa de software e big data Cortex Intelligence

## CONTEÚDO COMO CANAL DE CONFIANÇA

O conteúdo de marca é o elemento que tem possibilitado às organizações criar essas novas conexões de valor e gerar uma relação de confiança com seus públicos. Confiança, aliás, que é para os millennials o principal atributo para a imagem de uma marca.

Outro sinal claro de que conteúdo já é o novo combustível das empresas é que, agora, essa função finalmente chegou ao C-Level. Esse é o caso de Ann Handley, a primeira profissional a ser nomeada chief content officer (CCO) de uma empresa.

## O PAPEL DO CONTEÚDO NA NOVA JORNADA DE COMPRA

Mais um fenômeno diretamente vinculado à transformação digital é a consolidação e ampliação da economia da recorrência, baseada no consumo sob demanda por meio de uma assinatura.

Esse fenômeno faz com que o ciclo de vida do cliente impacte diretamente no resultado do negócio. Isso alterou a alavancada de poder entre as empresas e os consumidores, tornando o índice de satisfação ainda mais relevante. »

Além disso, a jornada de compras está cada vez mais “self-service”. Agora o consumidor consegue, de forma autônoma, levantar informações, educar-se e muitas vezes decidir por um produto sem nem mesmo entrar em contato com os fornecedores. Ele tem muito mais facilidade de escolher as marcas com que deseja se relacionar. E o conteúdo passa a ser um importante instrumento de atração e retenção desse cliente.

## A REVOLUÇÃO NO MARKETING

A primeira área a vivenciar todas essas transformações foi o marketing. Isso porque as estratégias publicitárias que interrompem a audiência para falar dos atributos de um produto tendem a ter cada vez menos credibilidade e eficácia.

Com a digitalização, esse tipo de propaganda vem sendo substituído por mensagens que transmitem os valores e o propósito da marca. Assim, o marketing de conteúdo, a criação de comunidades e a experimentação cada vez mais intensa de formatos e plataformas interativas ocupam a função de criar confiança e autoridade. Surge uma nova categoria de negócios, o Marketing Automation, focado na personalização de estratégias para os diferentes tipos de clientes.

**Cerca de 75% dos profissionais de relações públicas afirmam usar estratégias de conteúdo de marca em suas campanhas**

## OS REFLEXOS NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Na prática, o conteúdo de marca se revelou tão poderoso que em pouco tempo se fez presente em outras áreas, como Atendimento, Vendas e, evidentemente, Comunicação e RP. Afinal, criar confiança é algo que em muito converge com o trabalho de relações públicas. Especialmente se entendermos que reputação é tudo aquilo que os outros dizem sobre a sua marca.

Aliás, cerca de 75% dos profissionais de relações públicas afirmam usar estratégias de conteúdo de marca em suas campanhas. Naturalmente a maioria é realizada em plataformas de conteúdo, mídias sociais ou por meio de influenciadores digitais. A estatística do relatório *Global Communications*, da USC Annenberg, sinaliza que essa é uma tendência global que deve seguir o mesmo caminho no Brasil.

## COMO TUDO ISSO SE INTEGRA?

Antes facilmente distinguidos pelos consumidores, conteúdos patrocinados e conteúdos orgânicos ficam cada vez mais parecidos. Vão se diluindo não só as barreiras entre marketing e comunicação, mas também em relação a vendas e atendimento. O conteúdo acaba assumindo o papel de elo fundamental de toda a jornada do cliente.

Isso explica por que conceitos como o Growth Intelligence, que aplica inteligência em marketing e comunicação a fim de gerar o crescimento dos negócios, têm se tornado comuns em grandes organizações.

É nisso que acreditamos aqui na Cortex. Costumo dizer que investir na produção de conteúdo qualificado em cada ponto de contato com nossos públicos foi uma das decisões mais acertadas que tivemos recentemente.

Se hoje nossos clientes nos enxergam não somente como uma empresa de inteligência para comunicação, mas como especialistas com profundo conhecimento desse mercado, isso se deve em boa parte ao fato de acreditarmos verdadeiramente no valor do conteúdo. E a beleza disso é que, com as novas tecnologias, o impacto desse trabalho pode ser mensurado e valorado financeiramente.

No fim das contas, tudo se soma, fazendo do conteúdo o novo combustível de crescimento das empresas. A relevância e a visibilidade que o conteúdo de marca tem conquistado nas organizações já são provas de que, para além da sua dimensão de valor intangível, ele é capaz de mover ponteiros, impactando também os resultados de negócio. «

Falta pouco para o maior evento do Brasil sobre tendências na Comunicação Corporativa



# Aberje Trends

## Tendências em Comunicação

### 5ª Edição

Comunicação e Algoritmos: como a inteligência artificial e a ciência dos dados estão transformando o modo como as marcas, os governos e as pessoas se comunicam

**27 | Abril**

Teatro Prevent Senior (Instituto Tomie Ohtake) | São Paulo

Patrocínio:



GENERAL MOTORS



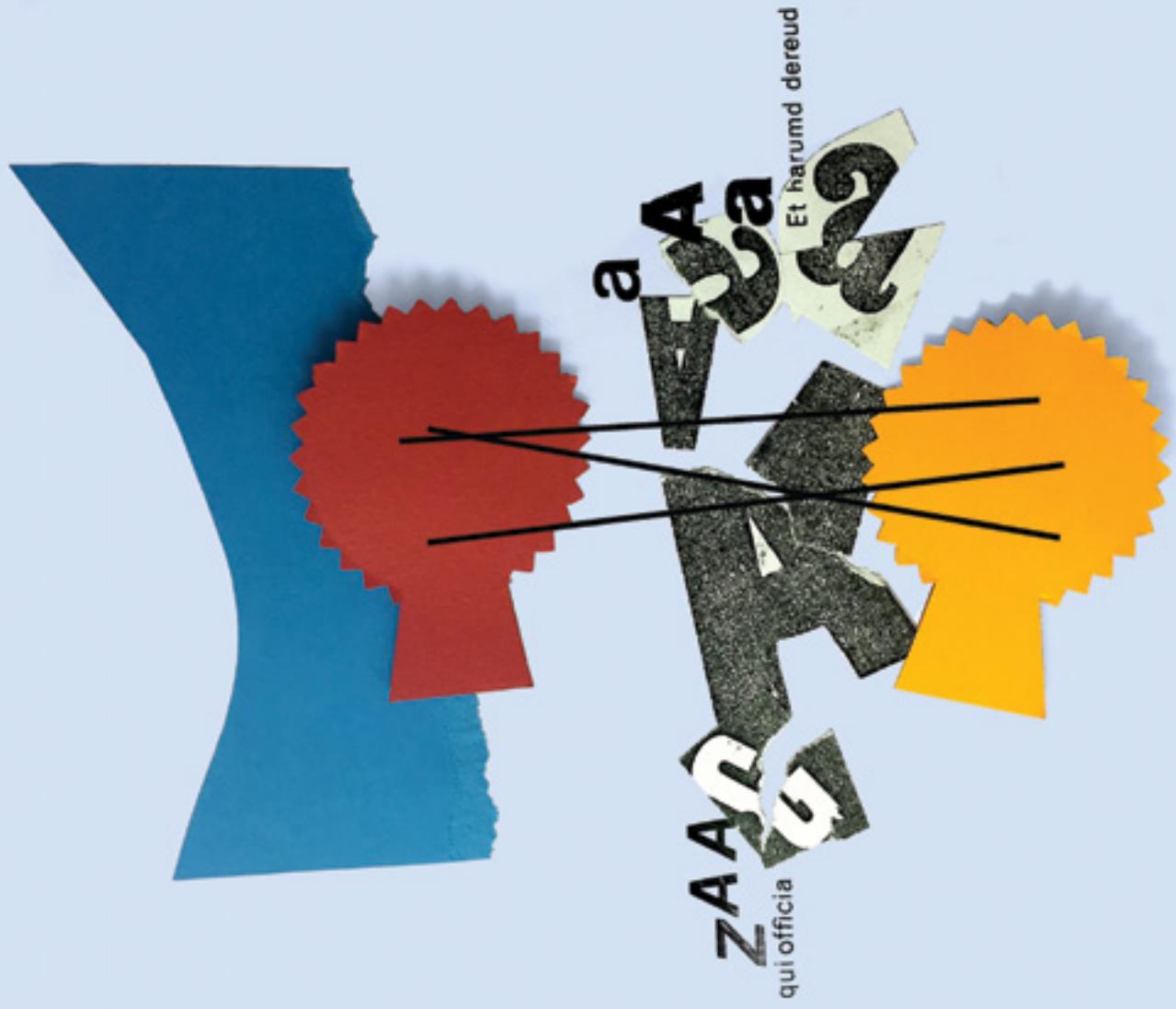
Media partner:



Realização:



Inscrições em: [www.aberje.com.br/trends](http://www.aberje.com.br/trends)





# O VALOR DE UMA BOA CONVERSA

**Produção de conteúdo é falar a língua das pessoas e se comunicar de uma maneira que elas possam compreender e se engajar**

**Giovanni Nobile,**  
gerente  
de Gestão  
de Conteúdos  
Integrados  
entre  
Comunicação  
Internas,  
Assessoria de  
Imprensa e  
LinkedIn do BB

**Q**uando se trata de comunicação corporativa, uma boa conversa carrega em si um grande potencial para pavimentar o caminho para a conversão de negócios. Que ela seja de fato boa, no sentido de carregar conteúdo relevante, é o grande desafio das marcas.

Se voltarmos à base conceitual de comunicação, caberá a definição óbvia de que se trata de dialogar. *Comunicar* foi se tornando sinônimo raso de apenas *informar* – em um trajeto de mão única – principalmente na segunda metade do século passado, quando as grandes marcas, pelos meios de comunicação de massa, atuavam – em suas limitações – emitindo mensagens ao público em geral, e ponto. No entanto, a internet – notadamente com as redes sociais e a democratização da produção de conteúdo em canais próprios – amplia o potencial das empresas

(dos mais diferentes portes, inclusive) para conversar diretamente com seus públicos. Assim, o cenário atual é, paradoxalmente, um avanço enorme, no sentido do uso das tecnologias disponíveis e das de vanguarda, passando por inteligência artificial, uso de algoritmos etc., ao mesmo tempo em que é um cenário no qual o retorno à essência da comunicação se dá intensamente.

Não é tão simples quanto parece. As empresas não passarão a atuar de uma hora para a outra com diálogo franco e valorizando a voz do consumidor ou de seus colaboradores. É que, no passado, as ciências exatas eram muito valorizadas. Hoje, com a economia colaborativa e a internet dominando as relações, temos um renascimento da importância da comunicação, e as ciências humanas vêm ganhando evidência

nas corporações. Um dos expoentes desse movimento é o design thinking, que surgiu como um método de organização e planejamento focado no cliente para desenvolver produtos ou serviços. Com esse espaço, os métodos jornalísticos também ganharam força, já que emprestam seu modelo de organização de pensamento para apoiar planejamentos não só de comunicação e marketing, mas também de corporativos em geral.

A esse olhar emprestado do profissional de jornalismo damos o nome de journalism thinking em processos realizados há anos no Banco do Brasil, por exemplo, quando o jornalista que trabalha em comunicação corporativa usa o olhar atento e curioso que mantém na vida para selecionar os assuntos a ser tratados, enquanto que, ao atuar como repórter, precisa ter a apuração rigorosa dos fatos como objeto de trabalho. »

Já o editor é o responsável por definir que tipo de conteúdo interessa a cada público e a melhor maneira de divulgá-lo. Essas técnicas jornalísticas são muito úteis para as empresas, principalmente porque o mercado é ágil e a comunicação precisa ser rápida. Ao utilizar esse método de trabalho, baseado no conteúdo, é possível descobrir com mais velocidade respostas para certas questões, evitar crises, questionar a validade de produtos e adiantar-se em assuntos importantes.

Dessa forma, a área de produção de conteúdo de uma empresa pode ser organizada como uma redação de jornal, com o objetivo de levar informações relevantes para a sociedade. Esse diálogo faz diferença no dia a dia interna e externamente. A sociedade percebe quanto a empresa é importante para o país. Os funcionários se sentem parte dela. Os investidores tomam consciência da performance da companhia. E, para outros parceiros, a comunicação imprime segurança, deixa claro que o relacionamento tem objetivos comuns e pode ser bom para ambas as partes.

No BB, por exemplo, a estratégia de comunicação é guiada por dados, por ferramentas, pela tecnologia e por ideias inovadoras. O banco

conversa com diversos tipos de público ao mesmo tempo e mantém diálogos distintos, com assuntos relevantes para cada nicho, que nutrem o relacionamento da empresa com as pessoas. Essa maneira de produzir conteúdo, que é muito abrangente e pode ser apresentada de diversas formas, tem o consumidor no foco. Dependendo dos perfis dos clientes, em geral obtidos por meio de análise de dados, é possível divulgar informações específicas sobre um assunto que interessa a cada um deles, deixando claro que os produtos se relacionam com seus desejos e que ele pode contar com nosso apoio para perseguir qualquer objetivo, desde fazer uma viagem até montar um negócio.

Essa mesma estratégia é usada para a comunicação interna. O Banco do Brasil tem mais de 90 mil funcionários com perfis muito distintos. É necessário olhar com bastante atenção para eles a fim de fazer abordagens personalizadas e decidir ações de comunicação efetivas. Por aqui, estamos nesse caminho. Em 2019, reforçamos essa posição de vanguarda com comunicação interna que pode ser acessada também via smartwatch. Ou seja, é olhar para as tendências sem perder de vista a essência: dialogar.

Tal abordagem aproxima a marca do cliente e gera confiança. A conversa iniciada a partir dos conteúdos personalizados evolui de maneira mais objetiva e profunda, pois é possível entender a pessoa e descobrir o que ela quer. O mesmo acontece com a comunicação interna, em que o canal aberto ao diálogo com os funcionários gera dicas e sugestões para solucionar questões do banco em várias partes do país.

Por fim, usar produção de conteúdo nada mais é do que trazer o conceito de comunicação para a sua raiz, o diálogo, a conversa, e reforçar o relacionamento e a confiança. É falar a língua das pessoas, é se comunicar de uma maneira que elas possam compreender e se engajar. Esse é o grande desafio, mas lembrando que saber dialogar pressupõe saber ouvir. E, principalmente, saber o que fazer com as respostas. «

**Hoje, com a economia colaborativa e a internet dominando as relações, temos um renascimento da importância da comunicação**

# Seja um parceiro da ESEG

A **ESEG** é uma Instituição do Grupo Educacional Etapa.

Torne-se um parceiro e agregue ainda mais benefícios à sua equipe.

[relacionamento@eseg.edu.br](mailto:relacionamento@eseg.edu.br)  
11. 2187-1230

Veja o que a ESEG oferece às empresas parceiras:



Descontos especiais para colaboradores e seus familiares em cursos de graduação.



Palestras e oficinas in company.



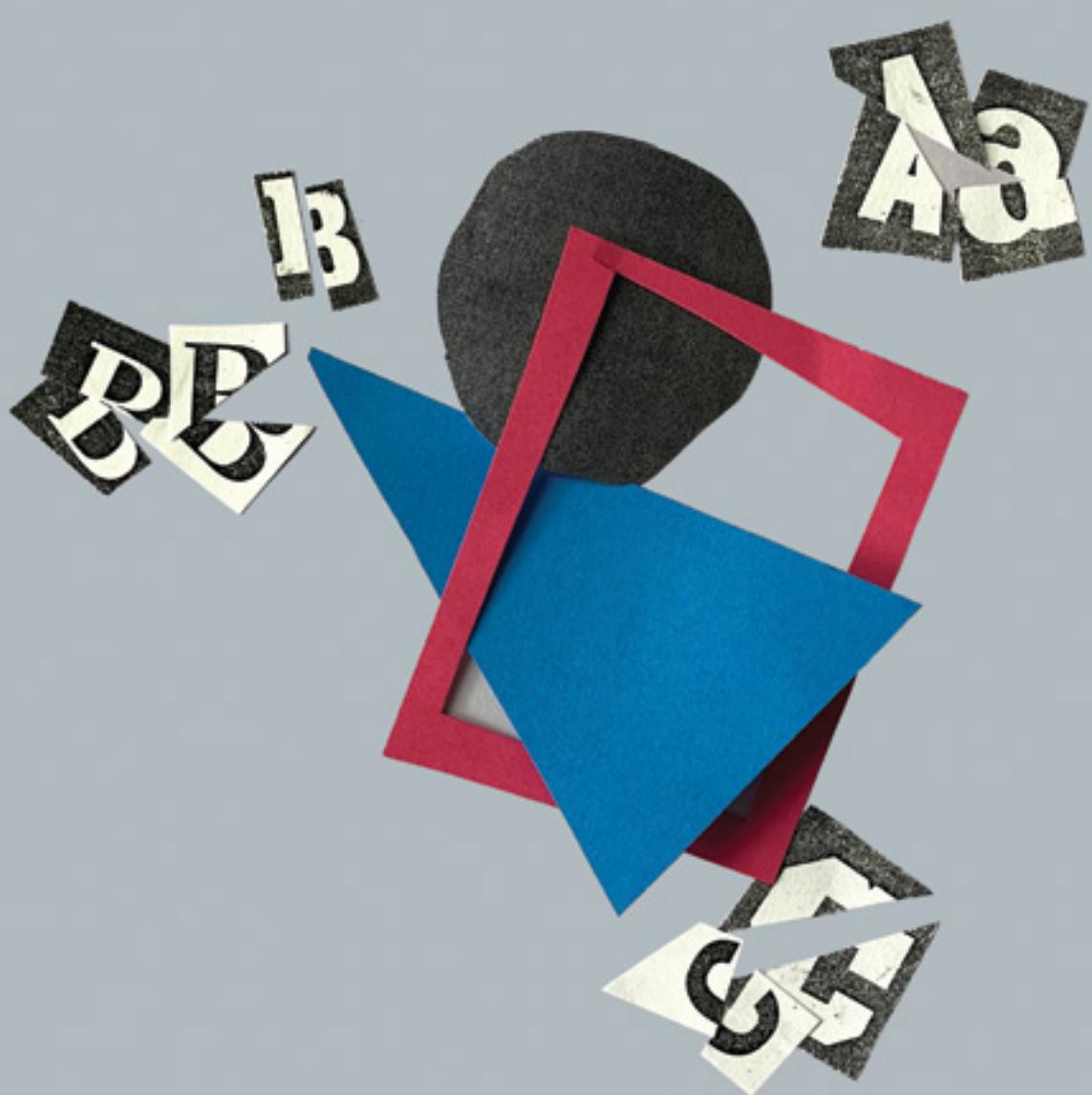
Desenvolvimento de pesquisas aplicadas.



Apoio na realização de eventos, como SIPAT e outros.



Cursos de férias e capacitação.





# A META É O ENGAJAMENTO

**Seja em uma situação positiva ou em uma crise, as companhias só têm a ganhar ao utilizar a produção de conteúdo para impulsionar suas marcas**

**Marcio Cavalieri,**  
sócio e co-CEO  
da RPMA  
Comunicação

Uma pesquisa apresentada no SXSW, nos Estados Unidos, há uns quatro anos, mostrou que metade dos jovens consultados afirmava que preferia consumir produtos e serviços de empresas que produzissem conteúdo e divulgassem informações de qualidade para seus clientes. De lá para cá, essa realidade se intensificou. Em qualquer caso, as companhias só têm a ganhar ao utilizar a produção de conteúdo para impulsionar suas marcas, seja em uma situação positiva, para aumentar o reconhecimento de seus produtos ou serviços, ou quando se depara com uma crise, por exemplo. No entanto, é fundamental que ele sempre seja parte de uma estratégia de comunicação integrada para atingir os objetivos propostos.

A produção de conteúdo de marca é uma estratégia utilizada há bastante tempo. O livro de receitas do Açúcar União que nossas avós utilizavam é um exemplo dos

primórdios de branded content feito de maneira bastante eficaz: um conteúdo útil, com ótimas receitas, utilizando o produto da empresa. Uma das chaves para que uma ação de conteúdo seja bem-sucedida é o entendimento claro dos interesses do público.

No passado, para entender as necessidades dos clientes, as companhias lançavam mão de muitas pesquisas e focus groups para direcionar a produção de campanhas. Mais recentemente, a internet possibilitou uma grande mudança na relação entre as marcas e as pessoas. O consumidor passou a ter voz e a disponibilizar muitos dados e pistas sobre suas vontades e suas necessidades.

Antes, ele precisava dos Correios, do telefone ou de seções de cartas dos veículos de imprensa. Hoje, tem à disposição canais diretos com as marcas, como o Twitter, os sites, o WhatsApp etc. Com isso, as empresas encontraram nos canais diretos uma fonte de dados e informações sobre o que

as pessoas querem e precisam. É possível obter informações sobre os clientes quase que em tempo real e perceber rapidamente se um conteúdo conseguiu alcançar engajamento e ser relevante ou não.

São várias as maneiras de trabalhar conteúdo de marca. Temos entre as opções o branded content e o inbound marketing, por exemplo, que utiliza ferramentas de automação de marketing junto a uma estratégia de conteúdo. Além disso, existe uma gama de plataformas para produção de conteúdo proprietário, como blogs, podcasts, canais e páginas das marcas nas redes sociais. Tudo isso, complementado por uma estratégia de SEO e uso de mídia, pode potencializar a visibilidade. Contudo, não se consegue gerar valor de fato se a empresa não criar uma estratégia de comunicação coerente e integrada.

Nesse cenário, o processo de planejamento da comunicação e a forma como as companhias »

trabalham podem ser variados. O importante é construir uma estratégia consistente com boa análise de cenários e contexto baseada em dados, revisão de processos, entendimento do comportamento do público e mapeamento sobre a marca e sobre seus concorrentes.

O mix de atividades que a empresa usará deve ser discutido a partir desse planejamento, e o conteúdo de marca certamente fará parte desse plano de ação. O que se espera com isso? Depende do objetivo. Por exemplo, a empresa pode desejar ser reconhecida como uma marca empregadora, um local onde as pessoas desejem trabalhar. Se esse for o interesse da companhia, as redes sociais, que possibilitam uma supersegmentação de atuação, são um meio importante. Mas quais redes sociais escolher? Depende. Adotar o Instagram como plataforma estratégica para chamar a atenção da geração millennial pode ser mais eficaz do que usar outra rede, por exemplo.

