

CE

Comunicação Empresarial

102

ANO 28
2018

ESPECIAL PRÊMIO ABERJE
CONHEÇA OS DESTAQUES
DA MAIS IMPORTANTE
PREMIAÇÃO DO SETOR

A COMPETÊNCIA VITAL

Dentro das organizações, a comunicação vem deixando de ser apenas instrumento para se transformar em cultura. E isso tem sido fundamental em temas como compliance, ética e inclusão



O melhor do alumínio **vai além do alumínio.**

Temos orgulho do nosso passado e para onde ele pode nos levar.

Com um jeito só nosso, criamos parcerias valiosas com as pessoas ao nosso redor: nossos clientes, fornecedores, empregados e as comunidades onde atuamos. Estamos sempre próximos, sempre prontos.

Na janela de casa, no carro, no trabalho. Estamos em tudo. Buscando inspirar novos caminhos, provocar novas ideias, descobrir novas formas, soluções e aplicações, em um ciclo que se renova a cada dia.

CBA.

www.cba.com.br

CE

Comunicação Empresarial * 102 ÍNDICE

ANO 28 2018

CAPA | A COMPETÊNCIA VITAL

4 CARTA AO LEITOR

6 COLABORADORES

8 EM PAUTA

16 LIVROS

100 PENSATA | RENATO DELMANTO

ENSINO

PARA ALÉM DOS COMUNICADORES

ENTREVISTA

ANDRÉ LAHÓZ:
"A ESSÊNCIA DO BOM JORNALISMO É IMUTÁVEL"

ESPECIAL

A ÚNICA SAÍDA É SE COMUNICAR

GOVERNANÇA E COMPLIANCE

TUDO SE ILUMINA

INCLUSÃO

O SOL É PARA TODOS

ESPECIAL PRÊMIO ABERJE

A FESTA DENTRO DA FESTA

MBA ABERJE

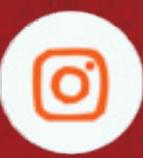
MAIS CONTROLLING NA COMUNICAÇÃO

AGÊNCIAS

TODOS JUNTOS VAMOS

BOAS PRÁTICAS

A CASA É SUA



#

ABERJE 50 ANOS

Comunicar-se para gerar uma sociedade melhor

É COM MUITA satisfação que encerramos nesta edição a trilogia iniciada no número 100 da **CE**, em 2017. Ali principiávamos o ciclo de comemorações dos 50 anos da Aberje, em uma edição especial que lançava um olhar para as últimas cinco décadas da comunicação empresarial no Brasil.

Na revista seguinte a **CE** pôs o foco sobre o futuro da comunicação, apresentando os caminhos e as tendências para os próximos anos em tópicos como mercado de trabalho, relações governamentais e fake news. Agora, na **CE 102**, exploramos uma perspectiva que foi escolhida como o tema do ano da Aberje para 2018: a Comunicação como cultura. Encarar a comunicação como uma cultura dentro das organizações, e não como uma mera ferramenta para distribuir mensagens, é um processo que de fato tem o poder de gerar sociedades melhores e mais abertas ao diálogo e à diversidade. Nessa perspectiva, as organizações são capazes de efetivamente implementar programas de compliance e inclusão, temas que são explorados nas duas reportagens especiais de capa. Ao fomentar a reflexão sobre o enunciado, o objetivo é fazer também com que a comunicação deixe

de ser mera função e se transforme em uma competência dentro das organizações.

Ao longo dessas cinco décadas temos nos empenhado em disseminar a cultura da comunicação com ações que efetivam a Aberje como um *think tank* de referência global e se refletem no alinhamento com entidades que defendem valores semelhantes aos nossos. Neste ano, a atuação internacional já incluiu a participação na 21^a International Public Relations Research Conference (IPPRC), que reúne profissionais e pesquisadores de Relações Públicas de diversos países e da qual a Aberje é uma das patrocinadoras. A cada edição da conferência é entregue o International Aberje Award, prêmio que reconhece estudos acadêmicos de Comunicação em organizações centradas na América do Sul.

Também estamos presentes na Arthur W. Page Society, associação criada para reunir executivos de ponta em todo o globo. A Aberje tem participação influente no prestigioso World PR Forum, organizado pela Global Alliance e da qual nosso corpo diretivo é representante da América Latina. A atuação de Marcelo Behar, diretor

de Comunicação da Natura, como um dos palestrantes no mais recente Fórum, realizado em abril na Noruega, teve interlocução direta da Aberje e mostra o esforço da associação em dar visibilidade aos profissionais brasileiros.

A Aberje é ainda uma das criadoras da Fundacom, instituição que reúne as associações de comunicação ibero-americanas. Tanto promovemos o Prêmio Fundacom no Brasil como ajudamos a organizar o Cibecom, evento bienal de comunicação estratégica ibero-americana.

Em solo nacional, estamos dando um grande passo com a criação da Escola Aberje de Comunicação, que chega com o intuito de oferecer cursos e seminários para profissionais de todas as áreas das empresas. A iniciativa visa não apenas a ampliar a oferta de expertise, mas faz parte da ideia de disseminar a comunicação como cultura organizacional. Em suma, podemos afirmar orgulhosamente que 2018 está sendo um grande ano.

Por fim, queremos convidar você a passear pelo nosso especial com o melhor do Prêmio Aberje, que traz uma laboriosa galeria de retratos. É um prazer tê-lo conosco mais uma vez.



Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP
Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje



FEEL WELCOME

COMPROMISSO COM A DIVERSIDADE

Estamos comprometidos seriamente em promover a igualdade de gêneros em todos os nossos hotéis. Somos uma empresa friendly e praticamos genuinamente o acolhimento para que todos, sem distinção, sintam-se bem-vindos.

RAFFLES
ANGSANA

BANYAN TREE
25h
twenty five hours hotels

LEGEND
GRAND MERCURE

Fairmont
THE
SEBEL

SO
SOFITEL

SOFITEL
NOVOTEL

onefinestay
Mercure
adagio

RIXOS
MAMA
SHELTER

ibis
ibis
STYLES

pullman
ibis
budget

JO&
OE
hotelF1

Quem comunicou



ANDRE NAKASONE

Publicitário formado pela ECA-USP, frequentou como aluno especial cursos de pós-graduação da University of Florida. É atualmente editor de Conteúdo e Publicações da Aberje.



ANDREA MARTINS

Jornalista há 25 anos, atuou no *Meio & Mensagem*, TV Record, SBT, Band e Rádio Bandeirantes. Também escreveu para *Veja* e *Folha*. É autora do blog Atitude 40. Nesta edição, assina a reportagem *O Sol É para Todos*.



CLAUDIA MAXIMINO

Jornalista, tradutora e roteirista, trabalhou nas revistas *Veja*, *Claudia* e *Viva Mais!* e foi editora na TV1. Edita livros e traduz reportagens do *The New York Times*. Nesta edição, é autora da reportagem *A Única Saída É se Comunicar*.



DANYLO MARTINS

Repórter colaborador do jornal *Valor Econômico*, foi vencedor do 10º Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor e do 26º Prêmio BM&FBovespa. Na **CE 102**, é responsável pela matéria *Iluminando a Casa*, sobre compliance.



GIOVANNA CHENCCI

Assistente de edição e produção das publicações na Aberje, é graduanda de Jornalismo da ECA-USP. Na **CE**, fez (e faz) de tudo um pouco.



JEFERSON DE SOUSA

Jornalista há 30 anos, trabalhou, entre outros, no jornal *O Estado de S. Paulo* e na Editora Abril, onde foi editor e redator-chefe em revistas como *Viagem e Turismo* e *Playboy*. É o editor desta edição.



JOÃO LIN

Artista visual com atuação na produção de quadrinhos, cartum, ilustração, videoarte e intervenção urbana, recebeu vários prêmios em salões nacionais e internacionais de humor e quadrinhos. É o autor da capa da **CE 102**.



NICHOLAS VITAL

Jornalista, passou por revistas como *Placar*, *Isto É Dinheiro* e *Exame*. Também é autor dos livros *Libertadores: Paixão que nos Une e Agradeça aos Agrotóxicos por Estar Vivo*. Foi o responsável pela entrevista com André Lahóz.



PAULO NOVIELLO

Jornalista formado pela ECA-USP, é fascinado pelas transformações e possibilidades da comunicação na era digital. Aqui ele assina a reportagem sobre Boas Práticas.



PAULO VIEIRA

Jornalista formado pela PUC-SP e graduando em Filosofia pela USP, mantém o site *Jornalistas que Correm* e é editor contribuinte da revista *Poder*. É dele a reportagem sobre o modelo de cocriação nas agências.



RAUL JUNIOR

Foi por 16 anos fotógrafo especial da revista *Exame* e por nove anos editor de fotografia da *Você S/A*. Ele assina o ensaio do Prêmio Aberje nesta edição.



SILVINA GATTONE

Publicitária formada pela Universidade Metodista, trabalhou em agências de propaganda até 1985. Atua como designer gráfico com foco em publicações corporativas. Assina o projeto visual da **CE**.

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

Adriano Cândido Stringhini (Sabesp), André Luiz Senador da Silva (Volkswagen), Antonietta Varlese (AccorHotels), Carlos Alberto Araújo Netto (Banco do Brasil), Cassia Cinque (Vale), Claudio Luiz de Viveiros (Wilson Sons), Cristiana Brito (Basti), David Grinberg (McDonald's), Fáculo Carneiro (Petrobras), Francisco Bulhões (Grupo CCR), Leandro Fonseca Mode (Itaú Unibanco), Luciana Coen (SAP), Malu Weber (Johnson & Johnson Medical), 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 (Embrara), Silvana Ribeiro, Terry Flynn

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, José Eduardo Gonçalves, Kallil Cury Filho, Luiz Eduardo F. do Amaral Osorio, Luiz Conzaga Bertelli, Madelyn Blair, Marco Simões, Marcos Sawaya Jank, Margarida M. Krohling Kunsch, Maria Izabel Mantovani Franco, Maria Russell, Mario Ernesto Humberg, Nelson Salgado, Nemércio Nogueira Santos, Oscar Hippolito, Renato Gasparetto Jr., Renato Janine Ribeiro, Ricardo Vieiros, Roberto DaMatta, Rubens Naves, Ruy Martins Altenfelder, Silva, Stefano Rolandi, Terry Flynn

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

Capítulos Regionais

ABC | André Senador

Bahia | Marcelo Gentil

Ceará | Rachel Pessoa

Distrito Federal | Paulo Henrique Soares

Espírito Santo | Mauricio Manzali

Minas Gerais | Roberto Baraldi

Nordeste Paulista | Lígia Alberti

Paraná | Solange Fusco

Rio de Janeiro | Mirka Schreck

Rio Grande do Sul | Daniela Cidade e Rosangela Florczak

Santa Catarina | Ricardo Castellani

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Publicação da Aberje – Ano 28 – Nº 102

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 Chencci

Reportagem | Andrea Martins, Claudia Maximino, Giovanna Chencci, Paulo Vieira, Paulo Noviello, Danylo Martins e Nicholas Vital

Projeto Gráfico, Direção de Arte e Diagramação |

Silvina Gattone

Fotografia | Evandro Moraes

Tratamento de Imagens | Anderson Torres

Revisão | Rosângela Ducati

Publicidade | Jovanka De Genova

Jovanka@aberje.com.br

Tel: (11) 5627-9090 R. 822

Colaboraram nessa Edição |

Camila Sangregorio, Elan Alves, Emiliana Pomerico, Bisele Souza, Jovanka de Genova, Mirella Kowalski, Nina Falci, Rodrigo Cogo, Valdirene Souza, Victor Henrique Pereira

Impressão | Gráfica Mundial

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

Entre tantas essências que utilizamos, uma está em tudo que fazemos: empreendedorismo.

heads.

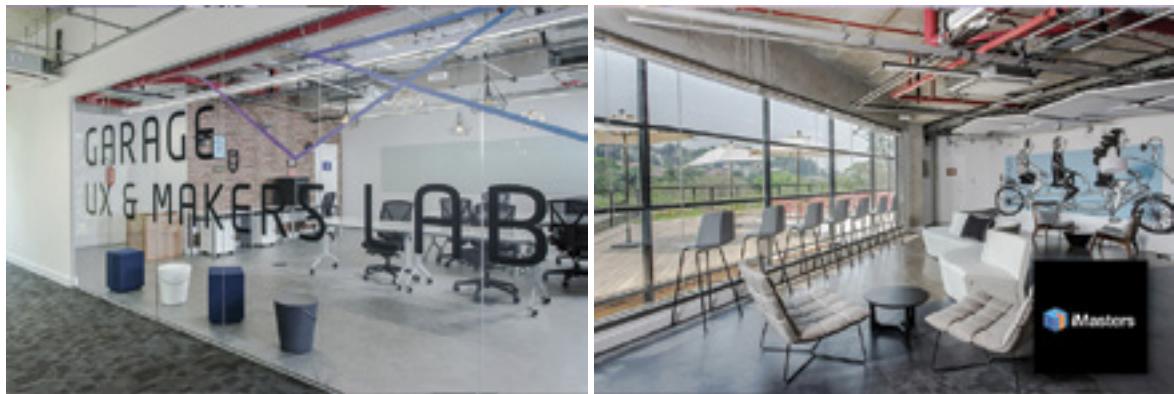


Mesmo quando já éramos a maior franquia de beleza do Brasil, nós nos tornamos um grupo multimarca e multicanal que hoje é referência no país. Nossa essência empreendedora fala mais alto. Somos muito mais que a união de grandes marcas de sucesso. Somos um grupo com vocação para realizar. O Boticário; Eudora; *quem disse, berenice?* e The Beauty Box estão presentes em quatro mil pontos de venda próprios, e-commerce e venda direta. Com Multi B, ampliamos nossa presença para mais de 5 mil outros pontos de venda, como farmácias e lojas multimarcas. Crescemos o dobro da média do mercado de beleza, faturamos 12,3 bilhões de reais e já somos a 5ª maior rede de varejo do país. É assim, transformando oportunidades em negócios, que estamos escrevendo a nossa história. E ela está só no começo.



grupo boticário
beleza é o que a gente faz

grupoboticario.com.br



IDEXO: INOVAÇÃO ENTRE STARTUPS, EMPREENDEDORES E O MUNDO CORPORATIVO

Uma nova iniciativa de fomento ao empreendedorismo e à inovação já está disponível no mercado: o iDEXO, um instituto sem fins lucrativos cujo objetivo é conectar startups, empreendedores e desenvolvedores a grandes empresas na busca por novas soluções de negócios. Diferentemente de outras iniciativas existentes no Brasil, o iDEXO vai disponibilizar infraestrutura e tecnologias (incluindo abertura de APIs), aplicar as mais modernas metodologias globais de mentoria, além de estimular a possibilidade de investimento junto a empresas associadas. As seleções serão feitas três vezes ao ano, e a primeira delas acontece em novembro. Mais informações em www.idexo.com.br.



BANCO DO BRASIL E GOOGLE CULTURAL INSTITUTE DISPONIBILIZAM EXPOSIÇÕES ONLINE

O Banco do Brasil, junto com o Google Cultural Institute, criou um aplicativo que possibilita o

acesso ao acervo fixo e a exposições temporárias dos quatro Centros Culturais Banco do Brasil (CCBBs). Por meio do app do Google Arts & Culture, o usuário pode visualizar exposições de sucesso realizadas nos Centros e fazer visitas virtuais pelas instituições, apreciando as obras capturadas pela Art Camera do Google. Interessados podem baixar o aplicativo nas lojas virtuais para Android e iOS.



