

CE*101
Comunicação Empresarial
ANO 27
2017

**OS PRÓXIMOS
50 ANOS**
EDIÇÃO ESPECIAL
DO CINQUENTENÁRIO
DA ABERJE



O FUTURO DA COMUNICAÇÃO

Mercado de trabalho,
reputação, relações governamentais
e as transformações que estão
desafiando os comunicadores



**Na Aberje,
profissionalismo,
comprometimento
e excelência
também são
itens de série.**

Uma homenagem da Volkswagen
aos 50 anos da Aberje.



Volkswagen

CE*101

Comunicação Empresarial

ÍNDICE

ANO 27 2017

6 CARTA AO LEITOR

8 COLABORADORES

12 EM PAUTA

18 AGENDA

20 LIVROS

76 PENSATA | LUÍS HUMBERTO CARRIJO

CAPA | O FUTURO DA COMUNICAÇÃO

MERCADO DE TRABALHO 30

CRISE E OPORTUNIDADE

RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS 36

AS RELAÇÕES PROVEITOSAS

REPUTAÇÃO 42

A VOLTA POR CIMA

ENTREVISTA 24

PRITA KEMAL GANI:
"NÃO ACREDITO EM UMA COMUNICAÇÃO
ASIÁTICA PREDOMINANDO NO MUNDO"

AGÊNCIAS 48

COMUNICAÇÃO COM GRIFE

MBA ABERJE 55

EMPLOYER BRANDING: O FIM
DA BARREIRA ENTRE
COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

PESQUISA 60

MEMÓRIA OLÍMPICA

SETORIAL 66

O AGRO PRECISA SER MAIS POP

BOAS PRÁTICAS 72

A ESTRATÉGIA QUE DESCEU REDONDA

Em 1977 essa era nossa startup

O Boticário foi criado há 40 anos a partir de uma batedeira de cozinha que, misturando ingredientes, deu vida a um dos nomes mais queridos do Brasil e à maior rede de franquias em perfumaria e cosméticos do mundo. Seguimos inovando e surpreendendo com a criação de outras marcas, como Eudora, *quem disse, berenice?* e The Beauty Box, olhando o mundo com o mesmo entusiasmo dos tempos da batedeira. Dessa forma, também criamos o Grupo Boticário, com mais de 9 mil colaboradores diretos e 30 mil indiretos, contando com nossa rede de franquias. Um Grupo com vocação para enxergar oportunidades onde os outros veem apenas batedeiras.



grupo boticário
beleza é o que a gente faz

oBoticário eudora *quem disse, berenice?* THE BEAUTY BOX





Paulo Nassar

Diretor-presidente da Aberje e professor doutor titular da USP

Os próximos 50

À LUZ dos 50 anos da Aberje, comemorados no dia 8 de outubro, a pergunta que não poderia deixar de ser feita é: como serão os próximos 50 anos da Comunicação? O historiador Eric Hobsbawm já disse: “Todos nós prevemos ou tentamos prever o futuro. Mas a previsão do futuro deve necessariamente basear-se no conhecimento do passado”. É como Jano, o deus romano, que olhava para todas as direções e integrava, a partir do presente, a tradição e a inovação.

Dessa forma, se na edição 100 a **Revista CE** trouxe um olhar histórico sobre a Comunicação e a Aberje, esta edição especial dialoga principalmente com o futuro. Apesar de instigante, tal reflexão sobre o que virá, em particular no campo da Comunicação, é um desafio colossal – e que flerta sempre com o risco de fracasso.

Evitamos esse risco. Nesta edição 101, em vez de tentar prever como serão a sociedade e a Comunicação, impossível de adivinhar, o que buscamos foi recortar alguns dos temas que já estão alterando de maneira crucial a área e que abrem um leque de desafios para o futuro.

Uma das principais transformações, por exemplo, acontece no mercado de trabalho: as inovações tecnológicas, as mudanças na sociedade e na imprensa, a crise e a concorrência, tudo isso impõe desafios para o mercado e os profissionais comunicadores. Como navegar neste oceano? Outro tema que não sairá de vista tão cedo é a relação dialógica entre organizações e poder público, investigada pela **CE** em uma reportagem sobre os novos desafios das relações governamentais e institucionais. Por fim, o último tema é o ovo

de ouro das organizações nos últimos tempos: a reputação, em face do ambiente de escândalos, crises e o fantasma das notícias falsas.

A revista traz também, dando continuidade à série de reportagens sobre o universo das agências de comunicação, uma matéria sobre os pequenos e médios escritórios: as “agências-boutique”. Além disso, iniciamos uma editoria com artigos de *alumni* do MBA Aberje/ESEG.

Com esse recorte, a edição se propõe a acender alguns faróis sobre esse vasto oceano do futuro da Comunicação. Uma proposta que também está no *ethos* da Aberje, enquanto uma associação profissional e científica, de apontar e explorar caminhos. A Comunicação vive um momento singular de possibilidades e protagonismo. Os próximos 50 anos serão emocionantes. ■

Parabéns e
muito obrigada.



A Vale parabeniza a Aberje pelos seus 50 anos. Uma história marcada por tantos anos, compartilhando experiências e promovendo a inovação na comunicação empresarial brasileira. A gente tem o orgulho de contar com o apoio e a voz da Aberje.

Quem comunicou



■ **ADRIANO CATENZARO**

Formado em design gráfico e de embalagens, produz obras que combinam técnicas de colagem com linguagens visuais, criando um improvisado mundo lúdico. É o autor da capa desta edição.



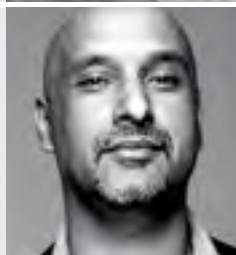
■ **GIOVANNA CHENCCHI**

Assistente de edição e produção das publicações na Aberje, é graduanda do quarto ano de jornalismo da ECA-USP.



■ **ALVARO BODAS**

É formado em Comunicação, pós-graduado em Marketing e em Jornalismo Científico. Já desenvolveu projetos para Grupo Abril, Dinap, Somos Educação e Vale.



■ **JEFFERSON DE SOUSA**

Jornalista há 30 anos, trabalhou, entre outros, no jornal e *O Estado de S. Paulo* e na revista *Playboy*, da qual foi redator-chefe por sete anos. É o editor convidado desta edição.



■ **ANDRE NAKASONE**

Publicitário formado pela ECA-USP, com aprimoramento em Comunicação Digital, é editor de conteúdo da Aberje. Dá aulas voluntárias de inglês e acredita no poder transformador da educação.



■ **PAULO NOVIELLO**

Jornalista com especialização em mídias digitais, fascinado pelas transformações e possibilidades da comunicação na Era Digital.



■ **ANDRÉ SOLLITTO**

Jornalista cultural, passou pela revista *Época* e pelos sites Colherada Cultural e Omelete. É editor-assistente do caderno Diversão & Arte no jornal *Destak*.



■ **PAULO VIEIRA**

Jornalista formado pela PUC/SP e graduando em filosofia pela USP. Mantém o site *Jornalistas que Corre* e também é editor contribuinte da revista *Poder*.



■ **ANDREA MARTINS**

Jornalista há 25 anos, atuou no Meio&Mensagem, TV Record, SBT, Band e na rádio Bandeirantes. Também escreveu para *Veja* e *Folha*. Autora do blog *Atitude 40*.



■ **SILVINA GATTONE**

Publicitária formada pela Universidade Metodista, trabalhou em agências de propaganda até 1985. Atua como designer gráfico com foco em publicações corporativas e desenvolve projetos e criações em diferentes tipos de mídias.



■ **CARLOS PADEIRO**

Mestre em Ciências da Comunicação pela USP, é professor de pós-graduação na Universidade Anhembi Morumbi e UniFMU e editor de conteúdo do site ESPORTE (ponto final).



■ **TATO CARBONARO**

Jornalista, é mestre e doutorando em Ciência da Comunicação pela ECA-USP e Gestor em Relações Institucionais e Internacionais da Aberje.

Sabe quando você já pode aprender
com a própria experiência?

A cada dia, a Pfizer aprende e constrói com você o caminho para levar saúde e qualidade de vida a cada vez mais pessoas e durante toda a sua vida. É dessa experiência em comum que tiramos inspiração para pesquisar e desenvolver soluções que permitam a você curtir a vida em toda a sua plenitude. Acredite em você. A Pfizer faz o mesmo.

A Pfizer também.



Saúde para uma vida melhor



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

Diretor Geral |
Hamilton dos Santos

Presidente do Conselho Deliberativo |
Gislaine Rossetti – LATAM

Vice-Presidente do Conselho Deliberativo |
Paulo Braz Pereira Junior – Bayer

Conselho Deliberativo
André Luiz Senador da Silva (Volkswagen), Antonietta Varlese (AccorHotels), Cassia Cinque (Vale), Claudio Luiz de Viveiros (Wilson Sons), Cristiana Brito (BASF), Eraldo Carneiro (Petrobras), Fábio Caldas (CPFL Energia), Fernando Egidio Martins (Brookfield), Francisco Bulhões (Grupo CCR), Helio Muniz Garcia (Avon), Luciana Coen (SAP), Marcela de Macedo Porto (Suzano Papel e Celulose), Marcelo Bicalho Behar (Natura), Mario Augusto Santos Laffitte (Samsung), Nelson Silveira (General Motors), Odete Duarte (Rhodia), Pedro Rios (Coca-Cola), Rosana Aguiar (Embraer)

Conselho Consultivo
Alberto Augusto Perazzo, Carlos Eduardo Bindi, Carlos Vogt, Celia Picon, Davide Ravasi, Eugênio Bucci, Firmin Antônio, Gary Grates, Gilberto Galan, João Rodarte, Jorge Cajazeira, Maria Russell, Mario Ernesto Humberg, Nelson Salgado, Nermício Nogueira Santos, Oscar Hipólito, Pedro Luiz Barreiros Passos, Renato Gasparetto Jr., Renato Janine Ribeiro, Roberto DaMatta, Rubens Neves, Ruy Martins Altenfelder Silva, Stefano Rolando, Terry Flynn

Conselho Fiscal | Jean-François Hue, Luiz Márcio Ribeiro Caldas Jr. e Rosângela dos Santos Coelho

Capítulos Regionais
Rio de Janeiro - Mirka Schreck
Minas Gerais - Roberto Baraldi
Espírito Santo - Mauricio Manzali
ABCD - André Senador
Nordeste Paulista - Ligya Aliberti
Rio Grande do Sul - Daniela Cidade e Rosângela Florczak
Bahia - Daniela Franco
Paraná - Solange Fusco
Ceará - Raquel Pessoa

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL
REVISTA BRASILEIRA DE
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**
Publicação da Aberje – Ano 27 – Nº 100
Rua Amália de Noronha, 151 – 6º andar
-Pinheiros - São Paulo/SP – CEP:05410-010
Tel: (11)5627-9090
E-mail: revistace@aberje.com.br
www.aberje.com.br

Direção |
Paulo Nassar (Mtb 14.413)

Direção Geral |
Hamilton dos Santos

Edição |
Jeferson de Sousa

Coordenação de Produção |
Andre Nakasone

Assistência de produção |
Giovanna Chencchi

Reportagem |
Alvaro Bodas, André Sollitto, Andrea Martins, Carlos Padeiro, Giovanna Chencchi, Paulo Noviello, Paulo Vieira, Tato Carbonaro

Fotografia |
Evandro Moraes

Tratamento de Imagens |
Anderson Torres

Projeto Gráfico, Direção de Arte e Diagramação | Silvína Gattone

Revisão |
Rosângela Ducatti

Publicidade |
Jovanka De Genova
Jovanka@aberje.com.br
Tel: (11) 5627-9090 R.822

Colaboraram nesta Edição |
Camila Sangregorio, Elan Alves, Emiliana Pomarico, Gisele Souza, Jovanka de Genova, Mirella Kowalski, Nina Falci, Rodrigo Cogo, Tato Carbonaro, Valdirene Souza, Victor Henrique Pereira

Impressão
Gráfica Mundial



NOVOS PROCESSOS | PARA SER MAIS EFICIENTE E SEGURA

A Petrobras está mostrando os resultados da mudança de sua gestão. Com um novo modelo de negócios, ela está priorizando a gestão financeira e focando no retorno de cada operação.
A Petrobras mudou. E está seguindo em frente.

Acesse petrobras.com.br/seguindoemfrente e saiba mais.



Empregados da Petrobras.

Conheça as empresas e entidades que, assim como a Aberje, fazem aniversários pra lá de especiais

Um 2017 de celebrações

FAAP COMPLETA 70 ANOS

Em 2017, a Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) completa 70 anos, formando gerações de profissionais preparados para enfrentar o mercado de trabalho. Marcada por uma trajetória em que a arte e a criatividade sempre estiveram presentes, a Faap preserva sua história, tornando-se uma referência no ensino das artes e na difusão de cultura. Um de seus maiores trunfos nestas sete décadas é manter o ensino em sintonia com as exigências do mercado de trabalho.



GRUPO ANGLO AMERICAN COMPLETA 100 ANOS NO MUNDO

Em 2017, o Grupo Anglo American completa 100 anos de fundação, marco celebrado em todos os países em que atua. A Anglo American produz cerca de 16 milhões de toneladas de minério de ferro por ano no Brasil, com a ajuda dos mais de 7 mil colaboradores. A história começou em 1917 com uma mina de ouro em Johannesburg, na África do Sul. Em 1973, chegou ao Brasil, o primeiro passo da nova estratégia de negócio, que levaria futuramente às operações de ouro e minério de ferro no país.



Este anúncio não é só para dar parabéns à ABERJE:

é uma forma de
reconhecer nossa
parceria construída
ao longo destes anos.

Parabéns, ABERJE. Pelos 50 anos dedicados a fazer um mercado de comunicação corporativa melhor para todos, e por toda a parceria construída com a GM ao longo deste tempo.



Minha escolha faz a diferença no trânsito.

Os veículos Chevrolet estão em conformidade com o Proconve - Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores. www.chevrolet.com.br - SAC: 0800 702 4200 - Ouvidoria GMAC: 0800 722 6022.



MEIO SÉCULO DE UNIMED

Fundada em 1967, a Unimed completa meio século. Ao longo desse período, sua presença nas mais distantes regiões do país contribuiu para promover o acesso à medicina de qualidade, além de estruturar sistemas locais de saúde por meio de operadoras de assistência médica que atuam sob o modelo cooperativista. Em todo o Brasil, seus clientes contam com 114 mil médicos cooperados, 2.719 hospitais credenciados e 113

hospitais próprios para garantir qualidade na assistência médica, hospitalar e em diagnósticos complementares.



45 ANOS DO SEBRAE MINAS GERAIS

O Sebrae Minas Gerais comemora 45 anos de atuação no estímulo ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Com o compromisso com a formalização, inovação, redução da burocracia, ampliação do acesso ao crédito e melhoria do ambiente legal, o Sebrae trabalha em prol das micro e pequenas empresas, que já representam 98,5% do total de empreendedores no Brasil, respondem por 27% do PIB e geram mais da metade dos empregos. A origem da instituição, em Minas Gerais, foi o Centro de Assistência Gerencial (Ceag-MG), criado em julho de 1972. Desde então oferece uma



carteira ampla e diversificada de produtos e serviços para apoiar o desenvolvimento dos pequenos negócios.

ESCRITÓRIO MATTOS FILHO COMEMORA 25 ANOS DE ATUAÇÃO

O Mattos Filho, um dos principais escritórios de advocacia *full service* da América Latina, tem consolidado uma trajetória de crescimento ao longo de seus 25 anos de atuação. Com mais de 80 sócios e mil profissionais nos escritórios de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Nova York e Londres, oferece consultoria jurídica em aproximadamente 30 áreas do Direito. Ciente da responsabilidade e do impacto de sua atuação no mercado, mantém um programa pioneiro na prática da advocacia *pro bono* no Brasil, além de ações voltadas à diversidade e à atitude protagonista da mulher.





UMA DÉCADA DE
CRESCIMENTO, CONQUISTAS
E REALIZAÇÕES.



PORTONAVE: UMA DÉCADA DE TRABALHO E CONQUISTAS

Foi em outubro de 2007 que essa história começou. Nascia, em Navegantes (SC), o primeiro terminal portuário privado de contêineres do país – a Portonave. Hoje o Terminal Portuário de Navegantes é um dos mais modernos do Brasil, sendo uma referência na movimentação de contêineres, além de ocupar a segunda posição no país, segundo ranking da Antaq. Desde 2010 a empresa é líder em Santa Catarina e responde por 59% do mercado estadual.

Robson Abreu
é empresário,
Jornalista e
Digital Influencer

Eu assino a revista PQN e você?

Social Mídia, Negócios, Marketing, Colunas Sociais,
Relações Públicas, Publicidade & Propaganda,
Comunicação Corporativa, Artigos, Saúde,
Tecnologia, Jornalismo, Fotografia,
Anuário das Empresas
de Comunicação e muito mais!

O melhor da Comunicação para você!

Doe vida!

Seja um doador você também

Saiba mais: www.pqn.com.br

Conheça nossa biblioteca: www.issuu.com/revistapqn

PÃO DE QUEIJO NOTÍCIAS





WILSON SONS CHEGA AOS 180 ANOS

O Grupo Wilson Sons tem muitos motivos para comemorar em 2017. A companhia completa 180 anos, firmando-se como uma das mais antigas do país na área de logística portuária e marítima. Conta com uma rede de atuação nacional e presta

serviços para as empresas que atuam na indústria de óleo e gás e no comércio internacional. Desde seu nascimento, em 1837, em Salvador (BA), até hoje, já passou por diversos momentos da economia do país, sempre se modernizando e

ampliando suas operações. Atualmente o grupo possui dois terminais de contêineres, duas bases de apoio offshore, portos secos e centros logísticos, 23 embarcações de apoio offshore e duas unidades da Wilson Sons Estaleiros no Guarujá (SP).

A background image for the Braskem 15th anniversary section. It shows a woman wearing a white hard hat with the Braskem logo and safety glasses, smiling. The image is slightly blurred and has a blue and yellow color overlay.

HOJE COMEMORAMOS 15 ANOS CONFIRA NOSSA HISTÓRIA

15 ANOS DA BRASKEM

Criada em 2002, a Braskem foi a integração das empresas Copene, OPP, Trikem, Proppet, Nitrocarbono e Polialden, que já nasceu sendo a petroquímica líder na América Latina, com 13 unidades industriais, escritórios e bases operacionais no Brasil, nos Estados Unidos e na Argentina. De lá para cá, a empresa fez importantes investimentos no Brasil e no mundo, contribuiu para a consoli-

dação e o desenvolvimento do setor petroquímico e o fortalecimento da cadeia do plástico nas Américas. A empresa é signatária desde 2007 do Pacto Global, programa da ONU que visa a fortalecer a aplicação de práticas de responsabilidade social

empresarial no mundo. É também comprometida com questões importantes sobre a questão da igualdade de gênero e o empoderamento da mulher no trabalho e nas comunidades por meio dos WEPs – Women's Empowerment Principles, assinado em 2015.

