

# ce:

ESTUDOS DE  
COMUNICAÇÃO  
E RELAÇÕES  
CORPORATIVAS

EDIÇÃO 108 ANO 30 2021



## DOSSIÊ Comunicação Corporativa como vetor de inovação

**Conheça os hubs que aceleram a cultura criativa  
e ampliam o relacionamento nas empresas**

---

ENTREVISTA

Amy Webb:

**"comunicadores devem ser futuristas"**

---





# A BRASKEM ESTÁ TRANSFORMANDO O FUTURO EM TEMPO REAL.

[BRASKEM.COM.BR/MACROOBJETIVOS](http://BRASKEM.COM.BR/MACROOBJETIVOS)

A Braskem, alinhada com os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU para 2030, assumiu novos compromissos com as pessoas e com o planeta. Trabalhando em sete dimensões diferentes, temos muitas metas para os próximos anos, entre elas: a eliminação de resíduos plásticos, a ampliação do portfólio I'm green™, nosso plástico feito de material renovável e reciclado, a promoção da diversidade, equidade e inclusão e a neutralização das nossas emissões de gás carbônico até 2050 para combatermos as mudanças climáticas.

Vamos transformar o mundo em um lugar mais sustentável para todos. Deste tempo e dos próximos.

Braskem. Um futuro mais sustentável, hoje.

VALYER



Braskem



# NOSSA PARTE POR UMA VIDA MELHOR PARA TODOS.

Na BRF, a paixão por trabalhar com alimentos está em nossa Essência. Estamos nas mesas de milhões de pessoas em todo o mundo, por meio da gestão sustentável de nossa cadeia, do campo à mesa. Essa é a nossa contribuição para uma vida melhor para todos. Há 87 anos, nossa comunicação ajuda essa paixão a chegar até você todos os dias. **#NossaPartePeloTodo**

# DOSSIÊ

## COMUNICAÇÃO CORPORATIVA COMO VETOR DE INOVAÇÃO



# THINK TANK

Thaís Moraes

**Informação rima  
com educação**

**10**

Cristiana Xavier  
de Brito

**O nosso futuro  
depende  
do diálogo**

**14**

André Degasperi

**Um novo  
patamar para a  
comunicação**

**18**

Marina Spínola

**A grande inovação  
é a colaboração**

**24**

Luciana Leite

**Compreender para  
melhor comunicar**

**28**

Matheus Lombardi

**Mudar ou sumir**

**32**

Cristiane Santos

**Clareza é  
fundamental**

**36**

Renata Petrocelli  
Bezerra Paes

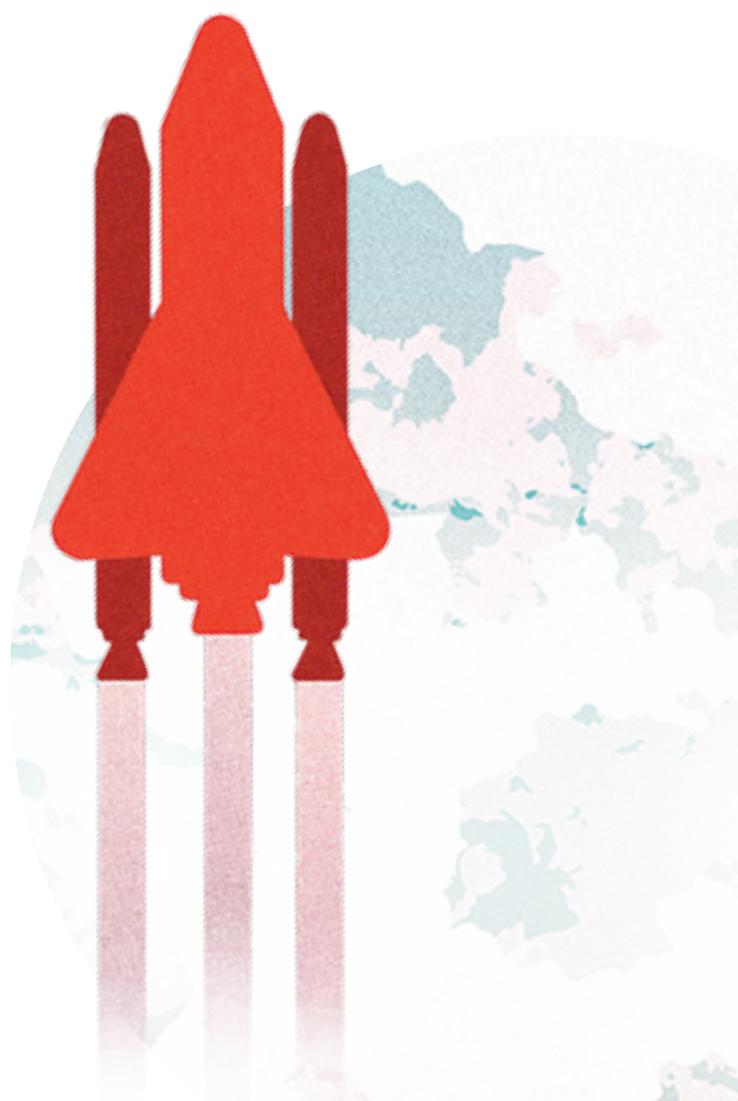
**Breve história da  
nova comunicação**