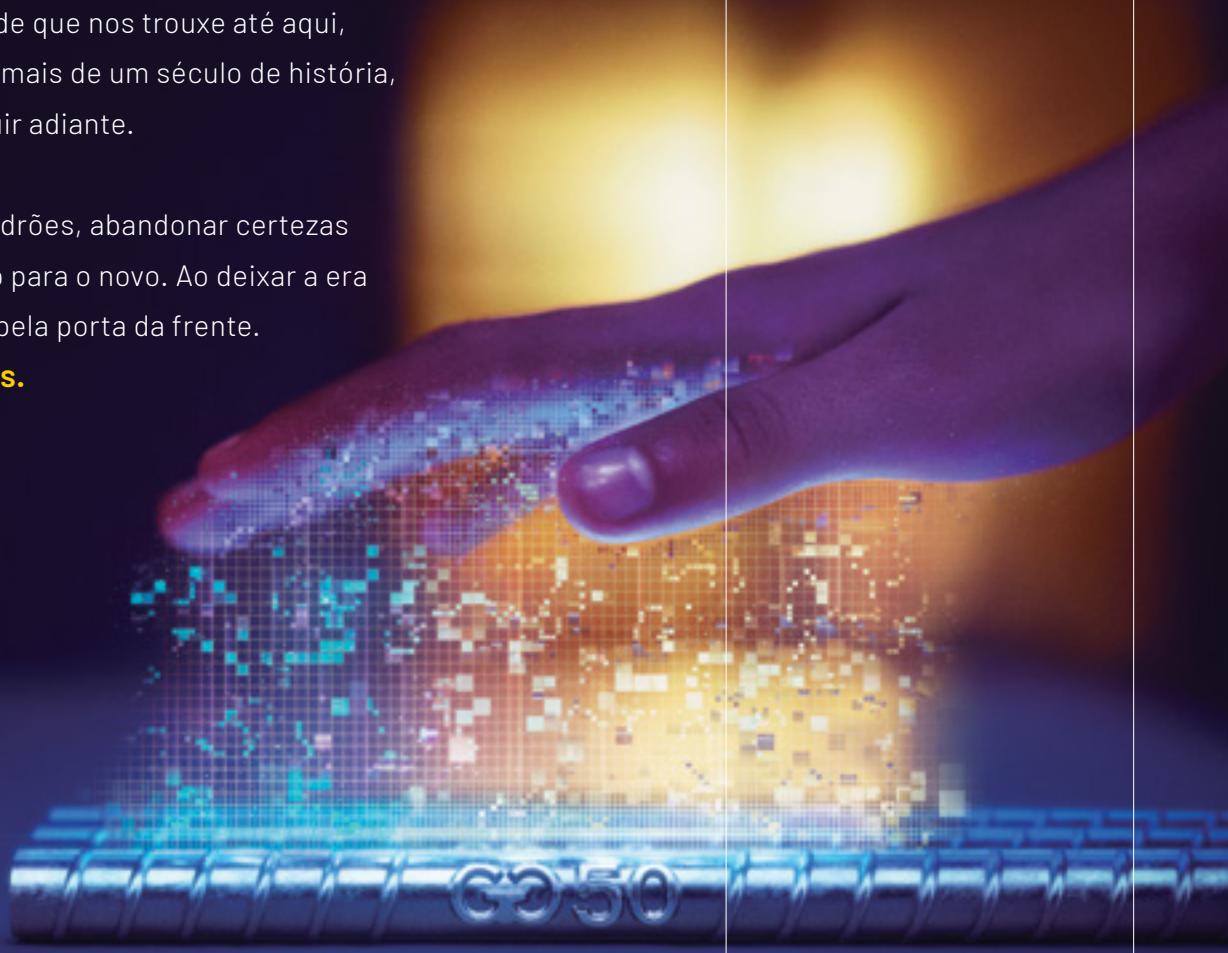


TER A CAPACIDADE DE SE TRANSFORMAR É VITAL.

Foi essa atitude que nos trouxe até aqui, atravessando mais de um século de história, e nos faz seguir adiante.

Ao quebrar padrões, abandonar certezas e abrir espaço para o novo. Ao deixar a era digital entrar pela porta da frente.

Todos os dias.



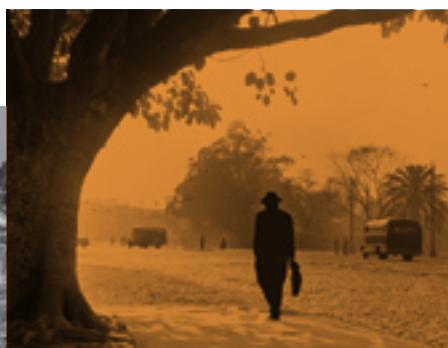
Para inovar no aço, a gente
se transforma todos os dias.
Isso é aço digital.
E esse é só o começo.

#açodigital

GERDAU

ELETROPAULO E ELO3 HOMENAGEIAM SÃO PAULO EM LIVRO 3D

Para homenagear o aniversário de 463 anos da cidade de São Paulo, em 2018, a Eletropaulo e a Elo3 lançaram a publicação *estéreo fluxos São Paulo*, que integra o projeto Energia da Cidade. Com fotos de Marcos Muzi, texto de Gavin Adams e projeto gráfico de Rafael Cotait, o livro abrange a complexidade da metrópole e capta sua essência e sua poesia por meio de mais de 100 imagens com visão tridimensional. Um par de óculos 3D acompanha a publicação para a visualização das fotos. À venda nas melhores livrarias.



MATTOS FILHO LANÇA LIVRO COMEMORATIVO DE 25 ANOS

Para comemorar seus 25 anos de existência, o escritório Mattos Filho acaba de lançar um livro que relembra os momentos mais importantes de sua trajetória, entre memórias e fatos que marcaram também a história do Brasil e do mundo. Com fotos de German Lorca e um texto especial do escritor Luis Fernando Verissimo, o livro mostra como o escritório, que começou com cinco sócios, 12 advogados e nove estagiários, contribuiu para a melhoria do ambiente de negócios na sociedade brasileira.

**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.*



Trânsito seguro: eu faço a diferença.

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.





Para além dos comunicadores

Com previsão de lançamento ainda no primeiro semestre de 2018, a Escola Aberje de Comunicação chega com o intuito de capacitar profissionais em todos os departamentos das empresas

QUANDO O ASSUNTO é comunicação empresarial e formação de profissionais da área, um dos primeiros nomes que vêm à mente é a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a Aberje. Ao longo de sua história, ela vem oferecendo ao mercado comunicacional uma série de cursos e programas voltados para o aprendizado de seus profissionais. Sempre inovando, a Aberje tem sido fonte de conhecimento para milhares de comunicadores que um dia passaram pela associação.

Passados 50 anos desde sua criação, é possível dizer que hoje a Aberje possui uma escola que foi crescendo,

mudando e se recriando. As exigências e demandas do mercado foram se modificando. E eis que neste 2018 nasce a Escola Aberje de Comunicação. “O que nós estamos fazendo agora é dar maior visibilidade para uma área [*Cursos*] que tem toda a história da associação, mas que embaixo do nome Aberje fica escondida daqueles que não estão ligados ao mundo da comunicação”, explica Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP.

Com essa proposta de dar mais espaço aos cursos e programas oferecidos pela associação, a Escola Aberje de Comunicação, carregando toda a

autoridade da entidade, chega com o intuito de capacitar cada vez mais profissionais, tanto aqueles da área de comunicação como os de outros departamentos das empresas. Ancorada na reputação adquirida pela entidade ao longo dos anos, a Escola já se consolida no imaginário dos comunicadores como uma referência na área de ensino da comunicação. “A marca Aberje, olhando em uma perspectiva histórica, é fortíssima e reconhecida internacionalmente no campo do conhecimento e da informação”, lembra Nassar. Na atual realidade das organizações, mais do que nunca a informação está nas mãos



CCR. INFRAESTRUTURA QUE FAZ O BRASIL SE MOVIMENTAR E CRESCER.

O Grupo CCR, a maior empresa de infraestrutura da América Latina, é responsável por algumas das melhores rodovias do Brasil. E, com a mesma qualidade de serviços, também atua em metrôs, VLT, barcas e aeroportos. Porque o Grupo CCR acredita, assim como 76% dos brasileiros*, que investir em infraestrutura é vital para o crescimento do país.



Foto: Clóvis Ferreira - Digna Imagem



Foto: Clóvis Ferreira - Digna Imagem



Foto: Divulgação CCR Barcas



Foto: Divulgação BH Airport

*Pesquisa Ipsos Mori 2017

CCR
É por aqui que você chega lá.

EMILIANA POMARICO,
GERENTE DE CURSOS
DA ABERJE: CONTÍNUA
ATUALIZAÇÃO DE
METODOLOGIAS
PARA CRIAR AÇÕES
DE EXCELÊNCIA
NA GERAÇÃO E NA
DISSEMINAÇÃO DE
CONHECIMENTOS EM
COMUNICAÇÃO



de todos os colaboradores, assim como sua imagem e sua reputação. Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje, afirma que “há uma mudança relevante, onde não é só a área de comunicação corporativa das empresas que precisa formar e reciclar profissionais em relação à comunicação, mas todas as áreas”. Para ele, a Aberje tem hoje um foco grande em pensar comunicação, não só como uma função, mas como uma competência que qualquer profissional precisa ter. “Queremos ofertar programas e cursos que ajudem as empresas a desenvolver não apenas a comunicação de seus negócios, imagem ou engajamento com seus funcionários, mas que também ajudem e façam a diferença no desenvolvimento do negócio como um todo.”

Do ponto de vista prático, em um primeiro momento as mudanças não serão muito profundas. Os principais programas educacionais da Aberje, como o MBA em parceria com a ESEG, o Curso Internacional, desenvolvido com a Universidade de

Syracuse, nos Estados Unidos, os Programas Avançados e os cursos livres, serão mantidos, mas sempre com o objetivo de aumentar ainda mais o cardápio do que já é oferecido. A Escola virá com novas propostas de ensino, seguindo os atuais direcionamentos que o mercado da comunicação demanda, de modo a incluir profissionais de diferentes áreas. “No começo, a Escola será uma área da Aberje como hoje ela

“
Queremos ofertar
programas e cursos
que ajudem e façam
a diferença no
desenvolvimento
do negócio como
um todo”

é, mas mais preparada, com uma identidade própria e apta para alçar voo”, explica Santos.

Para atender cada vez mais profissionais e suas necessidades de formação e desenvolvimento, Emiliiana Pomarico, gerente de Cursos na Aberje, explica que haverá “uma contínua atualização de metodologias para criarmos ações de excelência na geração e na disseminação de conhecimentos em comunicação”. Ela dá exemplos de práticas como o compartilhamento de experiências e casos de sucesso, a realização de dinâmicas e de exercícios práticos, visitas de benchmarking, produção de pesquisas e publicações na área, além de simulações para solucionar desafios reais que estão presentes nas empresas.

A expectativa é que a Escola Aberje de Comunicação seja lançada ainda no primeiro semestre de 2018. Sobre seu futuro, Nassar afirma que depende fortemente das ações que estão sendo feitas agora pela Aberje. Para Santos, é preciso que essa nova escola se apresente de forma mais ampla como uma verdadeira instituição de ensino de comunicação, destinada aos mais diversos públicos. “Muitas vezes a Aberje, até pelo nome, fala mais diretamente com as áreas de comunicação ou as agências, mas ela não é uma entidade conhecida para além desse público. Então, nós queremos apresentar de forma mais aberta que somos também uma escola de comunicação para negócios”, completa.



Um novo menu para o seu paladar voar longe.

Para oferecer uma experiência de viagem ainda melhor, apresentamos o **nosso novo menu gourmet, disponível na cabine econômica.**

Você vai poder saborear opções da gastronomia internacional, local e vegetariana em todos os seus voos internacionais com mais de 7 horas de duração. Bom apetite!

Juntos, mais longe.





Sete Pecados da Língua

DAD SQUARISI

Editora Contexto

93 páginas - 2017

Nesta obra, a autora discorre sobre os grandes erros da língua portuguesa, como os de crase, pontuação, concordância e regência, ajudando o leitor a evitar falhas frequentes e escrever de forma mais correta.



Brand Intelligence: Construindo Marcas que Fortalecem Empresas e Movimentam a Economia

JAIME TROIANO

Estação das Letras e Cores

271 páginas - 2017

Reunindo conhecimentos do mercado e ideias e práticas a partir dos 24 anos de experiência da TroianoBranding, o autor busca atender às necessidades de planejamento e análise de branding nos segmentos de marketing e comunicação.

•
POLÍTICA



Crise e Reinvenção da Política no Brasil

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Companhia das Letras

240 páginas - 2018

Nesta obra o autor rastreia as raízes dos problemas atuais do Brasil para propor uma nova agenda para o país. Cardoso mapeia o caminho a ser seguido entre as forças do velho e do novo, sem perder de vista os valores de liberdade, igualdade e dignidade.

•
ECONOMIA



Economês em Bom Português

MAURO RODRIGUES

Companhia das Letras

168 páginas - 2018

A proposta do livro é abrir os olhos do leitor e desmistificar a economia com informações qualificadas e de fácil compreensão. O autor traduz o “economês” para o bom português, transformando a aversão ao assunto em interesse.

SOCIOLOGIA



A Metamorfose do Mundo

ULRICH BECK

Zahar

280 páginas – 2018

Um dos mais influentes sociólogos de nosso tempo, Beck desenvolve uma teoria original para refletir por que vivemos num mundo cada vez mais difícil de compreender. Para tanto, introduz a distinção entre mudança e metamorfose ou, mais precisamente, entre mudança na sociedade e metamorfose do mundo.

BIOGRAFIA



Café É para os Fortes

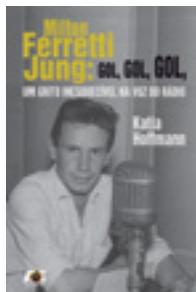
ANDERSON E EMERSON COUTO

Editora Belas Letras

105 páginas – 2017

Este livro é um produto da loja Imaginarium que reúne histórias de alguns participantes da ACA (Amantes de Café Anônimos) encontradas em uma ata de reunião esquecida sobre a mesa de uma cafeteria.

INSPIRACIONAL



Milton Ferretti Jung: gol, gol, GOL, um Giro Inesquecível na Voz do Rádio

KATIA HOFFMANN

Editora AGE

87 páginas – 2017

Esta é uma homenagem a Milton Ferretti Jung, radialista que começou sua carreira nos anos 60, tornando-se depois um dos mais importantes locutores esportivos brasileiros.



Brasil: uma Biografia Não Autorizada

FRANCISCO DE OLIVEIRA

Editora Boitempo

176 páginas – 2018

Esta obra é uma biografia não autorizada na qual o leitor encontrará uma síntese da produção intelectual mais recente do sociólogo e economista, que analisa o Brasil em suas particularidades e contradições sem abrir mão da verve polêmica.

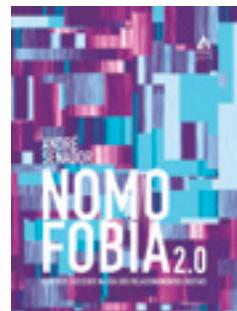
A TECNOLOGIA ENTRE O CÉU E O INFERNO

Em *Nomofobia 2.0*, André Senador reflete sobre a dualidade entre os benefícios trazidos pelas redes sociais e o risco que seu uso excessivo pode causar

NOMOFOBIA é uma doença contemporânea. Trata-se do desconforto ou da angústia resultante da incapacidade de acesso à comunicação por meio de aparelhos celulares ou computadores. Em *Nomofobia 2.0 e Outros Excessos na Era dos Relacionamentos Digitais* (Aberje Editorial, 75 págs.), André Senador, diretor de Assuntos Corporativos e Relação com a Imprensa da Volkswagen, reflete sobre como tecnologia, internet e redes sociais vêm mudando o comportamento da sociedade – para o bem e para o mal. Nesta entrevista, o autor fala um pouco sobre o livro.

Como você acha que as tecnologias digitais mudaram e estão mudando a forma como se faz comunicação? É uma mudança profunda, uma vez que essas tecnologias geram uma grande atratividade, levando o usuário a querer mergulhar nesse universo. Este contexto apresenta novos desafios para a comunicação e para os comunicadores. O processo de produção da informação e de construção de imagem passa a ser múltiplo e não atende mais a etapas de aprovação.

Nos dias de hoje, quão nociva a internet, junto com todas as outras tecnologias, pode ser para as interações sociais? Se um usuário, mesmo fazendo uso intensivo da internet, puder interromper essa prática e se dedicar a outras tarefas quando desejar, não haverá razões para preocupação. O sinal de alerta soa quando o indivíduo prefere navegar no universo virtual em vez de lidar com o mundo real. O livro procura refletir justamente sobre essa dualidade entre os extraordinários benefícios trazidos por es-



ses aparelhos e pelas redes sociais e, de outra parte, o risco do uso excessivo desses aparelhos. Certamente a busca de um equilíbrio será fundamental.

Quais são as maiores consequências da nomofobia, que você caracteriza como sendo uma grande dependência digital, na saúde mental e social das pessoas? O uso abusivo da internet pode provocar desde desconforto, angústia e ansiedade até colocar em perigo os relacionamentos afetivos do indivíduo. Corre-se o risco de deixar de viver de uma forma natural e passar a preencher as necessidades humanas por meio das tecnologias, em troca de permanecer mais tempo conectado.

O atual escândalo envolvendo o vazamento de dados de usuários colocou o Facebook em xeque. Corremos o risco de uma futura pane das redes sociais? Que impacto isso teria? Esse movimento de verificação de práticas, como o que está em curso com o Facebook nos Estados Unidos, pode ser o início de um novo ciclo, voltado a um maior respeito ao indivíduo. Em princípio, as tecnologias deram mais voz e poder às pessoas, mas a privacidade praticamente acabou. Talvez agora se possa buscar instrumentos para gerar maior preservação de dados e informações.



ANDRÉ SENADOR:
LIVRO PROCURA
REFLETIR SOBRE
A DUALIDADE
ENTRE OS
BENEFÍCIOS E O
USO EXCESSIVO
DA TECNOLOGIA
E DAS REDES
SOCIAIS

15 anos _conectando pessoas, compartilhando conhecimento e transformando realidades



há **15 anos** o **instituto cpfl**, plataforma de investimento social privado do **grupo cpfl**, integra programas culturais, sociais e esportivos em uma única rede, transformando por meio do conhecimento as comunidades onde atua.

a **aberje**, em seus **50 anos**, fortalece a comunicação das empresas, instituições e do cidadão comunicador, disseminando conhecimento e defendendo a comunicação como cultura.

instituto cpfl e **aberje**, conectados na disseminação do **conhecimento**.