The Braskem logo, consisting of the word "Braskem" in a bold, dark blue sans-serif font, followed by a stylized graphic element made of two overlapping curved shapes, one yellow and one blue.

Braskem

MINISTÉRIO DA CULTURA E INSTITUTO BACCARELLI APRESENTAM:

NO INSTITUTO BACCARELLI, OS SONHOS SEMPRE TOCAM MAIS ALTO

Há mais de 20 anos, o **Instituto Baccarelli** muda a vida de crianças e adolescentes utilizando a **música como transformação social**. São cursos de musicalização infantil, canto coral, instrumentos e prática orquestral que desenvolvem o potencial de cada aluno. Mais do que músicos, **formamos cidadãos que sonham em ir mais longe.**

Conheça mais e saiba como fazer parte
dessa história em: institutobaccarelli.org.br/doe



PATROCINADORES OURO



vivo



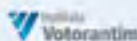
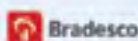
PATROCINADORES PRATA

cielo



VOLKSWAGEN
FINANCIAL SERVICES

PATROCINADORES BRONZE



APOIO

REALIZAÇÃO



Ministério da
Cultura



Cursos do primeiro semestre de 2018

SÃO PAULO

MBA ABERJE/ESEG EM GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Saiba mais em:

<http://www.aberje.com.br/mba>

O MBA Aberje/Eseg em Gestão da Comunicação Empresarial é destinado a profissionais com formação superior que almejam posições de liderança em Comunicação Empresarial em organizações de todos os segmentos e portes e que queiram aprimorar seus conhecimentos, habilidades e competências gerenciais. O curso tem 18 meses de duração, e a grade curricular é composta de disciplinas como: Visão Estratégica da Comunicação Empresarial, Gestão da Comunicação Digital, Relacionamento com a Mídia, Relações Governamentais, Planejamento, Gestão e Análise Financeira, Gerenciamento da Comunicação de Crises, Comunicação Interna, Comunicação em Programas de Ética e Compliance, Pesquisa e Mensuração de Resultados, Sustentabilidade, Novas Narrativas Organizacionais, Comunicação Mercadológica e Branding, Comunicação em Apoio a Líderes e a Mudança Organizacional e Tópicos Avançados de Carreira e Mercado de Comunicação.

SÃO PAULO

PROGRAMA AVANÇADO EM GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL

Saiba mais em:

<http://www.aberje.com.br/gestaocomdigital/>

O Programa Avançado em Gestão da Comunicação Digital atende às principais demandas de formação para atuação na comunicação corporativa em meios digitais e leva aos alunos uma ampla variedade de novos conhecimentos. O repertório adquirido no programa completo, composto por 80 horas, com aulas uma vez por mês, às sextas e aos sábados, habilita o profissional a desempenhar a maioria das funções na comunicação digital das organizações, a criar ações inovadoras e dá a ele maior segurança para a tomada de decisões no vasto território das redes sociais e plataformas digitais.

SÃO PAULO

10º CURSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ABERJE/SYRACUSE

Saiba mais em:

www.aberje.com.br/syracuse

A Aberje estabeleceu, em 2006, uma parceria com a Universidade de Syracuse, de Nova York, nos Estados Unidos, reconhecida pelos profissionais norte-americanos por ter o melhor programa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Juntas desenvolveram um curso internacional, com foco nas questões gerenciais e estratégicas, que explora a habilidade de planejar e analisar perspectivas amplas, integrar diversos objetivos estratégicos, identificar oportunidades, entre outras. O curso, com carga horária de 90 horas, tem como alvo os profissionais interessados em aprimorar suas habilidades e se preparar para assumir novas responsabilidades em suas organizações. Ao final do programa os participantes receberão um certificado em “International Corporate Communications”, emitido pela Universidade de Syracuse.

ABERJE

50 anos-luz

A CPFL parabeniza a Aberje pelas cinco décadas de história e pela 101ª edição da Revista Comunicação Empresarial. Sempre à frente do seu tempo e atenta à velocidade com que o conhecimento em comunicação evolui, a **Aberje ilumina as empresas com conteúdo de qualidade**, reduzindo a distância entre elas e as melhores ideias. São 50 anos de realizações e podemos dizer, com propriedade, que a Aberje tem energia de sobra para muito mais.

www.cpfl.com.br





O lado Invisível da Economia*

KATRINE MARÇAL

Editora Alaúde

216 páginas | 2017

Na obra, a jornalista econômica sueca Katrine Marçal questiona o modelo masculino do pensamento econômico e discute como a economia ignora o trabalho duplo das mulheres ao gerir carreira e família.



O Livro de Jô

JÔ SOARES

Companhia das Letras

384 páginas | 2017

Jô Soares registra no primeiro volume de sua autobiografia fatos, lugares e pessoas marcantes de sua juventude, reconstruindo seus primeiros passos no mundo dos espetáculos, nas décadas de 1950 e 1960. Entre a infância dourada no Copacabana Palace e a dura conquista do estrelato, acompanhamos o autor do nascimento aos 30 anos.

* Título disponível no acervo do Centro de Memória e Referência da Aberje. Mais informações e consultas em cmr@aberje.com.br.



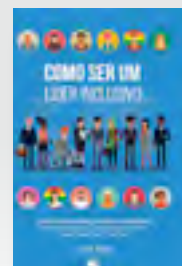
O Chamado – Você É o Herói do Próprio Destino

MARIA TEREZA GOMES

Atlas

200 páginas | 2017

Direcionada tanto ao jovem que acabou de entrar no mercado de trabalho como ao CEO que se prepara para a aposentadoria, a obra mostra que todo executivo, em qualquer fase da carreira, precisa entender e aceitar os chamados quando surgem, aceitando derrotas e preparando novos retornos.



Como Ser um Líder Inclusivo

LILIANE ROCHA

Scortecci Editora

96 páginas | 2017

Com o objetivo de discutir questões de diversidade e valorização das diferenças, a autora relatou seus 13 anos de vivência em grandes empresas, dando dicas sobre a importância do papel dos líderes na ampliação do debate e na tomada de decisões que incluam todos os públicos.

A Origem da Desigualdade dos Homens

JEAN-JACQUES ROUSSEAU

Penguin & Companhia das Letras

152 páginas | 2017

Segundo Rousseau, o crescimento da civilização corrompe a felicidade natural do homem e sua liberdade ao criar desigualdades artificiais de riqueza, poder e privilégios sociais. Alvo de duras críticas ao longo dos séculos, esse discurso se mantém tão atual e polêmico quanto o foi em 1755.

HISTÓRIA

A História do Século 20 para Quem Tem Pressa

NICOLA CHALTON E MEREDITH MACARDLE

Valentina

200 páginas | 2017

Esse é o quinto título da coleção *Para Quem Tem Pressa*,

que esclarece os principais acontecimentos do século 20 de maneira cronológica e acessível para leigos e consistente para pesquisadores.





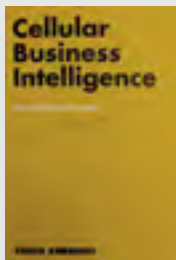
Comunicação de Alto Desempenho*

MICHELLE MEDEIROS

Createspace Independent Publishing Platform

170 páginas | 2016

Com o objetivo de identificar e explorar os elementos essenciais ao desenvolvimento de departamentos de comunicação de alto desempenho, a escritora dedicou esse livro a auxiliar na entrega de uma comunicação bem-sucedida e de impacto na reputação de marcas e empresas.



Cellular Business Intelligence*

PAULO ANDREOLI

SA Editora

128 páginas | 2017

O autor dedica essa obra aos presidentes e CEOs, refletindo sobre as mudanças que a revolução digital está trazendo para o setor das comunicações corporativas e propondo a implantação de “células de inteligência”, capazes de determinar uma nova ordem para o fluxo das informações dentro das empresas.



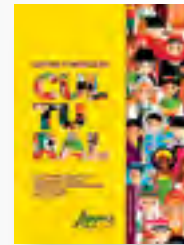
Endomarketing Estratégico

ANALISA DE MEDEIROS BRUM

Integreare

272 páginas | 2017

Analisa Brum aborda, nesta obra, o endomarketing de uma forma estratégica e coerente com os novos tempos, apresentando uma nova forma de olhar para o assunto e lembrando que os resultados só serão alcançados quando as empresas entenderem que a informação corporativa precisa ser trabalhada com responsabilidade.



Gestão e Produção Cultural

FLAVI FERREIRA LISBOA FILHO

Editora Appris

238 páginas | 2017

O livro tem como proposta contribuir com quem trabalha ou deseja trabalhar nas áreas de comunicação, cultura e arte por meio da elaboração de projetos e/ou da realização de eventos culturais e artísticos.

CONTOS



Tsunami e Outros Contos

ROBERTO DE CASTRO NEVES

Outras Letras

168 páginas | 2017

Em seu quarto livro de contos, o autor transforma o cotidiano das pessoas em entretenimento e aprendizado, narrando, no conto que dá nome à obra, as desventuras de um deputado corrupto que sofre a rejeição da própria família, dos amigos e de toda a sociedade.

Justiça Seja Feita

RICARDO VIVEIROS

Sesi-SP Editora

240 páginas | 2017

Em sua 14ª biografia publicada, o autor conta a vida de Sydney Sanches, ex-presidente do STF que presidiu o impeachment do ex-presidente Fernando Collor no Senado Federal e é lembrado por ter sido o primeiro a permitir a transmissão ao vivo de sessões do Supremo.



OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Em *Sem Megafone, Com Smartphone*, Paulo Henrique

Soares e Rozália Del Gáudio mostram a conexão entre o diálogo com empregados e a boa liderança

REFLEXÕES TEÓRICAS sobre comunicação com empregados e depoimentos de comunicadores dos cinco continentes fazem de *Sem Megafone, Com Smartphone: Práticas, Desafios e Dilemas da Comunicação com os Empregados* (Aberje Editorial, 165 págs.) um tratado essencial para a boa liderança. No livro, Paulo Henrique Soares, diretor de Comunicação do IBRAM, e Rozália Del Gáudio, gerente sênior de Comunicação e Sustentabilidade na C&A Brasil, analisam as transformações da sociedade e as relacionam com as estratégias comunicativas das organizações. Leia nossa entrevista com os autores.

Nos dias de hoje, quais são os maiores desafios para os comunicadores quando se trata do diálogo com os empregados? O grande desafio é atrair a atenção das pessoas. Em um mundo onde há abundância de informação e todos buscam ser protagonistas não só da sua história, mas da sua comunicação, ser relevante é uma busca constante. Para isso,

algumas práticas de gestão precisam ser revisitadas. É preciso pensar em ambientes mais abertos e mais transparentes nos quais as pessoas possam se expressar.

O livro traz depoimentos de profissionais de comunicação de diversas nações. Os hábitos culturais de um país influenciam na comunicação interna? Não

há dúvida de que as questões culturais impactam os processos de comunicação com empregados. Neste caso, temos a influência da cultura organizacional e também a do país. Os hábitos mais visíveis são os mais fáceis de ser identificados e trabalhados, como idioma, religião, vestimentas. As questões menos visíveis são mais complexas, como hierarquia, relação de poder e com o trabalho.



Qual é a importância da comunicação interna para a manutenção da reputação corporativa? Sem uma comunicação interna estratégica e

relevante, dificilmente uma organização alcançará um bom patamar de reputação corporativa. Cada vez mais as pessoas se informam pelas redes de relacionamento, e o que diz um empregado tem forte influência sobre o conjunto de percepções acerca de uma organização. E são os empregados que entregam, ou não, a proposta de valor de uma companhia. Se eles não estiverem bem informados e engajados, as chances de sucesso da empresa são bem reduzidas.

Quais são os desafios da comunicação interna para a próxima década? Tecnologia poderia estar no topo da lista. Hoje todos nós somos curadores de conteúdo e influenciadores digitais. Outro desafio é a liderança no processo de comunicação. Gestores precisam conversar com as suas equipes além da rotina de trabalho, pois são a representação das organizações perante os empregados. DE

ROZÁLIA DEL GÁUDIO



PAULO HENRIQUE SOARES



COMPROMISSO COM A DIVERSIDADE

RAFFLES BANYAN TREE SOFITE LEGEND Fairmont SOFITEL onefinestay RIXOS GALLERY pullman swissôtel
 ANSANA 25h twenty five hours hotels GRAND MERCURE THE SEBEL NOVOTEL Mercure adagio MAMA SHELTER ibis ibis STYLES ibis budget JOE JOC hotelF1

Prita Kemal Gani:

“Não acredito em uma comunicação asiática predominando no mundo”

Uma conversa com a presidente da Asean Public Relations Network sobre as mudanças no Sudeste Asiático, o impacto da cultura e as projeções para o futuro

PARA ENTENDER o mundo da comunicação corporativa no Sudeste Asiático é preciso conhecer Prita Kemal Gani – ou Ibu Prita, como é conhecida na região. “Ibu”, em indonésio, quer dizer “mãe” e é uma referência clara ao papel desenvolvido por ela no campo da comunicação ao longo de seus quase 35 anos de carreira.

Criadora e atual presidente da Asean Public Relations Network, a mais importante associação de comunicação do Sudeste Asiático, Prita é também diretora e fundadora da respeitada London School of Public Relations de Jacarta, na Indonésia, e foi a primeira mulher a liderar a PERHUMAS – Public Relations As-

sociation of Indonesia (Associação Indonésia de Relações Públicas). Em 2015, recebeu o prêmio de Mulher Empreendedora da Ásia-Pacífico da Ernst & Young, mesmo ano em que foi eleita para o conselho da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, federação internacional de associações e instituições de comunicação.

Prita Kemal Gani é unanimidade entre os comunicadores da Associação de Nações do Sudeste Asiático (Asean), formada por Indonésia, Malásia, Filipinas, Singapura, Tailândia, Brunei, Mianmar, Camboja, Laos e Vietnã. A associação, assim como a Aberje, completa 50 anos em 2017. Além de sua pujança econômica, com

um crescimento médio do PIB de 5% desde 2010, a região tem uma população que ultrapassa 600 milhões de pessoas, uma grande diversidade cultural e linguística e está em uma posição estratégica: próxima à China, Índia, Japão e Austrália, o que tem atraído investimento estrangeiro, principalmente após a crise econômica de 2008. “A comunicação corporativa vive um bom momento na Ásia, pois muitas empresas internacionais trouxeram seus negócios e abriram empreendimentos por aqui, sobretudo nos países que compõem a Asean”, afirma Prita.

O desenvolvimento do bloco também tem atraído a atenção dos empresários brasileiros. Segundo



PRITA KEMAL GANI,
CRIADORA E ATUAL
PRESIDENTE DA ASEAN
PUBLIC RELATIONS
NETWORK

dados do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, o intercâmbio comercial do país com as nações da Asean em 2016 foi de aproximadamente 16,5 bilhões de dólares (55 bilhões de reais), o equivalente a 5% de todo o comércio realizado pelo Brasil naquele ano. Grandes empresas nacionais, como BRF, Vale e Marcopolo, estão aumentando sua presença na região, com a abertura de escritórios regionais e o estabelecimento de parcerias para entrar nesse mercado.

A **Comunicação Empresarial** entrevistou Prita Kemal Gani em outubro, durante a I Asean Public Relations Conference, organizada em Bali, na Indonésia, pela Asean Public Relations Network e pela Global Alliance for Public Relations and Communication Management. Confira a nossa conversa sobre comunicação, relações públicas, cultura, o crescimento do Sudeste Asiático e a projeção para o futuro da Asean.

Qual é a sua definição de relações públicas? Para mim, relações públicas é uma comunicação de mão dupla entre a organização e seus públicos. Assim, um relações-públicas deve ser capaz de transmitir a informação da organização, adaptando a mensagem e a informação para suas diferentes audiências. Isso é relações públicas, e, por isso, acredito muito na educação para a comunicação. Quem é graduado em Comunicação aprende sobre estratégias, planejamento, relações públicas e ética, habilidades necessárias para um bom desempenho na profissão.

Você acha que sua visão é muito diferente do conceito ocidental de comunicação corporativa? A grande diferença entre o que fazemos aqui em comunicação e o conceito ocidental é que temos um foco maior em aspectos culturais da comunicação, relacionados a família, cultura, di-

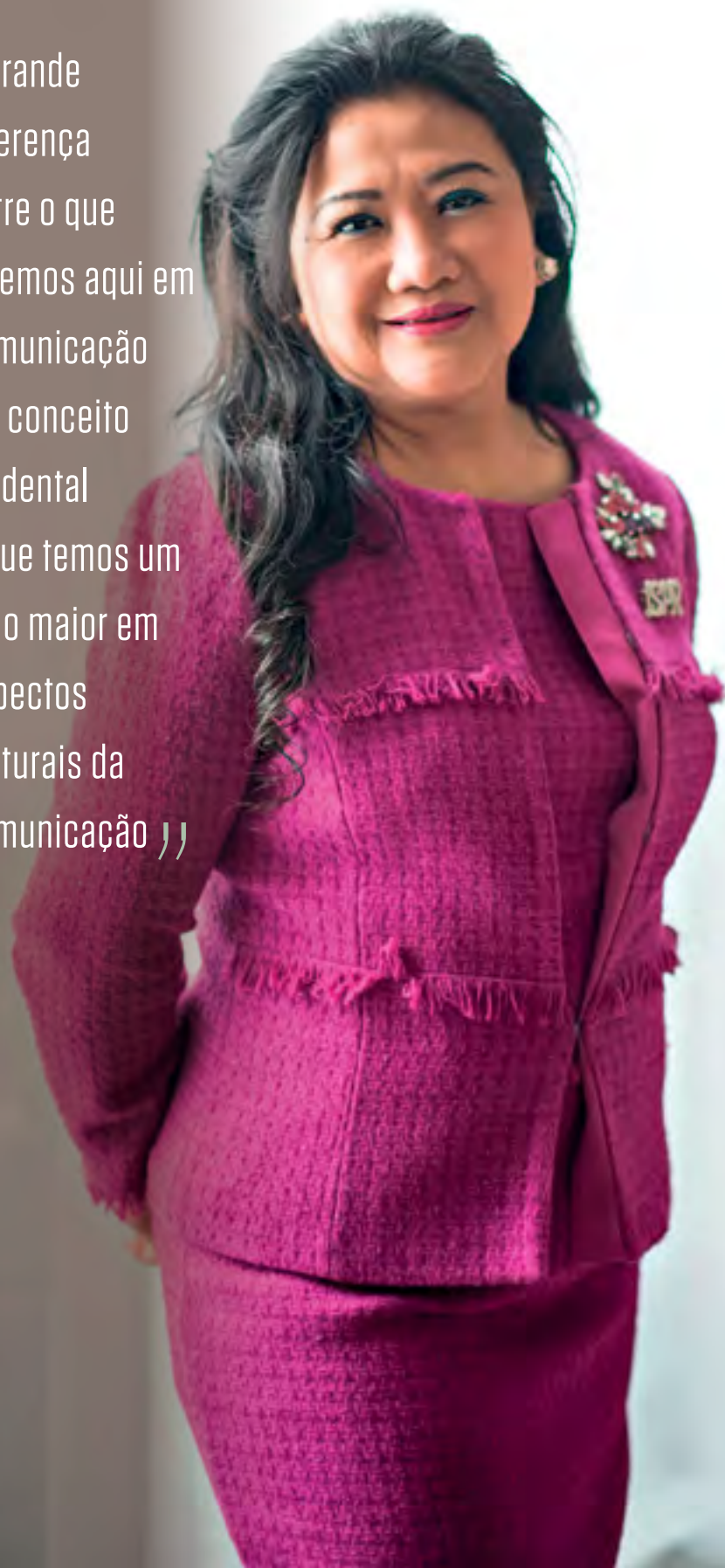
versidade e gênero, por exemplo. As questões de comunicação da Asean são tratadas e trabalhadas de uma forma mais holística, dando a informação como um todo. Em países ocidentais, geralmente a comunicação é mais focada em fatos, que devem necessariamente ter provas e evidências. Ela é mais voltada para resultados e baseada em performance.