Além de alcançar as pessoas de maneira mais cirúrgica, a tecnologia também mudou o modo de fidelizar e atrair os clientes. Hoje as marcas podem variar os níveis de conteúdo oferecidos de acordo com sua estratégia. Uma coisa é fazer um branded content e

contar uma história do jeito que a empresa deseja; outra é oferecer um conteúdo exclusivo para um potencial cliente que compartilha suas informações por meio de um cadastro, técnica muito utilizada em marketing de atração.

Explicando um pouco mais: imagine que você está em busca de determinada informação pessoal ou profissional. É possível encontrar conceitos e dicas de qualquer coisa na internet. No entanto, se entra em um site bem ranqueado no assunto em questão e encontra um call to action (link para uma ação determinada) em que é preciso preencher um cadastro para baixar um e-book com conteúdo premium, pode ser que você tope essa troca de informações. Por trás disso está uma estratégia de oferecer um primeiro nível de informação, mais superficial, chamado conteúdo do topo do funil, que atrai o público para um site ou blog. Depois são oferecidos conteúdos de meio do funil, que são avaliados pelo usuário para que ele decida se vale a pena entregar alguns de seus dados em troca. Essa é uma maneira de atrair a atenção de potenciais clientes para uma marca e assim iniciar a construção de uma régua de relacionamento digital.

Uma das grandes vantagens do meio digital é ter tornado possível aferir os resultados

## **Além de alcançar as pessoas de maneira cirúrgica, a tecnologia mudou o modo de fidelizar e atrair os clientes**

com métricas. Em um trabalho de marketing de conteúdo é possível acompanhar o percurso do usuário, por onde ele passou, a que nível chegou e quantos e quais conteúdos consumiu e decidir se chegou a hora de manter uma interação mais personalizada com esse cliente potencial.

Essas estratégias são um importante complemento porque, hoje, a proximidade da marca com a audiência é fundamental para sua sobrevivência. E existem várias ferramentas de monitoramento que ajudam as companhias a ouvir o público e a ajustar o conteúdo oferecido de acordo com os anseios e as jornadas de consumo de informação das pessoas. Mesmo que os diversos grupos busquem suas informações de maneiras diferentes, os veículos, as redes sociais e os pontos de contato costumam ser os mesmos e, de alguma forma, a informação da marca precisa permear todos eles.

Diante dessas mudanças e novidades na produção e na utilização de conteúdo, as agências se posicionam como parceiras importantes das companhias justamente porque a integração das ações de comunicação e seus multiconteúdos precisa ir além da simples divulgação de informação sobre as marcas. «

# UMA SAGA DE 25 ANOS



**Jornalistas & Cia** 

 **Jornalistas & Cia**  
IMPRENSA AUTOMOTIVA

portal dos  
**Jornalistas**



**Jornalistas**  
EDITORIA

Rua Diana, 914, São Paulo, SP. Telefone 11-3861-5280





# PRODUTO COM PROPÓSITO

**Na fase de planejamento da comunicação estratégica, é importante lembrar que emoção é o principal fator para o compartilhamento de conteúdo**

**Rozália Del Gáudio,**  
diretora de Comunicação da Divisão Brasil da Arcos Dorados e instrutora do MBA Aberje Eseg de Gestão da Comunicação Empresarial

**E**inegável que a popularização das redes sociais criou uma sociedade sedenta por conteúdo. Seja criando, consumindo, ou ambos, cada vez mais as pessoas buscam conteúdos que as conectem, que gerem vínculos identitários, que confirmem crenças, expressem valores ou simplesmente divirtam.

Neste cenário, para ter sucesso na comunicação e engajamento com seus públicos, as organizações estão em uma jornada de aprendizado sobre o quê, como, quando e principalmente por que devem se comunicar. Você pode ter ótimos assuntos e argumentos, mas, se eles não estiverem dentro de um contexto que faça sentido para a experiência das pessoas ou, pior, se forem disseminados em plataformas e formatos inadequados, todo o trabalho poderá ser em vão.

Para construir um conteúdo relevante, as marcas devem estar mais do que nunca atentas às necessidades das pessoas e conhecer o que pode haver de

comum entre sua proposta de valor e a vida dessas pessoas. De verdade. A partir daí é que vêm as táticas específicas e a definição dos pontos de contato.

Além disso, para que o diálogo com os públicos funcione adequadamente ao longo do tempo, o ideal é que haja o máximo de personalização. Na comunicação de hoje, centrada principalmente no ambiente digital e no indivíduo, já é possível levar a mensagem certa à pessoa certa e no momento certo.

Algumas organizações ainda se concentram demais em campanhas falando sobre produtos e serviços e acabam deixando de realmente gerar vínculos abordando assuntos além do produto ou serviço que oferecem. Na fase de planejamento de uma comunicação estratégica, é importante identificar o seu porquê, para quem você cria seu conteúdo e se ele terá um impacto real em seus atuais e potenciais públicos de

relacionamento. Avaliar se há potencial de gerar conversa, de emocionar, de deixar de fato o ser humano mais próximo da marca.

Como ensina Simon Sinek em um popular TED Talks (*Como grandes líderes inspiram ação*), o PORQUÊ por trás das ações de comunicação deve ser mais importante que O QUE você comunica. O conteúdo deve mostrar o propósito, a causa ou a crença que inspira a empresa a fazer o que faz. Deve mostrar qual finalidade é tecida em toda a extensão de sua cultura. Quando você sabe o porquê, a criação de conteúdo se torna um reflexo, e é esse porquê que estabelece valor na mente das pessoas e as envolve.

Aqui é importante lembrar que a emoção é o principal fator que gera compartilhamento de conteúdo. O processo de elaboração da estratégia de comunicação deve, então, buscar histórias sobre o negócio, seus funcionários e seus clientes que aumentam »

o envolvimento com a marca. Ao mesmo tempo em que os consumidores compartilham principalmente conteúdos para promover causas com as quais se preocupam, quando os funcionários são incentivados a participar desse movimento da companhia, eles também se inspiram e potencializam o alcance e a legitimidade das mensagens.

Vale destacar que cada fração de conteúdo deve ser vista como uma parte da estratégia como um todo. Quando ela é bem elaborada e projetada, tem poder de conectar ações entre áreas e departamentos e criar um discurso alinhado e que influencia em todos os canais e pontos de contato.

Na prática, como esses desafios de estratégia, tática e execução de comunicação acontecem? Na Arcos Dorados, empresa que opera a marca McDonald's no Brasil e em outros 19 países da América Latina e do Caribe, o desafio de gerar conteúdo de valor para uma das dez marcas mais valiosas do planeta segundo a *Forbes* envolve uma grande preocupação em comunicar além do escopo do produto em si, compartilhando com o público informações relevantes que expressem os valores que guiam as decisões corporativas. Isso passa por pensar como conectar nossos públicos a temas

como qualidade dos produtos e ingredientes, geração de empregos, promoção de ações de voluntariado, investimentos e a democratização da presença da marca em regiões afastadas dos grandes centros, a oferta de comodidade e opções variadas de cardápio, o incentivo à prática esportiva e à formação contínua. E, é claro, apresentar os produtos nesse contexto. Qual é o nosso ponto de partida? Por trás de cada sanduíche existem pessoas e muitas histórias a ser contadas.

Um dos cases de sucesso de comunicação da rede no país é a série de vídeos desenvolvida em 2018 para o YouTube e que foi estrelada pelo ex-funcionário Phellyx Moura, que acabou se tornando um embaixador da marca. Phellyx foi escolhido para apresentar a websérie *Portas Abertas*, na qual os processos da cozinha do McDonald's são mostrados ao público, por seu bom humor e sua irreverência, pela sua capacidade de explicar detalhes da produção com uma linguagem simples e online e por sua empatia com nossos clientes. Como ex-funcionário, ele conhecia as dúvidas, os comentários e a linguagem dos clientes.

Outro marco de comunicação é a plataforma colaborativa McHistórias. Nela, funcionários e consumidores têm a

## **Na comunicação de hoje já é possível levar a mensagem certa à pessoa certa e no momento certo**

oportunidade de compartilhar suas experiências marcantes ou as lembranças vivenciadas nos restaurantes da rede. O projeto tem criado um verdadeiro livro de memórias do McDonald's, reunindo os relatos trazidos pelas pessoas que fazem tudo isso acontecer. São narrativas sobre qualidade, empregabilidade, atendimento, e muitos outros assuntos, de 50 mil empregados e mais de 2 milhões de clientes que por dia se conectam com a marca no Brasil.

Nos últimos anos, também temos trabalhado em nossas plataformas uma série de conteúdos voltados ao desenvolvimento social e à busca por usar a escala para o bem. As publicações incluem a jornada da Arcos Dorados para redução do uso de plástico, mostrando iniciativas como o fim dos canudinhos, a busca por embalagens, tampas para copos, entre outros elementos feitos de materiais ambientalmente corretos, assim como uma das campanhas de arrecadação de recursos mais longevas e de impacto no país, o McDia Feliz.

Esse é o caminho que temos percorrido para ampliar nossa conexão com os públicos, falando de causas que são relevantes para a empresa, mas também para as pessoas. «

MOSTRE  
SEU POTENCIAL



Produto com propósito. Escala para o bem. Gerar proximidade e identidade. Contato:

SOLUÇÕES ÚNICAS EM  
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA  
**Acelere sua marca!**



[WWW.RACECOMUNICACAO.COM.BR](http://WWW.RACECOMUNICACAO.COM.BR)



[CONTATO@AGENCIARACE.COM.BR](mailto:CONTATO@AGENCIARACE.COM.BR)

SP | 11 2548.0720

GO | 62 3085.2923

RJ | 21 4111.6879

# PAPEL: UMA META- MORFOSE AMBULANTE

UM DOS PRINCIPAIS AGENTES  
DE TRANSFORMAÇÃO NO  
MUNDO NOS ÚLTIMOS  
2 MIL ANOS, O PAPEL ESTÁ SE  
REINVENTANDO EM TEMPOS  
DIGITAIS. CONHEÇA UM  
POUCO DE SUA HISTÓRIA E DE  
COMO ESTÁ SE PREPARANDO  
PARA O FUTURO



**P**or dois milênios o papel foi o vetor para o pensamento das mais importantes civilizações e propiciou o intercâmbio de diferentes culturas. Permitiu que políticas, religiões e filosofias se espalhassem pelo mundo de um modo que nenhum outro meio conseguiu.

O papel abrigou as tragédias de Shakespeare, as teorias de Descartes, o discurso de Martin Luther King, os poemas de Carlos Drummond de Andrade. E por centenas de anos foi por intermédio dele que o mundo se globalizou em milhões de cartas que atravessavam fronteiras e aproximavam pessoas.

Ao longo dos séculos o papel se reinventou: transmutou-se em tíquete de entrada nos concertos, cartaz de filmes, passagem de avião, bilhete do metrô, rótulo de xampu, caixa de cereais. O papel sempre esteve ao redor – diante de nós sobre a mesa, no dinheiro em nosso bolso, na gravura em nossa parede. Maleável, acessível, leve, suas qualidades fizeram com que ele imperasse sobre os antigos concorrentes: papiro, bambu, pergaminho. O papel reinou no passado, estabeleceu-se no presente e está atento ao futuro.

## A ORIGEM

Seu nome vem do latim *papyrus*, nome de planta aquática abundante no Delta do Nilo e com a qual os egípcios faziam o papiro, um predecessor – e por algum tempo concorrente – do papel nos primórdios da civilização. O papel mesmo surgiu na China e foi aperfeiçoado tecnicamente em 105 d.C. por T'sai Lun, um alto funcionário da corte do imperador Chien-Ch'u, da dinastia Han (206 a.C.–202 d.C.). Os chineses mantiveram a técnica de produção em segredo por séculos: demorou 500 anos para que chegasse ao vizinho Japão.

O papel ganhou o mundo a partir de 751 d.C., quando os árabes retomaram a cidade de Samarcanda (hoje no território do Uzbequistão) do domínio chinês. Entre os prisioneiros de guerra estavam artesãos do produto, que negociaram sua liberdade em troca do know-how. Foi assim que Samarcanda se tornou o primeiro centro de fabricação de papel no Império Islâmico. De lá, o papel seguiu para Bagdá, Damasco e Cairo. Tal qual os chineses, os mouros mantiveram a técnica de produção guardada a sete chaves. Eles também incrementaram o processo, o que possibilitou uma imensa diversidade de texturas, cores, maleabilidade e resistência.

A manufatura do papel artesanal acompanhou a expansão muçulmana ao longo da costa norte da África até a Península Ibérica, onde, no ano 1085, foi instalado, na cidade de Xàtiva, o primeiro moinho papeleiro da Europa. O elevado custo de produção e a resistência à influência moura fizeram com que o restante da Europa recusasse o papel por séculos. Somente em 1260, quando a fabricação se instalou em Fabriano, na Itália, é que a produção se disseminou pela Europa.

**Os chineses mantiveram a técnica de produção do papel em segredo por séculos: demorou 500 anos para que ele chegasse ao vizinho Japão**

**Em 1719, René de Reaumur concluiu que a madeira era a matéria-prima adequada para a manufatura do papel**

## A EVOLUÇÃO

Ao se espalhar pelo continente europeu, o processo de produção do papel sofreu profundas mudanças. Enquanto chineses e árabes utilizavam fibras extraídas de plantas para a preparação da pasta, os europeus extraiam fibras recuperadas de roupas velhas.

A disseminação do produto fomentou a produção de livros manuscritos. Escrever a mão era um processo lento e trabalhoso tanto para elaborar o original de uma obra como para reproduzi-la. Os chineses – eles de novo – já haviam solucionado esse problema ao inventar a xilografia, técnica na qual os sinais gráficos são esculpidos em relevo em pranchas de madeira e aplicados sobre o papel como se fossem um carimbo.

Assim como o papel, esse processo também havia chegado à Europa e, em 1431, foi aperfeiçoado pelo alemão Johann Gutenberg, que criou tipos móveis feitos de metal que podiam ser reagrupados para imprimir textos diferentes. O papel espesso dos europeus viabilizou a impressão em ambos os lados da folha, determinando a forma de encadernação que se conhece até hoje, com páginas impressas em frente e verso.

A invenção dos tipos móveis também contribuiu para a expansão do papel e a popularização da imprensa. Livros começaram a ser manufaturados em grande quantidade, jornais e revistas foram criados e ganharam publicação regular. Esse aumento de produção foi responsável por uma crise de matéria-prima, a tal ponto que, em determinado momento, os fabricantes de papel ofereciam livros, anéis e agulhas de costura em troca de um saco cheio de trapos de linho e algodão.

A crise também impulsionou a busca por matérias-primas alternativas. Vários

materiais foram testados, como o linho cru e a palha, com resultados não muito animadores. Em 1719, o cientista francês René de Réaumur concluiu que a madeira era a matéria-prima adequada. Reaumur chegou a essa conclusão observando as vespas: para construir seus ninhos, elas mastigam partículas de madeira e separam as fibras de celulose, produzindo uma trama parecida com as fibras na folha de papel.

Em meados do século 17, os holandeses conseguiram importante progresso na tecnologia da fabricação de papel quando passaram a utilizar máquinas refinadoras de cilindros, batizadas de “holandesas”. Essas máquinas refinadoras faziam, em apenas 4 ou 5 horas, a mesma quantidade de pasta que um antigo moinho de martelo demorava 24 horas para produzir.

Outra evolução tecnológica marcante foi o uso do eucalipto, de fibra curta, para a obtenção de celulose. Entre todas as espécies de árvores utilizadas para esse fim, o eucalipto é a que tem o ciclo de crescimento mais rápido e por isso se tornou a principal fonte de fibras para a produção do papel. A pasta de celulose derivada do eucalipto surgiu pela primeira vez, em escala industrial, no início dos anos 1960. E até a década de 70 ainda era considerada uma “novidade”.

## O PAPEL NO BRASIL

A primeira referência à produção nacional consta em uma carta de 1809 enviada pelo frei José Mariano da Conceição Veloso ao conde de Linhares, ministro do príncipe regente Dom João: "...lhe remeto uma amostra do papel, bem que não alvejado, feito em primeira experiência, da nossa embira. A segunda que já está em obra se dará alvo, e em conclusão pode V. Ex.<sup>a</sup> contar com esta fábrica...", dizia a missiva.

Já a primeira fábrica de papel do país foi instalada entre 1809 e 1810, em Andaraí Pequeno, no Rio de Janeiro, por iniciativa dos industriais portugueses Henrique Nunes Cardoso e Joaquim José da Silva. Em 1837 foi inaugurada a segunda fábrica, também no Rio de Janeiro, montada por André Gaillard. Quatro anos depois, Zeferino Ferraz instalaria a terceira fábrica do país na freguesia do Engenho Velho. Em 1852, o barão de Capanema construiu a Fábrica de Orianda nas proximidades de Petrópolis. Relatos atestam que produzia papel de ótima qualidade para os padrões da época. Seus serviços, porém, só duraram até 1874.

Após as empreitadas no Rio de Janeiro, o papel tomou o rumo de São Paulo. Em 1889, a companhia inglesa Melchert & Co, inaugura na cidade de Salto, a cerca de 110 quilômetros da capital paulista, a Fábrica de Papel de Salto, pioneira na produção de papel-moeda. Cerca de 70 anos depois, em 1960, seria instalada na cidade de Mogi Guaçu, a 135 quilômetros da capital paulista, a primeira fábrica de papel para imprimir e escrever adquirida pela International Paper no Brasil.

## PRESENTE PROMISSOR

Por muito tempo o papel teve de conviver com o fantasma da era digital. Ao falar do futuro, experts sempre faziam sombrias previsões sobre um mundo no qual o papel seria apenas uma lembrança. Entretanto, quando se tem acesso a dados dos últimos anos, esse fantasma parece cada vez menos assustador. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), apesar do avanço tecnológico e das transformações digitais, o consumo de papel em nível mundial está em franca expansão, ultrapassando recentemente 400 milhões de toneladas.





Mais da metade desse consumo ocorre na China, nos Estados Unidos e no Japão, e um quarto dele, na Europa. A média global referente ao uso do papel é de 55 quilos por pessoa por ano. Esse consumo tem aumentado notavelmente na Ásia e impulsionado a expansão industrial.

O ponto fora da curva são os Estados Unidos, onde a demanda tem diminuído levemente. E é justamente lá que ocorre um curioso fenômeno cultural: em junho de 2019, o jornal *The New York Times* publicou uma reportagem mostrando surpreendente aumento na quantidade de livrarias de pequeno porte. Segundo a American Booksellers Association, o número de bookstores independentes tinha saltado de 1.650 em 2009 para 2.524 dez anos depois. A mesma reportagem ainda apontava: de acordo com os dados da Association of American Publishers, a venda de e-books em 2018

**A sustentabilidade se tornou a principal pauta da sociedade, e a bioeconomia ditará a dinâmica dos negócios nos próximos anos**

tinha caído 6,9%, enquanto a venda de livros em formato brochura havia crescido 1,1%.

O cenário global tem sido positivo para o setor de celulose no Brasil. Segundo levantamento da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), as exportações somaram cerca de US\$ 12,5 bilhões, o equivalente a 5,2% das exportações brasileiras. E a expectativa é que o mercado continue crescendo nos próximos anos. Esses são números alentadores, mas a indústria do papel sabe que o futuro está na sustentabilidade e na inovação.

A sustentabilidade se tornou a principal pauta da sociedade contemporânea, e é sobre a economia sustentável que se construirá o futuro do setor. Nela se insere o modelo de bioeconomia, que ditará a dinâmica dos negócios nos próximos anos. Essa é uma grande questão para a indústria da celulose, que tem investido com vigor, já que a bioeconomia traz em suas duas pontas um consumidor e um produtor conscientes. Sustentabilidade é uma corrente com muitos elos que começa com matéria-prima, passa pelo sistema de produção e relação com o entorno e chega ao consumo consciente, no qual tem início uma nova dinâmica de economia circular.

## FLORESTAS SUSTENTÁVEIS

Uma parte fundamental desse processo são as florestas plantadas. E nesse quesito o Brasil vai bem: segundo dados da Ibá, o setor contribui com 1,1% do PIB nacional e 6,1% do PIB industrial, com receita bruta de 73,8 bilhões de reais por ano e saldo na balança comercial de 9 bilhões de dólares em 2018. O mesmo setor teve arrecadação de 11,5 bilhões de reais em tributos, o que corresponde a 0,9% em nível nacional, gerando 3,7 milhões de empregos, sendo 508 mil diretos. Segundo projeção de investimentos da Ibá, o setor de florestas

**O setor de florestas plantadas contribui com 1,1% do PIB nacional industrial, com receita bruta de R\$ 73,8 bilhões/ano**

plantadas deverá fazer um aporte de R\$ 32,6 bilhões no período entre 2020 e 2023. Entre 2014 e 2018, o setor investiu, apenas em ampliação, mais de R\$ 20 bilhões.

O Brasil possui 7,83 milhões de hectares de eucalipto, pinus e demais espécies para a produção de painéis de madeira, pisos laminados, celulose, papel, produção energética e biomassa. As árvores plantadas são responsáveis por 91% de toda a madeira produzida para fins industriais no país. A **International Paper**, por exemplo, mantém 25.000 hectares de florestas em conservação de mata nativa. Para cada 3 hectares destinados ao cultivo de florestas plantadas, a IP destina 1 hectare para preservação da biodiversidade de flora e fauna regional. Nessas áreas há mais de 100 espécies nativas de árvores. Um hectare de floresta de eucalipto da IP capta 51 toneladas de gás carbônico ( $\text{CO}_2$ ) da atmosfera a cada ano.

## ENERGIA RENOVÁVEL

Se as florestas plantadas são uma solução, o consumo de energia para produção de papel tem sido uma preocupação do segmento. A IP engendra esforços para que sua matriz energética seja cada vez mais baseada em energias renováveis. A parcela de energia de origem renovável consumida pela companhia é de 92% e se distribui entre eletricidade, licor de cozimento, biomassa e vapor; os 8% restantes constituem a parte de energia não renovável, gerada a partir de óleo combustível, gás natural e diesel. Em 2016, a empresa conseguiu reduzir o consumo de gás natural em 7% e o de diesel em 63%.