André Lahóz:

“A essência do bom jornalismo é imutável”

Uma conversa com o diretor da *Exame* sobre o cinquentenário da publicação, o desafio de publicar revistas nos dias atuais, o uso de novas plataformas e o futuro da comunicação nas redações e nas empresas

PODE-SE DIZER que há três momentos que marcaram o nascimento da revista *Exame*. O primeiro deles ocorreu quando o jovem Roberto Civita, futuro presidente da Editora Abril, foi estudar jornalismo e administração nos Estados Unidos, em meados dos anos 1950. Ali nascia a ideia de criar uma revista brasileira voltada para o universo dos negócios, experiência inédita no país. O segundo momento aconteceu em 1967, com o lançamento de um encarte econômico nas revistas técnicas que a Abril publicava – a data é considerada o marco oficial para as comemorações de aniversário da *Exame*. O terceiro momento foi em 1971, quando a *Exame* se tornou uma revista independente.

Ao longo de cinco décadas, a *Exame* acompanhou de perto os altos e baixos da economia brasileira e mundial e se transformou na mais

importante publicação nacional no segmento. Desde 2012 a revista é dirigida por André Lahóz Mendonça de Barros, economista formado pela Universidade de São Paulo e detentor de importantes prêmios na área do jornalismo econômico. Sob sua direção foi lançado, em 2016, o aplicativo de notícias de economia, finanças e negócios para dispositivos móveis *Exame Hoje* – cujas principais características são o conteúdo premium exclusivo (não é compartilhado no site ou na versão impressa), a atualização diária e o fato de ser pago desde a origem. Nesta entrevista ele fala com exclusividade à Aberje sobre as principais mudanças ocorridas no Brasil nos últimos 50 anos, a transformação digital que mudou a forma como se faz jornalismo em todo o mundo, a relação da revista com as empresas e o futuro da comunicação corporativa.

“

Atualmente o nosso portfólio é muito mais complexo e mais rico do que foi no passado, mas porque o Brasil está ficando mais complexo e mais rico também”



A *Exame* acaba de completar 50 anos de história e continua sendo uma referência em sua área de atuação. Quais foram as principais transformações ocorridas nesses últimos 50 anos, tanto na economia do país quanto na forma de fazer revistas? Na parte econômica a transformação é completa. Quem já tem um pouco mais de idade passou por muitas crises econômicas ao longo das décadas. Isso pode dar uma sensação de que essa é uma história de fracasso. Mas, quando você faz um recorte e olha lá atrás, o que era o Brasil de 1967, que foi quando a *Exame* foi lançada, e o Brasil de hoje, você percebe que a história é muito mais bem-sucedida do que pode parecer. É claro que nem tudo melhorou, mas em termos de economia houve um grande avanço. O Brasil era uma economia muito simples, a indústria, obviamente, já estava em desenvolvimento, mas ainda era uma fração do que ela virou. Nossa agro-negócio deu um salto absolutamente espetacular. Quando você fala dessa transformação, obviamente ela também tem que ser acompanhada pelos veículos de comunicação, porque era uma situação onde se cobria uma economia simples. É muito diferente do que é fazer uma cobertura hoje em dia. Se eu tivesse que falar em uma frase qual é a principal transformação, diria que a gente deixou de ser uma revista de economia e negócios e passou a ser uma plataforma de economia e negócios. Isso porque ao longo do tempo foram surgindo novidades tecnológicas. O celular, por exemplo, não existia. Hoje, todo mundo se comunica, lê, se informa pelo celular. Atualmente o nosso

portfólio é muito mais complexo, muito mais rico do que foi no passado, mas porque o Brasil está ficando mais complexo e mais rico também. Vivemos uma transformação que pega nosso segmento de uma maneira absolutamente dramática. A comunicação hoje é muito mais ágil, tem um lado muito mais interessante para o cidadão do que antigamente, quando, no caso da *Exame*, você esperava pela sua revista a cada 15 dias. Hoje a gente fala online com milhões de pessoas. Neste momento, nós estamos sendo lidos no portal, no site, pelo celular, por milhões de pessoas. É uma transformação profunda e muito positiva.

Como se manter relevante em um mundo cada vez mais digital? A credibilidade construída ao longo do tempo ajuda? É fundamental você fazer as mudanças que o momento e a tecnologia estão te impondo, mas sem esquecer o que você é. É aí que algumas pessoas se atrapalham um pouco. Porque, no afã de acompanhar uma novidade, às vezes você perde a sua alma. O que eu quero dizer com isso é que a essência do bom jornalismo é absolutamente idêntica e imutável. O que faz uma boa cobertura jornalística? Isso não mudou e não pode mudar. Então, quando você fala que a *Exame* tem um nome e isso ajuda, eu concordo com você. A gente construiu ao longo da história um nome, e isso é importante, mas isso desde que você cuide dele fazendo jus à fama de um jornalismo profundo, inteligente, que talvez não seja o mais barulhento – e certamente não é –, mas que é reflexivo, que te faz pen-

“

É fundamental você fazer as mudanças que o momento e a tecnologia estão te impondo, mas sem esquecer o que você é

”

sar ou pelo menos refletir sobre o Brasil. Isso não muda se você está no digital ou no papel. A *Exame.com* é hoje o maior site de economia e negócios do país. São mais de 20 milhões de pessoas que nos acompanham por mês, e isso é fruto do reconhecimento de que, seja no digital, seja na revista, a *Exame* é a *Exame*, que faz o mesmo jornalismo em todas as plataformas.

Qual é a importância da comunicação corporativa para o trabalho nas redações? O velho release ainda pauta a revista? Eu não posso falar pelas outras redações, mas na *Exame* o velho release funciona muito pouco. O que eu acredito muito mais é em uma relação



mais continuada, de muito respeito de lado a lado, cada um obviamente sabendo o seu papel, um jeito mais moderno do que o velho release. A gente vive o tempo inteiro em contato com as empresas, já que elas estão presentes em quase todas as reportagens que a gente faz, e, nesse sentido, a comunicação corporativa é um insumo absolutamente fundamental para o nosso trabalho. Mas que deve ser pensado de um jeito mais inteligente do que o “releasão” de antigamente.

O que seria esse jeito mais inteligente? Eu acho que tem muita riqueza, muita coisa que acontece dentro das empresas, que nem sempre acaba chegando

até a gente. O que acaba funcionando muito bem são conversas, contatos que não estão no calor do fechamento de uma reportagem. Funciona muito quando a gente pode ter conversas mais soltas, no sentido de que não estamos falando de um assunto específico, como em um almoço de relacionamento, um encontro em que a gente possa falar um pouco sobre as tendências do Brasil, as coisas que estão acontecendo lá fora, as coisas que estão acontecendo dentro da empresa. Esse tipo de relacionamento é muito rico, alimenta o trabalho do jornalista e acaba sendo muito útil para as duas partes – sem esquecer que o jornalista está lá para fazer o trabalho dele, claro.

Mas muitas vezes esse relacionamento não está estabelecido. Como seria, grosso modo, a melhor forma de vender uma pauta para a *Exame*?

Nessa hora o trabalho da comunicação do lado da empresa tem que estar presente, porque senão realmente às vezes você fica com uma boa história para contar e sem interlocução nenhuma. Claro que nós temos os nossos meios de ir atrás das boas histórias – e nós vamos o tempo inteiro –, mas é uma via de mão dupla. No caso de um veículo como a *Exame*, exclusividade é algo inegociável, então também facilita muito para a gente quando a pessoa parte desse princípio, quando está disposta a abrir mão de uma cobertura de outros veículos em favor de uma cobertura na *Exame*. Uma dica do que não fazer é justamente tentar ser esperto demais, prometer uma exclusividade e vender a mesma pauta para outro veículo.



“Eu sou muito otimista em relação ao futuro da revista em papel”

Outro tema atual é o branded content. Qual é a diferença entre esse tipo de publicação e o tradicional publieditorial? Ele é muito mais do que o velho publi. É uma coisa muito mais sofisticada, mais bem-feita. Os veículos têm investido muito na qualificação da equipe de produção e na forma como essa mensagem vai ser divulgada. Mas não é jornalismo, é outra coisa. É um conteúdo patrocinado por uma empresa – e eu não vejo nenhum problema nisso, desde que fique muito claro para o leitor, como tem acontecido. O leitor sabe de início que a empresa tal está patrocinando, então vai ler com o devido filtro. Mas em geral é algo que tem funcionado bem. Eu vejo que as empresas têm aproveitado muito esse tipo de comunicação.

Olhando um pouco para a frente, como você enxerga o futuro das revistas? O ano de 2017 foi muito bom para a *Exame*. Bom no sentido da nossa circulação, que se mantém absolutamente intacta. Quando se fala da crise dos veículos de comunicação, e falo pela *Exame*, essa crise se deu pelo lado do faturamento publicitário, que realmente caiu muito. Mas o nosso leitor continua um fã da revista em papel. É claro que hoje o nosso público digital é muito maior do que o da revista, mas é porque a gente criou coisas novas. Não é que a gente perdeu em um para ganhar no outro. Criamos um site que hoje é referência no Brasil, nosso aplicativo no celular, várias coisas que a gente foi criando e que permitiram agregar um público novo. A nossa receita publicitária também vem voltando ao que era no passado. Eu sou muito otimista em

relação ao futuro da revista em papel. O que vai acontecer daqui para a frente é o conceito de plataforma.

Em relação ao futuro da comunicação corporativa, as empresas estão no caminho certo? Como diretor de redação, eu acabo lidando com a nata das empresas e da comunicação corporativa, por isso talvez eu tenha uma visão muito positiva e talvez até um pouco descolada da média das empresas. No Brasil, especialmente no período de aceleração do PIB, várias companhias galgaram muito de tamanho. Nessa época houve um fenômeno interessante, que foi o descompasso entre o porte e a importância dessas empresas e a sofisticação e o entendimento do papel da comunicação e do jornalismo para elas. Você via, por exemplo, um empresário que era um monstro e ao mesmo tempo não tinha a menor ideia do que faz um jornalista. Eu imagino o trabalho que ele deve ter dado para a pessoa que estava cuidando da sua comunicação. Quando eu olho para a frente, acho que não tem muito jeito: a boa comunicação vai no caminho da relação muito franca, sofisticada no sentido de um entendimento correto do papel de cada um, e talvez pensando cada vez mais em novas plataformas. A gente tem hoje uma grade de eventos que é muito robusta. São ambientes novos que podem interessar às empresas. São coisas que cada vez mais vão estar na mesa para que quem estiver cuidando da comunicação corporativa de uma companhia tenha um portfólio maior e mais interessante para trabalhar.



ESEG e ABERJE **União pelos valores**

Unindo ESEG e ABERJE estão os valores trazidos pela Educação.

Desde a criação do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial a ABERJE tem na ESEG uma parceira em que eficiência e ética estão no centro da formação dos estudantes.

Quando meio século é contado na rica história da ABERJE, a ESEG oferece não só seus cumprimentos, mas reitera a parceria na missão de formar brasileiros, desenvolver empreendedores e dar realidade aos sonhos de nossos estudantes.

Valores, esforços e esperanças. Estamos juntos!

ESEG, com orgulho, ao lado da ABERJE.

O tema do ano da Aberje, “Comunicação como cultura”, convoca para uma discussão ampla não somente a respeito das estratégias das organizações, mas sobre a sociedade em que queremos viver

A Única saída é se comunicar

A IMPORTÂNCIA da comunicação nas empresas já foi estabelecida há muito tempo. Milhares de livros, teses e palestras, cursos curtos e longos provam que a comunicação organizacional ajuda a impulsionar os objetivos de uma corporação, fornecendo transparência aos processos, diminuindo possíveis conflitos e envolvendo empregados, fornecedores e clientes em torno de causas comuns. No início, a comunicação nas organizações era praticada a partir

dos altos escalões e privilegiava a emissão de relatórios direcionados. Junto com eles, começaram a surgir as primeiras publicações de jornalismo empresarial, também destinadas apenas a um público interno, porém mais abrangentes. Só na década de 1960, com a expansão dos departamentos de relações públicas, a comunicação empresarial passou a atender às novas demandas dos funcionários e do público. A partir daí, como conta o jornalista e

escritor Gaudêncio Torquato no livro *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*, atrelou-se o entendimento da comunicação organizacional à utilização de instrumentos para aproximar a corporação dos públicos. Durante todo esse percurso, no entanto, desenvolveu-se mais como estratégia, com ações focadas principalmente nos resultados esperados pela organização. Na maioria das vezes, porém, como uma comunicação vertical e que não atende por completo





“O comunicador pode ser um protagonista para a mediação e a interlocução no ambiente interno, com ações capazes de possibilitar a transformação organizacional”

PAULO HENRIQUE SOARES
E ROZÁLIA DEL GÁUDIO

aos anseios de seus públicos. Pesquisa desenvolvida pela psicóloga Maria Lúcia Rodrigues e divulgada pelo jornal *Valor Econômico* com cerca de 900 profissionais de cursos de MBA em temas como gestão empresarial, finanças e gestão de pessoas mostra que mais de 60% dos administradores tendem a se comunicar mal. O estudo contou com participantes em 12 estados brasileiros e foi desenvolvido a partir da aplicação de testes de perfil profissional ao longo de 2016 e 2017. Nos dias de hoje, quando as redes sociais abrem espaço para que a comunicação se diversifique, tanto

nos temas quanto na disseminação de informação, e as minorias exigem prioridade sobre seu “lugar de fala”, a comunicação realizada pelas organizações precisa dar lugar a outro entendimento. Antes exercida “de cima para baixo”, ela precisa ceder lugar à ideia da comunicação como cultura, como fator de acolhimento das diferentes vozes e de mudança de realidades.

Assim, dentro das corporações, “o comunicador pode ser um protagonista para a mediação e a interlocução no ambiente interno, com ações capazes de possibilitar a transforma-

ção organizacional”, afirmam Paulo Henrique Soares, diretor de Comunicação do IBRAM, e Rozália Del Gáudio, gerente sênior de Comunicação e Sustentabilidade na C&A Brasil, em seu livro *Sem Megafone, com Smartphone*, lançado em 2017. E, mais do que isso, essas ações podem ser ampliadas para toda a sociedade: “Passamos a enxergar – e a praticar – a comunicação como um fator que pode contribuir para transformar pessoas e organizações”.

A ideia do tema escolhido pela Aberje é que a comunicação evolua de um instrumento usado apenas

“

O que nós
pregamos é que a
comunicação se
transforme em uma
competência dentro
da organização”

HAMILTON DOS SANTOS

para a impulsão dos objetivos da organização para se tornar uma cultura dentro das instituições, trazendo-a para o campo da ação, em que todos, do porteiro ao presidente, respirem e pratiquem a comunicação como parte de seu dia a dia, contribuindo para que as práticas e os comportamentos dentro das corporações sejam baseados na confiança. “A comunicação empresarial ainda é feita a partir de uma área central de comunicação corporativa e vista como uma função”, afirma Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje e doutorando em filosofia pela USP. “Serve para resolver problemas e passar recados do RH, expor produtos e questões para o mercado interno e externo. O que nós pregamos é que ela se transforme em uma competência dentro da organização.”

Dessa forma, a comunicação poderá ser vista menos como uma ferramenta com foco nas ações da empresa e mais como uma prática ligada às vivências interpessoais, tanto dentro das organizações como no contexto da própria sociedade em que vive-



mos. Vários pensadores já afirmaram que, porque temos medo do que é novo, geralmente nos fechamos para o que não conhecemos. E a comunicação é a maneira mais efetiva de mudar isso. Naturalizar a comunicação como cultura teria o poder de gerar sociedades melhores, em que todos são capazes de falar e de escutar os outros, em que as pessoas desenvolvam mais empatia pelos que não são



PAULO NASSAR,
DIRETOR-PRESIDENTE
DA ABERJE

como elas e estejam mais abertas à diversidade. “As consequências desse pensamento podem ser interessantes, principalmente em um mundo polarizado como o que temos hoje”, afirma Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP. “Essa ideia tem um lado pragmático, fortalece o diálogo, as conversas e, por extensão, a própria democracia.”

Segundo Edgar Schein, para que a comunicação se torne parte da cultura de uma empresa ou da sociedade seria necessário que os integrantes passassem a refletir sobre como e por quem ela é feita, qual é o conteúdo e quais são os meios de disseminação



O processo na prática

EM SEU LIVRO *Cultura Organizacional*, Edgar Schein, doutor em psicologia pela Harvard e professor do MIT, listou três níveis de cultura que ocorrem na dinâmica das organizações. No primeiro estariam os artifícios, as estruturas e processos organizacionais visíveis, os documentos, os jargões e a linguagem utilizada, a arquitetura, as ferramentas, as tecnologias e as cerimônias observadas. No segundo nível estão as crenças – o que as pessoas acreditam ser verdade – e os valores – o que é importante –, as filosofias e metas, a maneira como a corporação estrutura seu território simbólico, como será vista por seus públicos, o comportamento de seus empregados, seus objetivos e os meios para atingi-los. Por fim estão os comportamentos e ações naturalizados, que as pessoas já não percebem mais, que não são questionados, que só se destacam por meio de uma investigação mais profunda e se transformam em pressuposto básico.