É possível falar de uma comunicação comum para a Asean, já que o bloco é formado por dez países muito diferentes entre si? Apesar de termos uma grande diversidade de idiomas e culturas, somos muito parecidos em vários aspectos, sobretudo nas atitudes, valores e crenças, o que faz com que cada um possa contribuir de forma diferente. Com todas essas similaridades, é fácil que possamos aprender uns com os outros, compartilhar uns com os outros e trabalhar juntos, em harmonia.

Ainda temos muito que aprender em comunicação e relações públicas com os países do ocidente, mas lentamente começamos a trabalhar uma comunicação intercultural, tentando a integração por meio das artes, cultura, culinária, performances, turismo, patrimônio e crenças da região.

Dentro do desafio de unir culturas tão diversas, apesar das similaridades, como vocês têm trabalhado a ideia de uma marca regional para o bloco sem desprezar as narrativas de cada um dos países que formam a Asean? Acho que, se podemos falar de uma “marca Asean”, eu diria que ela é uma mistura das qualidades e características de todos os países que formam o bloco. Seria a marca que reúne as marcas de todos os países em um mesmo lugar. As pessoas na Indonésia, por exemplo, são conhecidas por sua tolerância, compreensão e criatividade; enquanto os cidadãos de Singapura o são por sua eficiência; os filipinos são agradáveis, calorosos, criativos, comprometidos e sinceros. Se somarmos tudo isso com as qualidades das pessoas da Tailândia, Vietnã, Camboja, Mianmar e Brunei, teremos características muito competitivas. Mas, como também compartilhamos tantas outras coisas, podemos trabalhar juntos, e o resultado é incrível! É por isso que a Asean está cada vez mais conhecida e todos se sentem atraídos pela região e por suas pessoas.

“ A grande diferença entre o que fazemos aqui em comunicação e o conceito ocidental é que temos um foco maior em aspectos culturais da comunicação ”



Comunicar com clareza é a alma de todos os negócios.

A Klabin orgulha-se de construir, em sua trajetória de 118 anos, uma base sólida de relacionamentos pautados na transparência. Juntos e comprometidos com tudo que está à nossa volta, nos desafiamos e nos reinventamos, com um olhar para o futuro em busca de novas soluções que contribuam para a constante evolução de nossa história centenária.

Uma homenagem da Klabin a todos os comunicadores.


Acreditar em bons relacionamentos É da Nossa Natureza.



Klabin

www.klabin.com.br

 @klabin_

 company/klabin



Muitos países do Sudeste Asiático possuem governos fortes e bastante presentes na economia. Isso faz com que as relações entre setor público e setor privado sejam cruciais para o bom andamento dos negócios na região. Como a comunicação se insere nesse mundo das relações governamentais na Asean?

Aqui na Asean, o profissional que cuida das relações com o governo tem função primordial para a organização. Eles devem comunicar e interpretar as regulamentações governamentais, como os governos planejam suas regras etc. O papel de um relações-governamentais nas organizações é manter a empresa informada para que seu planejamento estratégico esteja alinhado com as estratégias do governo. Eles são responsáveis por certificar que a companhia seja correta e siga as regulamentações e diretrizes, que não haja violações e oposições às políticas governamentais. Eles também agem como lobistas perante o governo, para planejamento e estratégia. Claro que ele deve estar comprometido com o bem do coletivo, e não somente com o da empresa. Se ele pensar somente na empresa, certamente caminhará para o suborno, e isso é proibido.

Olhando para o futuro, podemos ver que a Ásia ocupa um espaço cada vez maior no mundo dos negócios. A comunicação corporativa cresce no mesmo ritmo? A comunicação corporativa é praticada regularmente e tem se tornado obrigatória para as empresas. Isso

tanto na comunicação interna como na externa, à qual deveríamos dar importância equivalente em nossas organizações. A comunicação corporativa vive um bom momento na Ásia porque muitas companhias internacionais trouxeram seus negócios e abriram empreendimentos por aqui, sobretudo na Asean. Entretanto, eu não acredito em uma “comunicação asiática” predominando no mundo. Acho que a comunicação será certamente mais balanceada, mas devemos conhecer primeiro as culturas locais para depois seguirmos determinados estágios e processos em comunicação. Claro que não podemos usar o approach ocidental para ganhar o coração das pessoas na Asean, mas nós também estamos cada vez mais adaptáveis à cultura comunicacional do ocidente, já que muitas pessoas da região vão estudar em países ocidentais.

Vocês possuem um vizinho que tem mudado as perspectivas políticas e econômicas globais, com diversos desafios e oportunidades para o bloco. Que papel a China tem desempenhado na região? A China se aproximou da Asean inspirada pelo Japão e usando a mesma estratégia que os japoneses usaram anos atrás: ajudando outros países economicamente e lentamente introduzindo a “civilização chinesa” por aqui. Hoje a China tem um papel fundamental na região, com diversas missões em conjunto com os governos. Basicamente, somos amigos dos chineses.

Com toda a sua experiência em comunicação e cultura na Ásia e na Asean, como você vê o futuro da comunicação corporativa em um mundo ameaçado pelas fake news?

Vivemos hoje a era digital, e tudo, incluindo as notícias, pode ser espalhado em segundos. É uma obrigação para todas as organizações ter uma equipe de comunicação preparada para produzir informação precisa, confiável e atualizada sobre a instituição ou a empresa que representam. Assim, quando algum tipo de informação falsa ou qualquer outra questão enganosa surgir, isso possa ser instantânea e propriamente solucionado, fazendo com que as pessoas tenham a informação correta na mesma velocidade em que obtiveram a informação negativa. Não dá mais para imaginar uma organização sem um departamento de comunicação para lidar com esse tipo de problema. Por isso eu acredito tanto na formação em comunicação.

Que conselho você daria aos novos comunicadores?

Acho também que já é hora de aprendermos mais uns com os outros. Todas as culturas são boas e interessantes, mas temos de entender que a liderança da comunicação deve estar com um profissional que atue com ética e boas maneiras, especialmente quando está lidando com questões negativas, como infâmia, difamação ou escândalos. Por isso acredito que os professores deveriam ensinar os estudantes a ser profissionais decentes nas escolas de comunicação. ■

A VLI acredita na transformação da logística do Brasil e, por isso, entende a importância de quem transforma a comunicação.

Parabéns, Aberje, por esses 50 anos de estrada em comunicação empresarial no país.



Com você, criamos valor.



Valor da Logística Integrada



www.vli-logistica.com.br

Crise e oportunidade

Inovações tecnológicas, queda de confiança do consumidor e uma concorrência cada vez mais voraz têm transformado rapidamente o mercado de comunicação. Entretanto, para os profissionais da área, se há dificuldades também há aspectos favoráveis nessas mudanças

A TRANSFORMAÇÃO digital e a perda de confiança dos cidadãos nas instituições mudaram as regras não só no mercado de comunicação, mas também no mundo dos negócios e da gestão das companhias. Empresas e clientes precisam de novos serviços e perspectivas. As propostas dos fornecedores tradicionais da área de comunicação já não são suficientes, e outros profissionais estão chegando de campos variados – consultorias de negócios, de tecnologia ou das disciplinas mais diversas – para atuar no setor. Além disso, os meios de comunicação abordam desafios globais em seu modelo de negócio que afetam o papel que desempenham. “Tudo isso supõe uma mudança disruptiva que, claramente, exige que diretores de comunicação, consultores e jornalistas se adaptem às mudanças”, diz Adolfo Corujo, sócio e diretor geral corporativo de Talento, Organização e Inovação da Lloren-

te & Cuenca, consultoria espanhola de gestão de reputação, comunicação e assuntos públicos presente em 13 países, entre eles Brasil, Estados Unidos, Portugal e Argentina. Neste cenário de mudanças e transformações, discute-se se existe uma crise no mercado de comunicação. As opiniões se dividem, mas todos concordam em que o mundo digital, as redes sociais e os avanços tecnológicos tiveram papel fundamental na criação de um novo panorama do segmento. E que adaptação, assim como na natureza, é a chave para sobreviver, crescer e ampliar os negócios nesta nova realidade. “O fechamento de redações, como o Terra, cortes em jornais, revistas e até no mercado online mostram que o setor não está imune à crise. No ambiente corporativo não é diferente, porém acredito que esteja menos vulnerável”, reforça Fabrício Costa, gerente de co-

municação da Baxter Hospitalar. Para Priscila Santana, gerente do departamento de Comunicação da Ajinomoto do Brasil, o mercado tem enfrentado momentos de turbulência, mas também de oportunidades. “Temos a crise do editorial, o desaparecimento de títulos importantes, o digital tomando cada vez mais espaço, as redações mais enxutas, a cobrança dos jornalistas cada vez maior, mas, por outro lado, temos mercados se abrindo e oportunidades de atuação”, conta. “Trata-se de um momento decisivo porque precisamos decidir de que lado ficaremos – do lado inovador ou do decadente”, dispara Paulo Andreoli, CEO da MSL Andreoli, empresa integrante do Publicis Groupe, quinto maior grupo de comunicação do mundo. Para o executivo, o mercado tem crescido nas receitas, mas dá sinais de decadência há algum tempo. A primeira delas, segundo

“
Tudo isso supõe uma
mudança disruptiva
que exige que
diretores de
comunicação se
adaptem a elas ”

ADOLFO CORUJO, SÓCIO E DIRETOR-GERAL
CORPORATIVO DE TALENTO, ORGANIZAÇÃO E
INOVAÇÃO DA LLORENTE & CUENCA

ele, a moral e ética, representada pelas agências que cooptaram com as vantagens indevidas nas suas relações com o poder público. E a decadência no âmbito profissional, “porque ainda existem as assessorias de imprensa, quando hoje o mercado fala em influenciadores”. Para Andreoli, as assessorias deram os primeiros sinais de declínio quando passaram a aceitar trabalhos baseados em métricas por volumes de mídia espontânea e iniciaram um processo de autofagia pelos preços. “Existem as agências de comu-

nicação que foram rendidas pelas práticas internacionais e foram superadas pela tecnologia e hoje são substituídas por startups mais ágeis, dinâmicas e inovadoras”, completa.

Mundo online

O MERCADO de comunicação está passando por uma mudança histórica, e é necessário distanciamento para compreender o tamanho desse impacto. O mundo digital interferiu fortemente nas relações e na comunicação entre indivíduos, entre empresas e também entre compa-



PRISCILA SANTANA, GERENTE DO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA
AJINOMOTO DO BRASIL



PAULO ANDREOLI,
CEO DA MSL ANDREOLI



FABRÍCIO COSTA,
GERENTE DE COMUNICAÇÃO
DA BAXTER HOSPITALAR



“
A expressão
em inglês
‘content is king’
[o conteúdo é rei]
está mais
atual e forte
do que nunca”

JULIO GAMA, DIRETOR DE COMUNICAÇÃO
CORPORATIVA DA TELEFÔNICA BRASIL

nhas e seus consumidores. Esta é a opinião de Roberta Lippi, diretora de Comunicação da Brunswick, empresa de consultoria em relações corporativas e comunicação presente em 14 países. Neste ano a companhia atuou em duas transações relevantes do mercado brasileiro: o IPO do Carrefour no Brasil e a aquisição da The Body Shop pela Natura. Neste contexto, as redes sociais deram voz e influência aos indivíduos e a imprensa formal perdeu poder como formadora de opinião e está tentando se reinventar para sobreviver ao novo cenário. “As organizações passaram a falar diretamente com seus públicos – e também a sofrer as consequências negativas da exposição nas redes sociais. Na outra ponta, as agências de comunicação, tanto de relações públicas como de publicidade, também estão se adaptando a esse novo ambiente. Algumas mais rapidamente do que outras”, analisa Roberta.

Um ponto importante é que o aumento exponencial do volume de informações de fontes não confiáveis (ou claramente fakes) só aumenta a relevância dos veículos sérios, sejam eles grandes ou pequenos. “A expressão em inglês ‘content is king’ [o conteúdo é rei] está mais atual e forte do que nunca, e isso é uma vantagem para os veículos que produzem conteúdos de qualidade e estão sabendo dosar o paywall com as notícias grátis sem comprometer a qualidade”, diz Julio Gama, diretor de Comunicação Corporativa da Telefônica Brasil. Gama reforça que os veículos que se adaptam com mais rapidez estão tendo melhores resultados, como os paywalls no *The New York Times*, no *Financial Times* e no *The Wall Street Journal*. Outra mudança de destaque é a velocidade cada vez mais acentuada com que se produz e se dissemina o conteúdo. O tempo para consumo de tudo é escasso, e, diante de tanta

concorrência entre os temas difundidos pelos mais diferentes canais, manter a atenção do espectador, garantindo a retenção da mensagem, é um desafio contínuo. “Temos dado ênfase à comunicação com *value proposition*. Ou seja, queremos que as ações implantadas ‘entreguem’ valor ao público-alvo, sendo pautadas pelos objetivos estratégicos e valores da empresa – e isso vale tanto para um simples comunicado como para uma ação de marketing mais elaborada”, comenta Yara Motta, gerente de Comunicação Institucional da Brasil Terminal Portuário. Gerar engajamento em relação a uma marca, a um propósito, não é tarefa fácil. E o público interno das empresas é um vetor importante na disseminação de informação corporativa, principalmente pelas redes sociais. “Com os colaboradores, por exemplo, temos intensificado as comunicações aproximativas, explorando as oportunida-

des de abertura ao diálogo, buscando a aderência da mensagem-chave e a mudança de comportamento como objetivo final para os casos de ações de conscientização”, explica Yara. A crise ou transformação do setor também atingiu a questão da credibilidade. O estudo global “Edelman Trust Barometer 2017”, promovido no Brasil pela agência de comunicação integrada Edelman Significa, revela a maior queda já registrada na confiança em todas as institui-

verno, a confiança, ainda que tenha aumentado 3 pontos, amarga 24%. “As pessoas não acreditam mais na informação ‘oficial’ e tendem a acreditar mais em seus pares. Elas querem estar ligadas a marcas em que confiem, que compartilhem seus valores e seu propósito. As empresas precisam conseguir criar essa conexão, e são os comunicadores que vão liderar esse processo”, analisa Salete da Hora, gerente de Comunicação da CTG Brasil.

e intoxicação, ou seja, as pessoas recebem tanta informação que ganhar o tempo delas é cada vez mais difícil) e a queda das barreiras entre as disciplinas profissionais. Por causa disso, as agências de comunicação e RP procuram e atraem novos perfis com habilidades e formações diversas. Relações-públicas, jornalistas, advogados, relações-internacionais e consultores PhDs em diversas áreas têm espaço na MSL Andreoli. “Todos os profissionais precisam ter o DNA de negócios para gerirem suas contas ou grupos de contas como pequenas startups. Precisam entender de receita, Ebitda, lucros e mercados. Só assim serão úteis aos clientes”, conta Paulo Andreoli, presidente da empresa. Na Llorente & Cuenca, a busca é por dois tipos diferentes de profissionais: aqueles que têm experiência e uma trajetória na gestão corporativa de grandes companhias, com vontade de trabalhar e influir em mais de uma multinacional, e os jovens com talento cujo objetivo é aprender comunicação, public affairs e gestão de serviços profissionais, enquanto trabalham com colegas de culturas, conhecimentos e procedências diversas. “Compartilhamos e trabalhamos com três características na empresa: foco no alto desempenho, curiosidade e bondade, entendida como a capacidade de ser generoso e de conversar abertamente para construir em equipe”, destaca Adolfo Corujo. Perfis e backgrounds variados também servem como modelo global para a Brunswick há 30 anos.



ROBERTA LIPPI, DIRETORA DE COMUNICAÇÃO DA BRUNSWICK



YARA MOTTA, GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DA BRASIL TERMINAL PORTUÁRIO

ções: empresas, governo, ONGs e mídia. Os índices caíram globalmente nos quatro setores pesquisados. No Brasil, a confiança caiu em três áreas: nas empresas (de 64% para 61%), nas ONGs (de 62% para 60%) e na mídia (de 54% para 48%). No go-

Experiência e talento

COM A transformação do mercado na era digital, quatro tendências ganham força: a hipertransparência, a personalização (poder dos indivíduos), a “infoxicação” (neologismo que mistura informação



“
As pessoas
querem estar
ligadas a
marcas em que
confiem, que
compartilhem
seus valores e
seu propósito ”

SALETE DA HORA, DA CTG BRASIL

Diante do cenário desafiador, a diversidade de perfis se torna ainda mais importante, de acordo com a diretora Roberta Lippi. Além dos profissionais formados em Comunicação e Jornalismo, a empresa tem uma grande parcela da equipe ao redor do mundo oriunda do governo, de bancos e de setores variados de empresas. “A visão global, o inglês absolutamente fluente escrito e falado, a proatividade e o bom humor também são características fundamentais”, reforça Roberta. Do outro lado do balcão, os departamentos de comunicação de grandes companhias igualmente

listam uma série de predicados e diversidade na formação de seus times. “Ter diferentes perfis e competências é importante para a empresa, e não é diferente na área de comunicação. De forma geral, buscamos pessoas éticas que compartilhem os nossos valores”, conta Salete da Hora, da CTG Brasil. Para Yara Motta, da Brasil Terminal Portuário, as competências comportamentais são muito importantes. Em um ambiente de trabalho dinâmico, como o da comunicação, tornam-se atrativos profissionais que imprimem agilidade na entrega, combinada com postura flexível, éti-

ca e resiliência. “Ter visão sistêmica do negócio, ‘pensar fora da caixa’ e ter empatia são também atributos muito bem-vindos, que dotam as iniciativas de propósito”, diz Yara. O profissional ideal de comunicação para a Ajinomoto do Brasil é aquele que busca novos conhecimentos e que consegue perceber e adaptar a mensagem ao público para que haja o menor ruído possível, tanto interna como externamente. Deve também entender as características de cada veículo e conseguir traduzir a filosofia da empresa e seus valores para todos os materiais de comunicação. “Mas, além das competên-

cias técnicas, queremos pessoas que acreditem no poder da comunicação, que ela pode engajar, despertar o orgulho em pertencer, que pode fortalecer a reputação e, principalmente, que goste muito do que faz”, dispara Priscila Santana, da Ajinomoto do Brasil. Para Fabrício Costa, da Baxter Hospitalar, é importante que os profissionais “tenham a visão da comunicação integrada, sejam criativos e que busquem inovar os processos”.