Outro desafio da indústria de papel e celulose é a diminuição no consumo de água, um elemento fundamental nas várias etapas de produção – desde o método de extração da principal matéria-prima nas plantações

até o processo fabril, no qual é usada para obtenção e preparação da fibra, lavagem e branqueamento da celulose. Há 40 anos, o setor gastava de 180 a 200 metros cúbicos de água para produzir 1 tonelada de celulose. Hoje o consumo caiu para 25 metros cúbicos de água por tonelada. O consumo efetivo de água da **International Paper** é de 7,71 metros cúbicos por tonelada, sendo que 95% da água utilizada na produção retorna para o curso hídrico.



# A engenharia genética arbórea desenvolvida no Brasil é uma das mais avançadas e coloca o país em posição de destaque no mercado mundial

O tema sustentabilidade traz em seu cerne a questão do aquecimento global e suas origens na elevação dos gases do efeito estufa (GEE). Os esforços para a redução dos níveis de CO<sub>2</sub> gerou um mercado comprador de créditos de carbono. Para reduzir a “pegada de carbono”, o setor de papel e celulose aposta na promoção do uso de fontes renováveis de energia nas indústrias e do armazenamento ou sequestro de carbono nas plantações florestais. Florestas bem manejadas são um recurso renovável que favorece o equilíbrio do ciclo do carbono, capturando CO<sub>2</sub> do ar e o “sequestrando” na madeira. Os produtos criados a partir de florestas plantadas, como o papel produzido pela **International Paper**, continuam a armazenar carbono durante sua vida útil.

## BIOTECNOLOGIA

A engenharia genética arbórea desenvolvida no Brasil é uma das mais avançadas do mundo, o que coloca o país em posição de destaque no mercado mundial de celulose. Isso acontece graças ao investimento das empresas nacionais em pesquisas e desenvolvimento, buscando a melhoria da genética dos plantios e das técnicas de manejo florestal. O melhor exemplo do sucesso dessa estratégia é o desenvolvimento da produtividade do eucalipto no Brasil: 5,7% ao ano no período de 1970 a 2008, diante de 2,6% na América Latina, 0,9% nos países desenvolvidos e 1,9% para o conjunto de países em desenvolvimento.

A biotecnologia, associada às técnicas convencionais de melhoramento genético, é um instrumento para a contínua evolução do setor. No futuro, a inovação tecnológica levará ao cultivo de árvores com características específicas, como maior produtividade, melhor forma, mais densidade, maior quantidade de fibras e resistência a pragas e doenças, à seca, ao frio ou à salinidade.

Outro exemplo é a tecnologia em desenvolvimento de extração de celulose nanocristalina (CNC), produzida a partir de fontes renováveis para criar soluções de embalagens de papel mais sustentáveis e com barreiras biodegradáveis, ou seja, papéis e embalagens ainda mais resistentes e 100% recicláveis.

O setor tem investido em novas rotas tecnológicas para aproveitamento integral da madeira, não somente para a produção de celulose, papel e energia, mas para uso dos demais componentes de madeira, como resinas e lignina em bases químicas renováveis, biodegradáveis e compostáveis. Os produtos de base biológica, produzidos a partir de recursos renováveis, ganham espaço e são considerados o melhor e mais racional uso do capital natural disponível.

## O FUTURO

Ao olhar para o horizonte, o que se vê para o papel é um futuro promissor. Mais do que permanecer “vivo”, ele se coloca como alternativa sustentável e inovadora ao uso de polímeros derivados do petróleo, uma vez que os produtos confeccionados com esse material podem retornar à cadeia produtiva e são facilmente compostáveis, precisando de poucos meses para a biodegradação.

Para a IP, que em 2020 completa 60 anos de operação no Brasil, há metas importantes a ser cumpridas. Entre elas está liderar globalmente os esforços globais de manejo florestal; acelerar a transição para uma economia de baixo carbono por meio de produtos inovadores baseados em fibras; promover o bem-estar dos profissionais proporcionando ambientes de trabalho seguros, cuidadosos e inclusivos; melhorar o impacto no clima e a atuação responsável com relação à água; além de investir na qualidade de vida das comunidades do entorno. É uma tarefa hercúlea. E sustentável. ●

### FONTES:

- The Paper Trail: An Unexpected History of a Revolutionary Invention** – Alexander Monroe
- On Paper: The Everything of Its Two-Thousand-Year History** – Nicholas A. Basbanes
- O Que É Papel** – Otávio Roth
- O papel: problemas de conservação e restauração** – Edson Motta e Maria Luiza Salgado
- Ibá** – Indústria Brasileira de Árvores ([www.iba.org](http://www.iba.org))
- FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations** – FAOSTAT. 2017 ([www.fao.org/faostat/en/#data/GF](http://www.fao.org/faostat/en/#data/GF))
- Análise da produção, importação, exportação e consumo aparente de papel no Brasil entre 1961 e 2016** – Biofix Scientific Journal – Universidade Federal do Paraná

MÉTODO COMUNICATIVO QUE AO LONGO DAS ÚLTIMAS DÉCADAS TEM MOSTRADO SUA EFICÁCIA COMO INSTRUMENTO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS, A CNV SURGE COMO PEÇA FUNDAMENTAL PARA ESTABELECEM PONTES DE DIÁLOGO EM UM MUNDO CADA VEZ MAIS POLARIZADO. E POUCO A POUCO AS CORPORAÇÕES VÊM DESCOBRINDO O VALOR DE SUA APLICAÇÃO

Por Aline Scherer\*

# O ANO DA COMUNICAÇÃO não violent

**Qu**ando foi promovido a CEO da Microsoft, em 2014, Satya Nadella entregou aos diretores, logo em sua primeira reunião executiva, cópias do livro *Comunicação Não Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais*. Funcionário da companhia desde os anos 1990, o desafio de Nadella era transformar uma gigante estagnada, conhecida pelo clima de hostilidade e confronto entre seus executivos, em um ambiente receptivo à colaboração e à inovação para fazer a companhia voltar a crescer e ser mais atraente.



Em seu próprio livro, *Aperte o F5: A transformação da Microsoft e a busca de um futuro melhor para todos*, publicado em 2018, Nadella fala do papel do líder como “curador da cultura” e cita várias vezes os termos “escuta”, “empatia” e “atenção plena”, recorrentes na Comunicação Não Violenta (CNV), um método comunicativo que ao longo das últimas décadas tem mostrado sua eficácia como instrumento de mediação de conflitos nos mais diferentes territórios: das crises familiares nos subúrbios americanos à hostilidade entre países na Europa e na África.

O livro distribuído por Nadella aos executivos da Microsoft é o mais conhecido do psicólogo americano **Marshall Rosenberg** (1934–2015), o criador da Comunicação Não Violenta. Logo após se formar na Universidade de Wisconsin-Madison, em 1961, Rosenberg começou a trabalhar como orientador educacional em escolas e universidades. Era o auge do movimento pelos direitos civis, e muitas dessas instituições começavam a integrar alunos brancos e negros, fomentando um ambiente bastante hostil. Rosenberg usou seus estudos para ajudar na arbitragem e desenvolver um processo comunicativo para resolução de conflitos. Depois de obter bons resultados, a metodologia desenvolvida por ele passou a ser aplicada em outras situações e ganhou o nome de Comunicação Não Violenta.

O termo é inspirado na resistência não violenta, disseminada por Mahatma Gandhi durante a campanha para a independência da Índia, a partir da década de 1920. Tem sua origem no conceito *Ahimsa*, que em sânscrito significa não ferir nem prejudicar pessoas, animais e meio ambiente – um princípio-chave para o hinduísmo, o budismo e o jainismo. Apesar do nome,

## A CNV se baseia em modelos de parceria e respeito mútuo nos quais confrontos se tornam conflitos resolvidos através do diálogo

a resistência não violenta não defende a passividade, o pacifismo ou a resignação, mas agir com o intuito de promover mudanças sociais e políticas a partir de manifestações, desobediência civil e diálogo.

Para Rosenberg, a violência é a expressão trágica de necessidades não atendidas.

“Trágica porque afasta as pessoas e revela uma forma ineficaz de se comunicar”, explica o britânico **Dominic Barter**, pesquisador social que introduziu a CNV no Brasil há cerca de 20 anos e presidiu o conselho de administração do Centro para a Comunicação Não Violenta, organização sem fins lucrativos fundada por Rosenberg em 1984 para compartilhar a técnica em treinamentos pelo mundo.

No lugar do paradigma de dominação, a CNV se baseia em modelos de parceria e respeito mútuo, no qual confrontos se tornam conflitos resolvidos por meio do diálogo.

“Entender conflitos como inerentes, saudáveis e necessários à interação de um grupo de pessoas é uma ideia nova para muita gente”, esclarece Barter.

O processo da CNV está estruturado em quatro componentes: 1) observação, 2) sentimento, 3) necessidade, 4) pedido.

Em seu famoso livro, Rosenberg escreve: “Parte da CNV consiste em expressar as quatro informações muito claramente, seja na forma verbal, seja por outros meios. O outro aspecto dessa forma de comunicação

consiste em receber aquelas mesmas quatro informações dos outros. Nós nos ligamos a eles primeiramente percebendo o que estão observando e sentindo e do que estão precisando; e depois descobrindo o que poderia enriquecer suas vidas ao receberem a quarta informação, o pedido”.

## NOVO PROPÓSITO: GERAR DIÁLOGOS

Quando se conhece a estrutura da CNV fica mais fácil entender sua crescente aplicação no mundo corporativo, um habitat com muita competição interna, mudanças súbitas, relações de poder nem sempre saudáveis e autoritarismo. Segundo **Pamela Seligmann**, consultora em liderança e instrutora do curso sobre Comunicação Não Violenta da Aberje, o modelo corporativo tradicional foi construído colocando a entidade empresa como uma grande figura paterna que direciona, pune, premia, corrige, provê. Nesse modelo, os funcionários são como figuras filiais, que obedecem, se submetem ou se rebelam. Vítimas das circunstâncias, eles esperam da empresa que ela cuide de suas necessidades e conduzam sua carreira. “Se temos em conta que a CNV fala em responsabilidade sobre si, cultivar CNV nas organizações estimula o aumento de pessoas mais adultas, mais engajadas, com mais protagonism e accountability”, explica Pamela. “Essas pessoas criam um clima organizacional de maior diálogo e lidam melhor com os conflitos e as divergências, tendo em conta que eles são benéficos para o desenvolvimento de um ambiente mais produtivo e de busca de excelência e diversidade.”

Até pouco tempo atrás era raro falar sobre sentimentos nas organizações. Para **Paulo**

**Na construção dos diálogos e narrativas, é preciso considerar complexidades culturais e crenças enraizadas**

**Nassar**, diretor-presidente da Aberje e professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), a Comunicação Não Violenta ajuda a voltar a atenção para a escolha das palavras, o cuidado retórico. Ela instiga os profissionais de comunicação a repensar sua linguagem e seus processos. “Para construir narrativas humanizadas, as empresas têm trabalhado as emoções, principalmente se utilizando daquilo que era denominado ‘artes tradicionais’: artes plásticas, literatura, arquitetura, teatro, escultura, tudo isso, cada vez mais em um contexto audiovisual e no qual se valorizam os rituais. As pessoas costumam lembrar-se e engajar-se naquilo que marca seus sentidos”, diz Nassar, que também coordena o Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP.

Na construção dos diálogos e das narrativas, é preciso considerar complexidades culturais e crenças enraizadas. E escolher as palavras com cuidado, pois a linguagem se mostra rica em termos e padrões que classificam e dicotomizam as pessoas e seus atos. Se bem aplicada, a CNV amplia o vocabulário sobre sentimentos e necessidades, fazendo com que as pessoas se sintam livres para expor opiniões e pedir ajuda. Essa liberdade permite a sensação de “segurança psicológica”, conceito cunhado pela professora Amy Edmondson, da Harvard Business School, em 1999, para definir a característica essencial em um time de alto desempenho, a qual detalha no livro *A Organização Sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizagem, Inovação e Crescimento*, publicado em 2019. A tese foi testada também por pesquisadores do Google, que observaram comportamentos em 180 equipes da gigante de tecnologia. Ao comparar os resultados, eles constataram

que nas equipes mais produtivas os colegas colaboram uns com os outros para afastar as sensações de ameaça, rejeição e julgamento.

Uma das formas mais efetivas de aplicação da CNV no ambiente corporativo é na composição de treinamentos para a formação de times em métodos ágeis, por ajudar a repensar a maneira de distribuir o poder e as tarefas. Na subsidiária brasileira do conglomerado agrícola **Cargill**, maior empresa de agronegócios do mundo, com faturamento anual de 113 bilhões de dólares, o time de Comunicação Corporativa aderiu à CNV no início de 2018, após uma reflexão sobre o propósito da área. “Percebemos que nosso principal papel é ir além do gerenciamento de canais de comunicação e de fato promover espaços de diálogo dentro da empresa”, afirma **Luciane Reis**, head de Comunicação Corporativa da Cargill.

Com uma equipe de seis pessoas, a área de Comunicação Corporativa passou por treinamento sobre a prática da CNV e a aplica em fóruns com os funcionários, treinamento de porta-vozes e capacitação sobre as mensagens-chave da empresa. “A CNV ajuda a criar credibilidade, pois você realmente tem de estar disposto a se abrir para escutar o outro e suas necessidades. É preciso ser mais autêntico, legítimo e menos mecânico”, explica a executiva da Cargill, a maior empresa familiar dos Estados Unidos e uma das mais longevas, com 155 anos de existência.

É importante ressaltar que a CNV está fundamentada em uma relação ganha-ganha, na qual as necessidades de ambas as partes se vejam contempladas. “Isso aumenta a efetividade do feedback, a qualidade das ações, o desenvolvimento do colaborador, a

## O segredo da aplicação bem-feita dos princípios da CNV é justamente a capacidade de ouvir e falar com empatia ao transmitir e receber as mensagens

motivação individual e da equipe e melhora o clima da organização”, explica Pamela, lembrando que a técnica também serve para a resolução de conflitos entre áreas.

### EMPATIA COMO FERRAMENTA

Uma parte fundamental no processo da Comunicação Não Violenta é a empatia, que Rosenberg definia como “a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo”. Rosenberg se inspirou no estudo de seu professor, Carl Rogers (1902–1987), sobre a compreensão empática – a base para a criação da “abordagem centrada na pessoa”. Nela, o terapeuta exerce empatia ao comunicar suas sensações sobre o mundo de pensamentos e sentimentos do cliente e busca entender a causa de suas emoções e seus sentimentos. “Essa abordagem fez com que Rogers propusesse a importância de olhar cada indivíduo como um ser único, com seus conteúdos, e não como alguém que precisa ser diagnosticado”, explica Pamela Seligmann.





O segredo da aplicação bem-feita dos princípios da CNV é justamente a capacidade de ouvir e falar com empatia ao transmitir e receber as mensagens. Carl Rogers definiu a empatia como “esforço do ouvinte para ouvir a outra pessoa profundamente, com precisão e sem julgamento” e a considerava um “agente de cura”. Segundo o psicólogo, a empatia pode ser aprendida por cérebros saudáveis a partir de treinamento e prática com pessoas empáticas. “A empatia é um dos fatores mais potentes para promover mudanças e aprendizados”, disse Rogers no livro *Empathic: An Unappreciated Way of Being* (algo como *Empático: um modo de ser não apreciado*).

Uma atitude empática poderia ter evitado uma crise vivida pela H&M em 2018. Empresa multinacional sueca de moda, com 500 lojas espalhadas por 74 países, em janeiro de 2018 a H&M se viu envolvida em uma polêmica que arranhou seriamente sua imagem. Naquele mês, a empresa recebeu uma saraivada de críticas devido à imagem em seu site que mostrava uma criança negra vestindo um moletom no qual se lia “o macaco mais legal da selva”. Imediatamente o cantor e compositor The Weeknd, que colaborou com a H&M em uma linha de moda, tuitou que estava “chocado e envergonhado” e que não trabalharia mais com a empresa. Diante das demonstrações de raiva e repúdio na internet, a H&M soltou uma nota em que dizia: “Pedimos sinceras desculpas por ofender as pessoas com essa imagem. A imagem foi removida de todos os canais online, e o produto não estará à venda nos Estados Unidos”.

A tentativa de acalmar a crise falhou clamorosamente. Em vez de pedir sinceras desculpas por criar e promover um produto ofensivo, a H&M retratou-se por ofender as pessoas com a imagem. Para piorar a

situação, o produto continuava sendo vendido no Reino Unido. A falta de empatia levou a empresa a não perceber que sua propaganda era ultrajante. Segundo a CNV, dizer “me desculpe” pode soar como uma declaração vazia se não vier acompanhada de um plano de ação. Em nota subsequente, a H&M assumiu total responsabilidade por seu erro afirmando concordar com as críticas e que mesmo o racismo não intencional, passivo ou casual precisa ser erradicado onde quer que exista. Ela removeu o produto de seu catálogo, comprometeu-se a reciclar o estoque restante e a fazer “tudo o que puder para impedir que isso aconteça novamente no futuro”. Em junho de 2019, a companhia contratou a jovem nigeriana Ezinne Kwubiri, que por 11 anos foi diretora de Gestão de Mudança da Viacom, como chefe de Inclusão e Diversidade.

A entrada da CNV nas empresas se dá geralmente para resolver conflitos internos, para formar times de alto desempenho e aumentar a produtividade de departamentos ou para viabilizar o diálogo com stakeholders sobre diversidade e sustentabilidade. Mas o grande ganho surge quando os líderes conseguem conduzir uma transformação cultural ao compreender a visão sistêmica: atendendo às próprias necessidades, às do time e às de cada colaborador, e sobretudo às dos clientes, da sociedade e da empresa. Não parece fácil, mas é possível – com ouvidos atentos, coração presente e aprendizado constante. •

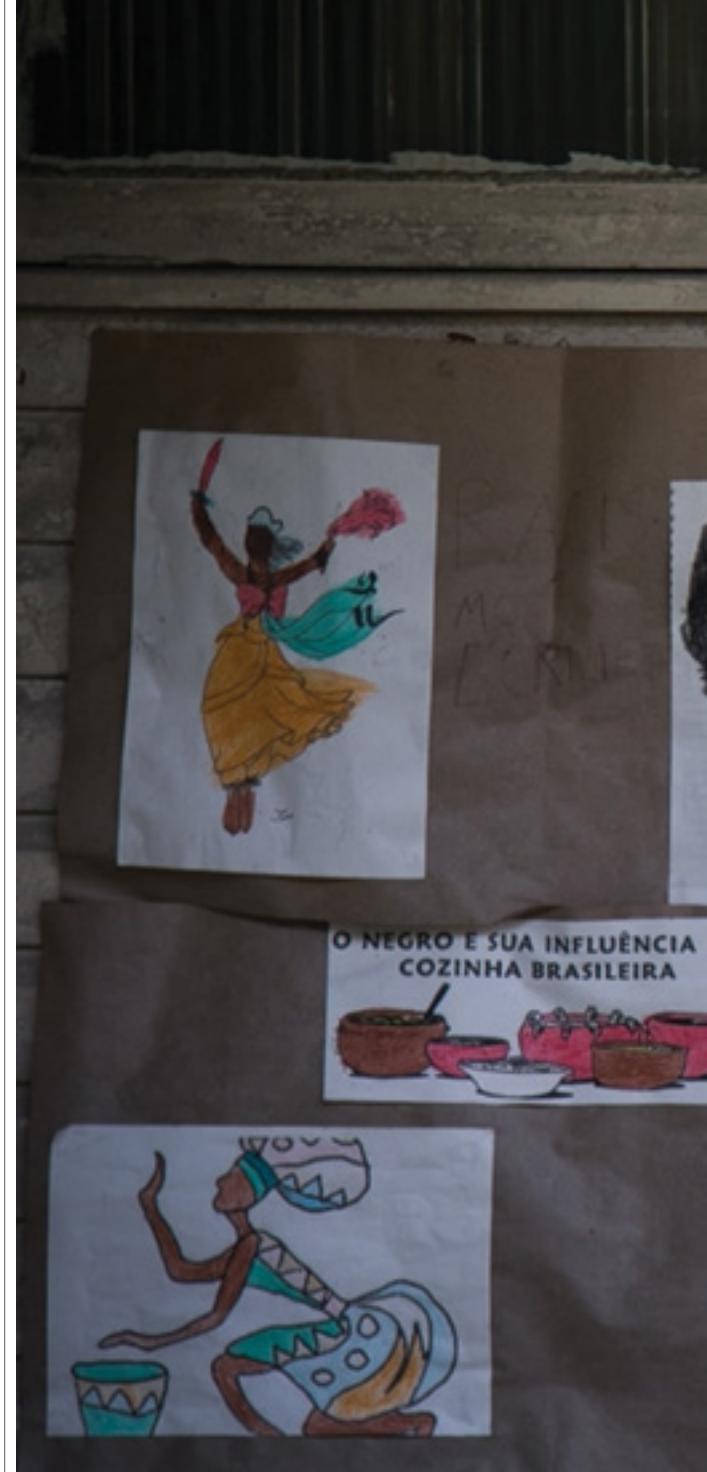
**Segundo o psicólogo Carl Rogers, a empatia é um dos fatores mais potentes para promover mudanças e aprendizados**

**Aline Scherer,** comunicóloga e jornalista com especialização em neurociência cognitiva aplicada ao consumo, trabalhou durante os últimos cinco anos na revista *Exame*, publicada pela Editora Abril. Também integrou as redações de TV da Rede Pampa e digital do Grupo RBS, em Porto Alegre.