Assim, para que a comunicação se torne parte da cultura de uma empresa ou da sociedade, seguindo o modelo dos três níveis de Schein, seria necessário que os integrantes passassem a refletir sobre os artifícios ligados à comunicação: como ela é feita e por quem, qual é o conteúdo, quais são os meios de disseminação? Depois é preciso pensar quais são as crenças e os valores ligados à comunicação nesse ambiente específico. Antes se falava em valores táticos, depois eles se tornaram estratégicos. Como a estratégia traz à mente ações de guerra, talvez a melhor pedida sejam valores dialógicos, a criação de ambientes em que todos podem falar e ser ouvidos. No terceiro nível, essas ações de comunicação precisam ser naturalizadas dentro da organização ou da sociedade, usadas menos com vistas a um objetivo final e mais como uma maneira de resolver possíveis conflitos, de chegar a soluções para todos os problemas que aparecem e estreitar

os relacionamentos do dia a dia. Para as empresas, mesmo e principalmente as mais fechadas, ter a comunicação ampla como parte integrante da cultura da organização pode resultar em ganhos de produtividade e de competitividade. “A chave é pensar não apenas na comunicação como artifício para conseguir alguma coisa, mas como algo simbólico, como uma abertura total para ouvir o que todos têm a dizer”, explica Paulo Nasar. “Isso ajuda na comunicação da marca, na criação de narrativas e na organização dos espaços onde essa comunicação acontece.”

Hoje, fazer com que a comunicação deixe de ser uma ferramenta e se torne uma competência e uma cultura transformadora não é mais uma opção, visto que, impulsionada pela tecnologia, a comunicação empresarial deixou de ser exclusiva de uma área. Ela pode ser gerida, mas não contida. A revolução digital – que levou ao acesso irrestrito de empregados, de fornecedores e do



Raymond Williams (1921–1988) pensava a cultura como um modo de vida, como algo fundamentalmente prático e infiltrado na vida social

público externo às novas mídias, que englobam os aplicativos, as redes sociais e outros sites da internet, como o Reclame Aqui – não dá mais espaço para uma comunicação feita “de cima para baixo”. A comunicação se tornou inerente aos modelos de negócio e aos ciclos dos produtos e é o que mantém abertos os canais de diálogo que favorecem e fortalecem a gestão da reputação de marcas e instituições. Assim, ela deve ser vista e difundida como uma habilidade de todos os profissionais, independentemente da função. E como isso é possível? Como transformar a comunicação em parte da cultura das organizações?

Como dizia Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, *“culture eats strategy for breakfast”* (em uma tradução livre, “a cultura é capaz de sabotar a estratégia a qualquer momento”). Ou seja, não é fácil transformar uma organização para

que a comunicação passe a ser parte integrante de sua cultura. Cada corporação tem sua própria cultura, definida como a manifestação dos valores na prática, nascida a partir das decisões e atitudes tomadas ao longo do tempo e também da interação social entre os públicos por toda a vida da organização.

O pensador britânico Raymond Williams (1921–1988) se dedicou a mostrar os diferentes significados do termo “cultura” – desde cultivo, passando por civilização, até as formas de aculturar ou “civilizar os bárbaros”, entre outros. Sua teoria materialista levava em consideração o papel social da cultura e como os bens culturais – resultado dos meios de produção – concretizam as relações sociais complexas que envolvem as instituições, as convenções e as formas. Williams pensava a cultura como um modo de vida, como algo fundamentalmente

prático e infiltrado na vida social. Ela diz respeito aos significados que as coisas adquirem no mundo e, consequentemente, ao jeito como ele é conduzido.

Nas corporações, a cultura está entranhada na maneira como as decisões são tomadas e no modo de se comportar dos funcionários. Assim, ter a comunicação como cultura significaria que ela deve estar integrada à rotina da corporação. Para isso, as atitudes são mais importantes do que a vontade ou o discurso vindo da diretoria, do departamento de Recursos Humanos ou do setor de Comunicação. Como cultura é algo construído, fomentado e experimentado no dia a dia, para que a comunicação seja parte integrante desse ambiente é necessário que a organização esteja realmente aberta ao diálogo, a ouvir os diferentes pontos de vista e a fazer uma reflexão constante e clara sobre suas práticas.

O que faz o coração da sua empresa bater forte?
Seja o que for, conte conosco para mostrar ao mundo.
Em vídeo ou impresso. No digital ou no off-line.



Nosso coração bate forte
pelo conteúdo, pelas histórias
e pelas conexões.

CURADORIA DE CONTEÚDO | STORYTELLING | SOLUÇÕES EM COMUNICAÇÃO | TREINAMENTO

 /jabuticaba

 /jabuticabaconteudo

 /jabuticaba-conteudo

www.jabuticabaconteudo.com.br

Tudo se ilumina

O processo de reestruturação das práticas de governança e compliance exige que se olhe não só para consumidores e stakeholders, mas também para o público interno

AO LONGO dos últimos quatro anos, a Operação Lava Jato tem denunciado esquemas de corrupção envolvendo grandes empresas brasileiras, como Odebrecht e Petrobras. Tais acontecimentos colocaram em xeque a imagem das companhias aos olhos não só da imprensa, do mercado e dos consumidores, mas também dos próprios funcionários. A reputação abalada exigiu – e ainda exige – um esforço enorme para a reestruturação de

políticas e práticas de governança corporativa e compliance.

Para que as mudanças reverberem, a comunicação precisa ser uma voz ativa. Não basta o discurso protocolar, avalia Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP. “É aquela comunicação ritualizada pelas narrativas da experiência, com exemplos dados pelo comando da empresa. Tudo isso tem como referência as ações realizadas durante a história da organização e percebidas pelos diferentes públicos”, diz. Nesse sentido, a comunicação atua fortemente alinhada com a área de compliance. Sem a integração entre os profissionais, o compliance corre o risco de virar um grande “big brother” na organização, reforça Nassar. “Precisa ser um processo enraizado e associado a uma transformação cultural, que ocorre por meio de diálogos.”

Segundo Valéria Café, superintendente de Vocalização e Influência do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o sistema de compliance é mais do que seguir regras – é aplicar efetivamente os valores no dia a dia da companhia. Cabe à comunicação explicar como funciona esse sistema de integridade e, a partir daí, estimular o engajamento dos profissionais, com os líderes da organização como protagonistas das melhores práticas. “É um processo lento e longo de modificação de discurso e atitude, no sentido de garantir a transparência”, aponta.



“O sistema de compliance é um processo lento e longo de modificação de discurso e atitude, no sentido de garantir a transparência”

VALÉRIA CAFÉ, SUPERINTENDENTE DE VOCALIZAÇÃO E INFLUÊNCIA DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)

Recuperação de confiança

PARA VIRAR a página e recuperar a confiança dos stakeholders, a Odebrecht colocou em prática um conjunto de medidas. “A comunicação é um amplificador das ações que foram tomadas pela empresa”, enfatiza Marcelo Lyra, vice-presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Odebrecht. O primeiro passo dado pela companhia foi divulgar, em março de 2016, um documento chamado “Compromisso com o Brasil”, no qual mostra o empenho em colaborar com a Justiça brasileira nas investigações da Lava Jato.

Outro marco importante ainda naquele ano, segundo Marcelo Lyra, foi a criação do Conselho Global, com o objetivo de apoiar a gover-

nança, o direcionamento estratégico e o desenvolvimento das empresas do grupo em áreas como cidadania corporativa, combate à corrupção e sustentabilidade. Vinculado ao conselho de administração da holding, o conselho é formado por membros independentes, oriundos de organizações da sociedade civil, da academia, do setor privado e de organismos multilaterais e governamentais.

Em dezembro de 2016, a companhia comunicou o fechamento do acordo de leniência com o Ministério Público Federal (MPF) brasileiro e reconheceu os erros em um pedido público de desculpas à sociedade. “Junto com o documento em que falamos sobre virar a página, envia-

mos um e-mail a todos os integrantes da holding com o título ‘Compromisso com você’”, destaca Marcelo Lyra. Tanto é que, no ano passado, todos os colaboradores da holding participaram de treinamentos sobre compliance, com base na nova política sobre conformidade, adaptada para cada empresa do grupo. “A prioridade é o público interno, num processo de recuperação de confiança. A partir dessa legitimação, ocorre a comunicação externa”, diz Lyra. Para ele, ainda há um longo caminho a percorrer. “Não temos a ilusão de que o que fizemos é suficiente. O que a gente espera é ter oportunidade de mostrar cada passo, tanto interna quanto externamente”, afirma. Isso significa co-



“A prioridade é o público interno, num processo de recuperação de confiança. A partir dessa legitimação ocorre a comunicação externa.”

MARCELO LYRA, VICE-PRESIDENTE DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DA ODEBRECHT

municar que, de fato, as ações estão sendo adotadas, de olho no futuro. Não à toa a Odebrecht integrou a lista de nove empresas brasileiras com nota máxima pela transparência do Programa Anticorrupção, conforme estudo conduzido pela ONG Transparência Internacional e divulgado em janeiro deste ano.

Olhar interno e externo

NA PETROBRAS, mais de 60 mil pessoas, incluindo a alta administração da empresa, passaram por treinamentos anticorrupção desde 2015. Foi nesse ano que a empresa intensificou sua estratégia de comunicação em relação aos assuntos de governança corporativa e compliance. “Considerando que a companhia recebia muitas dúvidas e demandas do público a respeito da Operação Lava Jato, lançamos em fevereiro de 2015 uma página na internet para

consolidar as informações relacionadas ao tema; por exemplo, as medidas adotadas pela companhia para aprimorar os mecanismos de governança”, aponta Bruno Guimarães Motta, gerente executivo de Comunicação e Marcas da Petrobras.

A tônica na comunicação interna é assegurar que as informações estejam sendo divulgadas de maneira adequada a todos os públicos, principalmente porque a companhia conta com diferentes tipos de atividades, regimes e locais de trabalho (prédios administrativos, plataformas e refinarias). “No portal interno, temos uma página, chamada Petrobras em Compliance, que reúne todas as orientações corporativas, procedimentos, guias e documentos relacionados a conformidade”, exemplifica Motta. O tema é abrangente: vai desde orientações quanto ao recebimento de brindes de um fornecedor até os controles que garantem a confiabilidade dos números divulgados no balanço anual de resultados. “Nosso objetivo é gerar o interesse dos profissionais pelo assunto, garantir a disseminação das informações, estimulando uma cultura de compliance a partir de ações que levem a força de trabalho a absorver essas atitudes como valor.”

A fim de nortear as ações de comunicação, a companhia monitora constantemente a imagem e a reputação da marca junto à opinião pública e a públicos de interesse por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas. Assim, em dezembro de 2015, o site Daqui pra Frente foi lançado pela Petrobras com o intui-

to de responder às principais perguntas sobre, por exemplo, como está colaborando com as investigações da Lava Jato e o que a organização tem feito para melhorar a gestão e os controles internos nos últimos anos. “As dúvidas são respondidas por executivos da empresa”, explica Motta.

As mudanças realizadas na gestão da companhia também foram comunicadas por meio de uma campanha publicitária com o slogan “A Petrobras mudou. E está seguindo em frente”. As peças tiveram como protagonistas os próprios empregados e incluíram anúncios na TV e em veículos impressos, além de banners na internet e posts nas redes sociais.

Foi criado, ainda, o site Seguindo em Frente, que relata as transformações em curso na companhia. Na página, são enumeradas, por exemplo, as medidas implementadas para fortalecer a governança e os controles internos.

Engajamento e atitude

NA AVALIAÇÃO de Francisco Bulhões, diretor de Comunicação e Sustentabilidade do Grupo CCR, uma das maiores empresas de concessão e infraestrutura do mundo, a comunicação interna é fundamental para que os conceitos de governança e compliance sejam, de fato, difundidos, disseminados e vivenciados pelos colaboradores. Tanto é que o

“
Governança é uma construção diária e que exige comprometimento de toda a empresa, em todos os seus níveis”

FRANCISCO BULHÕES, DIRETOR DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DO GRUPO CCR

“
Nosso objetivo é garantir a disseminação das informações, estimulando uma cultura de compliance a partir de ações que levem a força de trabalho a absorver essas atitudes como valor”

BRUNO GUIMARÃES MOTTA,
GERENTE EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO
E MARCAS DA PETROBRAS



COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA: TUDO A VER

Programa de Integridade e Conformidade, criado em 2016, contou com treinamentos presenciais e no formato e-learning, assim como comunicados internos para reforçar o Código de Conduta Ética e a Política da Empresa Limpa. Foram cerca de 10 mil funcionários treinados em todas as unidades de negócio do Grupo CCR, desde o Centro Corporativo, onde está a direção da companhia, até segmentos como aeroportos, metrôs e rodovias.

Segundo Bulhões, a principal preocupação foi mostrar aos colaboradores que o programa reúne práticas já existentes e que mereciam ser reforçadas. “Com textos curtos, objetivos e de fácil compreensão, trabalhamos com peças lúdicas e divertidas para abordar, de forma simples, algo complexo como é a ética dentro e fora das grandes corporações”, conta. Além de cartilhas, vídeos e apresentações especiais, os treinamentos envolveram palestras e dinâmicas.

O executivo lembra que governança e ética sempre fizeram parte da gestão da CCR. Entretanto, para que as ações tenham resultado, é essencial que os conceitos estejam presentes na rotina da companhia e não sejam algo esporádico ou pontual. Na prática, precisam estar visíveis nas atitudes de todos os funcionários. “Com comunicação constante e rotineira, fazemos com que o tema permaneça na memória e no dia a dia das pessoas por meio de comunicados internos, campanhas especiais, matérias no nosso portal e na nossa intranet.

Em 2017, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou a publicação *Compliance à Luz da Governança Corporativa*, com o objetivo de apresentar conceitos e práticas que envolvem o sistema de compliance nas empresas, assim como os papéis e as responsabilidades dos diversos agentes de governança. Com a discussão sobre temas estratégicos e principais desafios a ser enfrentados, o documento busca ser uma referência para reflexão e ação nas empresas. Disponível no site do instituto (www.ibgc.org.br), a publicação integra a série “IBGC Orienta”, que reúne ainda *Orientações sobre Comitês de Auditoria e O Papel do Conselho de Administração na Estratégia das Organizações*.

É uma construção diária e que exige comprometimento de toda a empresa, em todos os seus níveis”, enfatiza. A função da comunicação e de seus profissionais é engajar os líderes, numa atuação conjunta com a diretoria e o conselho de administração, destaca Valéria Café, do IBGC. Por isso, ao mostrar como age em relação às melhores práticas de governança e compliance, a liderança também assume a responsabilidade no processo de comunicação. “Não adianta ter aparência, é preciso ter essência. Ou seja, que os valores sejam implementados na organização”, afirma, citando os quatro pilares que regem a governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. “Demora-se tanto para construir a reputação, mas para acabar com ela é muito rápido.”

Para Renato Chaves, especialista em governança corporativa e conselheiro fiscal de companhias abertas, a comunicação exerce um papel

muito importante de atingir todas as camadas da organização. Contudo, as mudanças não podem ser apenas “perfumaria”, segundo ele. “Não dá para fazer o chamado ‘retrofit’, ou seja, modernizar e não mexer na estrutura. Precisa existir uma mudança profunda”, enfatiza. Entre as ferramentas que funcionam, em sua opinião, está o canal de denúncias externo, criado por uma empresa independente. Tanto o setor de controles internos quanto o conselho de administração precisam acompanhar os relatos recebidos. “O ideal é que seja feito regularmente um relatório sobre as denúncias”, exemplifica.

A trajetória de recuperação da imagem é longa, mas os passos dados pelas empresas sinalizam, segundo Valéria Café, um importante momento de revisão de valores no país. O fato é que as empresas precisam se movimentar e abandonar o discurso pelo discurso. A sociedade demanda cada vez mais organizações éticas e transparentes.