Empreendedorismo

ESPÍRITO DE equipe também ganha pontos na Telefônica Vivo, segundo Julio Gama, assim como conhecimento técnico de acordo com o nível da posição, energia para trabalhar em um ritmo forte e responsabilidade no sentido mais amplo. Como alternativa às mudanças e possível crise do mercado, incluindo o da comunicação, o empreendedorismo surge como alternativa, analisa Gama. E para se tornar um profissional independente é preciso se preparar para os desafios. “Entendo que boas formas de se preparar para um voo solo incluem a construção de um sólido network, que vai lhe abrir portas para potenciais clientes; curso técnico de gestão profissional, para evitar estacionar na empresa do ‘eu sozinho’; energia, coragem e reserva financeira para trabalhar o triplo e, possivelmente por um período, ganhar um terço”, ensina o diretor corporativo da Telefônica Brasil. Ainda à luz dos avanços tecnológicos, a produção de conteúdo tem se mostrado um campo fértil para

empreender na comunicação. As redes sociais das empresas e TVs corporativas estão entre os maiores clientes desses profissionais independentes, segundo Yara Motta. “Além disso, soluções digitais – por aplicativo ou software – que tornam mais produtivos e eficazes os trabalhos de comunicação tendem a fazer ‘brilhar os olhos’ de gestores, diante da realidade de equipes enxutas em departamentos de comunicação corporativa”, salienta. “Empreendedores não são formados em escolas. Sobreviverão aqueles que conseguirem acompanhar as mudanças e, o que é melhor, que conseguirem antecipar-se a elas”, cita Andreoli. A inteligência artificial e a robotização, ao que tudo indica, ditarão os rumos do mercado nos próximos anos. Nesse período, o setor terá encontrado muitas das respostas que hoje está buscando, mas terá uma infinidade de outras perguntas a ser respondidas. “Oitenta por cento do que fazemos hoje em nossa empresa é totalmente diferente do que fazíamos há apenas cinco anos. E sabemos que vai acontecer o mesmo nos próximos três anos”, prevê Adolfo Corujo. O futuro também será de convergência, com relevância para o cargo de *chief communications office* (CCO) – o profissional que vai cuidar da comunicação da empresa em todas as frentes e de forma alinhada. “Isso significa integração da comunicação externa e interna, do marketing e mídias sociais. A convergência já está aí. A Comunicação Corporativa já tem de pagar

PAINEL PROFISSIONAL

Na hora de contratar, procurar vaga ou buscar aprimoramento, o mercado de comunicação tem necessidades únicas que operam de forma particular.

Pensando nisso, a Aberje criou o Painel Profissional, com o objetivo de assessorar organizações e profissionais com serviços de recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira. Para as empresas associadas, é possível anunciar vagas em todos os níveis hierárquicos e consultar currículos; além de contratar serviços de recrutamento, seleção e outplacement. Os profissionais podem cadastrar seus currículos e ter acesso às vagas anunciadas. Em gestão de carreira, a plataforma oferece também coaches e mentores experientes para acompanhar o profissional. Mais informações em www.aberje.com.br/painel-profissional.

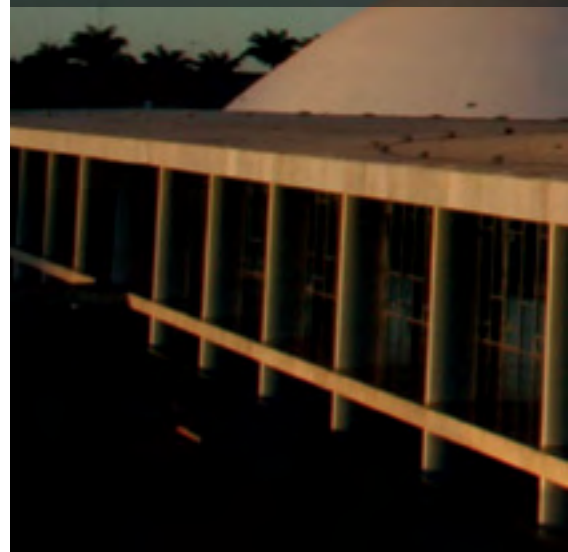
para conseguir posts em blogs, e o Marketing paga cada vez mais por publicidades”, diz Julio Gama. “Sou otimista e acho que especificamente a comunicação empresarial é um segmento que, a meu ver, vai tomar cada vez mais corpo; com isso, a necessidade de profissionais qualificados pode de certa forma aquecer o mercado”, conclui Priscila Santana. ■

As relações proveitosas

UM DOS principais papéis do profissional de relações governamentais, ou “RelGov”, é fazer a interlocução entre empresas ou instituições que representa e setores públicos, como agências reguladoras, ministérios, Câmara e Senado Federal. Seu objetivo é garantir a representatividade de inúmeros grupos e setores nas discussões e decisões de políticas públicas. É uma função que exige capacidade de negociação, ponderação, de saber ouvir e conciliar opiniões divergentes. Por isso, para criar um ambiente saudável entre governo, sociedade e organizações, é fundamental a integração do RelGov com as outras áreas da instituição. Se há 15 anos tais assuntos eram delegados ao setor Jurídico, atualmente eles ficam a cargo de um segmento específico e estruturado, com profissionais especializados, que ganhou espaço e autonomia e no qual o papel da comunicação é fundamental. O profissional, que antes era descolado da narrativa institucional e só se relacionava com os órgãos públicos em Brasília, hoje está integrado com outras áreas da empresa e precisa entender

também as estratégias do negócio, a narrativa institucional e as questões de sustentabilidade da organização. “Hoje, além de ter forte contato e relações com o governo, um profissional de RelGov precisa entender questões técnicas e de políticas públicas. Ele deve ter conhecimento da formulação dessas políticas, de legislação e de questões tributárias; por isso o perfil vai além da comunicação”, acrescenta Ricardo Mendes, sócio da Prospectiva Consultoria. Para Maria Elisa Curcio, diretora de Relações Institucionais e Políticas Públicas da Honda Advogados e diretora executiva da Associação Brasileira da Indústria de Produtos de Limpeza e Afins (Abipla), uma grande mudança ocorreu no parâmetro ético: “Hoje o mercado exige que todos sigam as regras de compliance, e a própria Lei Anticorrupção fez com que todas as empresas passassem a ter uma governança muito mais forte e atuante, o que exige atenção redobrada do profissional de RelGov”. Em um cenário político mais complexo, tanto interna como externamente, aliado à globalização, ao crescimento

Mudanças no perfil do profissional, novas tecnologias, regulamentação e combate à corrupção trazem desafios, oportunidades e relevância para a atividade de RelGov



dos países emergentes e à internacionalização dos mercados, as decisões governamentais passaram a impactar com mais força o desempenho das empresas, o que as obrigou a investir no relacionamento com os agentes

“O mais importante é termos leis que combatam a corrupção, o que dá conta de coibir eventuais excessos”

RICARDO MENDES,
SÓCIO DA PROSPECTIVA CONSULTORIA



RICARDO MENDES, DA PROSPECTIVA CONSULTORIA

públicos para negociar e solucionar questões legais, regulatórias e comerciais que afetam seus resultados. Entretanto, como o ambiente de negócios sofre influência de muitos outros atores além do governo, como clientes, fornecedores, sindicatos, associações, ONGs e imprensa, os profissionais de RelGov precisam entender e se relacionar com esses *stakeholders* também. Ricardo acredita que a atividade está crescendo, se sofisticando e recebendo mais recursos. Com o fim das doações de empresas para campanhas eleitorais, ele prevê que esses recursos devem ser direcionados para a contratação de consultorias e de mais profissionais. “A demanda vem crescendo, mas o nosso principal desafio continua sendo mostrar resultados e geração de valor. Ao contrário de outras áreas, que têm métricas bem definidas, em RelGov



“
Hoje, o mercado exige que todos
sigam as regras de compliance”

MARIA ELISA CURCIO, DIRETORA DE RELAÇÕES
INSTITUCIONAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS DA HONDA
ADVOGADOS E DIRETORA EXECUTIVA DA ABIPLA

é difícil mensurar os resultados.” Para Miguel Jorge, sócio da Barral M. Jorge Advogados, o grande diferencial de um profissional de RelGov continua sendo trabalhar com seriedade, profissionalismo, dedicação e, principalmente, seguindo sólidos princípios éticos e morais. “Em razão do que vem ocorrendo em várias áreas do Executivo, do Legislativo e do Judiciário, fica cada vez mais difícil operar dentro desses princípios. Mas o profissional deve se preparar

para atuar de forma correta e independente, defendendo de maneira técnica, isenta e transparente os interesses da empresa, organização ou comunidade que representa.”

Perfil do profissional

UMA PESQUISA feita em 2015 pelo site RelGov em Foco, em parceria com a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (Abrig), revela que as formações mais comuns na atividade

são, nesta ordem, Direito, Ciências Políticas, Administração, Relações Internacionais e Comunicação. Porém, mesmo que formado em – ou oriundo de – outras áreas, o profissional de RelGov precisa dominar as linguagens e ferramentas de comunicação, além de saber transitar com desenvoltura entre os diferentes meios e públicos até chegar aos contatos desejados. Ele é a ponte entre o governo e a empresa e representa ambos enquanto transita entre eles e busca intersecções entre os dois. Tudo isso exige muito poder de argumentação, persuasão e raciocínio lógico, mas também muito jogo de cintura. Aliados aos conhecimentos técnicos, atualmente os aspectos comportamentais são decisivos no perfil do profissional. Como a área é muito próxima dos centros de poder e decisão, as tentações à corrupção e a ilicitudes são constantes. “Felizmente, os custos para operar dessa forma são cada vez mais altos, então a tendência é que as empresas sigam as normas”, opina Ricardo Mendes, da Prospectiva, esclarecendo que todas essas relações podem e devem se dar da forma mais transparente possível e com benefícios para os dois lados e para toda a sociedade: “Qualquer empresa tem o direito de defender seus interesses, e o setor privado dispõe de recursos para pensar e implantar soluções que beneficiem não só a companhia, mas toda a população. Cabe ao gestor público avaliar o que é de interesse público ou não”. Na visão de Maria Elisa, da Honda Advogados, as recentes operações desencadeadas pela PF e pelo Ministério Público

são uma oportunidade de combater o comportamento patrimonialista e o hábito de misturar o público com o privado. “Para alguns setores, o ‘pedágio’ e a propina eram a regra para ter acesso ao mercado e ao poder público, mas acredito que agora isso tende a ser cada vez mais coibido.”

Regulamentar ou não o lobby

É BOM deixar claro: lobby não é sinônimo de corrupção, assim como lobista não é sinônimo de corrupto. Com as sucessivas prisões a que assistimos nos últimos anos com a Operação Lava-Jato e as frequentes menções a

lobistas na grande imprensa, o termo e a atividade ficaram associados, no imaginário popular, a corrupção, contravenção, propinas e fraudes, o que é um grande mal-entendido. “Os criminosos que se apropriaram desse termo são, na verdade, corruptores da pior espécie, que se aproximam de autoridades com malas de dinheiro, muitas vezes provenientes de corrupção, para comprar favores. Além das várias infrações ao Código Penal, eles causaram um enorme prejuízo às atividades de relações governamentais, pois deturparam esse trabalho. Levará anos para que a palavra ‘lobby’ e a atuação dos verdadeiros lobistas se recupere”, lamenta Miguel Jorge. O lobby é definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como “a comunicação oral ou escrita com uma autoridade pública para influenciar decisões políticas, administrativas e, principalmente, legislativas”. É a expressão do direito que grupos de

interesse têm de apresentar seus argumentos aos tomadores de decisão e pelo qual, agindo como intermediários, procuram influenciar nas tomadas de decisão de políticas públicas, o que é perfeitamente legítimo e necessário numa democracia moderna. Uma das defensoras da regulamentação é a deputada federal Cristiane Brasil (PTB-RJ), relatora do Projeto de Lei 1202/2007, do deputado Carlos Zarattini (PT-SP), que regulamenta o lobby e a ação de grupos de pressão junto ao setor público. O texto já foi aprovado na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania da Câmara dos Deputados e aguarda votação no plenário da Casa. Os favoráveis à regulamentação defendem que ela ajudaria a dar mais transparência às relações entre empresas, entidades e organizações e os agentes públicos durante o processo de defesa de seus interesses. Há, contudo, visões contrárias: “Acho que o tema não está sendo discuti-



“
Levará anos para que a palavra
‘lobby’ e a atuação dos verdadeiros
lobistas se recupere ”

MIGUEL JORGE, SÓCIO DA BARRAL M. JORGE ADVOGADOS

do adequadamente. Temo que o projeto de lei ‘engesse’ a atividade ou torne obscuros alguns processos e procedimentos, como por exemplo ter de relatar tudo o que foi tratado numa audiência ou conversa, burocratizando a atividade ou, pior, criando procedimentos paralelos e informais para fugir da burocratização”, opina Maria Elisa. Para Ricardo Mendes, a regulamentação também não é essencial. “Nos Estados Unidos, a regulamentação do lobby aumentou as atividades feitas de maneira informal e estimulou outras formas e mecanismos de pressão. Acho que correríamos o risco de burocratizar uma atividade que está funcionando bem. O mais importante é termos leis que combatam a corrupção, o que já dá conta de controlar bem a atividade e coibir eventuais excessos.” Miguel Jorge discorda e afirma que a experiência dos EUA não tem nada de burocrática, e sim de um extremo profissionalismo, num país onde a atividade movimenta cerca de 15 bilhões de dólares por ano e é exercida por cerca de 15 mil profissionais. “Deveríamos nos perguntar a quem interessa que exista esse limbo em torno da atividade. Mais do que a favor do projeto de lei do deputado Carlos Zarattini, sempre defendi o PL 6.132/1990, do então deputado federal e senador Marco Maciel, que está parado no Congresso há quase 30 anos.” A saber: o PL 6.132/1990 “dispõe sobre o registro de pessoas físicas ou jurídicas junto às casas do Congresso Nacional, para os fins que especifica”.

O impacto das novas tecnologias

QUESTÕES tecnológicas, naturalmente, também estão afetando a atividade de relações governamentais. Mudanças aceleradas no comportamento social, alterações no ambiente regulatório e novos modelos de negócio exigem ações e adaptações rápidas na interlocução entre empresas e governo.

O profissional de RelGov tem que estar muito bem informado, e as novas tecnologias podem contribuir muito para isso. Para Ricardo Mendes, existem três impactos principais: “Primeiro, as mídias digitais proporcionam muita transparência no relacionamento entre os profissionais e os gestores públicos. Segundo, conseguimos desenvolver argumentos e propostas muito mais convincentes hoje porque temos acesso a dados a que antes não tínhamos. E, terceiro, as mídias digitais permitem o engajamento de pessoas e a mobilização de grupos em torno de determinadas causas de interesse público, então a população acaba tendo voz em questões importantes relativas a decisões que a afetam”.

Maria Elisa reforça que hoje as mídias sociais acabam dando visibilidade a certos assuntos e influenciando muito mais na formação de políticas públicas. “Alguns temas que não eram prioridade para o Congresso passaram a ser importantes, e empresas e legisladores agora são cobrados por projetos e decisões que antes estavam engavetados ou numa longa ‘fila de espera’. Isso é um benefício não só para os profissionais de RelGov, mas para toda a sociedade.”

JOTA E ABERJE FIRMAM PARCERIA

A relação entre governo e empresas no Brasil ganhou novos contornos com a série de escândalos de corrupção no país nos últimos tempos. Neste contexto, cresce a relevância do profissional de relações e representações institucionais e a aproximação entre instituições que prezam pela ética em suas relações se torna cada vez mais essencial.

A parceria entre a Aberje, com a curadoria de Maria Elisa Curcio (HTAR Advogados), e o projeto Às Claras, do JOTA, tem como objetivo fornecer conteúdo de qualidade, informações técnicas e análises profundas para melhorar a tomada de decisão de agentes públicos e privados, ressaltando a importância da comunicação para o desenvolvimento com integridade. O projeto Às Claras (<https://jota.info/colunas/as-claras>) publicará textos e análises de acadêmicos e profissionais do setor, entre outros atores fundamentais para que melhores práticas se tornem cada vez mais reais.

Parabéns à Aberje,
entidade mater
da comunicação
empresarial brasileira,
pelos 50 anos de
contribuição à nossa
atividade profissional

Homenagem de

Jornalistas & Cia

portal dos
Jornalistas

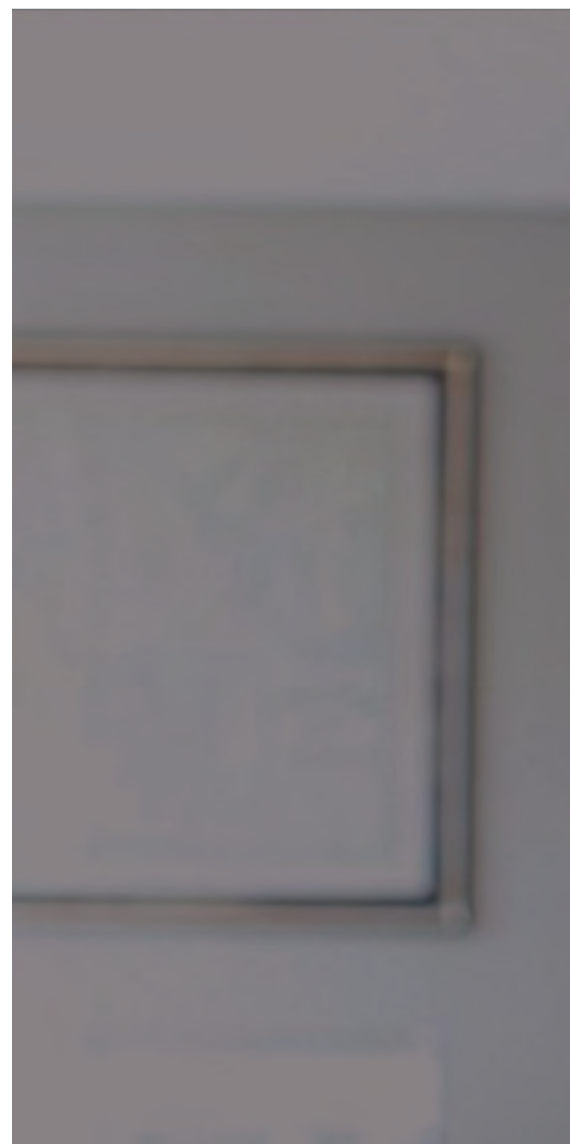
A volta por cima

Escândalos e notícias falsas podem ter alto custo para a imagem de uma empresa. O importante é prevenir-se dos riscos e estar preparado para minimizar os danos

NOS DIAS atuais, a reputação, mais do que nunca, tem sido uma das maiores preocupações de qualquer organização. Segundo Elisa Prado, diretora executiva da TVI RP e autora do livro *Gestão de Reputação: Risco, Crise e Imagem Corporativa*, é um ativo intangível extremamente valioso para as marcas, já que lhes confere credibilidade e legitimidade. “Em sentido oposto, a má reputação traz consequências que muitas vezes acabam por impedir a empresa de implementar suas estratégias”, afirma ela.