**Para Dominic Barter, pesquisador social da Comunicação Não Violenta que atua há mais de 20 anos no Brasil, a interação mais fluida e consciente aumenta a produtividade nas corporações e a capacidade de agir em um mercado em rápida transformação**

# **"EMPRESAS TÊM TENDÊNCIA A INTERNALIZAR CONFLITOS"**

**Há** 20 anos, o britânico Dominic Barter introduziu a Comunicação Não Violenta no Brasil. Foi logo depois de conhecer o criador da CNV, Marshall Rosenberg, na Suíça. Naquela época, Barter, que mora no Brasil desde 1992, buscava ferramentas para desenvolver um projeto piloto do Ministério da Justiça e da Secretaria da Educação do Rio de Janeiro com o intuito de levar mais diálogo aos conflitos nas escolas. Desde então tem aplicado os métodos da CNV em centenas de encontros em colégios e comunidades Brasil adentro. Nesta entrevista para a CE, ele fala sobre mundo corporativo e uso da linguagem e revê o conceito de violência.



## **O que podemos entender por Comunicação Não Violenta?**

Eu diria que é uma pesquisa que investiga o poder do ser humano de organizar maneiras de se relacionar consigo mesmo e com os outros para promover bem-estar. Se reduzirmos a CNV a uma técnica quase análoga à educação emocional, ensinada em workshops, corremos o risco de esquecer a transformação social, que é o coração da proposta.



**Dominic Barter  
introduziu a CNV no  
Brasil há 20 anos,  
logo depois de  
conhecer Marshall  
Rosenberg**

### **Por que o tema vem ganhando a atenção das empresas?**

As pessoas têm visto os resultados de refletir mais conscientemente sobre sua maneira de interagir com os outros. As tensões e os mal-entendidos podem ser evitados porque a CNV possibilita um alinhamento entre pensar e agir de forma a refletir os valores pessoais. Em empresas que têm sofrido quedas drásticas em sua imagem pública, não basta simplesmente

**"Um ambiente de trabalho que abraça as qualidades de cada trabalhador se beneficia de todo talento até então não utilizado"**

mudar sua forma de falar, mas de pensar e agir, e a partir disso uma nova comunicação interna e externa é consequência natural.

#### **Quais são as formas de aplicação da CNV em empresas?**

Trabalho com CNV nas empresas desde 2003, e as aplicações variam. O mais interessante é quando uma companhia quer repensar a maneira como distribui o poder. Ou criar ambientes de trabalho que promovam o bem-estar de todos: funcionários, fornecedores, parceiros, clientes. Igualmente repensar sua missão e seu papel na sociedade e como providencia serviços e produtos que promovem valores primordiais, como justiça, inclusão, segurança. Mas muitas empresas nos procuram para resolver um problema imediato, uma situação conflitante numa certa área ou equipe que está gerando menos produtividade e menor eficácia. É a porta de entrada para pensar de forma mais sistêmica, o que leva a resultados melhores.

#### **Que tipos de resultados podem surgir ao tornar a CNV parte da cultura organizacional?**

Um dos mais importantes é o senso de pertencimento e satisfação gerado com a permissão implícita para se expressar e inovar. Um ambiente de trabalho que abraça as qualidades de cada trabalhador imediatamente se beneficia de todo o talento até então não utilizado. Cria-se um clima de interação propício à expressão da inteligência relacional, da criatividade e da inovação. A compreensão mútua entre os diferentes grupos começa a fluir melhor, e isso aumenta a produtividade e as oportunidades de parcerias. Há um

crescimento drástico na capacidade de agir em um mercado de cada vez mais rápida transformação.

#### **Ocorrem mal-entendidos quanto ao termo Comunicação Não Violenta?**

Muitas vezes pensam que é uma tentativa de suprir momentos de comunicação mais intensa ou conflitos. Pensam que não violência é o oposto de violência. Mas é uma abordagem totalmente diferente. A CNV não condena nem limita formas de expressão.

#### **Nesses termos, o que é, então, a violência?**

Gosto muito da definição de Marshall sobre violência como a expressão trágica de necessidades não atendidas. Ele não se refere a gostos ou desejos, mas a valores universais que, quando não atendidos, criam dor e perigo, afastam as pessoas e revelam uma forma ineficaz de se expressar. A imposição de poder pode parecer uma opção boa, mas não produz resultados sustentáveis a longo prazo nem estabelece condições para criar aquilo que se deseja. Não se trata do que eu quero, mas do que eu e você queremos, desde que não seja feito à custa do sofrimento dos outros. Ou seja, a CNV considera relações interpessoais, intrapessoais e sistêmicas ou coletivas.

#### **Quais são as necessidades geralmente não atendidas nas empresas?**

Isso varia muito. Uma empresa familiar tem demandas específicas e precisa de sistemas internos de administração de conflitos ainda mais robustos. Uma empresa pequena tem desafios de um nível diferente dos de uma gigante multinacional. Entretanto,

os conflitos são muito comuns e estão relacionados à enorme complexidade do mundo moderno do trabalho. A internet tem adicionado novas potencialidades, mas trazido desafios em termos de interação. Muitas vezes trabalhamos em parceria com pessoas que não conhecemos. Não sabemos como a pessoa está hoje, não vemos o outro. A capacidade de entender conflito como algo inerente, saudável e necessário à interação de um grupo de pessoas é para muita gente uma ideia nova. A tendência é ter aversão e responder como se fosse algo problemático.

### Há culturas nas quais os conflitos são mais aceitos?

Acho importante não romantizar culturas nas quais observamos níveis de interação social muito diferentes. Elas não internalizam o que estudiosos chamam de paradigma de dominação, portanto não são estruturadas dentro de uma lógica punitiva e patriarcal. É muito difícil saber como seria a interação desses grupos em sociedades grandes. Culturas ainda se recuperando de um legado colonial, como o Brasil, tendem a mostrar aversão a conflitos e dificuldade de dizer claramente não a um pedido. Países colonizados por portugueses, como Moçambique, Angola, Brasil, tendem a internalizar a violência, fazer guerra dentro de seu próprio país. A Grã-Bretanha, onde nasci, não é menos violenta, mas tem a tendência de cometer seus atos de violência em outros países. O Brasil tem 2% da população global, cometemos 13,9% de todos os assassinatos que ocorrem no mundo, mas não atacamos os outros países. Nas empresas, esse padrão também ocorre. A tendência é internalizar os conflitos e se apresentar publicamente de forma simpática.

### Além de aspectos históricos, a violência está na linguagem?

Eu trabalho em 26 países, então tenho a oportunidade de ver muitas diferentes abordagens culturais. A distinção entre ser e estar, que poucos idiomas têm como o português, abre inúmeras frentes de entendimento, principalmente para desenvolver a empatia.

### No dicionário, *empatia* é definida como o ato de se colocar no lugar do outro. Isso é realmente possível sob o aspecto da CNV?

Explicações rápidas ajudam o conceito a ficar conhecido e se espalhar. Mas nunca vou saber como é ser uma mulher brasileira. Essa é a sua experiência. E você nunca vai saber como é ser um estrangeiro no Brasil. Minha definição de empatia é o foco de atenção que remove os bloqueios para a ação, é aquilo que cria as condições para novas soluções surgirem. Um aspecto da empatia é a capacidade de sair de uma visão limitada de si e começar a ver a partir da perspectiva de outras pessoas para abraçar e incluir uma visão maior. A empatia é sempre meio, e não fim. Na CNV, a empatia funciona sempre junto para articular verdades que normalmente não são ditas, de aumentar o grau de sinceridade além do normal. ●

### Entrevista concedida a Aline Scherer

**Um aspecto da empatia é a capacidade de sair de uma visão limitada de si e começar a ver a partir da perspectiva de outras pessoas**

Por Aline Scherer

# QUANDO A gentileza



## GERA

**OS PRINCÍPIOS DA  
COMUNICAÇÃO  
NÃO VIOLENTE TÊM  
INSPIRADO EMPRESAS  
A TRANSFORMAR SUA  
CULTURA ORGANIZACIONAL  
COM O OBJETIVO DE  
CRIAR UM AMBIENTE MAIS  
SAUDÁVEL E PROPÍCIO AOS  
NEGÓCIOS. AS MUDANÇAS  
VÃO DO VOCABULÁRIO  
CORPORATIVO À  
RESOLUÇÃO DE INFRAÇÕES  
DE CÓDIGO DE ÉTICA  
E COMPLIANCE**



ILUSTRAÇÃO: ANDREA EBERT

# eficiência

Nos últimos cinco anos, a fabricante de chips semicondutores Intel anunciou investimentos de 300 milhões de dólares para tornar a companhia e o setor de tecnologia mais diversos e inclusivos. A meta, anunciada em janeiro de 2015, era alcançar a representação completa de mulheres e minorias sub-representadas na força de trabalho da Intel nos Estados Unidos até 2020. “Além de ser a coisa certa a fazer, também é um imperativo comercial”, salientou a companhia em sua divulgação.

O objetivo, alcançado em 2018, dois anos antes do esperado, resultou de uma estratégia implementada em várias frentes. A atração, a retenção e a seleção de um time mais diverso dependeu de uma nova linguagem, mais inclusiva. Os princípios da Comunicação Não Violenta serviram de base para identificar termos e comportamentos comuns em grupos dominantes, mas percebidos como desencadeadores de sentimentos indesejáveis e como impeditivos para atender a necessidades básicas de todos, como autonomia, respeito e pertencimento.

O novo paradigma incluiu uma mudança de vocabulário: expressões beligerantes ou alusivas a gênero, etnia, nacionalidade, características físicas e orientação sexual, como “detonar a concorrência” e “lista negra”, foram banidas do vocabulário corporativo. Outras, aconselhou-se a evitar – como insinuar que determinada atitude aconteceu porque uma mulher estava de TPM, por exemplo. Caso alguém se sinta ultrajado por alguma expressão, o pedido da companhia é que o funcionário responsável pela frase acolha o

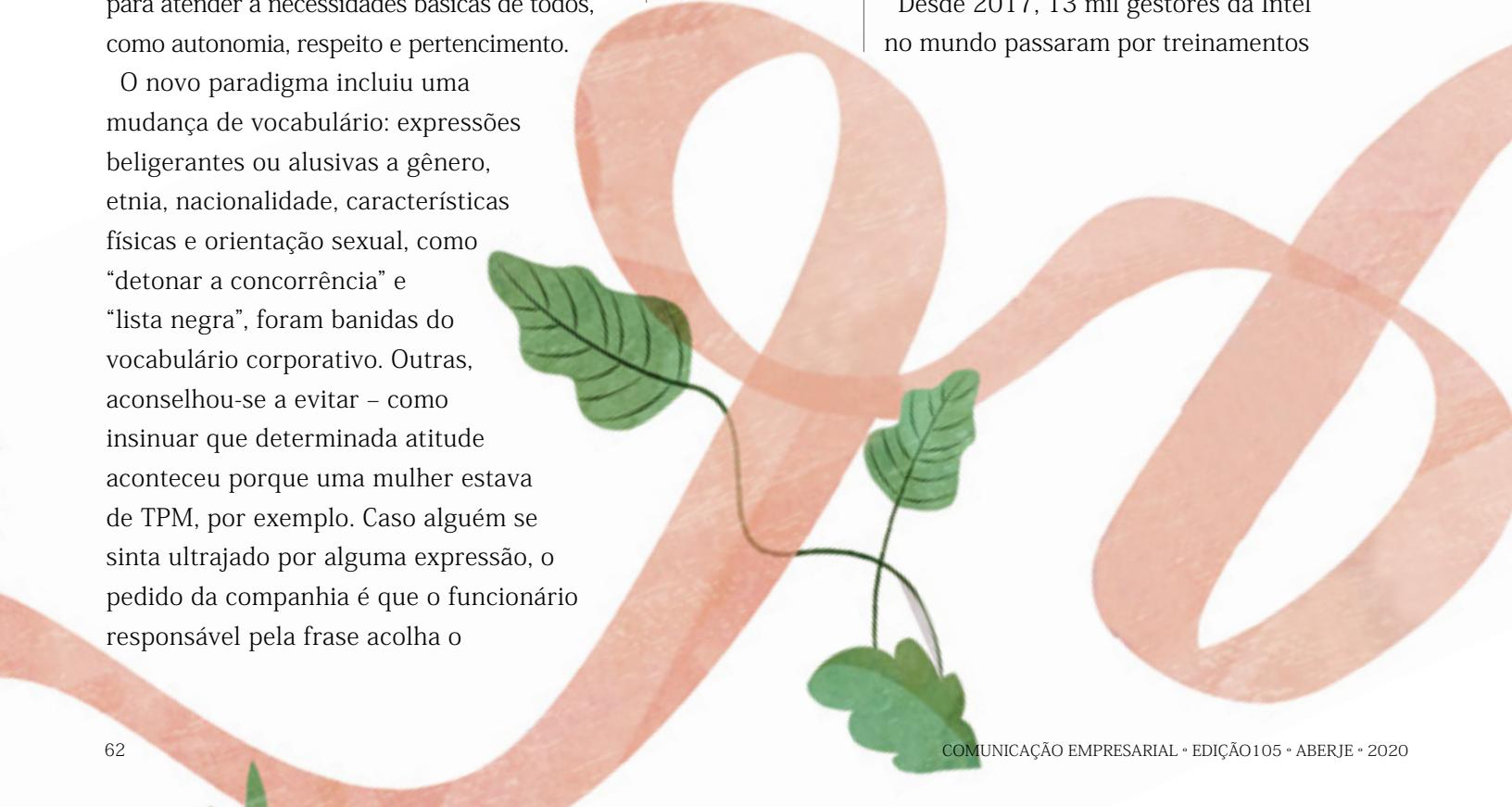
## “É comum o desejo de transferir a responsabilidade de solucionar o conflito”

Sylvia Rejane Vieira Costa,  
ouvidora interna do BB

sentimento do colega ofendido sem contestar e não volte a repetir a frase.

Os mecanismos para criar um novo comportamento extrapolaram a questão léxica e ganharam uma ação mais holística. Adesivos, murais e acessórios afixados nos escritórios da Intel auxiliam na orientação sobre como conversar com todos. As salas de reuniões passaram a exibir desenho em quadrinhos com resumo dos comportamentos ensejados – por exemplo, apresentar todos os participantes da reunião, cuidar da linguagem corporal e do tom de voz, solicitar a colaboração de todos, inclusive quem estiver remoto. Funcionários também receberam um guia completo de como ser mais inclusivo.

Desde 2017, 13 mil gestores da Intel no mundo passaram por treinamentos



**"De que adianta reunir times diversos se não criar condições para todos participarem? Precisamos fazer com que todos se sintam incluídos"**

**Carolina Prado, gerente de Comunicação da Intel Brasil**

compulsórios em linguagem inclusiva, que aborda técnicas da Comunicação Não Violenta. Na subsidiária da América Latina, o mesmo curso para gestores, com duração de 18 horas divididas em seis encontros, foi ministrado pela diretora de RH **Telma Gircis** e pela diretora geral da companhia na região, **Gisselle Ruiz y Lanza**, que também lidera o comitê de diversidade e inclusão. "De que adianta reunir times diversos se não criar condições para todos participarem? Precisamos fazer com que todos se sintam incluídos, pertencentes, caso contrário as pessoas vão embora", analisa **Carolina Prado**, gerente de Comunicação da Intel Brasil.

### AUTORRESPONSABILIZAÇÃO

Para dar uma dimensão dos riscos de delegar a responsabilidade sobre os próprios atos, Marshall Rosenberg cita no best-seller *Comunicação Não Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais* a expressão em alemão Amtssprache, que pode ser



traduzida como linguagem oficial, ou "oficialês". O termo ganhou projeção com a filósofa Hannah Arendt, no livro *Eichmann em Jerusalém – Um Relato Sobre a Banalidade do Mal*. Arendt relata que, durante o julgamento do oficial nazista Adolf Eichmann, quanto mais se ouvia o acusado, mais óbvia ficava sua incapacidade para pensar do ponto de vista do outro. Esquivando-se da culpa pelos crimes cometidos, Eichmann chegou a declarar: "Minha única língua é o oficialês".

Para Rosenberg, além de recorrer a justificativas como ordens de autoridades e regras gerais, há várias outras formas de negar a responsabilidade pelos próprios atos. Como recorrer a forças vagas e impessoais; condição de família e histórico psicológico; ações dos outros; pressão do grupo; papéis determinados por sexo, idade e posição social; e impulsos incontroláveis. "Todos nós somos responsáveis pelo que fazemos, sentimos e falamos. Não é você que me faz sentir

algo. Você faz, e eu sinto”, sintetiza **Pamela Seligmann**. Consultora de liderança, estudiosa da CNV em empresas há mais de dez anos e instrutora do curso “O uso da comunicação não violenta nas organizações”, da Aberje, Pamela explica que, ao promover a conscientização dos funcionários sobre as próprias responsabilidades, as empresas podem se beneficiar de um eventual aumento de produtividade e engajamento. “Quando a pessoa tem autonomia, ela tende a se voluntariar e dar uma energia muito maior do que quando só obedece.”

## MEDIAÇÃO RESTAURATIVA

Ajudar os funcionários a se dar conta de sua responsabilidade sobre as próprias necessidades tem sido um esforço de algumas empresas, sobretudo na área de compliance. Em 2013, a análise das demandas recebidas pelo time de 22 pessoas da Ouvidoria do **Banco do Brasil** mostrou que muitas das situações relatadas sobre conflitos no ambiente de trabalho poderiam ter sido resolvidas tão logo ocorreram por meio de diálogo. Entre os casos analisados havia o de funcionários que se sentiram constrangidos por abordagens rudes durante reuniões ou que se sentiam alvo de algum tipo de bullying por parte de um colega. Boa parte das queixas deixava claro que bastava um pedido sincero de desculpas para restabelecer a relação harmônica. Por outro lado, o queixoso nem sequer refletia sobre sua parcela de responsabilidade para resolver a situação. “É comum o desejo de transferir a responsabilidade de solucionar o conflito”, diz **Sylvia Rejane Vieira Costa**,



ouvidora interna do BB. De fato, quando a área foi criada, em 2005, para atender funcionários e terceirizados, as pessoas envolvidas não participavam da construção das soluções. As denúncias eram apuradas exclusivamente por meio da técnica de Estudo de Caso de Ouvidoria, a partir da apuração dos fatos com testemunhas.

Em 2014, o BB adotou a Mediação Restaurativa para ampliar a reflexão dos funcionários sobre a responsabilidade individual em buscar recursos para atender às próprias necessidades. A metodologia tem o objetivo de reparar danos e restabelecer relações interpessoais fundamentada na Comunicação Não Violenta e de Práticas Restaurativas – procedimentos nos quais os envolvidos participam ativamente na resolução do conflito, mediados por uma pessoa independente e imparcial habilitada a orientar os diálogos. Das 382 mediações realizadas desde então, 91% foram concluídas com acordo.

# 10 dicas para praticar CNV NA SUA VIDA E NA SUA ORGANIZAÇÃO

## 1. Escute com empatia

A escuta é o primeiro passo da CNV.

## 2. Pratique a autoempatia

Cuide de atender às suas necessidades. Por isso, lembre-se das instruções de segurança nos voos: primeiro coloque a máscara em você e depois ajude o outro.

## 3. Agressividade é um pedido de ajuda

Lembre-se de que toda violência é a expressão de uma necessidade que não está sendo atendida. Busque identificar a necessidade e não se apegue à forma.

## 4. Conflitos são saudáveis

Evitar conflitos mantendo uma harmonia artificial pode ser muito mais violento do que falar sobre o que nos incomoda.

## 5. Vulnerabilidade não é fraqueza

Expressar vulnerabilidade iguala as relações e contribui para resolver conflitos.

## 6. Esvazie antes de dialogar

Uma boa prática para iniciar reuniões é manifestar como nos sentimos, o que ocupa nossa mente e abrir espaço para discussões novas. Dessa forma, teremos consciência sobre se estamos disponíveis para dialogar.

## 7. Ninguém é culpado do que você sente

Se você se sente desconfortável, indague qual necessidade não está sendo atendida e procure satisfazê-la. Seja responsável por você mesmo.

## 8. CNV é treino

Procure expressar-se em CNV diariamente. Comece por fazê-lo por escrito, pois terá tempo de revisar antes de enviar. Aos poucos verá que a sua linguagem mudará, sobretudo se mantiver um olhar apreciativo para com os demais.

## 9. CNV vai além dos quatro passos

Praticar os quatro passos com excelência requer de nós um aprimoramento na capacidade de observação, um sentir acurado, uma identificação precisa da necessidade e uma manifestação clara de um pedido.

## 10. DICA DE OURO: Não condicione a sua prática de CNV à prática do outro

Garanta a sua parte: "Seja você a mudança que quer ver no mundo" (Gandhi). O outro é livre para atender ao seu pedido ou não. CNV não é manipulação. CNV é uma decisão.

Por Pamela Seligmann

Mesmo quando a queixa é realizada de forma anônima ou sigilosa, a Ouvidoria realiza conversas restaurativas. “O objetivo é a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, promover o respeito a pontos de vista diferentes e melhora no clima organizacional, e consequente eficiência operacional”, complementa a ouvidora.

O maior desafio é mobilizar os mais de 90 mil funcionários para o tema. Para tanto, a universidade corporativa do banco dispõe de três treinamentos online, concluídos até agora por cerca de um terço dos funcionários, quase todos gestores. Além disso, dois workshops presenciais por ano contribuem na disseminação das práticas. Outro desafio é tratar os conflitos com a celeridade necessária para não impactar nos resultados do trabalho e garantir a prevenção de futuros danos em próximas ocorrências. Para isso o banco conta com 1.074 gestores aptos a atuar como mediadores. Após quase seis anos, a Ouvidoria Interna do Banco do Brasil se tornou referência em solução de conflitos originados em ambiente corporativo. Agora, o comando do banco planeja avançar no estudo da comunicação empática para compreender desentendimentos que envolvam, em vez de duas, um grupo de mais pessoas. A expectativa é implementar os círculos restaurativos ainda em 2020.