**40**

**O próximo  
estágio  
da inovação**

**Como a transformação  
acelerada obrigou as  
corporações a renovar  
suas narrativas e  
encarar mudanças  
disruptivas com  
soluções criativas**

**44**

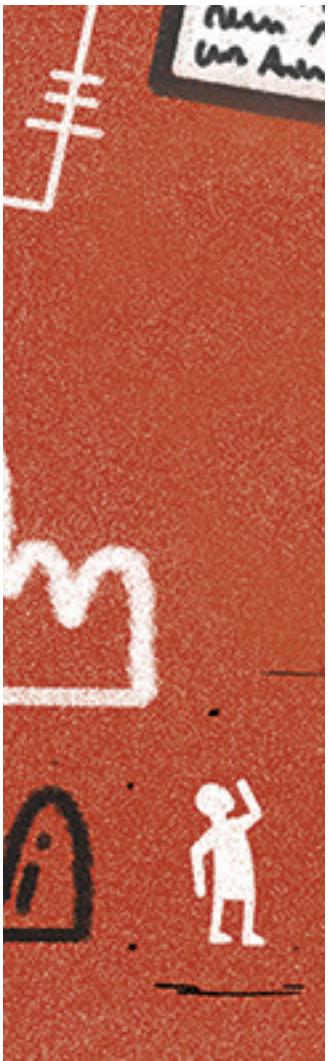




## Hubs do amanhã

Empresas estão investindo em espaço próprio para desenvolver a cultura de inovação e encontrar parceiros criativos

56



## Liderar, engajar, inovar

O cenário desafiador pode também ser uma oportunidade de explorar novas formas de se comunicar com os stakeholders

68



Entrevista  
Amy Webb

## “Comunicadores devem ser futuristas”

52

## MAIS

### Comunicação como investimento

Os desafios enfrentados pelo mercado financeiro e as estratégias dos comunicadores do setor segundo a pesquisa Anbima/Aberje

78

### Estante

As melhores leituras da temporada de acordo com nossos professores e associados

90

# Caro leitor:

EDIÇÃO 108 OUT. 2021

Há cerca de 25 anos, Clayton Christensen, professor da Harvard Business School, se utilizou do termo “inovação disruptiva” para explicar como o capitalismo funciona em ciclos e, a cada nova revolução industrial ou tecnológica, destrói a anterior e toma seu mercado. A inovação, contudo, não nasce apenas de exercício voluntário: ela também irrompe diante de obstáculos que se interpõem ao longo do percurso, como ocorre desde 2020 com a pandemia de Covid-19. O cenário inédito obrigou a sociedade – e consequentemente o mercado – a repensar seu comportamento, procurar alternativas, se reinventar. Eis aí a inovação.