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



PATROCINADOR OURO

PATROCINADORES PRATA



cielo **vivo**

GRUPO SEGUROADOR
BANCO DO BRASIL
MAPFRE



PATROCINADORES BRONZE

VOLKSWAGEN
FINANCIAL SERVICES



magazineluiza
vem ser luiza



instituto
baccarelli
onde a música transforma

Ministério da
Cultura



REALIZAÇÃO

A sociedade contemporânea demanda maior participação de mulheres, negros e transgêneros dentro das empresas e organizações, que têm se mobilizado para inserir grupos minoritários em seus quadros. E a comunicação tem sido uma poderosa ferramenta para isso

O Sol é para todos

TIME'S UP! O tempo em que eram tolerados abusos na indústria cinematográfica acabou. O discurso do movimento de mulheres do cinema norte-americano vem mobilizando grandes estrelas de Hollywood em favor da igualdade de gêneros e de mais respeito no mercado de trabalho. Na entrega do Oscar 2018, em março, a vencedora da categoria Melhor Atriz, Frances McDormand, pediu mais espaço para que as mulheres possam contar suas histórias. A atriz e apresentadora-celebridade Oprah Winfrey também falou sobre o tema na cerimônia do Globo de Ouro, em janeiro – o emocionante discurso contra o assédio e o racismo ganhou as manchetes do planeta. No Brasil, essas questões também estão no centro do debate na mídia e nas redes sociais. Um exemplo é o episódio envolvendo o jornalista William Waack, demitido da Rede Globo no final de 2017 após fazer um comentário considerado racista. “A comunicação tem um papel central em todo esse processo. Vivemos na

chamada idade mídia. O jornalismo, a publicidade, as relações públicas, as redes sociais fazem parte da cultura e da sociabilidade contemporâneas. Elas podem contribuir para visibilizar e ecoar discursos de ódio, ou, ao contrário, questioná-los, criticá-los e apontar para uma outra ética, para a convivência humana que se baseie na valorização da diversidade”, analisa Pedro Jaime, doutor em Antropologia Social pela Universidade de São Paulo, professor do departamento de Administração do Centro Universitário FEI e autor do livro *Executivos Negros: Racismo e Diversidade no Mundo Empresarial* (Edusp). “É verdade que um ambiente plural potencializa o surgimento de conflitos. Grupos homogêneos produzem menos divergências. Porém, os conflitos podem ser resolvidos se a direção da empresa e seu quadro gerencial assumem a diversidade como um valor”, comenta o estudioso.

A diversidade de gênero é tema constante e perene na comunicação dentro e fora da Avon. Nas campanhas

externas, o tema está inserido em um conceito maior chamado de “A Beleza que Faz Sentido”, que convida as mulheres a valorizar todas as singularidades que as caracterizam. “O que tentamos transmitir, desde as escolhas das modelos até a definição das mensagens, é que toda mulher pode e deve valorizar seus traços, sua pele, seu cabelo, sua etnia, sua silhueta, sem se prender a padrões estereotipados que podem não fazer sentido para ela”, comenta Daniela Grelin, diretora executiva do Instituto Avon.

A questão da diversidade também faz parte do DNA da C&A – e há bastante tempo. Quem não se lembra de Sebastian Fonseca, o primeiro garoto-propaganda negro do Brasil, presente em mais de 2.400 comerciais da C&A entre 1990 e 2010? A empresa mostrou apoio à moda sem gênero e ao Dia dos Pais e Dia das Mães sem preconceito em campanhas publicitárias e ainda fez parceria com as cantoras Anitta e Pabllo Vittar para celebrar o empoderamento feminino e a diversidade, respectivamente. Entre os fun-

“

Conflitos podem ser resolvidos se a direção da empresa e seu quadro gerencial assumem a diversidade como um valor”

PEDRO JAIME, DOUTOR EM ANTROPOLOGIA SOCIAL PELA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO E PROFESSOR DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI



cionários, dois terços são mulheres, sendo que mais da metade dos cargos de gerência e cerca de 30% da alta liderança são ocupados por elas.

“Para as pessoas transexuais, firmamos parcerias com organizações que acolhem esse público (Transempregos e Transcidadania), visando a oferecer oportunidades de forma mais estruturada. A C&A tem também mais de 700 funcionários com deficiência, e metade dos funcionários de outra nacionalidade são refugiados, considerando um universo de 15 mil colaboradores”, explica Marcia Costa, vice-presidente de Gente & Gestão da C&A.

Em 2017, a rede deu o primeiro passo formal para a ampliação do debate sobre diversidade com a estruturação do Comitê de Diversidade e a definição das frentes de trabalho mais conectadas a esse propósito: raça, gênero e LGBT+. “A comunicação corporativa tem o papel fundamental de contar quais são as práticas de igualdade e diversidade dentro da empresa, bem como o de engajar cada vez mais nossos funcionários, de todos os níveis”, reforça Marcia.

Valor da diversidade

ESTÍMULO à autenticidade. Este é um dos princípios de conduta da SAP, empresa da área de tecnologia e softwares empresariais. Segundo Luciana Coen, diretora de Comunicação e Responsabilidade Social da SAP, estima-se uma perda de produtividade de 20% quando os funcionários não se sentem confortáveis para ser autênticos. A companhia desenvolve uma série de iniciativas ligadas à diversidade e trabalha com Redes de Funcionários (Employee Network Groups) com os grupos minoritários Mulheres, LGBT+, Gerações, Raça/ Etnia e Pessoas com Capacidades Diferentes (autistas). Com mais de 80 mil funcionários no mundo, em 130 países, a organização conta com 30% de mulheres em seu quadro.

A comunicação é a área responsável pela disseminação e manutenção dessas políticas e da cultura da empresa. “Está nas nossas mãos fazer com que a mensagem chegue aos empregados e que ela seja aceita, fazendo com que funcionários se engajem nos programas e campanhas propostas”, analisa Luciana. Neste ano, toda campanha

Inclusão

de comunicação interna da empresa é baseada no tema da interseccionalidade (estudo da sobreposição ou intersecção de identidades sociais e sistemas relacionados de opressão, dominação ou discriminação).

Respeito à diversidade dos colaboradores e hóspedes: desde fevereiro do ano passado a AccorHotels é membro do Fórum de Empresas LGBT+. Segundo a direção, foi a primeira rede hoteleira a se comprometer com os “10 Compromissos” do Fórum. A Accor homologou parceiros especializados em recrutamento e seleção de jovens aprendizes e estagiários LGBT+, com foco na inclusão de pessoas trans. “O resultado está sendo muito positivo, tanto por parte dos colaboradores quanto do hóspede, que já identifica a AccorHotels como uma rede LGBT+ friendly. Determinamos uma estratégia de comunicação interna para que todos se mantenham informados não só sobre as ações desenvolvidas pelo comitê, mas também pelo que vem acontecendo no país e no mundo quando o assunto é diversidade e a inclusão”, reforça Antonietta Varrese, vice-presidente de Comunicação e Sustentabilidade da AccorHotels América do Sul.

Atraindo talentos diversos

A DIVERSIDADE e a inclusão fazem parte da cultura organizacional da companhia química Dow: globalmente, a empresa criou, há mais de 25 anos, uma política em que se promete a estimular um ambiente de trabalho diverso e de respeito a todas as pessoas. No Brasil, a Dow possui quatro redes de diversidade: GLAD – a rede LGBT+; WIN – para empoderar mulheres; DEN – focada



LUCIANA COEN, DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA SAP

em pessoas com deficiência; e AAN – voltada para a inclusão de negros na companhia.

Segundo Eleni Gritzapis, gerente sênior de Comunicação da Dow Brasil, as redes de diversidade não estão restritas ao RH e envolvem todos aqueles genuinamente comprometidos com a causa, incluindo membros da alta liderança. No Brasil, mais de 300 funcionários participam voluntariamente desses grupos.

As mulheres, que correspondem a 29% do quadro geral da empresa, representam 60% nos times de liderança executiva para o Brasil e a América Latina. Todas as diretoras comerciais para a América Latina são mulheres. A rede, em parceria com a consultoria de recrutamento Cia. de Talentos, vem trabalhando para aumentar o percentual de negros nos programas de estágio da companhia. No último programa de estágio, em 2017, a meta da

Dow – atingida com sucesso – foi contratar 30% de jovens negros. “A comunicação eficaz ajuda a esclarecer questões e desmistificar temas e conceitos”, explica Eleni Gritzapis. A igualdade racial é um dos pilares para aumentar cada vez mais a diversidade entre os profissionais da PricewaterhouseCoopers Brasil. A empresa promove uma cultura de inclusão reconhecendo que cada indivíduo traz experiências únicas e percepções e ideias distintas. “Sabemos que essa multiplicidade de pensamentos é fundamental”, destaca Márcia Avruch, gerente de Comunicação Corporativa da PwC Brasil. Entre as iniciativas de diversidade e inclusão, a empresa firmou parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares para contratação de jovens trainees para o Programa Nova Geração. A PwC Brasil também recebeu o selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, iniciativa do governo federal que

“

Está nas nossas mãos fazer com que a mensagem chegue aos empregados fazendo com que se engajem nos programas e campanhas propostas.”

certifica as organizações que promovem a igualdade entre mulheres e homens no ambiente do trabalho. Márcia conta que um episódio ocorrido na filial dos Estados Unidos dá a dimensão de quanto temos a avançar na dimensão de inclusão racial. “O presidente da PwC US, Tim Ryan, estava havia pouco tempo no cargo quando ocorreu o confronto entre a população negra e policiais em Dallas [em julho de 2016] e ouviu de um profissional negro da firma americana que usar terno e o crachá da PwC o fazia sentir-se seguro e que quando

vestia camiseta e boné se sentia muito vulnerável.” Isso levou Ryan a criar a iniciativa CEO Action, mobilizando líderes das maiores empresas do mundo para promover maior diversidade no ambiente corporativo. “A comunicação tem papel essencial em atrair a atenção e provocar reflexões sobre esses temas e, assim, promover a mudança cultural e comportamental necessária”, analisa.

Preconceito sutil e velado

CENTO E CINQUENTA anos. No ritmo atual, é o tempo que as empresas

levarão para igualar o número de negros em postos gerenciais na mesma proporção de afrodescendentes no país, de acordo com dados do Instituto Ethos. A população brasileira tem 54,9% de negros (pretos e pardos, segundo a classificação do IBGE), tomando como referência dados atualizados pelo instituto em 2016. Porém, os negros representam apenas 4,7% dos indivíduos que ocupam postos de direção e 6,3% daqueles que estão nos cargos de gerência das 500 maiores empresas que operam no Brasil. As informações estão na edição 2016 da pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, realizada pelo Instituto Ethos em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

“É verdade que algumas empresas, em geral multinacionais, têm desenvolvido diferentes iniciativas relacionadas à gestão da diversidade que são louváveis e buscam contribuir para a equidade racial no mundo empresarial. Contudo, olhando os dados de uma perspectiva mais ampla, é forçoso reconhecer que é ainda bastante limitada a atuação do mundo empresarial para reverter o quadro de desigualdades raciais existente em nosso país”, explica o professor Pedro Jaime.

A pesquisa Ethos/BID mostra que apenas 3,4% das 500 maiores empresas que operam no país disseram possuir políticas com metas e ações planejadas para incentivar e ampliar a participação de negros em cargos de direção ou gerência. Neste panorama, Wilson Barros pode ser considerado uma exceção no mundo empresarial. Afrodescendente, o jornalista de 42 anos é diretor de atendimento da

ANTONIETTA VARLESE, VICE-PRESIDENTE DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DA ACCORHOTELS AMÉRICA DO SUL



ELENI GRITZAPIS, GERENTE SÊNIOR DE COMUNICAÇÃO DA DOW BRASIL





WILSON BARROS, DIRETOR DE ATENDIMENTO DA RACE COMUNICAÇÃO

“Os números relacionados à presença dos negros no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, mostram que todos nós sofremos algum tipo de discriminação.”

Race Comunicação, agência vencedora do Prêmio Aberje 2017 na categoria Relacionamento com a Imprensa. Começou como estagiário, há 18 anos, e passou por grandes agências de comunicação até ser promovido a diretor, em 2016, com a responsabilidade de dirigir parte das contas da Race. Para Barros, no país a prática do preconceito é sutil, velada, nem sempre escancarada. “Os números relacionados à presença dos negros no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, mostram que todos nós sofremos algum tipo de discriminação, de uma forma ou de outra. Já fui confundido com um segurança em um evento que coordenava, pois, no Brasil, ainda é difícil associar a imagem do negro à liderança”, relembra Wilson Barros. Na Race trabalham 15 funcionários – duas pessoas auto-declaradas negras. “Temos planos de ampliação do negócio traçados para os próximos anos, e a promoção da diversidade, sem dúvida al-

guma, será um grande direcionador do nosso crescimento”, diz.

Debates com advogados

O ESCRITÓRIO TozziniFreire Advogados tem se destacado pelas iniciativas em prol da inclusão racial em empresas de advocacia. “Lidamos com um problema real, que é o número reduzido de profissionais negros nos grandes escritórios brasileiros. Já demos o primeiro passo de reconhecer o problema, mas precisamos discutir por que o aumento de alunos negros nas faculdades de Direito, decorrente em grande parte da política de cotas raciais, ainda não está refletido dentro dos locais de trabalho”, comenta Kenneth Antunes Ferreira, sócio da TozziniFreire. Segundo ele, muitos estudantes negros não se sentem representados ou não têm a sensação de pertencimento àquele ambiente e por isso acabam buscando oportunidades na carreira pública. “É essencial refletir sobre essas situações

e combatê-las, principalmente para que esses candidatos concorram em condições de igualdade nos processos de seleção.”

E qual seria o papel da comunicação no processo? Para Clara Cardoso, gerente sênior de Comunicação Corporativa da TozziniFreire, é o de não apenas manter todos os stakeholders informados sobre as ações que o escritório desenvolve nesse sentido, mas também o de fomentar um ambiente de respeito à diversidade, seja de gênero, seja de raça ou de qualquer outra natureza. “Entendemos que a comunicação interna tem ainda o dever de reforçar, no dia a dia, a inclusão e a diversidade como valores da organização, de forma que os colaboradores as assimilem e pratiquem.” ■

“A comunicação interna tem o dever de reforçar, no dia a dia, a inclusão e a diversidade como valores da organização, de forma que os colaboradores as assimilem e pratiquem.”

CLARA CARDOSO, GERENTE SÊNIOR DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA TOZZINIFREIRE

||| O mundo está cada vez mais complexo



Temos a solução para você entender e se relacionar nesse mundo.

Oferecemos os mais completos serviços para gerenciamento e controle da informação, em um ciclo completo que contempla divulgação e relacionamento, monitoramento e mensuração, interpretação e ação.

Fale com a gente.

+55 (11) 2272-0388

III Informação

boxnet

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

III Relacionamento

The logo for maxpress, featuring a teal circle with a white lowercase 'm' inside, followed by the word 'maxpress' in a teal, sans-serif font.

comercial@maxpress.co
maxpress.com.br

III Opinión

todo
ouvídios

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

A festa dentro da festa

No ano em que a Aberje completou 50 anos*, a cerimônia do Prêmio Aberje homenageou não só as melhores práticas de 2017, mas também os personagens que foram importantes em sua história

A 43ª EDIÇÃO do Prêmio Aberje teve um gostinho mais especial do que o costumeiro. O evento também comemorou os 50 anos da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. A premiação, que aconteceu em novembro último, teve como palco a belíssima Sala São Paulo, no Centro da capital paulista. Além de promover a tradicional premiação das melhores práticas da comunicação do ano, na ocasião foram homenageados importantes personagens – ex-presidentes e funcionários – da história da Associação.

Considerado a mais importante premiação da comunicação corporativa do país, o Prêmio Aberje reconhe-

ce e divulga as melhores práticas e iniciativas na área da comunicação com transparência e credibilidade. Em 2017, foram inscritos mais de 200 cases em 17 categorias. Durante a premiação, foram anunciados também os vencedores nas categorias Mídias, Comunicadores e Empresa do Ano, além de Educador e Trajetória do Ano, que em 2017 ficaram com Diego Wander, professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, e Eduardo Saron, diretor do Itaú Cultural, respectivamente.

Após o anúncio dos vencedores, uma emocionante homenagem foi feita a Anna Chala, que trabalhou por 37 anos na Associação e é con-

siderada a “madrinha” dos profissionais da comunicação. Representando todos os associados, a Pirelli – empresa sócia-fundadora da Aberje – também recebeu uma menção especial, assim como a Universidade de São Paulo, a Syracuse University e o *Valor Econômico*, que representam as instituições parceiras da Aberje.

O diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP, Paulo Nassar, subiu ao palco para deixar um recado sobre os próximos 50 anos da Associação. “Cada vez mais a Aberje vai defender a comunicação como cultura e vai advogar para que a comunicação pública seja cada vez mais republicana.”





ACIMA, OS HOMENAGEADOS DA NOITE; À ESQUERDA, GISLAINE ROSSETTI PROFERE O DISCURSO DE BOAS-VINDAS; À DIREITA, ANNA CHALA, A "MADRINHA" DOS PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO, É HOMENAGEADA



Reconhecimento que gera valor

O CONCERTO de abertura ficou a cargo da orquestra sinfônica do Instituto Baccarelli, parceiro da Aberje. A apresentação foi seguida pelas boas-vindas de Gislaine Rossetti, presidente do Conselho Deliberativo da Associação e diretora de Relações Institucionais e Sustentabilidade da Latam. “O Prêmio Aberje tem como objetivo reforçar a importância da comunicação para potencializar os negócios e intensificar a força institucional das organizações, seus valores, seus propósitos e suas marcas”, disse Rossetti.