Em caminho semelhante ao do Banco do Brasil está a área de Gestão de Riscos e Compliance (GRC) da **Hypera Pharma**, dona de marcas como Epocler, Vitasay e Benegrip. O primeiro passo, dado no início de 2019, foi a recomendação de leitura e, em parceria com a área de Comunicação Corporativa, a divulgação interna – por

e-mail e durante reuniões – de trechos dos livros de Marshall Rosenberg sobre Comunicação Não Violenta. No fim do ano ocorreu o treinamento em CNV com funcionários de RH, Jurídico, Auditoria Interna, Comunicação e Gestão de Facilities, áreas que lidam com os relatos de infrações ao Código de Ética da companhia. “Entendemos que a análise de uma ocorrência terá muito mais chance de ser bem-sucedida se observada sem julgamentos”, explica **João Aguilar**, gerente executivo de GRC da Hypera Pharma. A CNV ajuda a equipe de 13 pessoas a separar objetivamente os fatos em meio a ruídos e vieses ao analisar os relatos. A expectativa é ampliar os treinamentos no tema e a longo prazo reduzir o volume de ocorrências.

**“Quando a pessoa tem autonomia, ela tende a se voluntariar e dar uma energia muito maior do que quando só obedece”**

**Pamela Seligmann,**  
consultora de liderança



## CONFIANÇA E RESULTADOS MELHORES

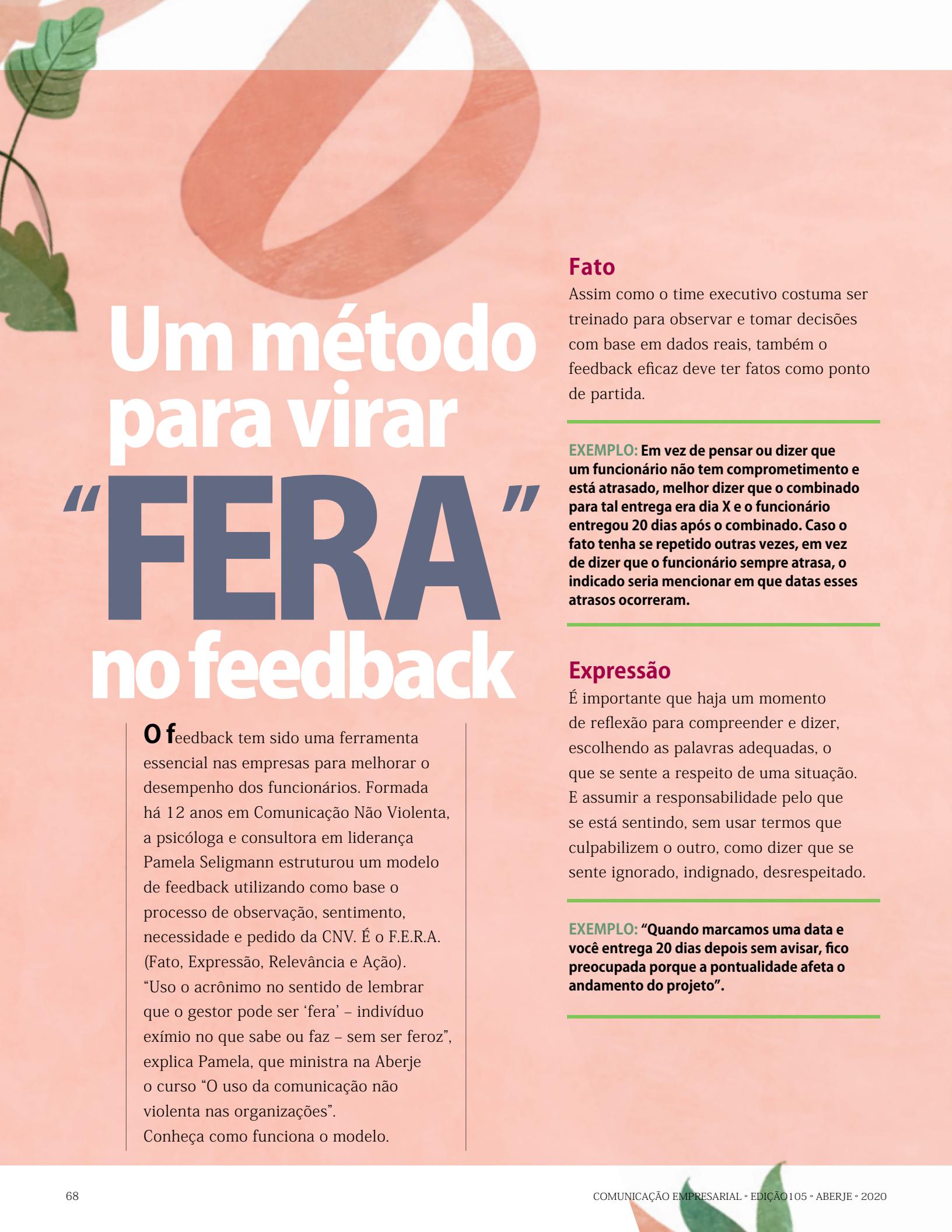
A transição entre novas gerações e antigas lideranças pode mexer significativamente com as relações interpessoais em uma companhia. Foi o caso do **Grupo ZDA**, fabricante de alimentos e dono das marcas Bel, Hércules, PopUp, A.Fit e Diatt. Em 2017, a empresa familiar, após 44 anos de existência, ganhou seu primeiro CEO contratado no mercado. O período de transição foi cuidadosamente programado em quatro encontros semestrais. Os encontros, nos quais foram estabelecidos novos acordos, aconteciam durante três dias em um hotel de campo e contavam com a presença do fundador, do novo presidente e do time executivo. “Usamos alguns conceitos, como o de ter conversas baseadas em fatos e dados, em vez de

**“A análise de uma ocorrência terá muito mais chance de ser bem-sucedida se observada sem julgamentos”**

**João Aguilar, gerente executivo de GRC da Hypera Pharma**

julgamentos. Eu não digo: ‘Você não está comprometido com o projeto’. Digo: ‘Você atrasou duas vezes as entregas desse relatório’”, explica **Ana Ramalho**, gerente de desenvolvimento humano organizacional do grupo ZDA.

De acordo com Ana, quando as pessoas se propõem a cumprir os combinados e se esforçam para deixar vieses de lado – como a tendência a defender a própria área e pensar no ganho individual, em vez do coletivo –, as relações e a confiança mútua se fortalecem e os resultados melhoraram. Além disso, os combinados são revisitados mensalmente para que se tenha certeza de que todos continuam alinhados e não se permita que um ponto de atenção se torne um problema maior. Agora a companhia prepara 20 gerentes e coordenadores, responsáveis pela gestão de boa parte dos 600 funcionários, espalhados em três unidades, para um programa de desenvolvimento que inclui métodos para realizar novos combinados. ●



# Um método para virar “FERA” no feedback

O feedback tem sido uma ferramenta essencial nas empresas para melhorar o desempenho dos funcionários. Formada há 12 anos em Comunicação Não Violenta, a psicóloga e consultora em liderança Pamela Seligmann estruturou um modelo de feedback utilizando como base o processo de observação, sentimento, necessidade e pedido da CNV. É o F.E.R.A. (Fato, Expressão, Relevância e Ação).

“Uso o acrônimo no sentido de lembrar que o gestor pode ser ‘fera’ – indivíduo exímio no que sabe ou faz – sem ser feroz”, explica Pamela, que ministra na Aberje o curso “O uso da comunicação não violenta nas organizações”.

Conheça como funciona o modelo.

## Fato

Assim como o time executivo costuma ser treinado para observar e tomar decisões com base em dados reais, também o feedback eficaz deve ter fatos como ponto de partida.

**EXEMPLO:** Em vez de pensar ou dizer que um funcionário não tem comprometimento e está atrasado, melhor dizer que o combinado para tal entrega era dia X e o funcionário entregou 20 dias após o combinado. Caso o fato tenha se repetido outras vezes, em vez de dizer que o funcionário sempre atrasa, o indicado seria mencionar em que datas esses atrasos ocorreram.

## Expressão

É importante que haja um momento de reflexão para compreender e dizer, escolhendo as palavras adequadas, o que se sente a respeito de uma situação. E assumir a responsabilidade pelo que se está sentindo, sem usar termos que culpabilizem o outro, como dizer que se sente ignorado, indignado, desrespeitado.

**EXEMPLO:** “Quando marcamos uma data e você entrega 20 dias depois sem avisar, fico preocupada porque a pontualidade afeta o andamento do projeto”.

## Relevância

Nessa metodologia, o foco não está na necessidade do gestor, mas na necessidade da organização, que é a relevância para o negócio. Em vez de falar sobre uma necessidade individual, é importante demonstrar o impacto que o comportamento observado causa na organização e em seus negócios.

---

**EXEMPLO:** “Fico preocupado com que, ao entregar depois, suas ideias fiquem de fora de decisões importantes que ocorrem conforme o cronograma”.

---

## Ação

Para cumprir o objetivo do feedback em mudar comportamentos é necessário expor claramente um pedido. Em vez de lamentar o passado, visar uma ação desejável no futuro e elaborar um plano de ação.

---

**EXEMPLO:** “O prazo proposto está com uma data que você consegue cumprir? O que você poderia fazer para entregar até a data solicitada da próxima vez?”

---

## Empatia

Para obter conexão real com o outro é necessário se colocar em uma posição empática. Sair da visão limitada em si e ver a partir da perspectiva das outras pessoas e o contexto situacional.

---

**EXEMPLO:** “Imagino que você tenha querido entregar o relatório o mais cedo possível e a tempo para a reunião do Conselho (empatia). Ao mesmo tempo, vejo que você trouxe o relatório sem os dados para a reunião (fato) e fico com receio (expressão da emoção), pois sentir segurança sobre as informações (relevância) para poder decidir é importante para mim (ou para nossa área/processo). Por isso, quero combinar com você que me avise se não tiver os dados para que vejamos um prazo razoável de entrega (ação) que lhe permita obter todas as informações solicitadas (benefício/impacto)”.

---



Por Aline Scherer

# NOVOS LÍDERES,

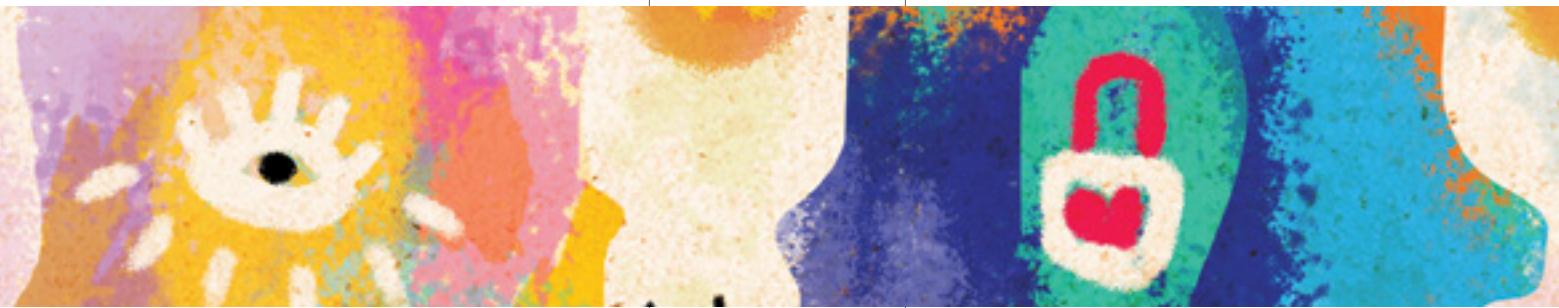


ILUSTRAÇÃO: JOÃO LIN

O TRABALHO DAS EQUIPES DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA TEM SE TORNADO MAIS COMPLEXO, E SUA ATUAÇÃO, MAIS AMPLA. PRATICAR A EMPATIA E CONSEGUIR COMPREENDER AS EMOÇÕES EM JOGO É UM DIFERENCIAL QUE PROMETE LEVAR A ESTRATÉGIAS DE SUCESSO



# NOVA LINGUAGEM



Cada vez mais o setor de Comunicação das corporações tem a responsabilidade de ser linha de frente na transformação. O escopo de tarefas ampliou-se consideravelmente. Entre as prioridades estão gerenciar a marca corporativa e a cultura organizacional e cuidar de valores sociais – este, para muitos, um campo totalmente novo da profissão. É o que mostra uma pesquisa realizada no segundo semestre de 2019 pela **Arthur W. Page Society**, maior associação de comunicação corporativa dos Estados Unidos, da qual a Aberje faz parte. “Há um chamamento público para o engajamento de empresas em causas. O comunicador precisa compreender as emoções que estão à tona para preparar os porta-vozes”, diz **Hamilton dos Santos**, diretor geral da Aberje.

Há também uma urgência da área de Comunicação em facilitar a corrida das corporações na adoção de ritmo de crescimento e nível de inovação mais próximos ao das startups e empresas de tecnologia. A pesquisa da Page Society, realizada em conjunto com a PCO Insights, ouviu profissionais de 138 empresas de todos os portes, de mais de 20 setores, localizadas em 18 países. A prioridade para 45% dos comunicadores entrevistados é contribuir para a criação de uma cultura de agilidade; para 38%, diversidade e inclusão; e, para 35%, estruturas menos hierárquicas e mais autonomia para os times.

**“O comunicador precisa compreender as emoções que estão à tona para preparar os porta-vozes”**

**Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje**

Os métodos ágeis, que preconizam equipes mais horizontais e com perfis diversos de profissionais, têm sido o caminho mais procurado por líderes para organizar uma nova estrutura de pessoas e transformar a cultura.

As novas dinâmicas de poder dos times ágeis – também esperadas pelas novas gerações no mercado de trabalho – e a convivência entre profissionais com experiências de vida distintas demandam novas formas de relacionamento. Na mineradora **ArcelorMittal**, a Comunicação Não Violenta foi fundamental na implementação dessa eficiência. A equipe de Comunicação, também responsável pelas áreas de relações institucionais e sustentabilidade da companhia, trabalhou em conjunto com o RH para treinar 450 funcionários da Arcelor Sistemas, braço de TI do grupo. “A Comunicação Não Violenta ajuda a dialogar com mais cuidado, respeito e empenho porque propõe uma nova forma de escutar o outro e a si mesmo”, afirma **Danielli Gaiotti**, analista de Comunicação da ArcelorMittal. O plano para 2020 é que todos os 500 gestores dos 17 mil funcionários do grupo no Brasil realizem o workshop de CNV.

Conta muito para o sucesso dessa empreitada a experiência prévia da área de Comunicação com a CNV. Em 2017, a ArcelorMittal foi convidada a participar de encontros de mediação de diálogos entre



**“A Comunicação Não Violenta ajuda a dialogar com mais cuidado, respeito e empenho porque propõe uma nova forma de escutar o outro e a si mesmo”**

**Danielli Gaiotti, analista de comunicação da ArcelorMittal**

estudantes, professores, menores infratores e comunidade no **Ministério Públco de Minas Gerais**. Os encontros contam com 90 participantes oriundos do governo, academia, sociedade civil e privada. “Acreditamos que a empresa só vai crescer e prosperar se estiver inserida num tecido social saudável; por isso, faz parte do nosso trabalho ajudar a resolver os problemas das comunidades”, diz Gaiotti.

Outro objetivo é a transferência de expertise entre as instituições. Como as ferramentas de gestão da multinacional e as da Comissão de Justiça e Práticas Restaurativas. A Justiça Restaurativa usa a CNV, entre outras práticas, para realizar um processo colaborativo em que infrator e vítima – as partes diretamente afetadas por um crime – determinam a melhor forma de reparar o dano causado pela transgressão. A aproximação da mineradora com o Ministério Públco também contribui para gerar credibilidade e confiança, uma

vez que há grande suspeição do público a respeito das ações engendradas pelas corporações. Em 2019, o estudo global “Edelman Trust Barometer”, realizado pela Edelman, uma das maiores agências de comunicação e relações públicas do mundo, mostrou que mais da metade dos participantes no estudo acredita que as marcas usam questões sociais como jogada de marketing.

## CUIDANDO DA IMAGEM

Participar mais ativamente da comunidade e de grandes discussões ideológicas contribui para a reflexão e a coerência sobre o que e como fazer. A transformação da linguagem passa necessariamente por uma mudança de abordagem. A **Avon** percebeu que precisava de tal mudança após lançar uma campanha sobre violência contra a mulher em que a principal peça era o documentário *Repense o Elogio*.



**"A CNV possibilitou a compreensão dos pontos em comum entre as pessoas com opiniões muito diferentes sobre o tema"**

**Daniela Grelin,**  
diretora de  
Comunicação  
da Avon

Produzido pela Maria Farinha Filmes em 2017, o filme de 48 minutos (disponível em [www.repenseoelogio.com.br](http://www.repenseoelogio.com.br)) utilizava embasamento de pesquisas de neurocientistas e psicólogos sobre os efeitos de elogiar as mulheres e as meninas somente por atributos ligados à estética. E sugeria a todos ampliar a lista de adjetivos, inclusive os geralmente atribuídos aos meninos, como coragem, força e inteligência.

O objetivo era fomentar o debate sobre os efeitos que a linguagem pode surtir na desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Entretanto, a empresa recebeu uma enxurrada de críticas de consumidores e revendedoras. “Ao analisar dados de audiência, vimos que a grande maioria não tinha visto nem 30 segundos do documentário. Percebemos que as peças

de comunicação instigaram ainda mais a violência”, conta **Daniela Marques Grelin**, diretora de Comunicação da Avon e do Instituto Avon, que durante três anos estudou conversas sobre assédio e violência em todos os canais digitais abertos. “Descobrimos que usar termos como gênero, feminismo, machismo pode fazer rapidamente a discussão sair do objetivo inicial e passar para assuntos políticos, como progressismo versus conservadorismo. Vimos a importância de fazer escolhas mais conscientes das palavras.”

Para produzir a transformação social pretendida pelo Instituto, a equipe percebeu que era preciso conversar não só com quem representa a causa, mas com todos que fazem parte do problema. Em

## **“Recorremos aos valores da companhia, como integridade, responsabilidade e respeito, para exercitar empatia”**

**Cynthia Wolgien,  
Diretora de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade da WestRock**

2019, o Instituto Avon, em parceria com o site Papo de Homem, utilizou ferramentas da CNV para encontrar pontos em comum entre grupos dissonantes e aproximar as pessoas: uma pesquisa com 1.280 homens e mulheres de todas as regiões do país e com rendas variadas sobre o que mais dificulta as conversas entre pessoas que pensam de modo muito diverso em relação a feminismo ou machismo. Para 64% dos entrevistados, o tom de agressividade que essas conversas costumam ter é o maior entrave. A conclusão se transformou no livro-manual *Construindo Pontes, Derrubando Muros: Como Conversar com Quem Pensa Muito Diferente de Nós*. Nele, há exemplos de abordagens para diálogos e textos. “A CNV possibilitou a compreensão dos pontos em comum entre as pessoas com opiniões muito diferentes sobre o tema”, lembra a executiva.

Manifestar-se com consistência sobre um assunto relevante para a sociedade, como a desigualdade, antes de o público cobrar explicitamente um posicionamento, ajuda a construir uma reputação positiva ao longo do tempo. Segundo a consultoria Ethisphere, “comunicar os valores da companhia é cada vez mais importante” na construção de uma cultura e uma reputação éticas. A pesquisa, realizada com executivos de 135 companhias da lista das “mais éticas do mundo” de 2018, aponta que o ritmo das mudanças atuais pode estar muito rápido para as empresas, o que aumenta o risco de impactos significativos na imagem.

A **WestRock**, fabricante americana de papel e embalagens, se preveniu com dois anos de antecedência de uma possível crise de imagem. Construída nos anos 1940, a fábrica viu a cidade crescer no entorno de sua operação sem deixar espaço físico para sua ampliação no local. Entradas

e saídas de caminhões com enormes bobinas de papel demandavam um grande esforço logístico e geravam alto custo, o que prejudicava o crescimento rentável da operação. Uma nova fábrica, a maior e mais moderna da companhia no mundo, foi inaugurada em Porto Feliz, a 80 quilômetros, mas a maioria dos 500 funcionários de Valinhos não foram transferidos.

A fabricante era uma das maiores empregadoras da cidade, alguns de seus funcionários tinham mais de 50 anos de carreira, e existiam famílias que serviam à companhia havia três gerações. A missão das equipes executivas, de comunicação e sustentabilidade e de RH era diminuir o impacto negativo que a decisão causaria na comunidade. “Recorremos aos valores da companhia, como integridade, responsabilidade e respeito, para refletir sobre o preparo das ações, exercitar empatia e observar quais emoções estariam envolvidas”, diz **Cynthia Wolgien**, diretora de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade da WestRock.

Para montar a estratégia de comunicação considerando os stakeholders envolvidos – funcionários, terceirizados, fornecedores, sindicatos, prefeitura – para a mudança, Wolgien e sua equipe trabalharam em parceria com o time executivo e de recursos humanos. A partir de uma pesquisa no mercado local, a WestRock descobriu quais eram as atividades mais carentes de profissionais qualificados na região e convidou o Senai para montar salas de aula dentro da fábrica. A iniciativa teve adesão de 192 funcionários, capacitados em cursos como hidráulica, qualidade e pneumática. Uma consultoria especializada em transição de carreira realizou palestras

**"Humanizar  
dá mais  
trabalho, mas  
sabemos a  
importância  
que o bom  
atendimento  
tem para o  
cidadão"**

Aline Castro,  
diretora de  
Comunicação  
do TRT-SP

motivacionais e serviço gratuito de planejamento financeiro, de aposentadoria, aconselhamento e empreendedorismo. Outro programa de motivação concedeu prêmios, como televisão e smartphone, aos funcionários que mais se esforçaram para garantir a segurança do trabalho.

Deu certo: o nível de produtividade no período de dois anos superou recordes históricos e houve queda no número de acidentes, desafiando os mais céticos sobre a estratégia de transparência máxima na comunicação. Para deixar claro seu reconhecimento à dedicação dos funcionários, a companhia convidou-os a gravar uma série de vídeos com depoimentos e exibiu-os em um memorial montado especialmente para encerramento das atividades no município.

### EMPATIA + GENTILEZA

Rerepensar o papel da comunicação corporativa sob a ótica da escuta ativa, empática, generativa e não violenta envolve em muitos casos derrubar respostas prontas e protocolares. Há dois anos, a equipe de Comunicação do

#### Tribunal Regional do Trabalho em São Paulo

resolveu introduzir aspectos da CNV e da empatia nas respostas para as pessoas nas redes sociais. A partir de então, adotou uma postura mais próxima e humanizada, por exemplo, respondendo, como era de costume, que o contato deve se dar com outra área do Tribunal, mas o mais importante: acrescentando um link com o caminho para a pessoa encontrar o que desejava. “É uma escolha. Dá mais trabalho, demora um pouco mais, mas sabemos a importância que o bom atendimento tem para o cidadão e para a imagem do serviço público e da Justiça brasileira”, relata **Aline Castro**, diretora de Comunicação do TRT-SP.