O problema é que nenhuma companhia está imune a sofrer um grande abalo em sua reputação. Independentemente da proporção, basta um escândalo para colocar em xeque anos de trabalho. A Operação Lava Jato, por exemplo, tem denunciado esquemas envolvendo algumas das maiores empresas do país. Como ocorreu com a Odebrecht.

Recapitulando: a investigação descobriu um setor de propinas dentro da empreiteira, responsável por acordos de bilhões de reais. Marce-



“

Os integrantes
devem incorporar as
melhores práticas
de conformidade
por convicção e não
somente por obrigação”

lo Odebrecht, então presidente do grupo, foi preso e condenado a 19 anos de prisão. Ele e o pai, Emílio Odebrecht, além de outros 76 executivos, passaram a revelar como funcionava o esquema envolvendo grandes partidos e políticos do país. Pelo alcance e pela gravidade, essas revelações ficaram conhecidas como “delações do fim do mundo”. Depois de um evento dessa magnitude, é impossível para uma empresa manter-se inabalada. Para recu-

perar a reputação e a confiança do público, a Odebrecht colocou em prática uma série de medidas. “Estamos passando por uma grande transformação que tem como foco a busca pelos mais altos padrões de governança e conformidade”, declara Marcelo Lyra, responsável por Comunicação e Sustentabilidade da Odebrecht S.A. “Queremos demonstrar à sociedade que estamos trabalhando com seriedade para cumprir nosso compromisso

MARCELO LYRA, RESPONSÁVEL POR COMUNICAÇÃO
E SUSTENTABILIDADE DA ODEBRECHT





ELISA PRADO, DIRETORA EXECUTIVA DA TVI RP

real de atuar com ética, integridade e transparência.”

O primeiro passo da empresa para recuperar sua imagem envolveu um pedido público de desculpas à sociedade. A partir daí ela passou a colaborar com a Justiça dos países em que atua. Segundo Marcelo Lyra, uma das ações mais recentes foi a criação do Conselho Global (CG), com o propósito de apoiar a governança e o desenvolvimento das empresas do grupo em áreas como cidadania corporativa, sustentabilidade e combate à corrupção.

Os custos para reparar os danos à imagem são sempre muito grandes, e o processo é de longo prazo. “Depois que um dano é causado à reputação

de uma marca, só nos resta dialogar e informar a sociedade sobre o posicionamento definido pela empresa. Ser transparente para gerar credibilidade e apoio”, explica Elisa Prado. Como afirma Marcelo Lyra, mostrar que a companhia de fato “virou a página” envolve rodadas de conversas com integrantes, fornecedores, clientes e a ampla divulgação de informações para a imprensa. “Ao longo do tempo e de forma consistente, a Odebrecht atestará à sociedade nossa evolução.”

Prevenção de riscos

O CASO da Odebrecht mostra que, apesar dos abalos profundos, é possível dar a volta por cima, desde que

as mudanças sejam de fato implantadas e exista um comprometimento em mudar a mentalidade dos funcionários. “Os colaboradores devem incorporar as melhores práticas de conformidade por convicção, e não somente por obrigação”, diz Lyra. Estar suscetível a grandes abalos na imagem e na reputação obriga uma empresa a se preparar para uma eventual crise. Segundo Elisa Prado, a estratégia de prevenção de riscos começa com um plano para engajar e manter um relacionamento contínuo com os *stakeholders* – os verdadeiros embaixadores da marca –, que vão apoiá-la e ajudar na hora de construir uma reputação de credibilidade, atrair

“
É preciso
ter em mente
um novo tipo
de comunicação,
na qual a marca
se relaciona
com cidadãos,
e não com
consumidores ”

talentos e conquistar a confiança do público.

Para isso, essa estratégia parte de três princípios. O primeiro é encontrar um propósito, uma missão. A grande contribuição da marca para a sociedade. “Elas precisam defender causas genuínas e cumprir o que prometem. É preciso ter em mente um novo tipo de comunicação, na qual a marca irá se relacionar com cidadãos, e não com consumidores, preocupando-se menos em fazer publicidade e mais em solucionar os problemas da sociedade”, afirma Elisa.

Em segundo lugar, é necessário estabelecer um diálogo com quem pensa diferente. O ambiente deve ser saudável, aberto a discussões.

“Hoje é preciso pedir licença para entrar na vida dos consumidores, especialmente nas redes sociais”, diz Elisa. Mais conscientes, os consumidores e os parceiros de negócios buscam marcas capazes de agregar valor à sua rotina. As empresas devem levar isso em consideração. Por fim, é necessário monitorar tudo o que envolve a comunicação entre a marca e seus consumidores. Um relacionamento constante oferece a possibilidade de criar confiança.

Nos últimos tempos, as fagulhas surgem nas redes sociais. Um canal aberto, rápido e confiável ajuda a atuar de maneira eficaz quando elas despontam.

Fake news e a imagem

COM A GRANDE facilidade e capilaridade na disseminação de informações, as empresas passaram a se preocupar com outro tipo de impacto que pode abalar sua reputação: o causado por notícias falsas, ou *fake*

VINICIUS MOTA, SECRETÁRIO DE REDAÇÃO DA FOLHA DE S.PAULO



news [veja artigo sobre o assunto na página 76]. Apesar de já existir há tempos, só recentemente o termo passou a fazer parte de qualquer discussão envolvendo a imprensa e a divulgação de informações.

A expressão ganhou o mundo principalmente durante as eleições norte-americanas. O presidente eleito, Donald Trump, usou-a à exaustão. Ironicamente, ele mesmo tem sido um dos grandes produtores de *fake news*, e suas discussões com grandes veículos de imprensa ganharam o mundo. O uso das notícias falsas, inclusive, levantou questões sobre o impacto que elas tiveram no resultado do pleito.

No Brasil, um caso recente envolveu a Amaggi, trading de Blairo Maggi, ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Em junho deste ano, um bimotor com uma carga de 653 quilos de cocaína, avaliada em 13 milhões de reais, foi interceptado pela Força Aérea Brasileira. Inicialmente, circulou a notícia de que a aeronave teria decolado de uma das fazendas de Maggi. Apesar de a informação ter sido desmentida (segundo o piloto, o avião saiu da Bolívia), o estrago já estava feito, e a notícia foi compartilhada à exaustão em redes sociais.

O impacto desses boatos é tão destrutivo que ele tem sido usado como ferramenta de manipulação política. Existem sites especializados em divulgar conteúdo falso, ou de teor sensacionalista, com o objetivo de prejudicar a imagem de políticos e atacar simpatizantes de diferentes orientações ideológicas.

É difícil precaver-se contra uma notícia falsa. Entretanto, se a em-

“
Também é
importante
reconhecer o erro
quando ele acontece.
É preciso dar
um espaço
para a correção”

VINICIUS MOTA, DA FOLHA DE S.PAULO

presa tiver feito corretamente sua prevenção de riscos, com propósito bem definido, ambiente saudável de discussão e monitoramento eficaz, é possível minimizar os efeitos rapidamente. E, ao menor rumor que surja, os canais de comunicação da marca mostrem a informação verdadeira, como fez a Amaggi, diminuindo o impacto negativo.

Informação com credibilidade

JUSTAMENTE por causa dessa nova realidade, veículos de comunicação sérios do mundo inteiro têm batallhado mais do que nunca para manter sua credibilidade e continuar produzindo conteúdo confiável. As redes sociais passaram a ser um tema analisado e monitorado com cuidado. Códigos de conduta para os profissionais desses veículos foram colocados em prática. Jornalistas são pessoas públicas, e o que dizem nas redes pode ser associado à empresa em que trabalham. É preciso, portanto, tomar cuidado com o que é postado no Twitter ou no Facebook.

Apesar de a apuração e a busca pela verdade serem fundamentos do fazer jornalístico, agora é preciso dobrar o cuidado. “Nós reforçamos os controles e temos a instituição do ombudsman, um profissional que analisa a atuação do jornal”, diz Vinicius Mota, secretário de redação da *Folha de S.Paulo*. “Também é importante reconhecer o erro quando ele acontece. É preciso dar um espaço para a correção equivalente ao que é dado para a denúncia”, completa Mota, que participou do 8º Congresso de Comunicação Empresarial Aberje Minas Gerais, no qual abordou o tema das *fake news*.

Para qualquer leitor de notícias, também é importante identificar a credibilidade da fonte de informação. Em plataformas como o Facebook, com cerca de 2 bilhões de potenciais leitores, é comum ver que reportagens de veículos sérios dividem espaço com “verdades alternativas” espalhadas com segundas intenções. Pesquisas apontam que a maioria dos leitores tem dificuldades em identificar notícias falsas. Os sites que divulgam esse tipo de informação errada também são feitos para emular uma fonte confiável, o que torna o trabalho do leitor ainda mais complicado.

Sejam falsas notícias, sejam tropeços, o fato é que as empresas precisam criar mecanismos cada vez mais eficientes para manter a reputação intacta. Ou pelo menos estar preparadas para levantar da lona rapidamente depois de um duro golpe. Manter-se atento o tempo todo é essencial. ■

Todos os cursos da ESEG
avaliados pelo MEC estão em
1º LUGAR NO BRASIL



ADMINISTRAÇÃO



ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO

Conheça também os
cursos de Ciências Contábeis,
Engenharia Civil e Engenharia
de Computação.

ESEG.EDU.BR

ESEG | ESCOLA SUPERIOR
DE ENGENHARIA
E GESTÃO

Comunicação com grife

Para sobreviver em um mercado competitivo e cada vez mais internacionalizado, pequenos e médios escritórios de comunicação investem no modelo de agências-boutique, com serviços personalizados e expertises diferenciadas

EM UM tempo de concentração e fusões no mercado de comunicação corporativa, manter-se saudável à margem do mainstream do segmento requer cada vez mais tenacidade, habilidade e resiliência por parte das pequenas e médias agências. A internacionalização do setor é carta já há muito aberta na mesa: ocorreu com várias das maiores companhias do Brasil, como a Ideal e a Máquina, ambas adicionadas a bandeiras distintas dentro da mesma gigante inglesa WPP; e, para ficar em só mais um exemplo, com a In Press, hoje associada ao grupo americano Omnicom. Assim, resta a empresas como Genuí, Happy House e Bowler, entre outras, centrar

fogo em áreas de expertise – marketing cultural no caso da Genuí, endomarketing no da Happy House, soluções digitais no da Bowler. “O risco é permanente em qualquer empreendimento. O resultado é decorrente do ‘assumir riscos’”, diz Analisa Brum, da Happy House, empresa de Porto Alegre que surgiu em 2000 e que dois anos depois já prestava serviços de endomarketing para clientes pesados, de âmbito nacional, como a mineradora multinacional Vale. Embora à época já fosse especialista no tema, com três livros publicados – o oitavo, *Endomarketing Estratégico*, saiu há pouco pela editora Integrare –, e prestasse consultoria a empre-

sas pelo Brasil afora, Analisa previa uma atuação restrita da Happy House, apenas no Rio Grande do Sul. Hoje com 25 clientes e 70 colaboradores, a agência, apesar da crise, mantém o tamanho de dois anos atrás. “Não podemos nos queixar, mas agora as negociações são mais difíceis, e, para não perder o cliente ou o trabalho, acabamos aceitando uma rentabilidade menor.”

Para além do marketing

DIFERENTEMENTE de Analisa, os catarinenses Qiah Salla e Patrícia Zimmermann decidiram em 2017 trazer a empresa que fundaram em seu estado para São Paulo. Os sócios da Genuí imaginam poder ter



“
O risco é permanente em qualquer
empreendimento. O resultado é decorrente
do ‘assumir riscos’ ”

ANALISA BRUM, DA HAPPY HOUSE

uma interlocução mais privilegiada na grande metrópole, fundamental para a ambição do trabalho que pretendem prestar. Produtora de eventos em sua origem, hoje a Genuí quer montar programas completos que permitam às empresas “aprofundar suas relações com as pes-

soas e coparticipar da construção de uma sociedade mais justa, ética, diversa e feliz”. Para isso, muito mais do que desenhar estratégias pontuais para ativações ou lançamentos de produtos, a Genuí quer encontrar as “causas” de quem lhes garante o pão. “Ajudamos as empre-

sas a atuar para além do marketing, em ações e projetos que produzam impacto social e cultural”, diz Salla. Ele cita o emblemático episódio do cancelamento da exposição *Queer-museu*, que se tornou um case involuntário de como uma empresa *não* deve agir, como algo que provavelmente não aconteceria se o banco Santander, patrono da mostra, contasse com a consultoria de agências especializadas como a Genuí. “Antes de levar ao público temáticas polêmicas, é preciso ter clareza do que pode vir a acontecer. Ajudamos a empresa a ter essa clareza.” A jornalista Ciça Vallerio, da Stella Comunicação, aposta no modelo “boutique” para desenvolver projetos de comunicação interna e marketing. O modelo, que hoje vem sendo adotado também por alguns conglomerados do setor com o fito de levar atendimento mais personalizado a seus clientes, aqui não tem nada de trendy: com apenas seis colaboradores, ela e seus dois sócios jamais poderiam se dar ao luxo de não amassar barro. “A receita é bem simples: estar sempre próximo dos clientes, ajudando no desenvolvimento de soluções para as demandas do dia a dia”, diz. E completa: “Como as áreas de comunicação das empresas estão cada vez menores e, paradoxalmente, com mais demandas, essa proximidade é essencial para o bom andamento dos jobs. Chegamos a participar, inclusive, [da fase] do planejamento”. Como um dos cases de sua agência, Ciça menciona uma graphic novel desenvolvida para os 50 anos da empresa de transporte

de valores Brink's, em 2015, que ela acredita ser pioneira em âmbito mundial e que levou nove meses para ser concluída. "A demanda era desenvolver um livro comemorativo diferente das edições anteriores de 30 e 40 anos e também da tradição do mercado, aqueles livros com belas fotos e textos bem escritos. Reunimos dois artistas

premiados, levantamos fatos reais da atuação da Brink's, fizemos muitas entrevistas e mergulhamos no acervo da empresa para roteirizar e ilustrar as histórias", diz. "O cliente, tanto no Brasil como na sede americana, ficou feliz com a publicação, que foi distribuída para todos os funcionários e para clientes estratégicos da empresa."

Espectro completo

"DIGITAL-FIRST", assim mesmo em inglês, é lema, norte magnético e quem sabe tenha algo de místico, de centelha, de palavra mágica, de abracadabra para o que faz – ou se propõe fazer – a novíssima agência Bowler, que nasceu em 2016, em São Paulo. O escopo de atuação é amplo: gestão de marcas, marketing

QIAH SALLA E PATRÍCIA ZIMERMANN, SÓCIOS DA GENUÍ



“

Ajudamos as
empresas a atuar
para além do
marketing, em
ações que produzam
impacto social
e cultural ”

”

digital, relações públicas, conteúdo, redes sociais e consultoria para atividades relacionadas a estratégia, implementação, gestão e capacitação, mas “sempre buscando o novo”, como a Bowler expressa em seu site. “É o espectro completo que entrega resultado. E ele passa por muita tecnologia para saber com quem falar e como orquestrar os recursos com uma narrativa única”, justifica Maria Claudia Bacci, sócia da empresa, que antes da Bowler vinha de uma longa passagem pela FSB. Com relação à precedência do digital, ela explica: “É um reflexo dos nossos tempos e do comportamento das nossas audiências, e não uma tentativa de segmentação”. E, sobre a questão que fundamenta esta reportagem, a da sobrevivência em um ambiente voraz, ela se mostra bastante ponderada: “Somos jovens como empresa, ainda não sentimos o timing apropriado para nos associarmos a outro grupo, mas não descartamos fazer parte de um ecossistema maior. Desde que o modelo ‘boutique’, com atendimento sênior, cabeça de negócios, visão digital-first e orientação para inovação, seja preservado”. Apesar da juventude da empresa, Maria Claudia diz ter sido procurada por três grupos – “dois de comunicação e um de tecnologia” – para conversar sobre “crescimento inorgânico” (aquisições). Meire Kanno, da Azul Publicidade,

agência que começou a operar em 1989, acha que é o tamanho “médio”, como no velho slogan de uma marca de cigarros, que satisfaz. Com 28 colaboradores e 50 clientes ativos, ela vê a Azul nesse figurino. “O que encanta o cliente é um atendimento diferenciado, com soluções customizadas, onde a equipe esteja 100% envolvida. Esse modelo é mais

viável em uma empresa de tamanho médio, que consegue prestar um serviço com mais qualidade, com profissionais qualificados, e não simples interlocutores que só sabem levar e trazer mensagens”, diz. A Azul atua em comunicação institucional, comunicação interna e B2B e mantém um “braço” de design de produto e branding. Um traço de




GICA VALLÉRIO, DA STELLA COMUNICAÇÃO

distinção da agência, segundo ela, é a ênfase já há bastante tempo no chamado employer branding, prática que visa a gerar percepção positiva do ambiente interno de uma determinada empresa no mercado, tornando-a convidativa, por exemplo, para novos colaboradores. “Praticamos isso na empresa há muitos anos, pois entendemos que cultura e marca não podem estar desvinculadas da comunicação. Antes de ser um requisito básico, já orientávamos nossos clientes para esse caminho”, enfatiza Meire Kanno. Uma reflexão de como fazer frente a esse novo momento do mercado levou a uma mudança total na Tubaína Criativa, que, aos 10 anos


de vida, passou de uma agência de comunicação corporativa a consultoria de negócios, com alcance inclusive na metodologia de vendas de seus clientes. “Paramos para ver quais eram os cases mais relevantes da nossa história, e um deles era um plano de comissionamento que havia recuperado a moral de uma equipe de vendas”, conta Luciano Tadeu de Oliveira, fundador da Tubaína. “A partir disso nos tornamos uma consultoria de comunicação e solução de negócios.” A empresa, que chegou a ter 22 colaboradores, passou a contar com cinco, mas o faturamento caiu, segundo Oliveira, apenas 10%. O que a Tubaína viveu na pele, para o empresário,

é um fenômeno que vem acontecendo com as grandes agências de propaganda, que veem seu espaço sendo ameaçado pelas “big consulting”, superconsultorias internacionais como PWC, EY e Deloitte, que agora incluem estratégias de comunicação para públicos distintos nas propostas de gestão que oferecem a seus clientes. O “Digital Trust” (Confiança Digital) da EY, por exemplo, vai muito além da detecção e prevenção de riscos ocasionados por hackers e malwares e avança inclusive no gerenciamento das redes sociais dos clientes. Os perigos podem ser muitos para as agências de comunicação corporativa, mas olhar o copo sempre

MARIA CLAUDIA BACCI, SÓCIA DA BOWLER



“
O digital
transformou
o panorama
de consumo
e trouxe
um peso muito
maior para a
reputação online”

meio vazio pode não ser a melhor estratégia. “O digital transformou o panorama de consumo e trouxe um peso muito maior para o relacionamento e para a gestão de marca e reputação online, o que ampliou a necessidade do marketing digital profissional. Os recursos direcionados para essa área não param de crescer. O marketing agora digitalizado se senta na mesa que discute CRM [gestão de relacionamento com o cliente], gestão de riscos, compliance, vendas, tecnologia e tantas outras funções corporativas”, diz Maria Claudia, da Bowler. Se a Tubaína Criativa se tornou uma consultoria de solução de negócios, disposta a tratar desses temas de seus clientes com algum tempo de vida, a Bowler já veio à luz nesse modelo híbrido de agência e consultoria – quem sabe o formato que irá moldar o mercado da comunicação corporativa daqui para a frente. 