Porém, não foi apenas a epidemia que nos impôs esse redirecionamento. Há outras demandas contemporâneas, como os compromissos éticos, sociais e ambientais, que culminaram no ESG. Há a evolução tecnológica mudando a forma como a informação é produzida e compartilhada e como as corporações se relacionam com os stakeholders. Todas essas mudanças têm a comunicação como vetor. Muito além do velho conceito de “portadora de mensagens”, a comunicação é condição fundamental para que um ambiente de inovação prospere. Esta edição é dedicada à inovação: nas próximas páginas você lerá como as empresas têm refinado e redefinido seus propósitos para o futuro a partir das boas práticas de comunicação. Ouvimos dezenas de associados para entender os novos caminhos da liderança e do engajamento em tempos de novo normal.

Também fizemos uma apurada radiografia de como está sendo criada uma cultura de inovação dentro das empresas a partir dos hubs; entrevistamos a fundadora e CEO do Future Today Institute, Amy Webb, sobre o impacto do desenvolvimento tecnológico no mundo dos negócios e destrinchamos a pesquisa inédita *A Comunicação nos Mercados Financeiros e de Capitais no Brasil*, realizada pela Aberje em parceria com a Anbima – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais.

Além disso, esta edição é muito especial por outra razão: estamos comemorando os 30 anos da revista **Comunicação Empresarial**. Criada em 1991, ela veio substituir a *Revista Aberje* com o objetivo de transcender a divulgação de notícias ligadas à Aberje e a seus associados e incorporar assuntos relevantes para o mercado de comunicação. Hoje nos orgulhamos de abordar os principais temas que influenciam as empresas e suas estratégias de comunicação. Esperamos que, ao lê-la, você sinta a mesma satisfação que tivemos ao produzi-la.

**Muito além do velho conceito de “portadora de mensagens”, a comunicação é condição fundamental para que um ambiente de inovação prospere**



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



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

**Paulo Nassar e Hamilton dos Santos**



## **Prevenir, tratar, curar. Transformar a história de cada pessoa em uma jornada mais saudável, longa e feliz.**

Na Janssen, a vida nos inspira a trabalhar por um mundo livre de doenças. Para isso, vamos além da vanguarda na ciência. Aqui, a inovação percorre tudo aquilo que fazemos, inclusive a Comunicação. Por isso, neste momento único para a saúde, também buscamos uma nova forma de dialogar com a sociedade. Colaborativo, data-driven, multidisciplinar, centrado nas pessoas. Esse é o nosso novo modelo de comunicação. Essa é a JKollab+

Venha conversar conosco: @Janssen Brasil in @ f ▶

J.kollab<sup>+</sup>

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

**Diretor-Geral** Hamilton dos Santos

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

**Vice-Presidente do Conselho Deliberativo** Adriano Stringhini – SABESP

**Conselho Deliberativo** Ana Laura Sivieri (Braskem), Antonietta Varlese (Accor), Antonio Calcagnotto (Audi), Clau Duarte (Santander), Claudio Luiz de Viveiros (Wilson Sons), Cristiana Brito (BASF), Cristiane Santos Blanch (Pfizer), David Grinberg (Arcos Dorados), Elisa Prado (Vivo), Fernão Silveira (Stellantis), Helio Muniz Garcia (Via), Juliana Lopes (Amaggi), Leandro Modé (Itaú Unibanco), Lucelio de Moraes (Grupo CCR), Luciana Coen (SAP), Malu Weber (Bayer), Marcela Porto (Suzano), Marcus de Barros Pinto (Neoenergia), Maria Elisa Curcio (Ypê), Mario Laffitte (Samsung América Latina), Michel Blanco (Natura &Co), Nelson Silveira (GM Mercosul), Paula Sayão (BancodoBrasil), Pedro Torres (Gerdau), Priscila Cortezze (Volkswagen), Salete Viana da Hora (CTG Brasil)