A diretoria de Comunicação do TRT-SP implementou dois programas de treinamento obrigatório para a promoção de diálogos entre gestores, servidores e juízes, com apoio da área de psicologia do Tribunal. Os cursos estão disponíveis para todos os servidores. Em paralelo, houve mudanças também na linguagem do boletim de clipping e dos comunicados internos, que existem há pelo menos dez anos. Um novo redator adotou um tom mais descontraído, afetuoso e próximo, “de servidor para servidor”, conforme diz a diretora. Os resultados apareceram rapidamente, com feedbacks de colegas agradecendo e mencionando que começam o dia de trabalho mais motivados. Iniciativas semelhantes, mas independentes, ocorrem também em âmbito nacional. O Tribunal Superior do Trabalho realizou cursos de CNV nos últimos dois anos com 60 servidores de diferentes áreas em Brasília. “Os objetivos são alcançar resultados sistêmicos, melhorar a qualidade no atendimento, gerar engajamento e interações mais positivas”, segundo resposta do TST em retorno à reportagem.

O que já se sabe pela prática empírica é que demonstrações de gentileza para uma cultura podem ser interpretadas como frias e distantes, ou, pelo contrário, invasivas e desproporcionais, para outra. Na teoria de Marshall Rosenberg, é preciso levar em consideração que, apesar de existirem necessidades universais, cada indivíduo ou grupo de pessoas tem estratégias diferentes para atendê-las. Essas diferenças foram captadas pelo **Grupo Fleury**, organização especializada em medicina diagnóstica com 216 unidades em oito estados brasileiros mais o Distrito Federal “Em Salvador, por exemplo, o cliente gosta que lhe pegue

pelo braço, que caminhe com ele, em um tom informal com o máximo de interação. Já em Curitiba é completamente diferente, as pessoas exigem formalidade, não gostam de ser tocadas. É outro tipo de acolhimento”, analisa **William Malfatti**, diretor de Marketing, Comunicação e Relacionamento com Clientes.

Há oito anos, a diretoria do grupo descobriu por meio de pesquisas que a marca Fleury era reconhecida por sua excelência médica, mas havia a percepção de que o atendimento ao cliente era pouco humanizado ou meramente transacional. O grupo identificou os perfis mais frequentes de clientes e elaborou, em conjunto com os funcionários, um programa de princípios e serviços para guiar os comportamentos desejáveis em cada uma de suas 12 marcas, considerando as diferenças culturais regionais. Com isso, a empresa diz estar aumentando a fidelização e atrair novos clientes, como os jovens. Em 2019, os princípios começaram a ser considerados nas avaliações de desempenho dos funcionários e passaram a condicionar o recebimento de bônus. Os elogios de clientes são registrados, e os funcionários, reconhecidos.

Além disso, três anos atrás, um novo método de atendimento serve de base para os treinamentos obrigatórios de todos os funcionários e médicos. É o *Communicate with HEART* (“Comunicar com o coração”, em tradução livre), criado pela Cleveland Clinic, centro médico acadêmico com atendimento clínico e hospitalar sem fins lucrativos de Ohio, nos Estados Unidos, que presta serviço de consultoria em relações com clientes. HEART é o acrônimo de Hear (ouvir), Empathize (empatizar), Apologize (desculpar-se), Respond (responder) e Thank (agradecer), palavras que guardam semelhanças com a



CNV. Cerca de 30 funcionários do Fleury atuam como instrutores da metodologia.

Ao todo são mais de 9 mil colaboradores e 2.100 médicos e uma média de 58,75 horas de treinamento por colaborador. O principal objetivo é capacitar os funcionários para proporcionar experiências que fiquem na memória dos clientes. “Hoje atendemos mais de 30 mil pessoas por dia e voltamos a ser uma das empresas reconhecidas como referência em acolhimento”, diz Malfatti, que trabalha há 14 anos na área de Comunicação do Fleury. E, desde que absorveu a responsabilidade pelo atendimento, sete anos atrás, ele vai às regionais a fim de acompanhar os workshops e as palestras. “A relação das pessoas com o trabalho no dia a dia corre o risco de entrar no automático. É preciso manter o propósito vivo”, afirma. ●

Especialistas de diversas  
áreas indicam leituras  
para uma comunicação  
empática e para refinar a  
arte do diálogo

# 8 LIVROS PARA SE COMU- NICAR MELHOR

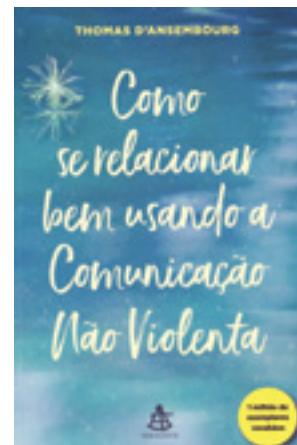


**O SURPREENDENTE PROPÓSITO DA RAIWA:  
Indo Além do Controle para Encontrar a Função Vital da Raiva**  
Marshall Rosenberg  
PALAS ATHENA

“Se, no passado, um chefe podia explodir, gritar e bater na mesa e isso era tido como aceitável, há tempos que os líderes buscam ser modelos de conexão e comunicação com suas equipes, expressando genuinamente como se sentem, sem ser tomados por forças descontroladas e violentas. Ao mesmo tempo, para muitas pessoas, “lidar com a raiva” é sinônimo de reprimir e adoecer. Neste livro, Marshall Rosenberg nos mostra a raiva como uma força sinalizadora de que uma necessidade precisa ser atendida. Se fôssemos um carro, a raiva seria a luzinha que diz: ‘O tanque precisa ser abastecido’. Hora de parar e olhar para nós mesmos e cuidar do que precisamos.”

## COMO SE RELACIONAR BEM USANDO A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Thomas D'Ansembourg  
SEXTANTE



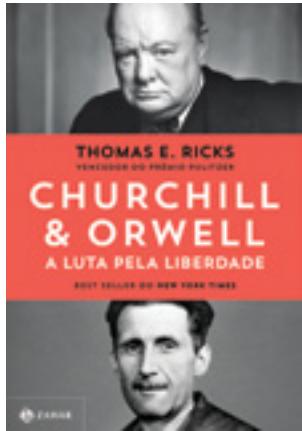
“Muitas pessoas que leram o livro de CNV sentem necessidade de se aprofundar, no sentido de encontrar mais exemplos, dicas e usos. Este livro tem tudo isso. Ele foi originalmente editado com o nome de ‘Deixe de ser bonzinho, seja real!’ e traz justamente aplicações práticas de CNV que mostram que essa ferramenta não é ‘naif’ e tira um pouco do preconceito que algumas pessoas podem ter: praticar CNV não é para fracos nem para gente zen. É possível ser firmes, claros e assertivos com CNV.”



**COMO FALAR PARA  
SEU FILHO OUVIR  
E COMO OUVIR  
PARA SEU FILHO FALAR**  
Adele Faber e Elaine Mazlish  
SUMMUS EDITORIAL

“Este livro, eu o indico porque nos cursos de CNV nas empresas é inevitável que as pessoas perguntam sobre como aplicar em casa, com os filhos, ou, enquanto estão aprendendo, se questionem sobre como ser melhores pais. Tem práticas bem claras de como comunicar-se com crianças de maneira transparente, sem violência, educando em emoções e mantendo a conexão pais-filhos. Hoje existe a versão para pais de adolescentes também.”

**Pamela Seligmann,**  
psicóloga e pedagoga especializada em CNV e instrutora da Escola Aberje de Comunicação

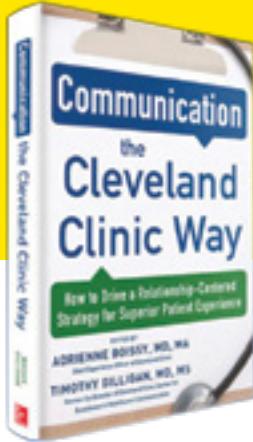


### CHURCHILL & ORWELL: A Luta pela Liberdade

Thomas E. Ricks (autor),  
Rodrigo Lacerda (tradutor)  
ZAHAR

“Apesar de terem ideologias diametralmente opostas, Churchill e Orwell, nos nervosos anos 1940, nutriam respeito mútuo e convergiram para a defesa da liberdade de pensamento, de expressão e de associação. Duas trajetórias que se voltaram para o fortalecimento da democracia e da liberdade. A leitura de *Churchill & Orwell* nos faz refletir não só sobre a modernidade de seus pensamentos e a influência em nossas ideias sobre liberdades, mas também como reagir aos momentos agudos, como a radicalização em que vivemos, seja do ponto de vista pessoal, enquanto indivíduos, ou dos atores principais do debate público atual.”

**Paulo Nassar,**  
diretor-presidente da Aberje e professor  
titular da Escola de Comunicações e  
Artes da Universidade de São Paulo  
(ECA-USP)



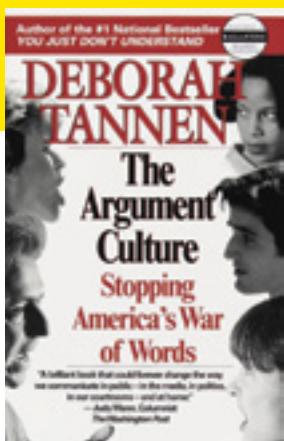
### COMMUNICATION THE CLEVELAND CLINIC WAY

– Como conduzir uma estratégia centrada no relacionamento para uma experiência excepcional do paciente.

Adrienne Boissy e Timothy Gilligan  
McGRAW-HILL EDUCATION BOOKS

“Este livro demonstra claramente como uma boa comunicação entre médicos e pacientes contribui, sobretudo, com a necessária humanização nas relações, com reflexos em melhores resultados clínicos e de satisfação dos pacientes. Em *Communication the Cleveland Clinic Way* é possível conhecer a história de como a Cleveland Clinic criou e aplicou sua metodologia estruturada para se comunicar de forma humanizada, o que posicionou essa instituição como referência mundial em atendimento centrado na empatia. Foi curioso encontrar tanta similaridade de valores com os praticados no Grupo Fleury. Além disso, é uma leitura bastante proveitosa para profissionais de comunicação de qualquer setor, mas principalmente de serviços, que enxergam na experiência do cliente um dos pilares da reputação da empresa.”

**William Malfatti,**  
diretor de Marketing,  
Comunicação e Relacionamento com  
Clientes do Grupo Fleury



**THE ARGUMENT CULTURE:  
Stopping America's War of Words**  
Deborah Tannen  
BALLANTINE BOOKS

“Como professora de Linguística da Universidade de Georgetown, Deborah Tannen ganhou preeminência observando o poder da fala no ambiente das empresas, como vetor de aproximação ou de exclusão, negociação de poder, expressão de valores e identidades. Este livro volta-se para o discurso público e como a nossa sociedade tem adotado cada vez mais um estilo de comunicação beligerante, com consequências negativas sobre nossa capacidade de resolver problemas juntos e forjar relações de confiança. Leitura necessária para o momento atual.”

**Daniela Grelin,**  
diretora de Comunicação Corporativa da Avon Brasil  
e diretora executiva do Instituto Avon



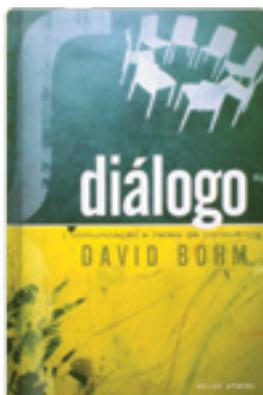
**A CORAGEM DE SER IMPERFEITO**

Brené Brown  
SEXTANTE

“A Comunicação Não Violenta traz entre suas premissas a chamada ‘Conexão Humana’, alcançada por meio da empatia. Neste livro, Brené Brown nos faz refletir sobre a importância de reconhecermos, em nós e nos outros, a vulnerabilidade, característica tão humana, como meio de estabelecer uma comunicação mais positiva e impulsionar o exercício da coragem, da ousadia e da criatividade. Um livro que instiga a autorreflexão como início para uma comunicação não violenta.”

---

**Cynthia Wolgien,**  
diretora de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade da WestRock



**DIÁLOGO:  
Comunicação e Redes de Convivência**  
David Bohm  
PALAS ATHENA

“Um livro que vai muito além da teoria sobre processos dialógicos. Trata de autoconhecimento, da cultura enraizada de defender ideias próprias e desejar derrotar o outro e de como a manutenção de pressupostos nos limita enquanto seres humanos. Recomendo para quem quer uma reflexão mais profunda sobre convivência e empatia nas relações sociais.”

---

**Aline Castro Silva,**  
diretora da Secretaria de Comunicação Social do Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo



# ESCOLA ABERJE DE COMUNICAÇÃO

Quer dar um up no seu currículo?

A **Escola Aberje de Comunicação** está sempre atualizada e focada nas grandes tendências em comunicação. Oferece cursos livres e treinamentos in-company, além de programas internacionais, avançados e MBA.

Formando os melhores comunicadores há mais de 50 anos!

[www.escolaaberje.com.br](http://www.escolaaberje.com.br)



# PRÊMIO ABERJE

2019



# A COMUNICAÇÃO SE RENOVA

O diretor geral da  
Aberje, Hamilton  
dos Santos, discursa  
durante a cerimônia  
do Prêmio Aberje



**Em tempos de  
disrupção e  
novas narrativas,  
a 45ª edição do  
Prêmio Aberje  
mostra que  
está em sintonia  
com a transformação  
ao apresentar  
novas categorias  
e eixos temáticos**



**A**pós um ano em que as narrativas foram testadas a todo momento, o Prêmio Aberje 2019 mostrou como a comunicação vem se transformando e continua se fortalecendo. “Tivemos, nesta edição, projetos extraordinários, e isso mostra que os comunicadores acabaram superando suas dificuldades com muita capacidade técnica, talento e criatividade. Nesse sentido, o Prêmio Aberje está mais ágil para reconhecer e mais preocupado com a diversidade e com a sustentabilidade”, afirma Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje.

Para se adaptar às mudanças tecnológicas e comportamentais dos tempos atuais e orientar os participantes na hora da inscrição de seus cases, a Aberje propôs um novo regulamento e novas categorias para a 45ª edição do Prêmio. Em 2019 foram criados três eixos temáticos – Tema, Público e Meios – que englobam as 15 categorias. Com essa mudança, projetos de diversidade e de compliance, por exemplo, ganharam sua própria categoria. Além disso, os influenciadores foram incluídos em uma das categorias junto com a imprensa.

“Nós observamos que estava na hora de rever e atualizar as categorias do Prêmio, com o objetivo de adequar nosso foco para o que realmente faz a diferença em termos de excelência de programas,

processos, meios e conteúdos de comunicação no âmbito das organizações”, diz Mirella Kowalski, gerente de Premiações e Eventos da Aberje.

A reformulação contou com curadoria das professoras e especialistas em Relações Públicas Jocélia Mainardi e Ethel Pereira e da pesquisadora e consultora de Comunicação Denise Pragana, que atuam como juradas do Prêmio há 10 anos.

“O regulamento ficou mais claro para quem participa e para quem os avalia. Forma de apresentação, estrutura dos cases e critérios de avaliação também foram revisados e simplificados para tornar a participação no Prêmio Aberje uma experiência enriquecedora desde a preparação do case até a fase final da premiação”, explica Denise.

Além dos 15 vencedores das categorias, foram também laureados profissionais experientes com o troféu Trajetória do Ano: Bruno Assami, diretor da Unibes Cultural, Marcos Munhoz, ex-VP de Relações Governamentais e Comunicação para América do Sul da GM e presidente do Instituto GM, e Paulo Pereira, então diretor de Comunicação da Bayer. Ricardo Sales, sócio-fundador da Mais Diversidade, ganhou o Prêmio Especial Comunicação Não Violenta, Diversidade e Inclusão. A Empresa do Ano ficou com a BRK Ambiental Participações. ●

# 15 IDEIAS INS- PIRA- DORAS

**Foram centenas de concorrentes de cinco regiões do país. Destes, 58 vencedores regionais se classificaram automaticamente para competir pelo Prêmio Brasil. Empresas, assessorias de imprensa, agências e organizações variadas, associados ou não à Aberje, apresentaram projetos de comunicação instigantes nas áreas de diversidade e inclusão, sociedade e sustentabilidade, entre outras. Uma amostra de que temos muitos talentos espalhados pelo país. O repórter Hugo Cilo faz a radiografia dos vencedores nas 15 categorias.**

**PROJETO:  
CARA A CARA  
COM O DESAFIO**

**CATEGORIA:  
DIVERSIDADE  
E INCLUSÃO**

**FOCO:  
TEMA**



Na mídia convencional, o texto autoral de Ana Sanches, publicado em espaço nobre do jornal Estado de Minas, mostra o compromisso da Anglo American com a Inclusão&Diversidade de todos os stakeholders, inclusive os próprios empregados. Além disso, ainda no Estado de Minas, nota publicada pela coluna de inovação Fora da Caixa, no dia 8/7, registrou a ação. Depois da publicação na imprensa, o artigo foi replicado nos veículos internos.

**Poucos** setores produtivos brasileiros enfrentaram tantos desafios nos últimos anos quanto o de mineração. O rompimento das barragens da Samarco, em Mariana, e da Vale, em Brumadinho, ambas em Minas Gerais, colocaram em xeque a segurança e

a sustentabilidade da atividade no país.

As empresas, no entanto, vêm buscando virar a página – e recuperar a confiança sem esquecer do passado. É por essa e outras razões que a Anglo American, uma das maiores mineradoras do planeta, investe em iniciativas com foco no social.

A empresa, fundada na África do Sul, em 1917, por Ernest Oppenheimer, foi a vencedora do Prêmio Aberje 2019 na categoria Diversidade e Inclusão,

com o case de implantação e estratégia de comunicação do Everyone, programa global do grupo que está sendo aplicado no Brasil. Com mais de 92 mil funcionários em todo o mundo, dos quais cerca de 3 mil no país, a companhia sabe que cuidar de pessoas é algo tão desafiador como garimpar minérios. O programa trabalha com os eixos de Equidade de Gênero, LGBTQ+, Etnia/Raça e Pessoas com Deficiência e tem ações voltadas para a mudança de cultura e comportamentos com o objetivo de criar um ambiente diverso

e inovador, como o treinamento de 100% da liderança e a formação de grupos de trabalho para implementar atividades de formação e educação sobre diversidade e inclusão.

Uma das palestras sobre o tema realizadas em 2019 foi com a astrofísica trans Vivian Miranda, a única brasileira em um projeto da Nasa que desenvolve um satélite avaliado em 3,5 bilhões de dólares. “O objetivo das ações é gerar mudanças reais com base no engajamento dos empregados. A revisão de políticas e normas da empresa para propiciar um ambiente cada vez mais diverso e inclusivo é apenas um dos passos nessa direção e precisa andar em conjunto com uma mudança de cultura”, afirma Ana Sanches, diretora financeira. “Por isso, o envolvimento dos trabalhadores e da Comunicação é essencial no processo.”

Segundo a executiva à frente da implantação do programa no Brasil, a pluralidade de visões e opiniões no meio corporativo é essencial para o avanço de ideias. “Acreditamos que um ambiente diverso, com multiplicidade de olhares e vivências, propicia as melhores condições para a tomada de decisão e inovação. É com base nessa premissa que a companhia vem implantando globalmente o Everyone, que chegou a todas as nossas unidades brasileiras em 2018 e continua com atividades constantes”, explica. ●

# ANGLOGOLD ASHANTI

PROJETO:  
PARCERIAS  
SAUDÁVEIS

CATEGORIA:  
SUSTENTABILIDADE  
ORGANIZACIONAL

FOCO:  
TEMA  
AGÊNCIAS:  
REDE  
COMUNICAÇÃO  
DE RESULTADO  
E DOIS PONTOS



## O VALOR DO LEGADO

A mineradora sul-africana AngloGold Ashanti, uma das maiores produtoras de ouro do mundo, com 185 anos de existência, entende que o sucesso e a longevidade de uma empresa extrativista vão muito além da descoberta de jazidas do precioso metal. A operação brasileira investe cerca

de 1,25 milhão de reais por ano em iniciativas sociais que beneficiam comunidades em cidades próximas às suas unidades produtivas, como Barão de Cocais, Caeté, Nova Lima, Raposos, Sabará

e Santa Bárbara, em Minas Gerais, e Crixás, em Goiás. Por meio do programa Parcerias Sustentáveis, moradores recebem auxílio financeiro e suporte para suas ações de empreendedorismo. Eles são capacitados via internet e em visitas presenciais de consultores, que orientam micro e pequenos empresários na tomada de decisões. “Alcançar 185 anos é motivo de orgulho para a AngloGold Ashanti. Nossa longevidade denota a capacidade de inovação para superar desafios e gerar riquezas para toda a comunidade e para os estados de Minas Gerais e Goiás, onde atuamos”, afirma Camilo Farace, diretor-presidente da companhia.

Os projetos apoiados pela companhia não têm nenhuma relação com a atividade de mineração. A proposta é fomentar ideias focadas em segmentos



como cultura, turismo, gastronomia, cooperativismo e soluções sustentáveis. Um dos pré-requisitos para se qualificar para o programa é que a proposta esteja alinhada a um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU. A ideia é fornecer subsídios para que empreendedores locais se transformem em protagonistas de seu desenvolvimento econômico.

“Um dos diferenciais do programa é realizar a seleção das iniciativas com a participação da própria comunidade. Os aprovados recebem investimento de até 50.000 reais e participam de um percurso específico de capacitação e aceleração em gestão de negócios sociais”, diz Othon de Villefort Maia, gerente sênior de Comunicação e Relações Institucionais.

Mais de 2.700 pessoas foram beneficiadas pelo Parcerias Sustentáveis em 2019, com 24 projetos selecionados. Em 2020, o programa investirá ainda mais em capacitação, por meio de cursos online e presenciais e mentorias individualizadas, visando à autossustentação financeira dos empreendimentos.