A cerimônia foi conduzida pelo jornalista e radialista Milton Jung, que sintetizou a importância do trabalho

do comunicador nos dias atuais. “Em tempos de fake news e de linchamentos reputacionais instantâneos, as ações dentro e fora das organizações devem ser guiadas pela mais severa transparência, com ética, coragem e determinação. Nunca as lideranças empresariais precisaram tanto de comunicadores que sejam, principalmente, estrategistas capazes de antecipar as demandas do mercado.” Para Roberto Baraldi, executivo de Relações com a Mídia da Fiat Chrysler Automobiles, “a Aberje é uma entidade que é referência na comunicação e formuladora de pensamento e tendência nessa área. Para todos nós que trabalhamos na Fiat Chrysler, é muito especial estar aqui hoje”. ■



QUEM FORAM OS DESTAQUES DE 2017

EMPRESA DO ANO

Coca-Cola

INFORMAÇÃO

Infoglobo

EDITORIAIS/OPINIÃO

Folha de S.Paulo

REVISTA SEGMENTADA

Plurale

SEGMENTADA DIGITAL

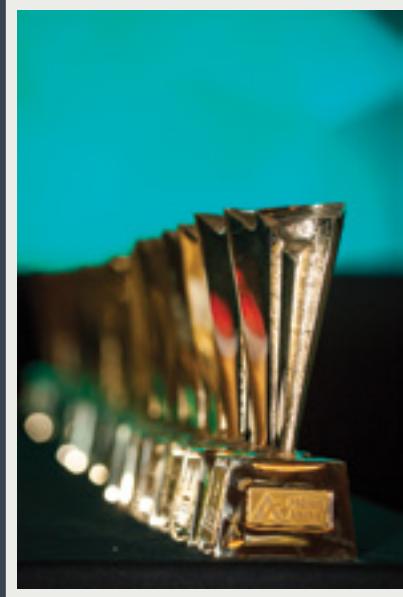
Jornalistas & Cia.

MÍDIA DIGITAL ESPECIALIZADA

JOTA

CONTEÚDO DE MARCA/BRANDED CONTENT

VICE e *Media Lab* *Estadão*



**ESTAMOS
CONTRATANDO**

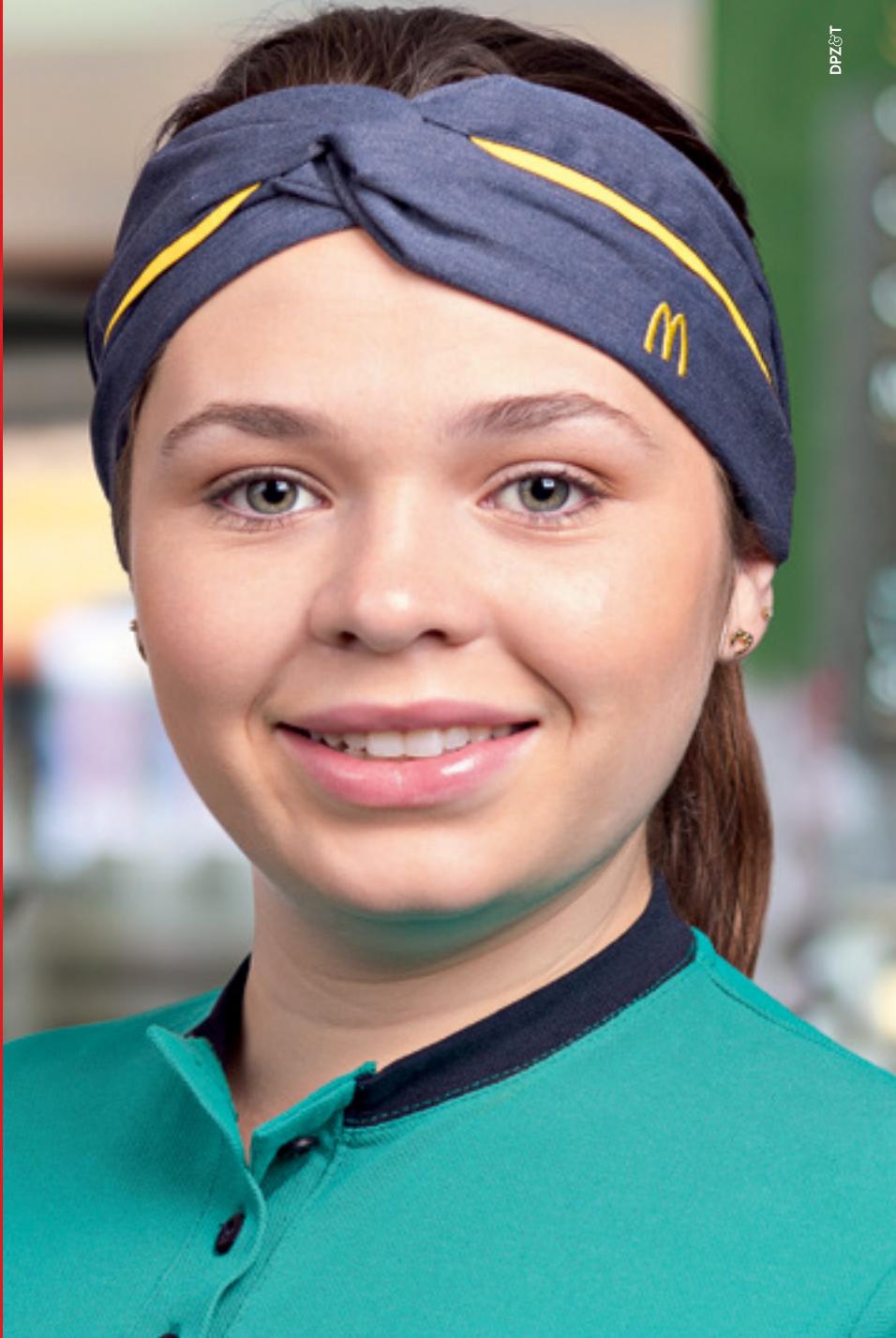
**ESTAMOS
INOVANDO**

**ESTAMOS
TRANSFORMANDO**



amo muito tudo issoTM

DPZ&T



Hoje, temos mais de 50 mil colaboradores no Brasil.

Pessoas que nos inspiram e, para quem somos, há quase vinte anos, uma das melhores empresas para trabalhar. São elas que nos ajudam a implementar projetos inovadores, como a reutilização da água, uso de lâmpadas de LED e a utilização de carne produzida com práticas sustentáveis. De um lado ou do outro do balcão, são as pessoas que nos ajudam a evoluir e a fazer produtos melhores, mas também a transformar o mundo em um lugar melhor.

OS DESTAQUES DO PRÊMIO ABERJE 2017

ENSAIO FOTOGRÁFICO DE RAUL JUNIOR

*Empresas patrocinadoras do Projeto Aberje 50 anos

Patrocínio master:



Patrocínio:



Parceiro Estratégico:



Apoio:



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

ADRIANA LUTFI

Gerente de Comunicação Corporativa do Mercado Livre desde 2013, é formada em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e possui mais de 15 anos de experiência em comunicação empresarial.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

ADRIANO STRINGHINI

Formado em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), começou na área jurídica da Sabesp em 2007

e há nove anos assumiu a Superintendência de Comunicação da empresa.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

DAVID GRINBERG

Diretor de Comunicação Corporativa do McDonald's desde 2016, possui mais de 15 anos de experiência na área de comunicação voltada para o marketing esportivo, jornalismo digital e empresarial.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

FÁBIO CALDAS

Com grande experiência no mercado nacional e internacional, foi diretor de Comunicação Corporativa da CPFL Energia, tendo passado anteriormente pela Shell nas áreas de Reputação e Relações Institucionais.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

MAURO SEGURA

Diretor de Marketing da IBM Brasil, é engenheiro por formação, mas atua na área de marketing desde 1988.

Desde então, passou por empresas como Embratel e Unisys, até assumir seu atual cargo em 2006.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

MIRKA SCHRECK

Gerente de Comunicação da Vale, é formada em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)

e atuou, até 2016, como coordenadora de Eventos e Relações Públicas na Fiat Chrysler (FCA).



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

NEIVIA JUSTA

Criadora do movimento **#ondeestãoasmulheres**, possui forte atuação em projetos de inclusão e diversidade de gênero.

Foi diretora de Comunicação para a América Latina da Johnson & Johnson até novembro de 2017.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

OTHON DE VILLEFORT MAIA

Gerente de Comunicação Corporativa da AngloGold Ashanti desde 2015, é formado em Jornalismo pela Universidade Federal de Minas Gerais e possui mais de dez anos de experiência na área de comunicação empresarial.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

PAULO PEREIRA

Diretor de Comunicação Corporativa da Bayer Brasil desde 2011, é publicitário por formação pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e pós-graduado em Marketing pela Universidade de Nova York.



COMUNICADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

ROBERTO BARALDI

Coordenador de Relações com a Imprensa na Fiat Chrysler (FCA), é formado em Jornalismo pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e atua na área de comunicação corporativa desde 2003.



EDUCADOR DO ANO | PRÊMIO ABERJE 2017

DIEGO WANDER

Com linha de pesquisa sobre Mediações e Representações Culturais e Políticas, é doutorando na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), além de gerente de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista.



TRAJETÓRIA NA COMUNICAÇÃO | PRÊMIO ABERJE 2017

EDUARDO SARON

Há 15 anos no Itaú Cultural, conduz o instituto, que completou três décadas de atividade em 2017. Atua no campo das políticas culturais e de patrocínios, contribuindo para consolidar a cultura como excelente plataforma de comunicação corporativa.



MÍDIA DO ANO | CATEGORIA EDITORIAIS/OPINIÃO | PRÊMIO ABERJE 2017

FOLHA DE S.PAULO

Em 2017, a *Folha* apresentou os 12 princípios que norteiam os compromissos editoriais, políticos e éticos do jornal, explicitando o compromisso pelo diálogo e pela pluralidade de opiniões.

GUSTAVO PATU, EDITOR DE OPINIÃO DA FOLHA



MÍDIA DO ANO | CATEGORIA INFORMAÇÃO | PRÊMIO ABERJE 2017

INFOGLOBO

As publicações do Infoglobo, como o jornal *O Globo* e a revista *Época*, foram responsáveis pelos principais furos jornalísticos que reverberam até hoje na política e na sociedade brasileiras.

VIRGINIA ANY, DIRETORA
DE MERCADO ANUNCIANTE DA INFOGLOBO



MÍDIA DO ANO | CATEGORIA SEGMENTADA DIGITAL | PRÊMIO ABERJE 2017

JORNALISTAS & CIA.

Cobrindo o mercado profissional do jornalismo e da comunicação empresarial, conquistou um alto índice de credibilidade entre os profissionais das redações, das agências de comunicação e das áreas corporativas das grandes empresas do país.

**EDUARDO RIBEIRO,
DIRETOR DO JORNALISTAS & CIA.**



MÍDIA DO ANO | CATEGORIA MÍDIA DIGITAL ESPECIALIZADA | PRÊMIO ABERJE 2017

JOTA

Lançado em 2014, rapidamente o site JOTA ganhou destaque na cobertura de assuntos jurídicos no Brasil, tornando-se uma referência para os tomadores de decisões das empresas.

**LAURA DINIZ E MARC SANGARNÉ,
SÓCIOS-FUNDADORES DO JOTA**



JOTA

MÍDIA DO ANO | CATEGORIA BRANDED CONTENT | PRÊMIO ABERJE 2017

MEDIA LAB DO ESTADÃO

Lançada em 2017 pelo Grupo Estado, é baseada numa forma de trabalho colaborativo para o desenvolvimento de projetos, trazendo ainda mais relevância para o segmento de branded content, com a aproximação de clientes e agências.

MARCELO MORAES,
DIRETOR DE MARKETING DO GRUPO ESTADO



MÍDIA DO ANO | CATEGORIA REVISTA SEGMENTADA | PRÊMIO ABERJE 2017

PLURALE

Com veiculação impressa e digital, a revista *Plurale* completou 10 anos em 2017, destacando-se pela disseminação de temas relacionados ao meio ambiente e à cidadania.

SÔNIA ARARIPE, EDITORA DA REVISTA PLURALE



MÍDIA DO ANO | CATEGORIA BRANDED CONTENT | PRÊMIO ABERJE 2017

VICE

É o maior grupo de mídia focado em jovens do mundo. Seu mindset está alinhado com a geração conhecida como millennials, estabelecendo pontes de diálogo autêntico entre as marcas e esse público.

**GABRIEL KLEIN, EXECUTIVE CREATIVE DIRECTOR, E
DANIEL CONTI, GENERAL MANAGER DA VICE BRASIL**



Apesar de o termo ser frequentemente associado apenas à ideia de monitoramento ou avaliação de resultados, o mecanismo de controle é fundamental para correlacionar os resultados de comunicação com outros indicadores da organização. É essencial que o Brasil adote esse sistema de mensuração



Mais Controlling na Comunicação

A APLICAÇÃO do termo *Controlling* na comunicação corporativa é um fenômeno recente, e as primeiras publicações científicas surgiram somente na década passada. Devido ao pouco conhecimento que se tem sobre a disciplina, especialmente fora da Europa, o termo *Communication Controlling* é frequentemente associado apenas à ideia de monitoramento ou avaliação de resultados. No entanto, pode ser definido como um mecanismo que visa a garantir transparência em estratégias, processos, resultados e nas finanças para a gestão da comunicação, ao mesmo tempo em que fornece métodos adequados para o planejamento, implementação, performance e moni-

toramento da comunicação corporativa. Esse mecanismo de controle é fundamental para correlacionar os resultados de comunicação com outros indicadores da organização. As primeiras diretrizes comuns para o conceito de *Communication Controlling* surgiram somente há alguns anos, após a aprovação da “Declaração dos Princípios de Mensuração de Barcelona”, em 2010. A orientação de práticas envolvendo a colaboração entre a academia e os profissionais do setor tem tido maior desenvolvimento nos países de língua alemã. Não por acaso, as duas empresas alemãs entrevistadas demonstraram maior nível de maturidade em relação às suas práticas de comunicação, utilizando alguns elementos presen-

tes no conceito de *Communication Controlling*. As discussões lideradas pela German Public Relations Association (DPRG) e pela The International Controller Association (ICV) têm engajado especialistas em relações públicas e marketing, administradores, acadêmicos e agências de comunicação. Um dos resultados da colaboração entre a DPRG e a ICV foi a publicação, em 2009, de um modelo que estabelece padrões para dimensionar os efeitos da comunicação em cada nível de impacto, chamado de “Níveis de Impacto e Avaliação da Comunicação”. O modelo a seguir é uma ferramenta que busca orientar e fornecer um contexto viável para a multiplicidade de métodos de avaliação e parâmetros existentes.

Nível de impacto	Input		Output		Outcome	Outflow
	Recursos	Output Interno	Output Externo	Outcome Direto		
Faixa de mensuração	Alocação de funcionários	Eficiência de Processos Qualidade	Cobertura Conteúdo	Percepção Utilização Conhecimento	Opinião Atitudes Emoção Disposição comportamental Comportamento	Impacto nos objetivos estratégicos e/ou financeiros (desempenho de negócios)
Indicadores (exemplos)	Despesas financeiras Custos de pessoal Custos terceirizados	Orçamento em conformidade Taxa de falhas Leitura Satisfação de clientes internos	Clippings Visitas Downloads Média de impacto Share of Voice	Awareness Duração de sessão Leitores por edição Recall Reconhecimento	Alteração na reputação Imagem da marca Awareness de funcionários intenção de compra Leads Ideias inovadoras	Impacto em ativos tangíveis e intangíveis (acumulação de capital) Vendas Número de projetos conquistados Redução de custos Capital de reputação Valor da marca Conhecimento de funcionários
Objeto focal de mensuração	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	
	ORGANIZAÇÃO		MÍDIA/CANAIS		STAKEHOLDERS	

São muitos os desafios dos profissionais de comunicação para conduzir um processo de mensuração confiável. Primeiro é preciso entender e desenvolver competências em como conduzir essas avaliações. Depois analisar se as atividades alcançaram os objetivos esperados. E, por fim, utilizar esses *insights* para aperfeiçoar e gerenciar ações futuras. O segundo desafio é determinar se as ações de comunicação trouxeram, de fato, os resultados desejados pela organização. Alguns autores, como Zerfass, Vercic e Volk, acreditam que todos os níveis de impacto são importantes, mas demonstrar o valor para o negócio das atividades de comunicação é mais transparente se feito nos níveis de *outcome* e *outflow*, conforme podemos ver na tabela. Os mesmos autores ponderam que, segundo estudos, profissionais frequentemente negligenciam a necessidade de mensurar os processos de comunicação desde seu início até seu potencial efeito econômico. Em vez disso, as organizações adotam amplamente métodos de avaliação baseados apenas no nível de impacto de *output*, enquanto raramente medem as consequências da comunicação sobre seus principais públicos e em relação às metas institucionais. O último desafio, e não menos importante, é o de utilizar os aprendizados de mensuração adquiridos de forma significativa e estratégica. Como a avaliação e o reporte de resultados correspondem à fase final do processo de gestão da comunicação, esses conhecimentos são geralmente utilizados para avaliar o sucesso das atividades ou refletir sobre as metas e o direcionamento das estratégias de comunicação, a fim de adequá-las

mediante mudanças de cenários ou tendências nos campos social, econômico ou mercadológico.