**Conselho Consultivo** Alberto Augusto Perazzo, André Luiz Senador, Carlos Henrique Parente, Carlos Eduardo Bindi, Davide Ravasi, Eugênio Bucci, Fabio Caldas, Firmín António, Gary Grates, Gilberto Galan, João Rodarte, Jorge Cajazeira, José Eduardo Gonçalves, José Manuel Velasco, Kalil Cury Filho, Luiz Eduardo Osório, Madelyn Blair, Malu Weber, Marcelo Behar, Marco Simões, Margarida M. Krohling Kunsch, Maria Ignez Mantovani Franco, Maria Russell, Mario Ernesto Humburg, Nelson Krahenbuhl Salgado, Nemérico Nogueira Santos, Oscar Hipólito, Renato Gasparretto Jr., Renato Janine Ribeiro, Ricardo Viveiros, Roberto DaMatta, Rosana Aguiar, Rubens Naves, Ruy Altenfelder, Stefano Rolando, Teresa Goulart, Terry Flynn, Vinícius Mariano de Carvalho, Yacoff Sarkovas

**Conselho Fiscal** Jean François Hue, Roberto Braldi, Rosângela Laurentina dos Santos

#### **Capítulos Regionais**

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

**Brasília** Michele Silveira (Eletronorte)

**Ceará** Emanuela França (Companhia Siderúrgica do Pecém – CSP)

**Espírito Santo** Breno Arêas (Unimed Vitória)

**Grande ABCD** Alessandra Gomes de Souza (Mercedes-Benz Brasil)

**Minas Gerais** Othon de Villefort Maia (Anglogold Ashanti)

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

**Paraná** Fernanda Stocco (Renault Brasil)

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

**Rio Grande do Sul** Daniela Cidade (Rede Marista) e Rosangela Florczak (ESPM-Sul)

**Santa Catarina** Leonardo Mosimann Estrella (SCGás)

**Equipe Aberje** Alessandro Marinelli, Andre Nakasone, Arthur Motta, Bruno Finard, Carlos Ramello, Diego David, Douglas Cantu, Elan Oliveira, Emiliana Pomarico, Érica Garcia, Gisele Souza, Lidiane Minhoto, Mirella Kowalski, Nina Falcí, Rodrigo Cogo, Thalita Dominato, Valdirene Fonseca, Victor Pereira



## ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES CORPORATIVAS

**Direção** Paulo Nassar (MTb 14.413)

**Direção-Geral** Hamilton dos Santos

**Gerência** Andre Nakasone

**Curadoria** Edward Pimenta

**Edição** Jeferson de Sousa

**Assistência de produção** Arthur Motta

**Direção de arte** Silvina Gattone

**Revisão** Rosângela Silva

**Publicidade** Lidiane Minhoto [lidiane@aberje.com.br](mailto:lidiane@aberje.com.br) tel. (11) 5627-9090, r. 845

**Colaboraram nesta edição** André Degasperi, Angélica Santa Cruz, Caio Barreto Briso, Carolina Pulice, Clarice Tenório Barreto, Claudia Maximino, Cristiana Brito, Cristiane Santos, Luciana Leite, Marina Spínola, Matheus Lombardi, Renata Petrocelli Bezerra Paes, Tânia Nogueira, Thaís Moraes, Tiago Cordeiro (texto); David Penela, Fabio Maciel, Greg Vieira, Pati Perez (ilustrações); Milton Strassacappa (site)

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



Foque nos  
seus sonhos,  
não nos  
obstáculos

validado  
como incrível



Projetado na  
plataforma Intel® Evo™

A combinação perfeita de recursos para uma  
experiência excepcional em qualquer lugar.

As tecnologias Intel podem exigir a ativação de hardware, software ou serviços. Para informações completas sobre desempenho e resultados de referência, acesse [www.intel.com/Evo](http://www.intel.com/Evo).  
Nenhum produto ou componente pode ser totalmente seguro. © Intel Corporation.

No mundo de hoje, as marcas precisam usar da credibilidade conquistada para colaborar com a conscientização da sociedade





# INFORMAÇÃO RIMA COM EDUCAÇÃO

**Thaís Moraes**  
é diretora de Comunicação da Ball Corporation para a América do Sul.

A grande inovação para a equipe de Comunicação da Ball Corporation – líder mundial em embalagens sustentáveis de alumínio – aconteceu com a percepção de que o maior diferencial da marca era o material utilizado em seus produtos, que é absolutamente sustentável. A partir daí, a estratégia de negócios passou a ser focada nos atributos desse material.