A AngloGold Ashanti atua em quatro continentes, com 13 operações em nove países. No Brasil, onde tem mais de 7 mil funcionários, é a indústria de maior longevidade – sua história começou em 1834, quando, ainda denominada Saint John Del Rey Mining Company, iniciou a mineração aurífera em Nova Lima (MG). As três unidades da empresa no país respondem por 15% de toda a produção mundial de ouro do grupo. ●

PROJETO:  
CONFORMIDADE É  
PARA TODOS: UMA  
NOVA FORMA DE  
PENSAR E AGIR

CATEGORIA:  
ÉTICA,

INTEGRIDADE  
E COMPLIANCE

FOCO:

TEMA

AGÊNCIA:

GIZ PROPAGANDA



## TRANSPARÊNCIA É FUNDAMENTAL

**Nos** últimos anos, grandes empresas brasileiras foram viradas do avesso em investigações comandadas pela Polícia Federal, pelo Ministério Público e por agências nacionais e internacionais de auditoria.

Por isso a transparência e as políticas de compliance agora são

tão valorizadas no meio corporativo, especialmente entre companhias que disputam contratos públicos. A Braskem, multinacional brasileira do setor petroquímico, lançou um

projeto específico para resgatar e fortalecer a reputação da empresa junto a consumidores, fornecedores e poder público.

O *Conformidade é para todos: uma nova forma de pensar e de agir* é uma cartilha que estabelece os mais elevados padrões de comportamento para executivos e funcionários da Braskem. “Temos o compromisso de praticar uma gestão transparente e responsável. Desde a criação da área de Conformidade, em 2016, atingimos um nível de maturidade importante e seguimos engajando o público interno e ampliando a percepção sobre o tema”, afirma Everson Bassinello, diretor de Conformidade. “Revisamos e implementamos diversas políticas e processos mais robustos para aperfeiçoar nosso sistema

de governança e conformidade. De maneira global, os resultados apontam que a percepção dos nossos integrantes sobre o conceito de conformidade mudou bastante.”

A companhia desenvolveu um método de pesquisa interna, e, na comparação com anos anteriores, os funcionários compreenderam que a iniciativa vai muito além do cumprimento de normas e que se trata da adoção de um compromisso ético e transparente da empresa. “Nosso trabalho está concentrado em monitorar a exposição a riscos e os sistemas de controles internos, gerenciar os trabalhos de auditoria, supervisionar o Canal Linha Ética e as políticas empresariais ligadas a temas de conformidade, coordenar o Comitê de Ética, disseminar o Código de Conduta e realizar treinamentos de conformidade”, acrescenta Bassinello. “Queremos assegurar que nossos negócios sejam conduzidos de acordo com as melhores práticas em todos os países nos quais operamos.”

Graças ao reconhecimento das iniciativas de boas práticas que implementou, a Braskem incorporou um novo código de conduta em todos os departamentos da empresa, com um posicionamento mais transparente e responsável que contribui para a continuidade do projeto de crescimento. “Acreditamos, ainda, que ações que envolvam questões ligadas à área de compliance e conformidade contribuem para que o mercado empresarial dê mais atenção a esses temas”, destaca Bassinello. ●



# BRK AMBIENTAL PARTICIPAÇÕES

PROJETO:  
AÇÃO DIA  
MUNDIAL DA ÁGUA  
- ÁGUA NÃO TEM  
FRONTEIRAS  
CATEGORIA:  
IMPRENSA E/OU  
INFLUENCIADORES  
FOCO:  
PÚBLICOS  
AGÊNCIAS:  
FORREST  
CONTEÚDO E  
INFUÊNCIA  
DIGITAL



## CONTRA O DESPERDÍCIO

A preservação do meio ambiente e o futuro do planeta dependem, principalmente, das iniciativas de redução do consumo de água. Graças ao empenho para a conscientização de que a água é um bem finito, a BRK Ambiental – a maior concessionária privada de saneamento do Brasil – venceu em duas categorias do Prêmio Aberje: “Imprensa e Influenciadores” e “Empresa do Ano” em virtude da grande iniciativa com influenciadores digitais por ocasião do Dia Mundial da Água, celebrado anualmente em 22 de março. Com suporte da agência Forrest, a BRK selecionou 150 artistas e influenciadores que se dedicam à causa ambiental e à sustentabilidade, os quais receberam uma ampulheta que marca

5 minutos. O desafio consistia basicamente em cumprir o limite de tempo. Cada minuto a menos no chuveiro pode preservar até 10 litros de água. “O uso da ampulheta, um dos objetos mais simples e antigos inventados pela humanidade, junto com

as redes sociais, uma das invenções mais modernas, garantiu uma dimensão diferente à ação. Em qualquer tempo, em qualquer lugar, a preservação da água é uma causa que deveria nos unir”, diz Juliana Calsa, gerente de Comunicação da BRK Ambiental.

Com o objetivo de sintonizar o visual da ampulheta com o conceito

da campanha, o item foi estampado com uma arte exclusiva criada pela ilustradora mineira Thereza Nardelli. O mote “Água não tem fronteiras” remete à ideia de que o recurso natural, escasso em muitas regiões brasileiras, traz responsabilidades que são comuns a todos. Entre os influenciadores que aceitaram o desafio estão Carol Ribeiro, modelo e apresentadora, e Mateus Solano, ator e defensor da causa ambiental. O ator global mostrou a ampulheta em stories no Instagram aos mais de 2 milhões de seguidores, elogiou a iniciativa e relatou que seus filhos também adoraram a ideia de contabilizar o tempo no banho. Influenciadores ligados a causas ambientais também se manifestaram a favor da campanha, como Luciana Esteves, dona do perfil @nossomundosustentavel, que fez uma série de vídeos sobre o Dia Mundial da Água.

Apenas 3% da água do planeta é própria para o consumo. Embora o Brasil possua cerca de 12% da água doce disponível, economizar é fundamental: boa parte está em aquíferos inacessíveis. E indústrias e empresas de agronegócios do país são responsáveis por mais de 70% do consumo de água. Não por acaso, o país sofre com a escassez – um exemplo é a região Nordeste. “Ainda temos 100 milhões de pessoas sem acesso a saneamento básico. Precisamos falar sobre esse tema, reforçar a transformação que o saneamento pode proporcionar”, destaca Teresa Vernaglia, CEO da BRK Ambiental. ●



## BANCO BS2

PROJETO:  
PROGRAMA  
MOTOR  
DA INOVAÇÃO  
CATEGORIA:  
PÚBLICO INTERNO  
FOCO:  
PÚBLICOS  
AGÊNCIA:  
FAÍSCA - BUREAU  
DE CONEXÕES



## A INOVAÇÃO QUE MOVE A ECONOMIA

**N**a chamada “nova economia”, inovar é tão essencial quanto respirar. A onda de startups, fintechs e empresas diversas que vêm surgindo é alimentada principalmente pela criatividade. É com esse espírito que o banco mineiro BS2 (antigo Banco Bonsucesso) criou, em 2018, um programa específico para atrair talentos, ideias e projetos de grande relevância. “Embora o BS2 tenha 27 anos de existência, percebemos uma necessidade de nos reinventar o

Chave, Oficina e Ignição. Dentro de um ambiente de inovação, os funcionários são estimulados a questionar. A inquietude, segundo o BS2, gera um clima inspirador e fomentador de novas ideias.

No Acelera, um programa interno de impulsão de ideias ajuda a fomentar iniciativas que gerem valor para a instituição e a comunidade. No Papo-Chave, conversas bimestrais estimulam a inspiração. “São pílulas de conhecimento trazidas por pessoas com grandes histórias de vida e especialistas em diferentes temas”, acrescenta Aguiar. Já no Oficina, os times são capacitados em temáticas sobre ferramentas de inovação, como design thinking, métodos ágeis, blockchain, entre outras. Tudo em formato de workshop. Por fim, o Ignição gera encontros de sensibilização de lideranças para a inovação. A proposta é preparar os líderes para inspirar e apoiar seus times na construção e na maturação de ideias.

tempo todo, criando um ambiente que dê suporte às transformações digitais da economia”, afirma Adolfo Magalhães Aguiar, coordenador de Pessoas e Recursos Humanos e um dos responsáveis pela gestão e condução do projeto. “Na prática, estamos deixando de ser apenas um banco para nos tornarmos uma empresa de tecnologia.”

Com o Motor da Inovação, o BS2 busca construir, em conjunto, uma organização com foco em soluções para facilitar a vida dos clientes, gerando valor e resultados. A estratégia é ancorada em quatro pilares principais, batizados de Acelera, Papo-

Em seu terceiro ano de existência, o programa aprimorará suas estratégias em 2020, com duas frentes: redução de custos e educação financeira. Isso porque há uma demanda crescente dentro da própria instituição, que ampliará em 42% seu quadro de funcionários até dezembro. “O programa está trazendo mudanças significativas com a incorporação de design thinking e cultura organizacional”, diz Aguiar. “O programa Motor da Inovação se tornou permanente. Virou o nosso ‘como’ fazer melhoria contínua e aprimoramento do mindset.” ●



# FCA – FIAT CHRYSLER AUTOMÓVEIS

PROJETO:  
O IMPACTO DA  
COMUNICAÇÃO  
VIA TVFCA, LIVES  
E OS FCATUBERS  
NA ESTRATÉGIA DA  
ORGANIZAÇÃO

CATEGORIA:  
MÍDIA AUDIOVISUAL  
FOCO:  
MEIOS



## UMA FÁBRICA DE CONTEÚDO

A multinacional Fiat Chrysler Automobiles (FCA), dona de marcas como Fiat, Jeep, RAM, Dodge, Alfa Romeo e Chrysler, tem fabricado mais do que carros. No Brasil, a companhia se tornou uma fábrica de informações, especialmente para se comunicar com os quase 21 mil funcionários e profissionais que atuam em sua rede de 722 concessionárias. A Fiat é dona da maior rede de revendas de carros do país, o que exige um bom

Segundo Machado, em 2014 a empresa percebeu a necessidade de aprimorar seus canais de comunicação com a rede de distribuidores, nos moldes semelhantes aos utilizados no ensino a distância (EAD). Em 2016 o plano se tornou realidade. Uma equipe capacitada era fundamental por impactar positivamente no desempenho individual e na performance empresarial, principalmente em um mercado extremamente competitivo como o automobilístico. “Precisávamos treinar os profissionais do quadro das revendas, alocados em 34 funções-chave, e não gerar pressão nos custos das concessionárias. Tudo isso alinhado à estratégia da empresa de satisfazer o cliente final, promover a rentabilidade do negócio e o crescimento de market share”, completa o executivo.

O departamento responsável pelo projeto tem orçamento de 3,2 milhões de reais por ano e se consolidou como uma estratégia permanente da FCA. Atualmente, uma equipe composta por 23 profissionais é 100% dedicada a elaborar o material audiovisual da montadora. Além de alcançar funcionários e concessionários, o conteúdo produzido pela empresa passou a ser disponibilizado para o público no YouTube, ampliando ainda mais seu alcance. “Com linguagem simples e didática, conseguimos dar dinamismo à nossa comunicação”, garante Machado. “A gente se inspirou no modelo do YouTube, com vídeos de até 7 minutos. O resultado tem sido fantástico.” ■



planejamento para dialogar e treinar seus times. Daí surgiu a TVFCA, projeto de comunicação que utiliza mídias audiovisuais – vídeos, programas de rádio e filmes institucionais – para gerar conteúdo para TVs corporativas e murais eletrônicos. “Encontramos uma forma eficiente e rápida de nos comunicar. Criamos cerca de 420 conteúdos por ano, em parceria com a Conspiração Filmes”, afirma Rogerio Machado, gerente de treinamento da companhia e um dos responsáveis pelo projeto. Em 2019 houve mais de 5,2 milhões de acessos via web ou celular.

PROJETO:  
REVISTA PROBLEMAS  
BRASILEIROS

CATEGORIA:  
MÍDIA IMPRESSA

FOCO:  
MEIOS

AGÊNCIA:

ROCHA

COMUNICAÇÃO  
INTEGRADA LTDA.



## SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS

A longevidade da mídia impressa está em risco, certo? Para a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), não é bem assim. A entidade venceu a etapa nacional do Prêmio Aberje na categoria Mídia Impressa graças ao reconhecimento da qualidade da revista Problemas Brasileiros (PB), editada e coproduzida com a agência Tutu. Em 2019, a agência também foi premiada por publicações especiais com o livro de entrevistas *UM BRASIL #6*. “Ao comprar uma publicação impressa, o leitor busca uma experiência de leitura mais aprofundada. Por isso, tratamos o conteúdo e a qualidade visual sob esse norte”, afirma Lucas Mota, editor da PB.

Segundo ele, a estratégia de venda em bancas e livrarias em um momento de ascensão dos meios digitais preserva o DNA da publicação e atesta a confiança em que os veículos impressos preservarão seu espaço. Alguns dos temas tratados em edições recentes

foram qualidade do transporte público, renovação política no Congresso Nacional, ressocialização de detentos, empreendedorismo social e cidades inteligentes. “A PB analisa questões do dia a dia do brasileiro, seja no aspecto econômico ou na realidade social do país. O reposicionamento iniciado em 2016

buscou traduzir a maturidade de uma revista com mais de 50 anos no mercado editorial, e é com muita alegria que a equipe recebe esse prêmio”, declara Mota.

Em circulação desde 1963, a revista traz reportagens nas áreas de política, economia, gestão pública, educação, saúde, cultura, meio ambiente e inovação, aprofundando temas de interesse da sociedade. Com acervo de mais de 450 edições, tornou-se referência para estudiosos de questões brasileiras. Com textos elaborados, procura ouvir especialistas do cenário nacional, bem como retrata anônimos que protagonizam a história brasileira diariamente. Presença obrigatória nas bibliotecas do país e do exterior, é citada com frequência em trabalhos acadêmicos e utilizada em textos aplicados em exames vestibulares.

A PB tem circulação bimestral e tiragem de 15.500 exemplares, dos quais 2.500 são comercializados em bancas. O restante tem distribuição gratuita em universidades, empresas públicas e privadas. Há três anos, a FecomercioSP agregou a revista a seu portfólio de publicações. Até então, era editada pelos conselhos regionais do Sesc-SP e do Senac-SP. Atualmente, os assuntos debatidos no Conselho de Economia Empresarial e Política (CEEP) da Federação também são repercutidos nas páginas da PB. •



**JOHNSON  
& JOHNSON**

PROJETO:

SEMPRE LIVRE,

SEMPRE JUNTAS: A

TRANSFORMAÇÃO DA

MARCA EM PROL DA

NATURALIZAÇÃO DAS

CONVERSAS SOBRE

MENSTRUAÇÃO

CATEGORIA:

MARCA

FOCO:

TEMA

AGÊNCIA:

FLEISHMAN

HILLARD BRASIL



## CONVERSAR É PRECISO

Durante décadas – ou talvez séculos –, dialogar sobre as transformações do corpo feminino, especialmente na fase entre a infância e a adolescência, foi tabu para muitas famílias. Pensando nisso, a Johnson & Johnson, gigante global do setor de cuidados pessoais, lançou o projeto “Sempre Livre,

Sempre Juntas: a transformação da marca em prol da naturalização das conversas sobre menstruação”. A iniciativa, por meio de sua marca de absorventes Sempre

Livre, pioneira no mercado brasileiro, visa a estimular o diálogo e abrir espaço para a compreensão das transformações naturais da mulher. Uma grande campanha foi veiculada na imprensa e em veículos digitais. “As consumidoras são o ponto de partida para tudo que realizamos, e faz parte do DNA de Sempre Livre unir proteção e conforto, principais necessidades de quem busca um absorvente”, diz Cristina Santiago, diretora de Marketing de Baby & Health da Johnson & Johnson Consumo do Brasil. “Desde seu lançamento, a marca é pioneira, lança tendências dentro da categoria e continua evoluindo o portfólio, bem como as conversas em torno de menstruação, para atender às demandas da nova geração.”

Tanto no âmbito social quanto no universo corporativo, todos os esforços

para desmistificar a menstruação se apresentam como essenciais para a melhoria da qualidade de vida das mulheres. E os números comprovam isso. A Johnson & Johnson, em parceria com a Kyra Pesquisa & Consultoria, realizou um estudo e constatou que 54% das mulheres sabiam muito pouco ou não tinham nenhuma informação sobre quando tiveram a menarca (o primeiro fluxo menstrual, geralmente entre 11 e 13 anos de idade).

Além disso, 33% das participantes do estudo disseram que não saíam de casa durante o período de fluxo, e 49% delas chegaram a perder aulas por causa da menstruação.

Uma das ações da campanha, entre várias iniciativas, foi o documentário *Nosso Sangue, Nosso Corpo*, apresentado pelo canal Fox. A obra trata da relação de cinco mulheres com a menstruação e os tabus que cercam o tema. A produção foi veiculada em seis países: Brasil, Argentina, Equador, Peru, Paraguai e Uruguai. No documentário são retratadas a vida de cinco meninas entre 13 e 19 anos do Brasil, da Argentina, da Índia e da África do Sul e suas experiências individuais e sociais com a menstruação, mostrando que o tema pode unir mulheres de todo o mundo. Em outra iniciativa da mesma campanha, a marca publicou uma série de entrevistas ao vivo sobre o tema, com apresentação da atriz Maisa Silva. A campanha para o lançamento envolve ações no digital, uma landing page do documentário e atividades com influenciadores. ●



## KLABIN

PROJETO:  
INOVA KLABIN  
- INOVAÇÃO COM  
PROPÓSITO  
CATEGORIA:  
EVENTO  
FOCO:  
MEIOS  
AGÊNCIA:  
BE COMUNICA  
E MALKOVICH



## PENSANDO FORA DA EMBALAGEM

Buscar ideias e tecnologias que contribuam com a evolução da indústria de embalagens e de papel. Essa é a essência do programa “Inova Klabin – Inovação com propósito”, criado e gerido

pela maior produtora e exportadora de papel do país. A companhia, fundada em 1899, entende que o futuro passa inevitavelmente pela absorção de novos conhecimentos. Inaugurou um Centro de Tecnologia no Paraná e realiza eventos periódicos com a Semana Inova Klabin. Os encontros reúnem clientes, fornecedores e parceiros em uma série de conversas

sobre temas como tecnologia e tendências. “Abrimos um novo olhar de que a inovação pode estar em qualquer departamento porque é um estilo de trabalhar e ver as coisas”, diz Renata Freesz, gerente de Inovação.

O programa Inova Klabin tem a missão de levar uma nova cultura para todos os setores da empresa, que tem 17 fábricas no Brasil e uma na Argentina. Muito mais do que apresentar inovação em produtos ou na área de ciência e tecnologia, o objetivo, segundo Renata, é criar um estilo de trabalhar, estimulando cocriação, relações em rede, intraempreendedorismo, aproximação com startups e desenvolvimento de

soluções para tornar os processos mais eficientes e sustentáveis.

Uma das mais importantes ações para disseminar a inovação dentro da companhia tem sido a aproximação com as startups. A Klabin patrocinou o Endeavour Scale Up, programa de mentoria de startups focado na indústria, para colocar seus executivos cara a cara com ecossistemas de dezenas de startups – muitas das quais se tornaram parceiras da empresa. “Esse programa de mentoria nos mostrou como é possível multiplicar conhecimento de várias áreas, como vendas, financeiro e gestão, e como isso ajuda todos os profissionais, seja da grande ou da pequena empresa”, afirma a gerente de Inovação.

O processo de rejuvenescimento da Klabin inclui a aquisição de startups. Tanto é que a companhia investiu 2,5 milhões de dólares na aquisição de 12,5% da startup israelense Melodea Bio Based Solutions, pioneira na tecnologia de extração de celulose nanocristalina, totalmente produzida a partir de fontes renováveis. O objetivo é utilizar o material na criação de papéis e embalagens mais resistentes, 100% recicláveis, além de potencializar oportunidades para novos negócios em produtos de base florestal. Segundo Renata Freesz, a troca de experiências entre empresas de maior porte e startups é uma via de mão dupla. “A grande indústria consegue ajudar na mentoria dessas startups para que não cometam falhas básicas. E elas nos trazem a paixão pelo negócio e a simplificação de processos.” ●

PROJETO:

RELATÓRIO ANUAL  
2018: UM GUIA  
DIGITAL DE  
TENDÊNCIAS  
JURÍDICAS PARA  
O MERCADO

CATEGORIA:  
MÍDIA DIGITAL

FOCO:  
MEIOS



## REVOLUÇÃO DIGITAL NO MEIO JURÍDICO

Documentos, formulários, selos de autenticidade e carimbos. Nenhum dos itens mencionados reflete o universo jurídico brasileiro da atualidade, cada vez mais digital. Prova disso é o inédito relatório anual de 2018 do escritório Mattos Filho, um dos maiores do país. A empresa foi a única a lançar seus resultados financeiros em um documento 100% digital, em formato PDF. Desde 2010, a iniciativa era realizada apenas por meio de documentos impressos.

“Passamos a olhar para um novo ciclo, cada vez digitalizado. Sob uma visão de futuro que chamamos de Mattos Filho 2023, nós nos desafiamos novamente a melhorar”, afirma o sócio-diretor José Eduardo Carneiro Queiroz.

“Melhorar como escritório, melhorar no atendimento aos clientes, criar mais oportunidades para quem está conosco e impactar ainda mais a sociedade.”

Em 26 anos de história, o Mattos Filho passou por inúmeras transformações – e a digitalização é uma das mais importantes delas. Em 2018, a empresa acelerou essa jornada, preparando a equipe na forma de advogar para um futuro em que as conexões pautarão os negócios, as inovações e a sociedade. “Somos uma instituição muito diferente daquela de uma década atrás. Hoje, somos um escritório que coloca à disposição de seus clientes uma capacidade de atuação multidisciplinar e coordenada”, avalia Queiroz. “Nos últimos anos, dedicamo-nos muito ao trabalho de elevar a qualidade e a abrangência de nossas áreas de atuação. Nosso maior objetivo foi poder oferecer



aos nossos clientes uma alta qualidade no atendimento. E a agilidade da digitalização é parte desse processo.”