LUCIANO TADEU DE OLIVEIRA, FUNDADOR DA TUBAÍNA

MEIRE KANNO, DA AZUL PUBLICIDADE



“
O que encanta
o cliente é um
atendimento
diferenciado,
com soluções
customizadas, onde
a equipe esteja
100% envolvida”
”

MBA ABERJE

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

SUA FORMAÇÃO NAS MÃOS DE QUEM ENTENDE DO ASSUNTO

Para onde vai sua carreira?

É aqui que você encontra instrutores conectados com o mercado de trabalho e um programa de disciplinas, workshops, networking e leituras que vão orientar o seu futuro profissional.

A Aberje e a Eseg sabem do que estão falando e têm reconhecimento público e amplo sobre isso. Analise a capacidade do curso em reunir uma diversidade de tempo de carreira, idade, formação, gênero e até objetivos de estudo entre os alunos e garanta um formato de aprendizagem efetivo.

Você começa fazendo uma boa escolha. E depois nossa equipe acompanha seu rendimento e seus resultados. Para onde vai sua carreira? Converse com a gente.



Imagem: Shutterstock.com

INSCRIÇÕES ABERTAS
TEL.: (11) 5627-9090



50 anos de teoria na prática.
E de prática na teoria.

WWW.ABERJE.COM.BR/MBA

Programa em parceria com a Escola Superior de Engenharia e Gestão (Eseg), qualificada no Grupo de Excelência do Índice Geral de Cursos 2012 (Inep/MEC).

Employer Branding: O fim da barreira entre comunicação interna e externa

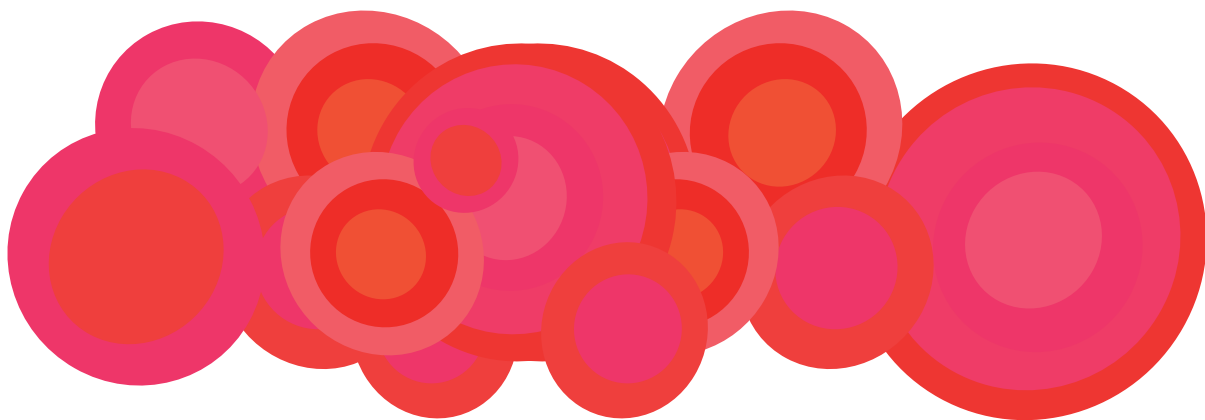
Unindo Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, a gestão de marca empregadora é ferramenta fundamental para a melhoria no processo de recrutamento, retenção de colaboradores e engajamento dos funcionários

VIVEMOS UM momento histórico de grandes mudanças em diferentes frentes e a uma velocidade nunca antes vista. Nesse contexto, o maior desafio das empresas atualmente é crescer – ou ao menos manter-se competitivas. Para isso, elas precisam contar com profissionais altamente qualificados,

engajados e que não só produzam melhor, com menos recursos e mais rapidamente, mas que também advoguem a favor de sua organização. A revolução digital, aliada à evolução do significado do trabalho, trouxe grandes impactos para as organizações. Tais impactos geraram, inevitavelmente, desafios mais complexos. Foi justamente para dar conta dessa “nova ordem” – tanto nas relações de trabalho quanto na maneira com que cola-

assunto se refere ao que acontece entre os muros das empresas. Sites como LoveMondays e Glassdoor são exemplos de ferramentas que expõem a cultura, o clima e as práticas de gestão das organizações. Logo, a interlocução com colaboradores passa a ter outra complexidade. Se antes do advento da comunicação digital as empresas não se preocupavam tanto com o que seus funcionários falavam em um almoço de domingo, agora têm essa

zacional mais valioso. A base para a construção desse laço gira em torno de aspectos como integridade, ética e transparência. A pesquisa “Trust Barometer”, da agência de relações públicas Edelman, mostra, tanto na edição de 2016 quanto na de 2017, os funcionários como os porta-vozes mais confiáveis quando o assunto se refere à cultura, ao discurso e à prática das organizações. Não dá mais para dizer que a comunicação interna permanece “inter-



boradores se comunicam – que surgiu o conceito de gestão de marca empregadora (ou *employer branding*), reunindo as disciplinas de Comunicação e Recursos Humanos. Com a chegada da internet, a sociedade em rede foi potencializada. Seus relacionamentos e suas interações passaram a acontecer em tempo e espaço nunca antes imaginados. A linha que antes dividia comunicação interna e externa deixou de existir. Colaboradores passam de meros receptores para emissores de mensagens com alto índice de credibilidade, especialmente quando o

preocupação. As experiências que os profissionais têm dentro das organizações pautam posts nas mídias sociais, pautam pesquisas sobre “as melhores empresas para trabalhar” e pautam fóruns especializados em avaliar a “marca empregadora” de uma companhia, ou seja, sua imagem e sua reputação enquanto bom lugar (ou não) para trabalhar. Nesse sentido, o maior desafio para as organizações passa a ser, a nosso ver, aliar o discurso e a prática. É por esse motivo que a confiança que os colaboradores depositam em seus empregadores é o ativo organi-

na”. Outros dois fatores confirmam nossa tese (sobre o fim da barreira entre o interno e o externo): a escassez de talentos e o aumento da complexidade na gestão de pessoas. O australiano Brett Minchington, um dos principais especialistas no conceito de “marca empregadora”, destaca que os temas relacionados à aquisição e à retenção de talentos estão cada vez mais desafiadores. Para o autor, a necessidade de integração de sistemas, de compreender e incorporar a diversidade cultural, as mudanças sociais e tecnológicas, as taxas de

ABERJE 50 ANOS.

Nossos parabéns a quem ajuda
a contar a história do Brasil.



Plantar sonhos, construir sinergias e transportar histórias para todos que buscam o desenvolvimento.

A CNH Industrial e a Aberje têm em comum a força para a busca de um país melhor, mais consciente, mais desenvolvido e mais sustentável.

Parabéns, Aberje, pelos seus 50 anos de existência e de boas histórias!



fertilidade em declínio, o envelhecimento da população, além da desigualdade nos padrões de educação global, criaram para as empresas vários desafios que, pelo menos no curto e no médio prazos, não mostram sinais de abrandamento. Além dessas questões, é necessário ressaltar a crescente insatisfação com o atual modelo corporativo trazida pelos profissionais em diferentes momentos da profissão. Segundo o estudo “Carreira dos Sonhos 2016”, 73% dos jovens, 83% dos gestores e 77% dos altos executivos fariam algo diferente se dinheiro não fosse uma preocupação. Ou seja: mais de 70% de todas as pessoas que responderam à pesquisa não trabalhariam onde e como trabalham atualmente. Para endereçar todas essas questões, é mandatório haver união e alinhamento entre algumas áreas. E foi exatamente aí, no reconhecimento dessa necessidade de unir Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, que emergiu o tema *Employer Branding*, ou gestão da marca empregadora (e consequentemente nosso interesse em nos aprofundar no assunto em nosso trabalho de conclusão de curso do MBA Aberje).

Employer brand ou employer branding?

O TERMO *employer brand* significa, em tradução literal, marca empregadora. *Employer branding* diz respeito à gestão da marca empregadora. As duas expressões surgiram na literatura especializada e no mercado há pouco mais de 25 anos, mas

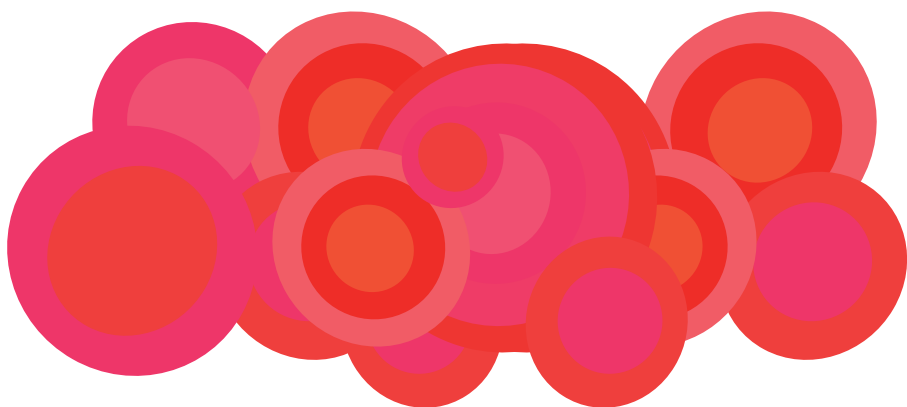
ganharam força com os mais recentes desafios do mundo do trabalho. Para os autores que tratam do tema, o papel principal de uma marca empregadora é fornecer uma estrutura de gestão coerente para a simplificação e foco em prioridades, aumento de produtividade e aprimoramento do recrutamento, da retenção e do comprometimento. Sua função é posicionar a imagem de uma organização como um ótimo lugar para trabalhar, tanto para seus atuais colaboradores quanto para os demais públicos-chave (candidatos ativos e passivos, clientes, consumidores, entre outros). Nesse sentido, encontramos, ao es-

“
Não dá mais
para dizer que a
comunicação
interna permanece
‘interna’, pela
escassez de
talentos e o
aumento da
complexidade
na gestão
de pessoas”

tudar o assunto, três objetivos centrais para um processo de gestão de marca empregadora: a) a melhoria no processo de recrutamento; b) a retenção de colaboradores; e c) o aumento no engajamento ou comprometimento dos funcionários. Brett Minchington afirma que muitos são os benefícios de ter uma marca empregadora forte, bem posicionada. Alguns dos mais eloquentes são: a) menor tempo e maior assertividade na contratação; b) menor taxa de turnover; c) aumento nos índices de contratação por indicação de atuais colaboradores; d) menor impacto causado por perda de conhecimento – ou seja, ocasionado pela saída de pessoas-chave; e) aumento no engajamento e consequente aumento na produtividade; e f) aumento no engajamento e consequente aumento nos níveis de satisfação dos consumidores. Pelo fato de esses benefícios estarem diretamente relacionados aos negócios de uma empresa é que um trabalho consistente de marca empregadora precisa ser compreendido e desempenhado como uma função estratégica. E é justamente aqui que enxergamos uma grande oportunidade para nós, comunicadores.

Onde mora a oportunidade para os comunicadores?

PARA UMA empresa ter uma boa imagem como empregadora, não basta contar apenas com um bom plano de comunicação ou com um excelente gestor da área de Relações Públicas/Comunicação Corporativa. As exigências trazidas pela era da transparência e por colabo-




radores empoderados determinam que esse plano esteja ancorado em uma estratégia de gestão de pessoas bastante sólida e coerente com o que se pratica nas organizações. Caso contrário, as incoerências ou as superficialidades desse plano podem ser rapidamente desvendadas pela força de uma sociedade que vive em rede – seja presencial, em uma conversa entre amigos, seja virtual, em um depoimento publicado em um site ou mídia social. Por isso, entendemos o papel do comunicador fundamental em duas frentes:

1) Como gestor da imagem organizacional, junto a atuais e potenciais colaboradores

Pode-se dizer que a complexidade aumentada no mundo dos negócios deixou o mundo da comunicação igualmente mais desafiador, uma vez que esse público – colaboradores e potenciais colaboradores – goza de grande credibilidade e ganhou eloquência com o crescimento das mídias sociais digitais.

2) Como estrategista da comunicação e consultor de marca empregadora

Em nosso dia a dia, é bastante comum nos depararmos com pedidos de maior exposição para determinados assuntos, produtos e campanhas. No caso da comunicação da marca empregadora, há de se ter cautela, e é justamente aqui que um aporte estratégico do comunicador vale ouro. É necessário que o comunicador questione seu “cliente interno” sobre o objetivo daquela exposição, sobre a consistência da mensagem etc., para que a investida não seja um tiro no pé ou dê margem para ex-colaboradores, por exemplo, se pronunciarem a respeito nas redes.

Em tempos de multiplicidade de papéis (ora consumidor, ora acionista, ora colaborador), a barreira que dividia interno e externo deixou de existir. E, apesar de soar assustador por um lado, acreditamos que seja muito bom – para todos os públicos envolvidos. 

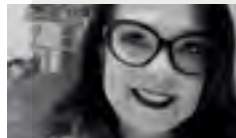
Lilian Gaino Dorighello | Graduada em Letras, é especialista em gestão da comunicação organizacional e relações públicas pela Escola de Comunicações



e Artes da USP (GESTCORP) e pela MBA Aberje-ESEG. Possui mais de 15 anos

de experiência profissional e é, atualmente, consultora de Comunicação na Ideafix Pesquisas e Inteligência Corporativa. Atuou na gerência de comunicação e marketing do Grupo DMRH, da ATMO Mídia Digital e da Mattel Brinquedos.

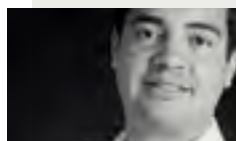
Monique Lasmar | Formada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Amazonas, com Pós Graduação em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM-RJ e MBA pela



Aberje-ESEG. Tem experiência de mais de 20 anos em empresas como Grupo

Simões, fabricante de Coca-Cola, e Fucapi- Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica. Atualmente, é gerente de Relações Empresariais da Unimed Manaus.

Ricardo Santos | É jornalista pós-graduado em aviação pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Tem 15 anos de experiência em comunicação corporativa,



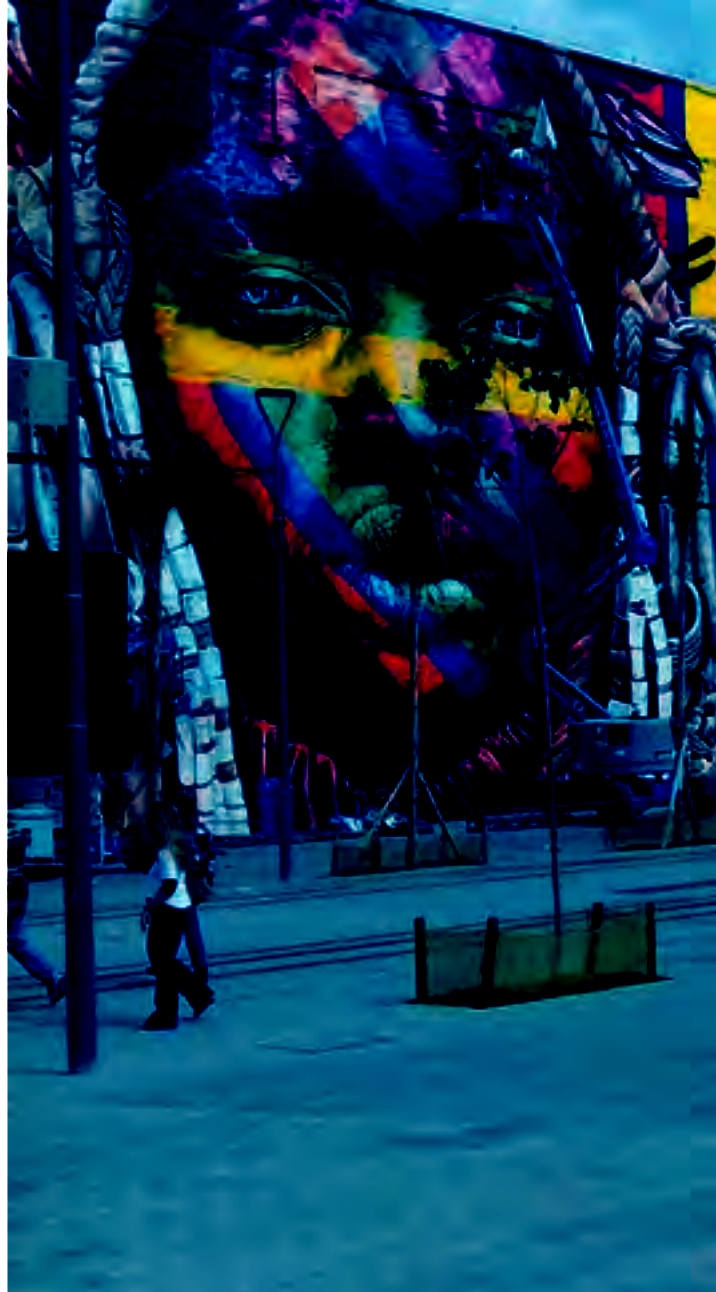
desenvolvendo estratégias de relacionamento com a mídia e engajamento de

influenciadores. É hoje responsável pela comunicação institucional da Embraer. Concluiu o MBA Aberje-ESEG em 2016.