A indústria, que atende ao mercado de bebidas, um dos mais aquecidos do país, incorporou a ideia de explicar para o consumidor o impacto da escolha de embalagens e o conceito e a prática de consumo consciente. Hoje, no Brasil, 97,4% das latas de alumínio são recicladas, o que é um diferencial muito relevante do ponto de vista ambiental quando comparado a outros materiais. O país está na liderança da reciclagem de

latas há mais de 15 anos, e uma lata volta para o mercado de bebidas como nova apenas 60 dias depois de ser descartada.

Esse era o fato. Mas como a comunicação deveria lidar com ele? Como uma indústria B2B, o mais normal seria divulgar essa mensagem para o consumidor final por meio dos clientes, os fabricantes de bebidas, talvez ter alguns embaixadores de marca ou ainda impulsionar o institucional.

No entanto, em vez disso, a equipe de Comunicação percebeu que poderia ser mais interessante promover um movimento em um modelo mais B2B2C. Era necessário explicar sobre a importância das escolhas que o comprador faz na gôndola e o impacto de suas decisões de consumo. No entanto, havia um desafio: como chegar ao consumidor final dependendo integralmente dos clientes? Cada marca tem

seus objetivos próprios, seu portfólio, suas audiências, suas estratégias de relacionamento. Nem sempre esses agentes convergem totalmente em uma cadeia. Então, era papel da Ball atuar junto a seus parceiros e colaborar para seus posicionamentos de produto, sim, mas também se aproximar do consumidor e ajudá-lo no processo de educação sobre questões ambientais tão sérias.

Era hora de criar um movimento que falasse diretamente com esse consumidor. Desse modo, nasceu no Brasil, há três anos, o VADELATA, e, há pouco mais de um mês, seu irmão de língua hispânica, o QUIEROLATA, voltado para os mercados do Chile, da Argentina e do Paraguai.

O primeiro entendimento foi o de que o projeto não poderia ser “echocatado”. A lata de alumínio representa »

**Todos têm  
direito à  
informação  
sem enganação,  
e as marcas  
precisam  
aprender isso**

diversão e alegria. Está sempre presente, por exemplo, nos blocos de Carnaval, no churrasco da família, no vinho em lata assistindo a uma série em casa. Então era preciso criar conteúdo sob o conceito de *edutainment* (“edutretenimento”). Com foco em estilo de vida, sabor das bebidas e harmonização voltada para gastronomia, além de, claro, meio ambiente e consumo sustentável, foi possível se conectar com esse consumidor por meio de temas atraentes, sempre, mas com constância e mensagens educativas.

O VADELATA distribui seu conteúdo no Instagram e no Facebook e patrocina eventos, ações culturais e de entretenimento. Ele também é parceiro de uma rede de aliados composta por influenciadores e porta-vozes que defendem e divulgam o movimento, porque ele traduz um modo de vida, mas também porque muitas vezes foi por meio do VADELATA que aprenderam algo importante sobre sustentabilidade ambiental.

O movimento trabalha ainda com líderes de opinião que produzem conteúdo educativo, como webséries,

trilhas de conhecimento, podcasts e campanhas para as redes sociais. Todas essas ações compõem a maneira inovadora que a equipe de Comunicação da Ball encontrou para chegar ao consumidor e ajudar a educá-lo sobre o que é consumo responsável e consciente.

No começo da pandemia de Covid-19, quando o mercado travou, a empresa criou ainda o VADELATA Store, um e-commerce para produtos em lata de alumínio que tinha como objetivo ajudar os clientes a chegar ao mercado em um momento desafiador, imposto pelo distanciamento social e por novos hábitos de consumo. Esse canal de relacionamento institucional com o consumidor, que nasceu com o conceito de experimentação de produtos, tornou-se também um espaço para conscientização e expansão da cultura da lata.

Hoje o movimento criado há três anos virou o VADELATA by Ball, com a identidade e o branding da companhia, que integra o grande hub de canais sociais corporativos e regionais e faz parte da malha de relacionamento, marcas, mercado e clientes.

A história do VADELATA demonstra bem a importância da comunicação consistente (e pautada pela educação) para o direcionamento do negócio.