Um dos paradigmas que se colocam para a implementação do *Communication Controlling* nas organizações é o entendimento pleno de seu conceito. Um dos principais estudiosos nessa área, o professor Ansgar Zerfass, argumenta que o termo é utilizado internacionalmente na literatura, mas também pondera que outras terminologias podem ser aplicadas com o mesmo significado, como *Communication Perfor-*

sões de maior impacto. Dados coletados na pesquisa *European Communication Monitor* mostram que menos de um terço (28,4%) dos profissionais que exercem a função de diretor ou vice-presidente de marketing e/ou comunicação integram o Conselho Executivo nas empresas privadas. A mesma pesquisa realizada na América Latina apresentou resultados semelhantes.

Outro dado que chama atenção em ambos os estudos na esfera das empresas de capital aberto é que entre 18,5% e 26,2% (Europa e América La-



mance Management. Já o professor Don W. Stacks acredita que o termo mais apropriado seja *Communication Management* e acrescenta que a denominação *Communication Controlling* é coerciva e pode causar problemas de compreensão. Um dos indicadores sobre o grau de influência da área de comunicação dentro das organizações é a participação ou não de seu líder nas reuniões estratégicas (*Board Meetings*), nas quais são definidos e avaliados os planos de negócios e tomadas as deci-

tina, respectivamente) dos líderes de comunicação não respondem diretamente nem ao CEO nem ao principal decisivo que integra o Conselho Executivo. No entanto, nos dois continentes em que a pesquisa foi aplicada, um contingente importante desses líderes de comunicação (60,1% na Europa e 49,2% na América Latina) responde diretamente ao CEO ou ao executivo com maior poder de decisão na organização. Esses dados trazem certo alento, uma vez que o fortalecimento da área de comunicação e o aumento

da influência de seu líder contribuem para uma maior aproximação com o ambiente de negócios e, consequentemente, para um alinhamento de planos e objetivos. No entanto, a falta de cultura dos líderes empresariais em incluir o representante de comunicação nas reuniões para tomada de decisões pode ser analisada como um impedimento para maior valorização da área e alinhamento com as metas organizacionais.

Sistemas de avaliação e mensuração ainda estão longe de ser um componente intrínseco da disciplina de

e de interlocução do comunicador no processo de tomada de decisões e também pela falta de cultura das organizações em exigir essa prática, justamente por enxergarem a comunicação como uma área muito mais operacional do que estratégica.

Profissionais sêniores que atuam no mercado, representantes de grandes universidades no Brasil e no exterior e demais autores consultados concordam em que existe uma debilidade de conhecimento no campo das finanças que restringe o poder do comunicador em defender a área como sendo estratégica para a organização. Consequentemente, a posição que ela ocupa na estrutura organizacional, por vezes como um subdepartamento subordinado ao RH ou ao Marketing, determina o nível de alinhamento com a estratégia corporativa. Não é consenso entre as fontes consultadas que a Comunicação consegue impactar diretamente os resultados financeiros da organização, aqueles contidos no nível do *outflow*. Enquanto os membros da academia enfatizam a importância de que se promova essa correlação – ainda que não existam padrões globais de mensuração para tal –, os profissionais do setor parecem mais céticos a esse respeito, embora algumas experiências práticas relatadas mostrem que isso é viável. É importante ponderar que todo planejamento de comunicação pressu-

põe como ponto de partida os objetivos de negócio da organização para só depois serem estabelecidos os objetivos específicos da área. Sem essa prerrogativa, dificilmente será possível aferir de forma adequada os resultados trazidos pela comunicação em quaisquer níveis de impacto descritos no modelo criado pela DPRG/ICV. Por causa disso, uma abordagem integrada e que une esforços entre o mercado e a comunidade acadêmica é fundamental para o aperfeiçoamento da prática de gestão do desempenho da comunicação. Todos os líderes de comunicação e autores consultados sobre esta temática concordam com a essência do conceito de *Communication Controlling*. No entanto, dos sete profissionais entrevistados, apenas um tinha conhecimento do significado do termo.

A proposta conceitual, as iniciativas e os exemplos práticos abordados neste trabalho fornecem caminhos e sugestões para ampliar a aplicação do conceito de *Controlling* no universo da comunicação organizacional. É tempo para que o Brasil e a América Latina se espelhem no Velho Continente e comecem a adotar sistemas de mensuração que entreguem valor real e posicionem a área de Comunicação no coração das organizações, em vez de deixá-la à margem como uma função fundamentalmente técnica e operacional.



comunicação corporativa em diversas regiões, sobretudo no Brasil e na América Latina. Essa falta de maturidade deve-se a inúmeros fatores, seja pelo fato de os profissionais da área não enxergarem urgência ou valor nesse tipo de abordagem, seja pela falta de conhecimento técnico sobre como utilizar ferramentas e repartir informações quantitativas à alta liderança, pela limitação de recursos humanos e financeiros na utilização de instrumentos de mensuração, seja ainda pela pouca influência política



Marcos Santos | Graduado em Jornalismo pela Universidade Metodista de São Paulo, Marcos Santos lidera as áreas de Marketing e Comunicação Corporativa da Unisys para a América Latina. Possui MBA em Gestão da Comunicação Corporativa pela Aberje.



Para ter respostas mais rápidas e com menor custo, empresas começam a adotar o modelo de cocriação na produção de projetos de comunicação

Todos juntos vamos

UM ESPECTRO ronda os departamentos de Comunicação de algumas grandes empresas sediadas no Brasil – o espectro da cocriação. Por esse novo modelo de gestão de projetos, a empresa senta à mesa com diversos fornecedores, mesmo aqueles que não são especialistas na missão a ser empreendida, para uma reunião de brainstorming e trabalho em que o

ROSANA AGUIAR, HEAD GLOBAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA DA EMBRAER



resultado, em vez de uma mera e protocolar transmissão de briefing, pode ser a estruturação bastante avançada de um projeto.

Nesse primeiro encontro pode-se chegar rapidamente a um “alinhamento de expectativas” entre cliente e fornecedor, evitando a profusão de telefonemas, e-mails, mensagens de WhatsApp e cafés da manhã que

caracterizam, ou caracterizavam, a fase inicial de um trabalho do tipo. Com a abertura e a liberdade dessa reunião, as ideias vão sendo buriladas a quente e o projeto vai tomando a feição esperada pelo contratante já na primeira conversa. É como se briefing e reuniões de estruturação e aprovação fossem condensados num único encontro.

“Vemos a cocriação em muitos processos de inovação, com grandes resultados. Por isso decidimos trazê-la para a comunicação interna, e nossos principais fornecedores e parceiros internos topam na hora.”

E não é preciso que essa reunião seja presencial, pois Skype e ferramentas similares colocam todos os atores juntos em tempo real – e, afinal de contas, até mesmo audiências legais e oitivas já são feitas de modo não presencial. Em determinadas situações, em vez de diversos fornecedores, quem entra com a multiplicidade é o cliente, quando há mais de um departamento envolvido e impactado pela missão.

Adepta da cocriação, Rosana Aguiar, head global de Comunicação Interna e Cultura da Embraer, é eloquente ao apontar a eficácia do modelo. “Além de mais qualidade e inovação, promove aumento de produtividade e redução indireta de custos, já que criando junto evitamos o vai e vem de aprovações e refações.”

Embora tenha consultado literatura corporativa e procurado modelos de gestão inspiradores, Rosana diz que não seguiu nenhum benchmarking. Mas afirma ter visto a sistemática ser aplicada em empresas que valorizam

Agências

zam a inovação e o uso da tecnologia – como a própria Embraer. “Vemos a cocriação em muitos processos de inovação, com grandes resultados. Por isso decidimos trazê-la para a comunicação interna, e nossos principais fornecedores e parceiros internos toparam na hora. Colaboração é o que queremos.”

Rosana, que não conseguiu apontar nenhuma desvantagem do modelo à reportagem, tem como parceira em algumas reuniões de cocriação Marcia Ballariny, sócia e diretora da empresa de planejamento de comunicação Planning, do Rio de Janeiro. Marcia é uma entusiasta de primeira hora da cocriação, práxis que vê em sintonia com os tempos que correm. “Este não é mais um

mundo em que o modelo mental é o da autoria, mas o da colaboração. É um mundo menos de ego e mais de empatia, que tem a ver, por exemplo, com o que se fala nas empresas acerca de liderança, que precisa ser menos impositiva. O resultado não é do chefe, mas da equipe.”

Tudo isso parece muito bacana e contemporâneo, e poderia até ser usado como statement na linha veja-como-nossa-empresa-entende-os-novos-tempos, mas o modelo colaborativo não seria aplicado se não promovesse economia de tempo e dinheiro. “Há uma demanda de redução de custos, e a cocriação responde a isso. Na primeira reunião eu sento com o cliente e já saio dela com os agreements mais importantes”, diz Marcia. A Planning

também faz trabalhos em cocriação para o Grupo Energisa e companhias portuguesas que buscam otimizar recursos.

Coworking organizado

A Fiat Chrysler Automobiles (FCA) é hoje no Brasil a empresa que talvez melhor faça uso do modelo de cocriação. Sob o comando de João Batista Ciacò, diretor de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade para a América Latina da FCA, e de três gestores subordinados a ele das áreas de Conteúdo, Canais Digitais e Mídia, estão permanentemente, num andar do prédio da FCA em São Paulo, cerca de 40 profissionais das agências Much More, Gauge, Sunset, Leo Burnett Taylor Made, F.Biz, Blinks, Avenue



“

Agora é hora de
identificar o dado
junto, enxergar
junto, criar junto,
colocar-se à
disposição junto.
E isso se faz com
todo mundo junto”

JOÃO BATISTA CIACÒ, DIRETOR
DE MARKETING, COMUNICAÇÃO E
SUSTENTABILIDADE PARA A AMÉRICA
LATINA DA FCA

“

Este não é mais um mundo em que o modelo mental é o da autoria, mas o da colaboração. É um mundo menos de ego e mais de empatia”

”

MARCIA BALLARINY, SÓCIA E DIRETORA DA EMPRESA DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PLANNING



Code e D-Code, esta última “spin-off” da agência digital Isobar. São criativos, analistas de dados, especialistas em mídia e CRM (gestão de relacionamento com cliente), produtores de conteúdo etc. Todos dentro do conceito-ônibus do marketing em

GUTO CAPPIO, PRESIDENTE E CCO DA AGÊNCIA DIGITAL SUNSET, DO GRUPO DE PUBLICIDADE TRANSNACIONAL OMNICOM



tempo real. “Amarrar as narrativas para o público” e “desenvolver ações para aplicativos, sites, redes sociais e atendimento ao cliente em tempo real, junto com o monitoramento de dados”, é a missão do núcleo, chamado C.R.I.E., acrônimo para *Content Real-time Insight Engagement*.

“Diferentemente de cinco anos atrás, quando dados eram usados para construir séries históricas para tentar minimizar riscos futuros, hoje só faz sentido usá-los em tempo real. Além disso, a tomada de decisões requer agora um olhar muito mais amplo para o offline e o digital, também para o ponto de venda e para as redes sociais, tudo isso ao mesmo tempo. Agora é hora de identificar o dado junto, enxergar junto, criar junto, colocar-se à disposição junto. E isso se faz com todo mundo junto”, disse Ciaco à Comunicação Empresarial, justificando a adoção do modelo de cocriação.

O modelo de remuneração desses trabalhadores, que ficam diariamente à

disposição da FCA num espaço que Ciaco define como “coworking organizado”, é o do homem-hora, algo muito mais simples e transparente do que o velho sistema “porteira fechada” baseado em bonificação de mídia das agências de publicidade tradicionais. Guto Cappio, presidente e CCO da agência digital Sunset, do grupo de publicidade transnacional Omnicom, vê núcleos como o do C.R.I.E. funcionando mais ou menos como uma redação de jornal: há os profissionais que cuidam de “pautas quentes”, ações rápidas baseadas em trend topics ou de interações com consumidores; e os que lidam com “pautas frias”, as campanhas de formato claramente delimitado, como lançamentos de produtos ou grandes eventos. Cappio tem a Sunset na conta de protagonista na estruturação do C.R.I.E. Ele já mantinha um núcleo de produção de conteúdo e marketing em tempo real para o banco Itaú na Sunset, e Ciaco, ao conhecê-lo, inspirou-se ali para tentar o modelo in situ da

FCA. Cappio acha que estar “dentro” do cliente traz as vantagens inegáveis da facilitação do fluxo de decisões e da absorção de conteúdos de departamentos normalmente alijados das decisões de comunicação, como, por exemplo, o design industrial. Além disso, reforça, há a experiência ímpar de “vivenciar o negócio do cliente por dentro”. Mas aponta um senão: “Chega um momento em que o criativo estressa lá dentro. Ele gosta do ambiente da agência, que é muito diferente da empresa”. Para evitar essa fadiga psicológica de seu material humano, o CCO promove um rodízio de seus colaboradores dentro do C.R.I.E. a cada três ou quatro meses.

Embora os cases do C.R.I.E. se avolumem, pois qualquer interface com o consumidor pelas redes sociais pode gerar uma memorável ação de marca, Ciaco dá destaque a um projeto, que considera emblemáti-

co: a campanha de lançamento do sedã Fiat Cronos, que contou com um “aquecimento” bastante inusual (*veja detalhes no box*). No caso, a FCA se apropriou de um tema viral da internet e surfou lindamente na audiência daquele mote.

Eliminando custos

NEM TODOS os departamentos de uma empresa são partidários do trabalho de cocriação. Marcia, da Planning, vê dificuldades em áreas operacionais e RH, por exemplo. A comunicação, contudo, parece ser o Canaã do modelo. “Planejar comunicação não é decifrar uma fórmula matemática, e muitas cabeças multidisciplinares envolvidas no processo deixam o trabalho mais dinâmico e empolgante. Quando elaboramos todo o projeto e depois entregamos, nossa missão é fazer com que o cliente se aproprie das ideias, do contrário vai ser um docu-

mento de gaveta. E não é esse o nosso sonho.” Muito embora “sonho” tenha se tornado verbete do glossário corporativo, não é exatamente disso que se trata. “Hoje as consultorias têm de se adequar aos contextos de seus clientes, e fazer junto elimina custos inerentes a um processo mais longo, além de garantir resultados em linha com as metas”, conclui.

Por fim, quanto à estranha imagem do espectro “rondante” usada na abertura desta reportagem, cumple dizer que ele foi mantido nestas páginas como uma tentativa de expressar, ainda que difusamente, ainda que por brejeira e singela metalinguagem, algo do processo de cocriação. É que, como diz Marcia, definindo o que acredita ser um pré-requisito do modelo, é preciso que se “tenha coragem de propor ideias insensatas, outras ousadas, para que se chegue a algo eficiente”. ■

ESCADA PARA O SUCESSO

Uma fanpage do Facebook atualmente com mais de 220 mil seguidores e uma quantidade impressionante de memes chamou a atenção da Sunset e da FCA para a gigantesca empatia que o velho Uno, o carro básico da Fiat, desperta nas redes. Quando o modelo vem incrementado com uma escada no teto, como no caso dos carros usados por empresas prestadoras de

serviços de eletricidade e de telefonia, aí a comoção beira a histeria. Foi vendido o potencial disso na alavancagem dos outros produtos da casa que os estratégistas do C.R.I.E. decidiram produzir para os canais digitais um teaser video do filme de lançamento do Cronos, o novo sedã da Fiat. No teaser, seis Uno com escada no teto competem numa pista de corrida da

Grande Belo Horizonte. Depois de algumas voltas, os “Escada” são substituídos por outros modelos da montadora, cada um com uma letra do Cronos, carro cujo nome ainda não era conhecido. Segundo a Sunset, que colocou o teaser no ar em 20 de outubro, em menos de 24 horas o teaser foi compartilhado por mais de 16 mil pessoas de forma orgânica e assistido por quase 1 milhão de pessoas.

50 anos lutando pela
comunicação, pela cultura,
pela diversidade



É a Aberje
exercendo
o seu papel
cidadão

Jornalistas & Cia

Com mais de três décadas, o Programa Fábrica Aberta mostra como engajar a população de um modo simples: sendo transparente

A casa é sua

POR SUA localização estratégica, entre o Porto de Santos e a capital paulista, Cubatão, cidade da Baixada Santista encravada no sopé da Serra do Mar, tornou-se um dos principais polos industriais do Brasil a partir da década de 1950. Mas a instalação de refinarias, siderúrgicas e indústrias químicas, numa época em que ainda não se tinha noção dos efeitos da poluição na fauna e na flora e na saúde da população, levou a cidade a ser considerada pela Organização das Nações Unidas como uma das mais poluídas do mundo nos anos 1980. Tragédias como o incêndio da Vila Socó, causado pela explosão em um duto da Petrobras, em 1984, e o caso das crianças nascidas com anencefalia na Vila Parisi contribuíram para reforçar a triste fama internacional de Cubatão no período.