A partir desta edição a *Comunicação Empresarial* passa a publicar artigos dos alunos do MBA Aberje selecionados pela curadoria do curso

Memória olímpica

Qual foi o legado cultural dos Jogos Olímpicos do Rio? Pesquisa feita em parceria entre a Universidade de Liverpool, a ECA-USP e a Aberje avaliou 475 reportagens das mídias brasileira e britânica e responde a essa questão



OS PESQUISADORES
CÍNTHIA LEONE E TATO
CARBONARO, DA ECA-USP

A OLIMPIÁDA de 2016, no Rio de Janeiro, foi a primeira realizada na América do Sul. O histórico momento estava cercado de expectativa: a cidade, e consequentemente o Brasil, tinha a “obrigação” de preparar um grande evento à altura do

que foi visto em Pequim (2008) e Londres (2012). Além de mostrar excelência no que diz respeito à infraestrutura e à organização, os Jogos Olímpicos do Rio deveriam deixar um legado no mínimo semelhante ao de Pequim e Londres. E



O histórico momento estava cercado de expectativa: o Rio e o Brasil tinham a “obrigação” de preparar um grande evento

BOULEVARD OLÍMPICO, CONSTRUÍDO NO RIO DE JANEIRO PARA OS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016

eis aqui a questão: tal legado ocorreu de fato? Se não, quais foram os erros? A pesquisa, uma parceria da Universidade de Liverpool, da ECA-USP e da Aberje, se propôs a responder a tais perguntas.

À frente do projeto estava Beatriz García, pesquisadora da Universidade de Liverpool. Beatriz começou a investigar o impacto cultural dos Jogos Olímpicos nas cidades-sede em 2000, em Sydney, na Austrália. Desde então ela esteve presente em todas as edições dos Jogos Olímpicos – de inverno e de verão. Como

membro do Comitê de Cultura e Patrimônio do Comitê Olímpico Internacional e chefe de pesquisa do Instituto de Capital Cultural da Universidade de Liverpool, seu objetivo é analisar os Jogos Olímpicos como oportunidade de mudanças culturais e sociais nas cidades-sede.

A pesquisa foi financiada pelo Newton Fund, uma iniciativa do governo britânico que visa a promover o desenvolvimento social e econômico dos países parceiros, por meio de pesquisa, ciência e tecnologia. Na edição de 2016, Beatriz

contou com a parceria da Universidade de São Paulo. O projeto foi coordenado por Paulo Nassar, professor doutor titular da ECA-USP, com apoio dos pesquisadores Tato Carbonaro e Cíntia Leone.

A partir de um estudo do desempenho do evento na opinião pública do Brasil e do Reino Unido, a pesquisa investigou o legado cultural dos Jogos no Rio de Janeiro e o impacto causado na imagem da cidade. Para isso, foi feita uma análise de mídia nos dois países em 2009, 2015, 2016 e 2017. Levou-se em



“
Não é branco
ou preto.
Definir um dos
lados requer
observar mais
do que pequenos
detalhes”

BEATRIZ GARCÍA, PESQUISADORA DA UNIVERSIDADE DE LIVERPOOL

conta os seguintes pontos: temas mais explorados pela imprensa; características do veículo de comunicação e de cada artigo publicado nele; forma como o assunto foi abordado (positiva, negativa ou neutra); possíveis impactos para a reputação das Olimpíadas, da cidade-sede e do Brasil e as experiências culturais propiciadas por megaeventos esportivos como os Jogos Olímpicos.

Depois da análise de 331 reportagens publicadas em revistas e jornais brasileiros e 144 na imprensa britânica, o resultado da pesquisa foi: o Brasil e o Rio de Janeiro perderam uma grande oportunidade – que foram os Jogos Olímpicos – de discutir questões simbólicas e cul-

turais do país, a sua identidade e também para mudar narrativas que até hoje são baseadas em estereótipos. Em sua maioria, as reportagens da mídia brasileira relacionavam os Jogos a problemas de infraestrutura no Rio de Janeiro e casos de corrupção envolvendo agentes ligados à organização do evento e políticos brasileiros. As reportagens na mídia britânica, por sua vez, tinham um caráter mais neutro.

Os resultados mostravam ainda que não havia uma política cultural muito bem estruturada para a Rio 2016. De acordo com Beatriz García, um programa cultural deve ser criado pela organização dos Jogos Olímpicos a fim de que integre esportes, cultura e educação, fazen-

do com que o legado cultural ganhe força na imprensa e no imaginário popular, reforçando a ideia de que o evento como um todo traz benefícios para a cidade e o país anfitrião. No caso da edição de 2016, segundo a pesquisa, não houve uma boa estratégia de comunicação que explicasse a importância dos Jogos Olímpicos não só no âmbito esportivo, como também no âmbito cultural.

Para apresentar os resultados do projeto ao público, foram organizados dois eventos: um em São Paulo, no dia 15 de setembro, e outro no Rio de Janeiro, no dia 17 de setembro. Nas apresentações, o professor Paulo Nassar e a professora Beatriz García discutiram sobre



F.tiff

F.mov

B2BIZ.

F.mp4

F.biz. Agora com área exclusiva para clientes B2B.

Cada vez mais, a comunicação evolui numa velocidade assustadora. E isso inclui a comunicação feita de empresa para empresa. Por isso, a F.biz se adaptou e criou uma unidade específica com foco em estratégias de comunicação para B2B. Ela é composta por profissionais de *conteúdo, inbound marketing, mídia, business intelligence, plataformas, criação e client service*.

F.key

E em pleno 2017, já está trabalhando a todo vapor com clientes como Catho Empresas, Embratel, GE, Qualcomm, Rhodia, Siemens PLM, TOTVS, Votorantim Energia, entre outros.

Se sua empresa procura soluções B2B, fale com a F.biz.

F.gif



Early Adapters



PAULO NASSAR, PROFESSOR DOUTOR TITULAR DA ECA-USP

“
A cultura é muito
importante
para tornar
uma cidade mais
atrativa do ponto de
vista global ”

as narrativas que envolveram a Rio 2016, a marca Rio e o legado cultural, e analisaram as conclusões a que o grupo de pesquisa chegou sobre a impressão, a partir da mídia, que os Jogos Olímpicos do Rio deixaram no imaginário da população. Nassar destacou a presença das contranarrativas que envolveram o evento e que, ao final, acabaram dando um aspecto negativo à sua imagem, como os casos de violência, corrupção e desorganização. “É muito importante que nós, comunicadores, comecemos a sensibilizar a gestão, a pensar estrategicamente para que qualquer tipo de contranarrativa ruim seja neutralizada; porque isso ocorrerá, independentemente da cidade”, afirmou. Ele também lembrou que a cultura é muito importante para tornar uma cidade mais atrativa do ponto de vista global, angariando, assim,

mais recursos que ajudarão em seu desenvolvimento e, consequentemente, alavancando-a a um lugar dentro do mercado mundial de marcas de cidade.

Já Beatriz salientou que grandes eventos como os Jogos Olímpicos sempre geram controvérsias devido às complexidades que os envolvem. “Não é branco ou preto, de modo que definir um dos lados requer observar mais do que pequenos detalhes. Para ela, a partir da observação e da pesquisa realizada, é possível consolidar uma narrativa e chegar a uma conclusão de fato.”

Em São Paulo, o evento contou com a presença de David Grinberg, diretor de comunicação corporativa do McDonald’s no Brasil; Maria Ignez Mantovani Franco, diretora da Expomus e presidente do ICOM Brasil; Mário Henrique Costa Mazzilli, diretor-superintendente do

Instituto CPFL; e Ricardo Sennes, coordenador do Grupo de Análise da Conjuntura Internacional da USP e sócio-diretor da consultoria Prospectiva.

No Rio de Janeiro, participaram Mirka Schreck, gerente de comunicação interna da Vale; Roberto DaMatta, professor da PUC, antropólogo e conselheiro consultivo da Aberje; Rafael Veras, gerente de comunicação do Grupo IDG e responsável pela gestão e operação do Museu do Amanhã; Patricia Cerqueira Reis, diretora da Hod Comunicação de Marcas, professora da graduação, pós-graduação e EAD e pesquisadora da ESPM; Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje; Cínthia Leone; pesquisadora da USP; e Tato Carbonaro, gestor de relações institucionais e internacionais da Aberje e pesquisador da USP.

ABERJE, 50 ANOS AJUDANDO O BRASIL A
ENTENDER E FAZER COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Parabéns Aberje!

O grupo Boxnet, Maxpress e Todo Ouvidos
parabeniza a Aberje, que é a casa dos
comunicadores, pelos seus **50 anos**.

Que a instituição continue sendo referência para o
setor e permaneça promovendo o conhecimento e
o desenvolvimento da área de comunicação.



boxnet

comercial@boxnet.com.br
boxnet.com.br



maxpress

comercial@maxpress.com.br
maxpress.com.br



**todo
ouvidos**

comercial@todoouvidos.com.br
todoouvidos.com.br



O Agro precisa ser mais pop

Apesar dos índices positivos do agronegócio, sua comunicação institucional ainda engatinha no Brasil.

E a principal dificuldade está no diálogo com o consumidor

O AGRONEGÓCIO REPRESENTA
CERCA DE 25% DO TOTAL DO
PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)
E TEM SIDO A LOCOMOTIVA DA
ECONOMIA BRASILEIRA



O AGRONEGÓCIO está no dia a dia das pessoas. É o provedor de comida, energia (etanol), roupa (algodão), madeira etc. Mas a sociedade se sente distante do agro, não sabe direito como ele funciona. E isso, avaliam especialistas do setor, é uma falha de comunicação. De acordo com a Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária (CNA), o agronegócio representa cerca de 25% do total do Produto Interno Bruto (PIB). Tem sido, em tempos de crise, a locomotiva da economia brasileira. Entretanto, não é valorizado. “O agronegócio é muito bom ao comunicar para si suas principais virtudes e falha ao comunicar essas virtudes para a sociedade. Falta uma narrativa para ocupar lugar de destaque na vida das pessoas”, opina Ibiapaba Netto, diretor executivo da Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos (CitrusBR). Campanhas recentes, como “Agro é tech, Agro é pop”, veiculadas pela Rede Globo, têm procurado conectar o consumidor ao produtor rural para a cons-

trução de uma marca. “As pessoas começam a perceber que todos têm a ver com o agro e o sucesso do agro é o sucesso do país. Durante muitos anos o produtor rural era malvisto. De uns tempos pra cá, a comunicação entrou em campo para mudar esse cenário”, afirma Francisco Turra, presidente da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) e ex-ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. De acordo com Ibiapaba Netto, algumas experiências indicam um caminho a ser seguido. Outros países, como Estados Unidos e Austrália, podem servir de exemplo. “Referências existem, com ótimos projetos privados e governos que se comunicam muito bem. O patinho feio é o Brasil. Ainda não conseguimos construir essa agenda e consolidar uma linha de ação para atingir resultados mais sólidos. Mas há iniciativas individuais muito boas”, diz Netto, que atua no setor desde 1997. Um caso que merece elogios, segundo ele, foi a gestão de crise da ABPA durante a Operação Carne Fraca.

“
O agronegócio
é muito bom
ao comunicar
para si suas
virtudes e
falha ao
comunicar com
a sociedade”



IBIAPABA NETTO, DIRETOR EXECUTIVO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXPORTADORES DE SUCOS CÍTRICOS (CITRUSBR)

Gestão de crise

17 DE MARÇO de 2017. As primeiras horas do dia são de consternação em todo o Brasil com a deflagração da Operação Carne Fraca. O noticiário da grande mídia é bombardeado com notícias sobre venda de carne estragada, uso de papelão na produção de carne, suborno a funcionários responsáveis pela fiscalização sanitária... “Foi de longe o maior desafio da história da proteína animal brasileira porque pela primeira vez o nosso setor vivia uma crise de imagem. Deixamos de faturar 200 milhões de dólares em exportações naquelas primeiras semanas”, informa Turra. Houve reação imediata do mercado externo, e 74 países suspenderam a importação de carne brasileira.

A equipe de gestores da ABPA precisava controlar a crise e atuou em diferentes frentes. Os desafios eram: entender o processo num curto espaço de tempo; oferecer esclarecimentos à imprensa; comunicar-se com a sociedade, que mostrava sua indignação nas mídias sociais; atuar em parceria com o governo federal e reduzir os danos causados no comércio exterior. A primeira medida foi dar respaldo às empresas que compõem o setor de proteína animal. A ABPA argumentou que a Operação Carne Fraca tinha como alvo um pequeno grupo de fiscais suspeitos de negociar propinas para liberar produtos fora das especificações sanitárias. Portanto, seria um grande erro generalizar para toda a cadeia produtiva.



Duas horas após o início da operação, a associação emitiu um comunicado à imprensa. “Sofremos críticas porque fomos a primeira entidade a ter coragem de assumir o lado das empresas. Confiamos nas nossas indústrias, pois somos auditados pelo Ministério da Agricultura e pelos 160 países para os quais exportamos”, comenta Marcelo Oliveira, assessor-chefe de comunicação.

Ciente do tamanho da crise, a ABPA expandiu suas vozes. Seria impossível concentrar tudo no presidente Turra, que estava no Uruguai quando a Carne Fraca foi deflagrada e teve de retornar ao Brasil às pressas. A estratégia foi articular com os associados

– são 140 no total – e entidades estaduais o alinhamento do discurso para a imprensa e os clientes. “Na ABPA eram três porta-vozes: um mais institucional, outro mais de mercado e exportação e o último com uma visão mais técnica. Em cada estado tinha um também. Dessa forma, nosso trabalho ganhou capilaridade, pois necessitávamos de fontes em todos os lugares”, pontua Oliveira.

Entrevistas e mídias sociais

A PRIMEIRA entrevista coletiva convocada pela ABPA ocorreu na segunda-feira, três dias após o início da Carne Fraca. Na opinião dos executivos, ali começou a virada em favor do

setor produtivo. “No sábado, colocamos o rosto do Turra à mostra, principalmente na Globo. Com respaldo técnico para apresentar à sociedade, a coletiva de imprensa foi a maior que já fizemos, na presença de 80 jornalistas”, relata Oliveira.

A etapa seguinte era encarar as mídias sociais, que refletiram o desgosto da população, impactada por ser um assunto tão próximo – a alimentação. Um aliado para responder a esses ataques foram as notícias produzidas pela grande mídia. “Nas fanpages direcionadas ao consumidor, apresentamos esclarecimentos técnicos de forma didática, com a cautela de não estimular uma reação agressiva. A credibilidade de uma postagem no Facebook é maior se você tem como embasamento os veículos de imprensa”, explica o assessor-chefe de comunicação.

Faltava tranquilizar os países importadores. “Foram 2 mil contatos B2B com clientes internacionais, um trabalho pesado de reconstrução durante uma semana”, lembra Oliveira. Em agosto, cinco meses após a Operação Carne Fraca, a ABPA promoveu um evento em São Paulo na presença de 49 jornalistas estrangeiros – 43 vindos de 32 países exportadores, mais seis correspondentes residentes no Brasil. “Dos 74 países que suspenderam a compra de carne brasileira em março, hoje apenas quatro continuam demandando informações. Se não houvesse aquela reação imediata para gerir a crise, calculo que teríamos perdido 50% do mercado externo. Seria um desastre”, finaliza Turra.

MARCELO OLIVEIRA, ASSESSOR-CHEFE DE COMUNICAÇÃO E FRANCISCO TURRA, PRESIDENTE, AMBOS DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA)





CAMILA BINI, GERENTE DE COMUNICAÇÃO DA APROSOJA



GERMANA ANGHINONI, ESPECIALISTA EM COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA YARA BRASIL

Comunicar para encurtar distâncias

A LOGÍSTICA é considerada um dos principais obstáculos para os produtores de grãos em Mato Grosso. Entre os motivos está a grande distância a ser percorrida – Mato Grosso é o terceiro maior estado brasileiro (2,5 vezes maior do que a Alemanha), com diversas regiões inabitadas. Por isso, a comunicação é estratégica para a Associação dos Produtores de Soja e Milho de Mato Grosso (Aprosoja). São 5 mil associados que precisam receber informações em diferentes linguagens e plataformas. O uso da tecnologia é importante, porém o diferencial está no contato pessoal com o produtor remoto. “Temos um perfil de público bem peculiar, com dificul-

dades para fazer contato até mesmo por telefone e internet. Acompanhamos todo o avanço que o digital nos oferece, mas a comunicação interpessoal é essencial no nosso dia a dia”, observa Camila Bini, gerente de Comunicação da Aprosoja.

A associação conta com 24 núcleos espalhados por Mato Grosso. A equipe de marketing coordena eventos de relacionamento. “Vamos aos municípios e criamos um ambiente para o associado se sentir em casa, tirar dúvidas e nos conhecer melhor”, diz Camila. Há também uma central de atendimento por telefone. “Fazemos contato com o agricultor entre 6 e 8 horas da manhã, horário em que ele não está no campo.”

As mídias sociais são utilizadas para o diálogo com jornalistas, entidades parceiras e compradores. O Twitter e o site da Aprosoja, por exemplo, registram acessos da China e dos Estados Unidos, países compradores da soja brasileira. Para o contato direto com o produtor agrícola, a prioridade não está nas redes sociais. “Nos últimos anos, retrocedemos no volume de informações via WhatsApp e Facebook porque há uma geração de lixo informativo nesses meios. Priorizamos o treinamento de 200 líderes cuja missão é filtrar, mediar e traduzir o que chega aos associados, mostrar o que está correto”, ressalta Camila Bini.

GESTÃO DE CRISE DA ABPA

“
As pessoas
começam a
perceber que todos
têm a ver com o agro
e o sucesso do agro
é o sucesso do país”

FRANCISCO TURRA, DA ABPA



2 mil contatos com
stakeholders internacionais
(na semana seguinte à
operação)

5 coletivas de
imprensa (duas
específicas
para jornalistas
estrangeiros)

Mais de **200**
atendimentos individuais
à imprensa (por escrito,
conferência telefônica
ou ao vivo, nas três
semanas posteriores à
Operação Carne Fraca)

8 notas oficiais
(no mês posterior
à operação)

O estigma dos fertilizantes

A MULTINACIONAL norueguesa Yara, considerada a maior fabricante de fertilizantes nitrogenados do mundo, abocanha a maior fatia do mercado brasileiro, com 25% de *market share*. O principal desafio da comunicação da empresa no Brasil é repaginar o termo fertilizante, que carrega uma carga negativa.