Em paralelo ao movimento de digitalização de seus resultados financeiros, o escritório Mattos Filho acelerou sua estratégia de expansão regional, depois de crescer muito no Rio de Janeiro e em Brasília. Na frente internacional, foi ampliado o escritório de Londres. “Ampliamos o nosso olhar e a nossa atenção para temas que são valorosos. Nossos esforços de diversidade, advocacia *pro bono* e responsabilidade social aumentaram muito”, acrescenta Queiroz. “As sócias e os sócios do escritório criaram o Instituto Mattos Filho, que se dedica a ter impacto na sociedade e ampliar o acesso à Justiça.” Atualmente, a operação é conduzida por quatro diretorias: Comunicação e Marketing, Desenvolvimento Humano, Finanças e Facilities e Tecnologia e Conhecimento, as quais trabalham com o padrão de excelência necessário para atender os clientes com a máxima segurança e qualidade. ●

# POSITIVO SOLUÇÕES DIDÁTICAS



PROJETO:  
GUIA: COMO AGIR  
EM MOMENTOS  
DE CRISE

CATEGORIA:  
PUBLICAÇÃO  
ESPECIAL

FOCO:  
MEIOS

AGÊNCIA:  
CENTRAL PRESS



## QUANDO A CRISE VIRA OPORTUNIDADE

Pode até parecer clichê, mas a afirmação de que é nos momentos de crise que surgem as melhores oportunidades nunca se mostrou tão contemporânea. Mais cedo ou mais tarde, todos passam por crises – em especial pelas de reputação. No entanto, tais momentos são oportunidades para mostrar como gerenciar uma situação desafiadora. Com base nessa certeza, a Positivo Soluções Didáticas, divisão do maior e mais tradicional sistema voltado ao ensino particular no Brasil, criou um guia para ensinar as escolas a lidar com crises de todas as naturezas e proporções. “Os problemas podem surgir no pátio da escola, no grupo de conversa dos pais, em sala de aula ou nas redes sociais e, se não forem

administrados de forma rápida e eficiente, podem colocar em risco o bem mais precioso da instituição: a imagem construída ao longo do tempo com trabalho sério e consistente”, afirma o gerente de Marketing da Editora Positivo, Fabricio Almada.

De acordo com dados levantados pela área de Inteligência de Mercado da editora em mais de 900 municípios brasileiros, a reputação é um dos principais fatores considerados pelos pais na hora de escolher o colégio dos filhos. Ao mesmo tempo, por receber grande número de pessoas e

promover a diversidade, a escola é um ambiente vulnerável a crises de todas as naturezas e proporções.

O guia “Virei Notícia. E agora? – Como agir em momentos de crise” é destinado às escolas conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino e apresenta estratégias para gerir as mais diversas formas de crises, de forma a minimizar o impacto negativo que leva à perda de confiança na relação entre escola e seus públicos. Foi planejado a partir da experiência de 45 anos do Grupo Positivo na gestão de instituições de ensino. Atualmente, mais de 2 milhões de alunos utilizam os sistemas de ensino e materiais didáticos da editora.

Produzido pela agência Central Press, em parceria com o Marketing da Positivo, o material é resultado de dez meses de estudos de casos e análises de riscos em instituições de ensino no Brasil, nos Estados Unidos e na Inglaterra para prever situações de crise e sua repercussão junto aos mais diversos públicos. O material se propõe a ser um guia multicanais, oferecendo aos gestores das escolas conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino um conteúdo interativo nas versões impressa e digital, além de canal de atendimento e treinamentos presenciais. “Nossos estudos globais nos mostraram que as crises ocorrem em organizações de todos os tamanhos e setores, ao redor do mundo, mas a necessidade de uma gestão de crise de imagem nas organizações educacionais brasileiras ainda não é amplamente compreendida”, afirma Almada. ●

PROJETO:  
LIVING 360°  
– UM AMBIENTE  
INOVADOR PARA  
UMA EXPERIÊNCIA  
UNIVERSITÁRIA  
COMPLETA

CATEGORIA:  
CONSUMIDOR/  
CLIENTE  
FOCO:  
PÚBLICOS



## VISÃO 360 GRAUS

**Living 360°.** O nome sintetiza um dos mais audaciosos projetos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Instalado em um prédio com três andares e distribuído em 10.000 metros quadrados, o prédio 15, localizado bem no coração do Campus Central, foi concebido em 2017. Assim como o órgão do corpo humano, a proposta do projeto é pulsar e respirar inovação. A estrutura abriga 16 salas de aula que atendem as oito escolas da universidade

dava de forma vertical, em que o aluno assumia a posição passiva de receptor de conhecimento e o professor, a de transmissor”, diz o reitor, irmão Evilaízio Teixeira. “Um dos maiores ganhos é que, neste prédio, será possível colocar em prática uma aprendizagem investigativa, em que o estudante terá protagonismo na formação. É uma relação mais horizontal, na qual se buscarão respostas para as grandes perguntas do mundo contemporâneo em conjunto.”

Para fazer jus ao título de coração da Universidade, o Living 360° abriga ainda, no 1º andar, um amplo centro de convivência com lancheria, loja, cafeteria, sala de jogos, piano, copa com micro-ondas e pias e áreas de descanso para estudantes e colaboradores. Há áreas amplas e iluminadas destinadas à realização de trabalhos individuais ou em pequenos, médios e grandes grupos. “O objetivo é garantir ao aluno um espaço para que ele fique consigo mesmo.

Trata-se de proporcionar que, junto com um ambiente de aprendizagem e alta tecnologia, se tenha um local para crescer e melhorar a saúde mental. Crescer na questão profissional, mas também na dimensão humana”, afirma Teixeira.

A PUCRS também lançou o novo “Prédio 15”, que centraliza atendimentos importantes da universidade, como o Laboratório de Aprendizagem (Lapren), o Laboratório de Ensino Atendimento a Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (LEPNEE) e o Centro de Atenção Psicossocial. O investimento total no projeto, que abrange o Living 360° e a Rua da Cultura, é de 25 milhões de reais. ●



e são inovadoras e flexíveis, com paredes de vidro, quadro branco, mesas e cadeiras com rodinhas, puffes e sofás que permitem que professores e alunos usufruam do espaço com conforto.

Parece até um centro de inovação da Google no Vale do Silício, mas é uma universidade tradicional. Múltiplos projetores e internet sem fio em todas as salas garantem conectividade e interatividade entre docentes e discentes, sintetizando o core do projeto, que prevê a horizontalização do ensino. “Temos um conceito secular em que a relação entre ensino e aprendizagem se

## REDE GAZETA

PROJETO:  
MOVIMENTO  
SOMOS CAPIXABAS  
CATEGORIA:  
MULTIPÚBLICOS  
FOCO:  
PÚBLICOS  
AGÊNCIA:  
LIFE BRAND



## ORGULHO DE SER CAPIXABA

Cada vez mais os brasileiros têm enxergado o valor das culturas e tradições regionais. Não por acaso, o movimento “Somos Capixabas”, lançado em 2018 pela Rede Gazeta, chamou atenção pela grande repercussão positiva entre a população do Espírito Santo. O projeto conquistou o troféu nacional do Prêmio Aberje, vencendo concorrentes de peso como Unimed BH, Companhia Siderúrgica do Pecém, B3 e PUCRS.

Segundo a diretora de Transformação da Gazeta, Letícia Lindenberg, o feito conquistado pelo “Somos Capixabas” é uma sinalização clara de que as ações a favor da sociedade do Espírito Santo devem ser sempre priorizadas. “Somos uma empresa de comunicação e lidamos diretamente com o público, dialogamos com a audiência. O que o movimento nos provou é que, mais do que falar sobre o Espírito Santo e com sua população, devemos conversar olho no olho com as pessoas e dar cada vez mais protagonismo ao capixaba. Isso não é um discurso, é um propósito

da Rede Gazeta, a nossa verdadeira vocação”, disse Letícia ao receber o troféu das mãos do apresentador da Rede CBN Milton Jung durante a entrega do Prêmio Aberje.

O projeto consiste em apresentar iniciativas e campanhas que valorizam a identidade regional, com destaque para inclusão, cultura, tradição local e ações que enfatizam o valor cultural do povo do Espírito Santo. Ao longo dos últimos anos, a Rede Gazeta já havia conquistado 23 troféus regionais do Prêmio Aberje. Esta foi a terceira vez que a regional do Espírito Santo levou a estatueta – a última foi em 1997.

Em outubro de 2019, a Rede Gazeta venceu a etapa regional, concorrendo com trabalhos do Espírito Santo e do Rio de Janeiro nas categorias Multipúblicos e Diversidade e Inclusão – esta última, com a campanha do Dia Nacional do Orgulho Gay, celebrado em 25 de março.

Na ocasião, a bandeira LGBT foi hasteada na portaria principal da instituição, que compartilhou publicações em suas redes sociais oficiais. “Estamos muito orgulhosos com o resultado porque se trata de um reconhecimento não só das equipes envolvidas no projeto, que tanto se dedicaram para esse movimento ser um sucesso e que permanece vivo com a #somoscapiabas. É uma premiação que reconhece os capixabas, que são os verdadeiros merecedores desse troféu”, comemorou Letícia Lindenberg. •



## SEJA DIGITAL

PROJETO:  
MEDIA CENTER  
SEJA DIGITAL:  
CONSTRUINDO,  
DE FORMA  
COLABORATIVA,  
A HISTÓRIA DESDE  
O SEU INÍCIO

CATEGORIA:  
MEMÓRIA  
ORGANIZACIONAL

FOCO:

TEMA

AGÊNCIA:

WEBER  
SHANDWICK



# A DEMOCRATIZAÇÃO DO SINAL DIGITAL

O sinal digital é uma realidade nas TVs da população brasileira. A democratização da, muito superior à antiga tecnologia analógica, teve o protagonismo do projeto Seja Digital, iniciativa inédita no Brasil. Criada por determinação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), a Seja Digital é uma entidade não governamental e sem fins lucrativos que teve a missão de operacionalizar a migração do sinal analógico de TV para o digital no país. Para o projeto, foram criados 320 vídeos – entre documentários com resumo da operação, filmes institucionais sobre ações ou projetos regionais, histórias de personagens que passaram pelo processo de digitalização, filmes publicitários veiculados regionalmente – e mais de 1.300 documentos em PDF em formato de revista eletrônica. Cerca de 128 milhões de habitantes de 1.379 cidades – organizadas em 62 regionais – seriam mobilizados para preparar sua residência e assistir aos canais abertos de televisão apenas pelo sinal digital.

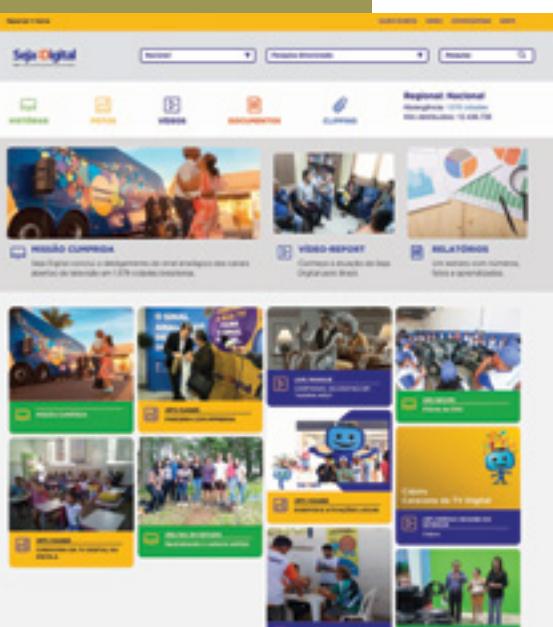
A Seja Digital concluiu sua missão como um dos maiores projetos de mobilização social e de comunicação executados no Brasil. Vivências, aprendizados, documentos oficiais, fotos, vídeos e textos, relatórios, todo tipo de registro histórico precisava ser documentado e estar disponível para

consulta dos cidadãos. Seria a memória do projeto e uma forma de prestação de contas, especialmente para a população, que respondeu positivamente às ações de mobilização, criando uma onda de solidariedade por todo o país.

Para dar visibilidade ao registro de memória, a Seja Digital criou uma plataforma online em que todo o conteúdo produzido pudesse ser publicado e consultado de qualquer lugar e utilizando qualquer tipo de dispositivo com acesso à internet. O processo de desligamento do sinal analógico de TV foi concluído em janeiro de 2019. Nos meses seguintes, a plataforma foi disponibilizada no endereço [www.mediacenter.sejadigital.com.br](http://www.mediacenter.sejadigital.com.br).

A estratégia de implantação foi definida em longo prazo. Durante os três anos do projeto, a equipe de comunicação traçou um plano para apuração e produção do conteúdo gerado pelas equipes regionais, que passou por triagem, edição e categorização, enquanto uma plataforma online era desenvolvida para armazená-lo e dar-lhe visibilidade. O material poderia ser gerado em cinco formatos: fotos, vídeos, textos, documentos e clipping.

O projeto foi construído por e para pessoas. Uma equipe de mais de 170 assessores de comunicação deu suporte em tempo real às 62 regionais. O time acompanhava a rotina das equipes que atuavam no campo, mobilizando comunidades carentes, em ambiente urbano, rural ou em agrupamentos de difícil acesso, como regiões ribeirinhas ou antigos quilombos. Este era o público prioritário da Seja Digital. •



# SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE

PROJETO:  
O ÚLTIMO PRIMEIRO SONHO  
CATEGORIA:  
SOCIEDADE  
FOCO:  
PÚBLICOS  
AGÊNCIAS:  
PRETO FILMES



## DOAR NUNCA É DEMAIS

A campanha *O Último Primeiro Sonho*, da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, vencedora do Prêmio Aberje 2019, vem emocionando os internautas nos últimos meses e levantando a bandeira da doação de órgãos. Com vídeos divulgados nas redes sociais, a ação descreve a experiência do paciente



Liedson, de 13 anos, do Hospital da Criança Santo Antônio, na espera por um transplante de coração. O enredo mostra, além dos esforços da instituição para realizar o sonho do menino colorado de conhecer o ídolo argentino D'Alessandro, craque de seu time do coração, a angústia de estar na fila de espera por um órgão. "Ver uma campanha como essa se agigantando para nós é a certeza de que estamos cumprindo nossa missão de utilizar o marketing para conscientizar as pessoas sobre temas importantes como esse", diz Andréa Schuur, gerente de Comunicação e Marketing da Santa Casa.

O vídeo alcançou 100 mil visualizações, mais de 300 comentários e 4 mil compartilhamentos de forma orgânica em menos de 24 horas. Em uma parceria com o Sport Club Internacional, a

produção da Preto Filmes alerta para a importância da doação de órgãos para salvar vidas e sonhos. "Houve inclusive comentários de pessoas dizendo que, até verem o vídeo, eram contra a doação, mas agora pensam diferente. Isso não tem preço. É nessa comunicação com propósito que a Santa Casa acredita", afirma Andréa.

O vídeo *O último primeiro sonho* tem ajudado a promover a causa, sensibilizando a sociedade sobre a importância da mudança de atitude para salvar vidas e diminuindo a fila de espera por transplantes. "O drama de centenas de crianças que esperam por um transplante, somado ao foco e empenho permanente em proporcionarmos sempre a melhor experiência aos nossos pacientes, resultou em uma ideia de campanha de alto impacto que tinha como objetivo conquistar resultados importantes para uma causa tão relevante", acrescenta a gerente de Comunicação e Marketing.

A ação teve como público inicial os colaboradores internos – o evento em que o vídeo foi exibido em primeira mão foi transmitido ao vivo para os 10 mil funcionários no Workplace da Santa Casa. Após a exibição, o vídeo foi compartilhado nessa rede social e nas demais plataformas da instituição. Em uma segunda etapa, por meio de outras redes sociais, como o YouTube, foi assistido por usuários de diferentes regiões do Brasil. O público mais expressivo, em números, se encontra nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. ●

**Hugo Cilo**, jornalista especializado em economia e negócios. Editor da revista *IstoÉ Dinheiro*, onde trabalha há 12 anos, passou pelas redações do *Diário do Grande ABC*, *Jornal da Tarde* (Grupo Estado) e UOL.

# OS DESTAQUES DO PRÊMIO ABERJE 2019

ENSAIO FOTOGRÁFICO DE ROZÁLIA DEL GÁUDIO



COMUNICADOR DO ANO

# ANTONIO CALCAGNOTTO

HEAD DE ASSUNTOS CORPORATIVOS E COMUNICAÇÃO DA UNILEVER



COMUNICADOR DO ANO

# FÁBIO TORETA

SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO DA SABESP



COMUNICADOR DO ANO

# FERNÃO SILVEIRA

DIRETOR DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE DA FCA - FIAT CHRYSLER AUTOMÓVEIS



COMUNICADOR DO ANO

# IVE BÖGLI

DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DA MATTOS FILHO



COMUNICADOR DO ANO

# JULIANA NUNES

DIRETORA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E MARKETING INSTITUCIONAL DA CPFL



COMUNICADOR DO ANO

# LEANDRO MODÉ

HEAD DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS DO ITAÚ UNIBANCO



COMUNICADOR DO ANO

# LUCIANE REIS

LÍDER DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA CARGILL NO BRASIL



COMUNICADOR DO ANO

# MARCUS DE BARROS PINTO

SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO EXTERNA DA NEOENERGIA



COMUNICADOR DO ANO

# PRISCILLA CORTEZZE

DIRETORA DE ASSUNTOS CORPORATIVOS E RELAÇÕES COM A IMPRENSA DA VOLKSWAGEN



COMUNICADOR DO ANO

# REGINA MAIA

DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO DA SOUZA CRUZ



EDUCADOR DO ANO

# VINÍCIUS DE CARVALHO

PROFESSOR DE ESTUDOS BRASILEIROS NO BRAZIL INSTITUTE DA KING'S COLLEGE LONDON



PRÊMIO ESPECIAL COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

# RICARDO SALES

SÓCIO-FUNDADOR DA MAIS DIVERSIDADE



TRAJETÓRIA DO ANO

# BRUNO ASSAMI

DIRETOR EXECUTIVO DA UNIBES CULTURAL



TRAJETÓRIA DO ANO

# MARCOS MUNHOZ

EX-VP DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E COMUNICAÇÃO PARA AMÉRICA DO SUL DA GM  
E PRESIDENTE DO INSTITUTO GM



TRAJETÓRIA DO ANO

## PAULO PEREIRA

EX-DIRETOR DE COMUNICAÇÃO DA BAYER

MÍDIA DO ANO



Acesse o case aqui.

PLATAFORMA DIGITAL

## FOLHA DE S.PAULO

PODCASTS

Reconhecido pela qualidade da versão impressa, o jornal mostrou pioneirismo ao lançar uma variedade de podcasts (*na foto*, a equipe responsável pelos programas).

MÍDIA DO ANO



Acesse o case aqui.

BRANDED CONTENT

## SANTANDER/ÉPOCA/ VALOR ECONÔMICO

PROJETO CIDADÃO GLOBAL

O projeto inovou ao trazer ao país os pensadores  
Yuval Harari e Jared Diamond para discutir as novas  
tecnologias da informação e os riscos para a democracia.

MÍDIA DO ANO



Acesse o case aqui.

TELEVISÃO

**REDE GLOBO**

50 ANOS DO JORNAL NACIONAL

A emissora se destacou com sua programação especial para comemorar, ao longo de 2019, o aniversário de cinco décadas do telejornal.

## MÍDIA DO ANO



Acesse o case aqui.

## MÍDIA ESPECIALIZADA

# MEIO&MENSAGEM

Artigos elaborados por especialistas e cobertura acurada  
do dia a dia da área fazem do grupo um facilitador na  
tomada de decisões no setor corporativo.

MÍDIA DO ANO



Acesse o case aqui.

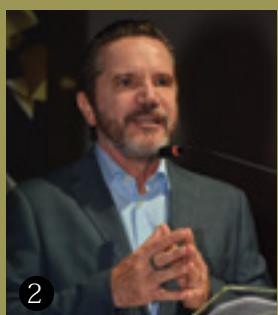
JORNAL

## O ESTADO DE S. PAULO

Acompanhando a transformação que a mídia atravessou nos últimos anos, o jornal conseguiu inovar sem perder a qualidade e o rigor na apuração da notícia.



1



2



3

1  
A 45ª edição da cerimônia do Prêmio Aberje ocorreu em 25 de novembro na Casa Bisutti

2  
Milton Jung, mestre de cerimônias do Prêmio Aberje, revela os vencedores nacionais nas 15 categorias

3  
A cerimônia contou com a presença do secretário de Comunicação do estado de São Paulo, Cleber Mata

4  
Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP, foi entrevistado pela Globo

5  
Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje, fala sobre o tema do ano da da Associação

6  
Tereza Vernaglia, CEO da BRK Ambiental, subiu ao palco para receber o troféu Empresa do Ano

7  
Gislaine Rossetti, diretora de Relações Institucionais e Regulatório da LATAM Airlines e presidente do Conselho Deliberativo da Aberje, e Nemércio Nogueira, ombudsman do Prêmio Aberje

8  
Quem representou a comissão julgadora nessa noite foram Jocélia Mainardi e Fabiana Dias

9  
Equipe Aberje



4



5



6



7



8



9

Alternativa\_



## O aço que **molda o futuro** é aquele que se preocupa com a **sustentabilidade**.

A energia eólica é uma fonte inesgotável, renovável e em expansão, colaborando para a redução dos gases de efeito estufa, que contribuem para a mudança do clima.

Fornecer aços de alta resistência e desempenho a essa indústria alternativa é a contribuição da Gerdau para moldar o futuro com a certeza de que bons ventos trarão sustentabilidade e longevidade ao planeta.



**Parceria com a energia sustentável.**  
Feita com toneladas de consciência e aços Gerdau.



Saiba mais:  
[gerdau.com.br/ofuturosemolda](http://gerdau.com.br/ofuturosemolda)



**GERDAU**

**O futuro se molda**



Ciência para uma **vida melhor**



Por isso fazemos  
ciência

*Na Bayer, em tudo o que fazemos,  
desde os avanços na saúde até as inovações  
na agricultura, buscamos melhorar as vidas  
que tocamos. É por isso que fazemos ciência.*