E comunicação consistente, no mundo de *fake news* e *greenwashing*, é imperativo. Se levarmos em consideração, por exemplo, o último estudo da Edelman Trust Barometer (2021) – “Meu Empregador” é a fonte de informação mais confiável no Brasil (79%) –, isso coloca uma responsabilidade tremenda sobre as marcas. Não é só mais questão de produzir conteúdo, é questão de colaborar com o aprendizado da sociedade e descobrir maneiras para que possamos realmente evoluir juntos. Toda companhia tem seus desafios quando o tema é ESG, e a Ball não é diferente. Só que todos têm direito à informação sem enganação. As marcas precisam aprender isso. E nós, comunicadores, temos o dever, como sempre tivemos, de agir como impulsionadores desse processo, de ajudar o sistema a construir um mundo (de fato) melhor. E aquele melhor de que a gente gosta: para todos.

Ah! Aproveite e siga no IG e no FB: @Vadelata. «



# Telemedicina nas aldeias

**Iniciativa da Norte Energia fortalece  
a saúde indígena no médio Xingu.**

Os povos indígenas da Volta Grande do Xingu contam agora com o projeto Telemedicina nas Aldeias, da Norte Energia, empresa privada concessionária da Usina Hidrelétrica Belo Monte.

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



Executado em parceria com a Secretaria Especial de Saúde Indígena e o Distrito Sanitário Especial Indígena, o projeto de atendimento médico remoto reforça o Programa Integrado de Saúde Indígena, compromisso do licenciamento ambiental da Usina.

Os equipamentos do Telemedicina nas Aldeias já estão sendo entregues às Unidades Básicas de Saúde Indígena construídas pela empresa na Volta Grande do Xingu, e utilizam a internet oferecida pelo projeto Conecta Xingu, por outra iniciativa da concessionária de Belo Monte.

O importante é manter a comunicação rápida, aberta e em rede para criar ideias e manter uma conexão entre as pessoas





# O NOSSO FUTURO DEPENDE DO DIÁLOGO

**A** comunicação tem como pressupostos criar e interpretar mensagens diversas, disseminar informações efetivamente e provocar respostas do outro dentro de um determinado grupo interlocutor. Desde a popularização da internet, há cerca de 25 anos, estamos vivenciando uma curva crescente de inovação e conexões globais, ainda mais com a quantidade de mídias sociais disponíveis na palma de nossas mãos. Vivemos em uma sociedade cada vez mais digital em que a velocidade da informação e sua veracidade ganham destaque tanto internamente nas empresas e indústrias como na sociedade de uma maneira geral.

E aqui vou me ater a essa ferramenta tão importante, a comunicação. Ela precisou se transformar e acompanhar o que há de mais inovador hoje para seguir com a mesma velocidade de criação de

mensagens, disseminação de informações e provocação de respostas para os mais diferentes públicos, principalmente dentro de uma corporação. Os 25 anos de experiência na comunicação corporativa me permitiram acompanhar de perto o dia a dia de toda essa transformação. Lembro-me bem do dia – 4 de dezembro de 1994 – em que comecei a trabalhar em uma multinacional de tecnologia e liguei para meu pai dizendo que podia me comunicar com os colegas do mundo todo, tudo isso on-line.

Desde o início do surto de Covid-19 pudemos ver quanto a comunicação se tornou uma aliada de todos nós. Na BASF, onde estou há sete anos, não foi diferente! O importante é que estamos falando de uma companhia que tem como propósito criar química para um futuro sustentável e química entre as pessoas para formar uma rede colaborativa do bem.

**Cristiana Xavier de Brito** é diretora de Relações Institucionais e Sustentabilidade da BASF para América do Sul, presidente do Conselho Curador da Fundação Espaço Eco e faz parte do Conselho Deliberativo da Aberje.