Foi em meio a esse cenário pessimista que, em 1985, a Carbocloro (hoje Unipar Carbocloro), uma das principais indústrias da região, criou um projeto pioneiro com a intenção de mostrar seu comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade de Cubatão: o Programa Fábrica Aberta. A proposta era simples, porém de execução complexa em uma indústria que lida com um elemento químico como o cloro: a fábrica estaria aberta à visitação pública 24 horas por dia, 365 dias por ano. E, desde aquele longínquo 1985, grupos de estudantes, técnicos, profissionais de segurança e sustentabilidade e curiosos são orientados a agendar a visita para ser melhor recebidos pelos monitores, todos funcionários da empresa, tanto efetivos quanto aposentados. No entanto, se

alguém chegar à portaria da fábrica a qualquer hora do dia, também pode visitar as instalações. As visitas são gratuitas, duram cerca de 3 horas e podem ser feitas por pessoas maiores de 15 anos. O resultado é que, nos 33 anos de funcionamento, o projeto se revelou um sucesso: foram mais de 100 mil visitantes (uma média de nove por dia) e diversos prêmios.

Mudança de percepção

PARA TEODORO Pavão, gerente de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade da Unipar Carbocloro, a preocupação com a segurança e o controle de poluição na empresa precede a implantação do programa e até mesmo a repercussão mundial das tragédias ambientais em Cubatão nos anos 1980. “Na época, tínhamos um acionista americano, e lá a preocupa-



ção ambiental começou antes. Aqui, na década de 1970, quando não havia nem lei ambiental no Brasil nem formação na área, a Carbocloro já tinha programas ambientais, mas mesmo assim a imagem da indústria química estava muito pesada”, lembra Pavão. Para o público, a Carbocloro era “uma indústria suja, enferrujada e poluída”. “Percebemos que havia um gap grande entre ser bom e parecer bom. Precisávamos melhorar essa imagem e criamos o Fábrica Aberta”, afirma o gerente. A ideia era que quem visi-

tasse a fábrica espalhasse entre amigos e familiares a informação de que seu interior era limpo e seguro. “Em pouco tempo a percepção mudou: de menos de 50% para mais de 60% dos pesquisados avaliando a Carbocloro como uma indústria não poluente e com a segurança em dia.”

Pavão afirma que a maior parte do público que visita a fábrica são estudantes – do ensino técnico e superior, em áreas de alguma forma ligadas ao ramo de atuação da Unipar Carbocloro, a alunos do ensino fun-

damental e médio da Baixada Santista e, em menor número, de outras regiões. “Mas vem gente de todo tipo”, salienta Pavão. “Você pode chegar aqui e conhecer a fábrica, sem agendar, e o funcionário que te recebe não é um profissional de Relações Públicas ou alguém engravatado; é o trabalhador. Imagine que, para fazer isso em 1985, precisávamos de um sistema de segurança muito bom; cloro é um produto perigoso. Só conseguimos porque isso já estava organizado internamente.”

Ciclo virtuoso

PAVÃO ESCLARECE que o Programa Fábrica Aberta funciona como uma “retroalimentação” para a melhoria contínua de todos os processos de segurança, ambientais e de sustentabilidade da empresa. “É um ciclo virtuoso. A melhoria contínua vem da sociedade, que é cada vez mais crítica”, resume. Sobre o treinamento que os funcionários recebem para atuar como monitores, ele afirma que a empresa não determina sobre o que falar ou não. “A pessoa explica o que faz e como faz.”

Sylvia Tabarin Vieira, assessora de Comunicação Corporativa da Unipar Carbocloro, salienta que a essência do programa não mudou nesses 33 anos. “Até porque a fábrica é a mesma, e a ideia também: mostrar o que fazemos e como fazemos.” Ela lembra que boa parte dos visitantes é da área técnica, portanto sabe que produzir cloro tem seus riscos. “É um produto tóxico. Ter essa disponibilidade de estar apto a receber pessoas 24 horas por dia, 365 dias por ano, é um diferencial da empresa.” Desde 2013 o Fábrica Aberta faz parte do Roteiro Científico e Ambiental indicado para visitação na publicação *Círculo Turístico Costa da Mata Atlântica*, elaborada pelo Sebrae-SP.

A assessora de comunicação enfatiza que a segurança é sempre a preocupação primordial, por isso visitas, agendadas ou não, podem não ser realizadas se houver qualquer ameaça à segurança no momento. “Raramente isso acontece, mas é uma questão de transparência com nossos visitantes, pois nossa indús-



“Percebemos que havia um gap grande entre ser bom e parecer bom. Precisávamos melhorar essa imagem e criamos o Fábrica Aberta”

TEODORO PAVÃO, GERENTE DE SAÚDE, SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E QUALIDADE DA UNIPAR CARBOCLORO

tria tem uma característica diferente.” Ter a fábrica aberta a visitas a todo momento, utilizando os próprios trabalhadores como monitores e oferecendo conhecimento, foi o que fez, segundo ela, o Programa Fábrica Aberta se tornar referência e receber diversos prêmios nessas três décadas de história. Entre eles estão o Prêmio Fiesp de Mérito Ambiental 1995, o Prêmio Eco 2007 (Modalidade Valores, Transparência e Governança, Categoria Práticas de Responsabilidade Social Empresarial) e a medalha de ouro na categoria Ações de Saúde e Segurança do Trabalho Junto à Comunidade do Prêmio Proteção, conferido anualmente pela *Revista Proteção*, principal publicação segmentada sobre segurança do trabalho do Brasil. Para Alexandre Eggler Gusmão, diretor de redação da *Revista Proteção*, o prêmio “destaca um projeto

robusto, desenvolvido pela empresa há mais de 30 anos de forma corajosa e que abre suas portas para a comunidade todos os dias”. Segundo Gusmão, o case apresentado sobre o programa demonstra a preocupação da companhia com a responsabilidade social e seu desenvolvimento tem forte impacto junto à comunidade local, pois os visitantes têm acesso a boas práticas de meio ambiente e segurança do trabalho desenvolvidas em seu interior. “A população da região conhecer e entender o funcionamento de uma grande empresa como a Unipar Carbocloro é uma forma muito eficiente de percepção do processo produtivo, o que ajuda a preparar inclusive os moradores para o caso de uma situação emergencial que venha a acontecer no local”, afirma. A interação da Unipar Carbocloro com a comunidade não se limita ao



“Ter essa disponibilidade de estar apto a receber pessoas 24 horas por dia, 365 dias por ano, é um diferencial da empresa”

SYLVIA TABARIN VIEIRA, ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA UNIPAR CARBOCLORO

Fábrica Aberta. Em 2004 foi criado o Conselho Comunitário Consultivo (CCC), formado por porta-vozes da comunidade. O CCC discute temas ligados à saúde, à segurança e ao meio ambiente, e seus conselheiros participam ativamente da criação e do desenvolvimento de projetos sociais da empresa.

Histórias curiosas

A ESPECIFICIDADE de ter como princípio inegociável que a fábrica fique aberta à visitação ininterruptamente já gerou situações curiosas. “Não muito tempo atrás tivemos um gerente da produção que era líder de turno, responsável pela fábrica fora do horário administrativo. Um grupo de Goiás havia agendado uma visita, mas calculou errado o tempo de viagem e chegou às 2 da madrugada. O pessoal estava faminto, e o

nossa gerente pesquisou um restaurante para eles, que comeram por ali e fizeram a visita”, recorda Sylvia. Pavão lembra outro episódio: “Um senhor aposentado há muitos anos, mas que já tinha sido presidente do conselho da empresa, leu um relatório de sustentabilidade que falava do programa e, como tinha casa no Guarujá, resolveu visitar a fábrica num domingo. Entrou, fez a visita e começou a chorar. O vigilante perguntou para a esposa por que ele estava chorando, e ela respondeu: ‘Ele que fundou isso lá atrás’”.

Pavão puxa ainda da memória que, há alguns anos, durante a reunião anual dos comitês técnicos que emitem os certificados ISO no Brasil, uma comitiva visitou a Unipar Carbocloro. “A reunião não era nem no estado de São Paulo, mas eles tiraram um dia e vieram para cá. Há até

uma árvore plantada aqui pelo pessoal. Isso é a maior mostra de que alcançamos reconhecimento, sem necessidade de sair panfletando.” Para além da preocupação com a segurança, Sylvia acentua que outro diferencial da Unipar Carbocloro é o foco na preservação ambiental. “Desde 1982 temos uma reserva grudada à fábrica. A área ambiental [650.000 metros quadrados] é sete vezes maior do que a área industrial. Somos a primeira e a única indústria química a ter uma reserva desse porte, com outorga para receber animais silvestres.” Ela encerra lembrando outro traço particular do programa: “Abrimos a oportunidade para o funcionário ser um monitor após se aposentar e temos uma grande adesão, pois a pessoa tem carinho pela empresa. Afinal, é um relacionamento de quase uma vida”. DE

A inteligência artificial ajuda na tomada de decisões e dá contribuições precisas mais rápido que qualquer pessoa. Mas ainda não se inventou nada melhor do que um bom time de trabalho em que haja troca de experiências, cocriação e insights inspiradores



A importância do fator humano

RECENTEMENTE eu perguntei à minha filha adolescente quantos “likes” ela dava por dia no Instagram. Ela respondeu: “Uns mil likes”. Então perguntei se ela se lembrava de alguma postagem do dia anterior na qual tivesse dado like. Ela parou para pensar por não mais de 2 segundos e respondeu: “Não”. Que mundo é este em que estamos vivendo, que nos expõe a tanta informação num único dia, equivalente à informação de uma vida inteira de gerações passadas? E quanto dessa informação é efetivamente retido e se transforma em conhecimento para nós?

As artes comprovam que a criatividade humana é infinita. As notas musicais são apenas sete, mas a inspiração para compor canções inéditas nunca irá se esgotar. Já a capacidade humana de storage, não. Por isso é importante que, de toda a informação consumida por nós, haja uma metodologia de seleção – ou de curadoria, como se costuma chamar – que separe aquelas que valem a pena ser guardadas para a nossa vida. A definição de critérios para esse processo ajuda não apenas a formar nosso repertório, mas também a moldar a nossa personalidade e a desenvolver o ser pensan-

te que vai permitir que nos destaquemos na multidão. Essas nossas escolhas têm a ver com princípios, com valores, com a ética. Quando buscamos uma fonte de informação, consideramos a credibilidade e a idoneidade dela antes de torná-la elemento formador da nossa opinião. Ela será uma das matérias-primas para fazermos as sinapses necessárias, para trocarmos ideias com outras pessoas e chegarmos às soluções mais inteligentes para os desafios que enfrentamos. Da mesma forma como selecionamos criteriosamente as fontes das informações que iremos assimilar,

“

Da mesma forma como
selecionamos criteriosamente
as fontes das informações que
iremos assimilar, escolhemos as
empresas e as marcas às quais
queremos vincular nossa
carreira profissional ”

escolhemos as empresas e as marcas às quais queremos vincular nossa carreira profissional.

É sabido que as gerações antigas eram formadas para ter uma única profissão (no sentido etimológico latino, de “exercer um ofício”). Muitas vezes, foram preparadas para ter também um único emprego – e não raro para se conformar em viver insatisfeitas com o trabalho. Isso vem mudando rapidamente nas últimas décadas. Já é uma realidade para muitas pessoas hoje ter tido em sua carreira mais de uma profissão. Estudos indicam que as novas gerações terão até quatro ou mais profissões ao longo de suas carreiras.

Independentemente das mudanças em nossas carreiras, o que nos leva a escolher uma determinada empresa para vincular nossa marca pessoal nesta sociedade tão dinâmica e complexa?

Como profissionais, nosso maior patrimônio é a nossa reputação pessoal. Ela é construída ao longo da carreira, em cada uma das nossas atitudes e posturas, mesmo as mais simples, na forma como tratamos as pessoas, no jeito de liderar equi-



pes, na coerência com que defendemos nossas ideias, na capacidade de dialogar. É a nossa reputação que gera confiança naqueles com quem convivemos – e essa confiança é o combustível de qualquer relação bem-sucedida. Por isso, buscamos empresas que tenham um propósito similar ao nosso.

Se uma companhia possuir uma sólida base reputacional, e conseguir comunicar isso para a sociedade, tal estratégia a ajudará a superar as instabilidades do mundo atual. E também aumentará o potencial de atrair bons profissionais, pois será mais fácil para as pessoas compreender qual é seu propósito.

No entanto, o excesso de informações e a dinâmica do mundo atual tornaram as empresas muito mais vulneráveis às incertezas e à volatilidade, aumentando o risco de ataques à sua reputação. Esse ambiente em que todo mundo é gerador de conteúdo pode provocar distorções dos mais variados matizes. Ultimamente, as chamadas fake news são os efeitos mais visíveis disso. Mas existem outros, não tão fáceis de identificar e, portanto, mais perigosos.

Esse mundo de informações abundantes é justamente onde a inteligência artificial encontra seu ambiente mais promissor. Pois o ser humano não consegue processar tão rapidamente tanta informação disponível quanto uma máquina. Em alguns ramos da ciência, como a medicina, a inteligência artificial pode dar uma contribuição excepcional ao trabalho de pesquisa, ao entendimento de diagnósticos e à

“
O fator humano por muito tempo será algo insubstituível nas relações entre as pessoas e nas relações delas com as empresas.”

identificação de novos métodos terapêuticos a partir do cruzamento de dados de centenas de milhares ou de milhões de pacientes.

O algoritmo é um conceito que nasceu na programação informática e que originalmente significava a definição de procedimentos simples e necessários para a realização de uma determinada tarefa pelo computador. Tecnicamente, o algoritmo é uma sequência lógica e finita de instruções a ser seguidas pela máquina para resolver um problema. Hoje o algoritmo tem sido usado para fazer a curadoria da informação que nos chega pelas redes sociais e por outras plataformas. Mas ele o faz com base em critérios definidos sem que tenhamos sido consultados. Ou seja, o algoritmo deixou sua função primária de responder “como fazer” para nos dizer “o que fazer”.

Isso é só o começo, e aqui mora o perigo da inteligência artificial. Uma coisa é, no futuro próximo e total-

mente digitalizado, sermos avisados por um assistente virtual sobre os produtos que faltam em nossa dispensa ou geladeira – e ele cuidar de encomendá-los no supermercado, conforme as nossas preferências. Outra coisa é um assistente virtual nos dizer o que devemos comer, que roupa devemos vestir, em qual empresa devemos trabalhar ou com quem devemos nos casar.

A inteligência artificial ajuda na tomada de decisões, dando contribuições precisas mais rápido do que qualquer indivíduo. Mas o fator humano por muito tempo será algo insubstituível nas relações entre as pessoas e nas relações delas com as empresas.

Ainda não se inventou nada melhor do que um bom time de trabalho em que haja troca de experiências, cocriação e insights inspiradores. Uma empresa que ofereça esse ambiente colaborativo e aberto e que tenha uma reputação sólida e um propósito claro irá naturalmente atrair bons profissionais. Eles formarão equipes de alta performance que serão um importante diferencial no mercado. Trabalharão com todo o apoio da inteligência artificial, mas nunca submissos a ela.

Como resultado, essa empresa poderá conseguir em suas páginas mais likes do que outras. E provavelmente não likes “automáticos”, mas likes conscientes e que endossem suas crenças e seus valores. ■

Renato Delmanto é gerente geral de Comunicação da holding Votorantim S.A. Está à frente do projeto “100 Anos”, celebrados em 2018, com o qual será ampliado o apoio à educação básica, levando a Parceria Votorantim pela Educação a 100 municípios brasileiros.



Explorando a Ciência



Gerando Inovações

Se é Bayer, é bom

Mais de sete bilhões de pessoas habitam o nosso planeta, e este número cresce a cada dia. Como prover comida para a população sem degradar o meio ambiente? Como melhorar a saúde da sociedade e prevenir doenças?

Para trazer estas respostas aproximadamente 14 mil cientistas da Bayer trabalham diariamente em busca de inovações. Isso significa, para nós, um incentivo para o futuro – no sentido exato da nossa missão Bayer: Science For A Better Life (Ciência Para Uma Vida Melhor).

www.bayer.com.br
www.agro.bayer.com.br

Respeitar as diferenças
e promover a inclusão
é nosso compromisso.



Mangaratiba, Rio de Janeiro (RJ), Brasil,
TIG - Terminal da Ilha de Guaíba. Da esquerda
para a direita, Bárbara Braga, Ademilton
Freire e Amanda Gabriel, operadores na
área do virador de vagões.

Na Vale, respeitamos a diversidade e promovemos a inclusão, pois acreditamos que olhares múltiplos trazem soluções inovadoras.