Em 2013, a Yara Brasil passou a investir no diálogo com o consumidor final. Antes a comunicação era somente com o produtor. “A dúvida entre usar fertilizante ou não usar é uma questão do passado porque o agricultor já nos conhece. O mais desafiador é atingir o consumidor final, mostrar que fertilizante não faz mal. Quando houve a mudança do nome de adubo para fertilizante ocorreu essa mistificação”, comenta Germana Anghinoni, especialista em comunicação corporativa da Yara Brasil. Em outubro, para celebrar o Dia

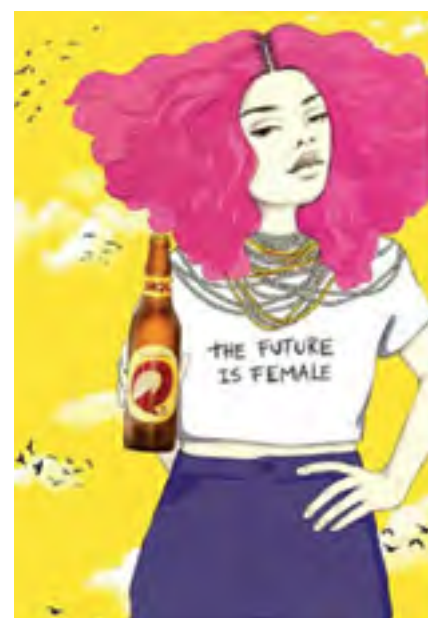
Mundial do Fertilizante, a multinacional desenvolveu uma série de ações voltadas para o público interno e para as redes sociais, com peças informativas, vídeos e conteúdo interativo. “Regionalmente, optamos por trabalhar com laranja, café e feijão, pelo vasto consumo no país. Nas redes sociais, a campanha para conexão do fertilizante com o alimento e com a saúde teve um ar mais descontraído, utilizando piadas e jargões comuns no Brasil”, descreve Germana. Um dos posts na fanpage da Yara Brasil foi: “Tá faltando feijão nesse corpo? Assim como o feijão ajuda a nutrir o corpo, os fertilizantes ajudam a nutrir o feijão. Eles têm um papel fundamental na produção de alimentos e, consequentemente, na alimentação do mundo”.

Germana diz que é difícil mensurar os resultados desse trabalho incipiente. “Há muito a ser feito porque o Brasil é um país de tamanho

continental e cada região tem um perfil diferente. O intuito é desmistificar a ideia de que o fertilizante é um problema.” A relações-públicas é filha de um engenheiro agrônomo e de uma engenheira química. Cresceu em um ambiente inspiracional para lidar com o tema. Agora, tem se aprimorado para passar adiante uma mensagem positiva sobre o agronegócio. “Quando entrei na Yara, achei que teria de estudar a tabela periódica no dia a dia. Eu era desse público urbano, distante, mesmo tendo um pai na agronomia. Quem atua no agro sabe da importância desse mercado para o mundo”, conclui. ■

A estratégia que desceu

Depois de ser criticada por consumidores, a Skol surpreendeu ao apostar numa estratégia que apoiava a inclusão e a diversidade. E os resultados têm sido pra lá de positivos



FOI UMA estratégia no mínimo ousada para uma propaganda de cerveja: deixar de lado a imagem da galera bonita, invariavelmente com mulheres seminuas à frente, e colocar nas telas e nos cartazes uma discussão sobre as diferenças e a inclusão das minorias. A campanha “Redondo é sair do seu quadrado”, da Skol, vem revolucionando a publicidade de cerveja ao pautar o tema da diversidade de gêneros em diferentes formatos e mídias. Mais do que isso: ela obrigou outras marcas a rever a forma de vender seu produto. Além de mostrar a atitude positiva da marca, esta é uma história que bem poderia ser um case de gerenciamento de reputação. Recordemos: em fevereiro de 2015, a Skol, a marca de cerveja mais consumida no Brasil e dona da maior verba de publicidade do país, sofreu fortes críticas – principalmente nas redes sociais – devido a algumas peças de mídia criadas para o Carnaval daquele ano. Anúncios em pontos de ônibus com frases como “Esqueci o não em casa” e “Topo antes de saber a pergunta” foram acusados de incitação ao abuso sexual, um problema recorrente nas festas carnavalescas. O alerta vermelho soou para a equi-

redonda

MARIA FERNANDA
ALBUQUERQUE,
DIRETORA DE
MARKETING DA SKOL



pe responsável pela área de Comunicação e Marketing da Skol dentro da Ambev, braço brasileiro do maior conglomerado de fabricantes de bebidas do mundo, a AB-Inbev, e para a agência F/Nazca, que cuida de parte da publicidade da marca. Era preciso reverter a imagem negativa. A estratégia poderia ater-se a um pedido de desculpas, mas a Skol resolveu dar um passo maior. Segundo Theo Rocha, diretor de criação da F/Nazca e responsável pela campanha de diversidade de gêneros da Skol, o ponto de partida foi olhar para o seu DNA de marca jovem, democrática e disposta a quebrar tabus. Basta lembrar que a Skol é pioneira em patrocinar festivais de música eletrônica quando ainda havia muito preconceito contra o estilo. “Há um bom tempo, numa cobertura de um festival, postamos uma foto de um beijo gay – sem chamar atenção; era apenas mais uma foto do festival – e percebemos como a reação das pessoas foi positiva: ficaram tocadas com essa atitude nossa. O assunto foi tomando forma, amadureceu e passou a fazer sentido falar sobre ele”, lembra Rocha. Segundo Maria Fernanda Albuquerque, diretora de Marketing da Skol, há tempos a marca sentia a necessi-

dade de se posicionar mais claramente. “Sempre acreditamos que só o diálogo e a abertura para um mundo sem preconceitos podem derrubar os muros que ainda separam as pessoas. E a proposta da Skol é exatamente essa: juntar pessoas, propor a conversa e abrir novas frentes de diálogo. Como Skol sempre foi uma marca de espírito jovem e conectada com o que é atual, isso foi naturalmente refletido no nosso posicionamento, que já está sendo construído há alguns anos, mas que foi mais emblemático a partir da Parada LGBT de 2016”, afirma.

Processo de mudança

De acordo com os responsáveis, toda a estratégia partiu de um cuidadoso planejamento, executado meticulosamente e com acompanhamento constante dos resultados. Para ajudar nesse reposicionamento, a

equipe da Skol e da F/Nazca trouxe para bordo Ricardo Sales, consultor de Comunicação e Diversidade e pesquisador na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, onde realizou mestrado sobre políticas de diversidade nas organizações. “A Skol entendeu que o mundo está em processo de mudança e que a marca precisa acompanhar seus consumidores. Isso exigiu uma evolução no posicionamento da marca. Hoje ela participa das conversas mais importantes na sociedade, estimula a conexão entre as pessoas e questiona as barreiras que impedem que a gente possa estar junto”, avalia Salles, que acompanhou toda a campanha, cujo case foi apresentado no 5º Comitê de Gênero Aberje-Avon. Além dos filmes veiculados na TV, o novo posicionamento da Skol contou com outras ações. Durante a Parada



“
É preciso
entender que
diversidade não
é modismo
nem uma onda
passageira”

RICARDO SALES, CONSULTOR DE COMUNICAÇÃO E DIVERSIDADE E PESQUISADOR NA ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES DA USP

do Orgulho LGBT de 2016, a ação Skolors, uma parceria com o coletivo de arte, música, audiovisual e moda MOOC, espalhou as cores do arco-íris, símbolo da causa LGBT, por latinhas de cerveja e pontos de ônibus de São Paulo e do Rio de Janeiro. A marca também aproveitou o Dia Internacional da Mulher e criou o movimento “Redondo é sair do seu passado”, quando convidou oito artistas mulheres para fazer releituras de antigos pôsteres da marca que antes eram acusados de objetificar o corpo feminino. Rocha salienta que toda essa estratégia, pensada longamente e nascida da troca de ideias com a Ambev, tem um sentido social, mas também traz ganhos comerciais: “Não é uma atitude ‘Pollyanna’, é uma tendência que claramente movimentou a economia. Percebemos que a maioria das pessoas abraça as marcas que têm essa atitude e, se não está engajada, no mínimo acha

simpático respeitar todo mundo”. “Sair do quadrado” também pode gerar reações contrárias; afinal, nem todos na sociedade veem as mudanças com bons olhos. Nas redes sociais houve quem se manifestasse contra essa publicidade inclusiva e diversa. “Certos grupos pequenos acabam gritando muito alto e distorcendo o debate”, analisa Rocha. “É verdade que estamos num momento polarizado, mas percebemos que, no nosso público, a ideia vem sendo muito bem recebida. A Skol não está apontando o dedo para ninguém, é uma atitude mais de inclusão e respeito.” Para o diretor de criação da F/Nazca, é importante não confiar apenas nas métricas das mídias sociais e fazer outras pesquisas para avaliar o resultado de uma ação que aborde temas polêmicos. Eis a razão pela qual posicionar-se de forma engajada em causas como a inclusão e a diversidade de gêneros exige alinhamento e comprometimento

de uma empresa. “É preciso entender que diversidade não é modismo nem uma onda passageira. É um tema complexo, amplo, relevante e que permite às marcas criar formas genuínas de conexão com seus públicos”, diz Sales. “O primeiro passo é um olhar para dentro da própria organização. Discurso e prática precisam estar alinhados, e quem quiser falar de diversidade deve primeiramente estruturar essa conversa no âmbito das práticas cotidianas de RH, por exemplo”, completa.

Estratégia coordenada

UMA MARCA que queira falar sobre as questões de gênero e a diversidade sexual deve planejar uma estratégia de comunicação consistente e evitar reações como a que atingiu recentemente o Banco Santander, após a exposição *Queermuseum*, no Santander Cultural Porto Alegre (RS), ser atacada e o banco ser ameaçado de boicote por clientes. Diante

da pressão, o Santander Cultural acabou cancelando a mostra. “Se a campanha está ancorada em valores sólidos, não há por que recuar. Marcas devem falar sobre aquilo em que acreditam. Pressões sempre existirão, e elas fazem parte do jogo, sobretudo em momentos polarizados, como o atual. As marcas, entretanto, precisam se posicionar e participar das conversas mais relevantes”, avalia Sales, que além da Ambev já deu consultoria para empresas como Accor Hotéis, Braskem e Bloomberg. Maria Fernanda e Theo Rocha concordam em que a marca precisa ter uma estratégia completa e coordenada para abordar um tema complexo como a diversidade de gêneros. “A transparência é chave nesse relacionamento com o público. Nós tentamos cultivar uma relação horizontal com nossos consumidores e temos

muito orgulho do caminho que estamos trilhando. Sempre estaremos ao lado da bandeira do respeito”, declara a diretora de marketing da Skol. Tanto para Maria Fernanda quanto para Rocha e Sales uma coisa é certa: a tendência de uma publicidade mais inclusiva e diversa – e que dê representatividade a um conjunto de pessoas mais próximo ao “mundo real” – não sofrerá retrocesso. “Existe uma relação mais direta entre as marcas e os consumidores, que estão cada vez mais interativos. Quando uma marca fala de peito aberto e propõe uma verdade, o público fica mais receptivo”, avalia Maria Fernanda. “Falar sobre diversidade é necessariamente tomar partido: o do respeito a todas as pessoas. Não se trata de política ou de ideologia, mas de trazer mais pessoas para o diálogo e ajudar a construir ambientes mais inclusi-

vos. As marcas têm a chance de se mostrar relevantes e propor debates atuais, o que é importante num cenário em que crescem a intolerância e a desinformação”, avalia Rocha. Para Sales, participar da construção da sociedade que todos nós queremos, mais justa, empática e inclusiva, precisa ser uma causa de todos. “É preciso quebrar a lógica da publicidade aspiracional e trazer para o centro da narrativa toda a pluralidade de consumidores com os quais nos relacionamos.” Ao que tudo indica, a postura da Skol faz coro com a convicção do consultor. Nas palavras de Maria Fernanda, o futuro aponta para a continuidade dessa postura: “Não é o caso de criar algo novo em cada momento, mas sim continuar essa conversa, sempre com a ajuda e o apoio dos parceiros que conquistamos nessa trajetória”. ■

THEO ROCHA, DIRETOR DE CRIAÇÃO DA F/NAZCA

“

Não se trata de política ou ideologia, mas trazer mais pessoas para o diálogo e ajudar a construir ambientes mais inclusivos ”





Em tempo de *fake news*, é urgente que se vacine o público contra todo tipo de ataque à verdade. E a melhor forma de fazer isso é qualificando a produção de conteúdo

BY CHLOE, MAIAH AND MITSUKI

O futuro da imprensa na era da notícia falsa

SOMOS HOJE resultado de nossas escolhas do passado e seremos amanhã produto do caminho que trilharmos hoje. Na área da comunicação em massa, a reputação da imprensa no Brasil, por exemplo, dependerá em grande medida de como seus *players* (empresas de notícias, plataformas de redes sociais, assessorias de imprensa e organizações públicas e privadas) vão operar ante a indústria de conteúdo falso que desinforma a sociedade. Debater o fenômeno é parte do processo, e a Aberje, legitimada por ser o mais importante *think tank* da comunicação do país, foi instada a mediar a discussão,

promovendo encontros¹ sobre um tema central nos países onde a imprensa livre é pilar da democracia, principalmente em períodos plebiscitários.

No Brasil, sua prática pode ganhar protagonismo na próxima disputa presidencial. De acordo com levantamento do Grupo de Pesquisa em Políticas Públicas para o Acesso à Informação (Gpopai), da Universidade de São Paulo (USP)², cerca de 12 milhões de pessoas difundem notícias falsas sobre política, aprofundando a distorção das percepções públicas e do debate político. Sempre bom lembrar os casos de Donald Trump e do Brexit, classificados como exemplos clássicos de

resultados desastrosos derivados da pós-verdade.

Entretanto, como um grupo de pesquisadores da Universidade de Washington provou, estamos ainda na era “paleolítica” das *fake news*, e seu futuro é assustador. Eles conseguiram, com o uso de inteligência artificial e de algoritmos, desenvolver uma geração de ferramentas de manipulação de vídeo e áudio que permite a criação de filmagens de notícias realistas, imitando com alta fidelidade tiques, gestos e modos de expressão de políticos e personalidades, como o falso discurso de Barack Obama³. Breve não se poderá confiar não apenas no que se lê, mas no que se ouve e no que se vê.

Por isso a urgência em vacinar o público contra todo tipo de ataque à verdade. A melhor forma é qualificando a produção de conteúdo, de maneira que a sociedade tenha uma base de informação confiável para poder refletir e escolher seu caminho. Essa jornada passa pelo aperfeiçoamento da imprensa e pelo resgate do jornalismo puro-sangue. Como sugere Steve Coll⁴, reitor de Jornalismo da Universidade Columbia, nos Estados Unidos, a melhor forma de combater o fenômeno das *fake news* é entregar à audiência um trabalho transparente, dar satisfações para o público. Assim como ele, Dawn Garcia, diretora na Universidade Stanford, na Cali-

LUÍS HUMBERTO CARRIJO É JORNALISTA, COMUNICADOR E PRINCIPAL DA RAPPORT COMUNICAÇÃO



fórnica, acredita que é preciso levar às pessoas o DNA da notícia, começando pelo histórico do autor.

Trata-se de uma reflexão que não é de hoje. Desde o século passado, pesam sobre as empresas de notícia severas críticas de estudiosos como Jürgen Habermas e Umberto Eco, que romanceou o mau jornalismo, de que prestidigitam os fatos a favor de causas de grandes grupos de interesse com o intuito de interferir em decisões políticas e de mercado. Por isso a definição de Walter Lippmann, fundador do jornalismo moderno, segundo o qual “notícia e verdade não são a mesma coisa e devem ser claramente distinguidas”.

Colocando em perspectiva, a desinformação engendrada pelos meios de comunicação em massa é de um tipo muito mais grave de *fake news*, pois a imprensa tradicional ainda dispõe de uma poderosa prerrogativa: a de autenticar o que é e o que não é fato, avalizando, por exemplo, medidas governamentais que impactam as pessoas. No Brasil, o governo se aproveitou dessa certificação como permissão tácita na batalha pelas reformas trabalhista e da Previdência. O colunista da *Folha de S. Paulo* Janio de Freitas⁵ é um que, sem meias palavras, tece críticas ao “sistema de comunicação informativa do país”, do qual faz parte, por reproduzir e validar as “notícias falsas” do governo, aplicando recursos pouco transparentes – mas difíceis de contestar numa mesa de bar – em sua

“
É momento de a
imprensa deixar sua
zona de conforto
e parar de apontar
os outros como
responsáveis por uma
situação que talvez ela
tenha ajudado a criar”

cobertura jornalística⁶: seleciona o que entra ou não no noticiário, destaca certos aspectos e oculta outros, privilegia muito mais um ponto de vista em detrimento de outro, reiterando uma versão até que ela vire consenso nacional. Isso ocorre porque, conforme o Monitoramento da Propriedade da Mídia (MOM)⁷, o Brasil, entre os 11 países estudados, é o mais negativo nos quesitos pluralidade na mídia e transparência na imprensa.

A imprensa deve aproveitar a oportunidade nesses debates para rever suas práticas, pois ela não é vítima das notícias falsas, senão o epicentro. Para Steve Coll, boa parte das pessoas atualmente não confia no trabalho da imprensa tradicional, o que favorece o florescimento das *fake news*. Ao mesmo tempo, as cacofonias da imprensa forçam para baixo sua credibilidade, como foi detectado em pesquisas de opinião, como as do Datafolha⁸ e da Edelman Significa⁹.

A despeito da importância da implementação de ferramentas como o *fact checking*¹⁰, penso que o debate sério deve ser sobre a desinformação em suas mais diferentes dimensões, não apenas sobre como acanhar as *fake news*. É momento de a imprensa deixar sua zona de conforto e parar de apontar os outros como responsáveis por uma situação que talvez ela tenha ajudado a criar. A imprensa, nota-se, está na busca desenfreada pelo prestígio e pelo *market sharing* perdidos, mas caminha para repetir o mesmo erro caso não revalorize o jornalismo. A solução do problema muitas vezes não está do lado de fora, mas bem próximo do nosso umbigo.

¹ <http://epoca.globo.com/politica/noticia/2017/10/fake-news-viraram-um-grande-negocio.html>

² <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,na-web-12-milhoes-difundem-fake-news-politicas,70002004235>

³ <https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/26/fake-news-obama-video-trump-face2face-doctored-content>

⁴ <https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2017/10/10/entrevista-com-steve-coll.htm>

⁵ <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/janiodefritas/2017/03/1866904-noticias-falsas.shtml>

⁶ <http://reporterbrasil.org.br/2017/06/reforma-trabalhista-maior-parte-da-midia-nao-aborda-o-impacto-negativo-das-mudancas/>

⁷ <http://brazil.mom-rsf.org.br/>

⁸ <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/06/1895770-forcas-armadas-lideram-confianca-da-populacao-congresso-tem-descredito.shtml>

⁹ <https://www.edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2017/>

¹⁰ <https://www.aim.org/don-irvine-blog/google-partners-with-fact-checking-network-to-combat-fake-news/>



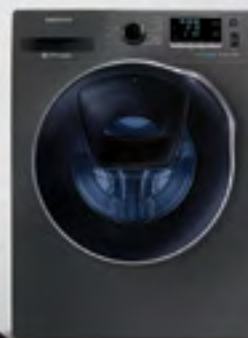
Se é Bayer, é bom

A inovação é parte do seu DNA

Há 50 anos, a Aberje atua para fortalecer a comunicação nas empresas e instituições no Brasil, tornando-se uma referência e promovendo desenvolvimento e inovação para o setor. A Bayer se orgulha em apoiar essa trajetória. Afinal, **se é Aberje, também é bom!**

SAMSUNG

Um time vencedor é feito
de grandes parceiros



Parceiros vencem e comemoram juntos.
Parabéns Aberje pelos 50 anos.

SAMSUNG
30 ANOS
BRASIL