A população brasileira, ainda mais com o período da pandemia, se manteve extremamente conectada, o que facilita nosso propósito de ligar ainda mais os indivíduos. O Comitê Gestor da Internet do Brasil revelou que, em 2020, o país chegou a 152 milhões de usuários, número 7% superior em relação a dados de 2019. Com isso, 81% da população com mais de 10 anos tem internet em casa. Esse cenário nos confirma que a tendência de consumir conteúdos inovadores e relevantes para cada público cresce cada vez mais. Com essa certeza em mente, como nós, da comunicação de uma empresa que está há 110 anos no Brasil, podemos provocar »

nosso time por meio de conteúdo? A resposta é clara e simples: conexão. Estamos determinados a manter os diálogos rápidos, abertos e em rede, gerando debates, criando ideias e fomentando inovação.

Um dos grandes exemplos dessa provocação que realizamos é nossa iniciativa de produção de conteúdo chamada Sustentabilidade na Prática, que se estabeleceu como uma plataforma multimídia para apresentar as histórias por trás das soluções da BASF. Além da promoção desse conteúdo junto à imprensa e nas redes sociais da companhia, ele nos permitiu reforçar o tema entre colaboradores e clientes por meio das áreas de negócio da empresa.

E como se comunicar trazendo as pessoas para o centro do debate e permitir que a mudança esteja presente e aparente durante esse processo? Para solucionar essa equação a solução encontrada foi criar um centro de inovação, mantê-lo ativo e cumprindo sua missão. Foi diante desse cenário, em 2019, que nasceu o onono, Centro de Experiências Científicas e Digitais. Seu objetivo é dar espaço para o debate, a efervescência

de novas ideias de nossos executivos e a cocriação.

Essas são grandes materializações da maneira com que utilizamos a comunicação como instrumento a favor da inovação promissora, ligando os princípios do ESG (Environmental, Social and Corporate Governance, na sigla em inglês) aos de think tanks, uma união que gera resultados para o meio ambiente, a sociedade e a nossa empresa. Eu sempre gosto de lembrar que tudo isso não é permanente. Portanto, precisamos inovar e estar abertos a outras formas de passar nossa mensagem a fim de provocar reflexões e cocriar ideias.

Não estamos sozinhos, empresas privadas, governo ou sociedade. É importante que haja o diálogo entre esses três atores para a construção de um planeta mais equilibrado. Aqueles que pensam que vão resolver isoladamente todos os desafios impostos pelo avanço desse processo estão fadados ao fracasso, pois somente juntos conseguiremos construir um futuro promissor e sustentável.

## Somente juntos conseguiremos construir um futuro promissor e sustentável

Quando a informação é concreta, ela inspira e motiva as pessoas. Por esse motivo, participamos ativamente de vários fóruns de diálogo para discutir o presente, o médio e o longo prazos. O espírito do think tank precisa estar dentro das empresas, e a área de comunicação precisa ser essa investigadora e incentivadora para que haja concretude nas ideias.

Como profissionais da área de comunicação, precisamos ser protagonistas dessa trajetória dinâmica e transformadora da colaboração em rede, na qual a comunicação é elemento fundamental. Só assim podemos fomentar o sentimento de pertencimento, a governança efetiva e a vontade de mudar e cocriar.

O mundo está em contínua mudança, e precisamos estar sempre abertos às novas tecnologias e às novas formas de gerar conteúdos e diálogos.

E você, está preparado, atento e aberto para o que está acontecendo? «

MOSTRE  
SEU POTENCIAL



SOLUÇÕES ÚNICAS EM  
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

**Acelere sua marca!**



CONTATO@AGENCIARACE.COM.BR



WWW.RACECOMUNICACAO.COM.BR

GO | RJ | SP

Tel. 11 2548.0720 11 9.6351.5239

As várias inovações tecnológicas ajudaram a área a assumir uma importância ainda maior dentro das corporações e para a sociedade





André

Degasperi

é head de  
Comunicação  
Corporativa para  
a América Latina  
da ADM – Archer  
Daniels Midland  
Company.

# UM NOVO PATAMAR PARA A COMUNICAÇÃO

**A** tecnologia dita a maior parte da inovação que ocorre em várias áreas. No mercado de comunicação, o impacto das transformações tecnológicas tem sido imenso. Em menos de dez anos, os profissionais precisaram se reinventar completamente. Houve mudanças nas maneiras de recolher e analisar dados, de encontrar fontes confiáveis e nos canais que recebem e levam informações aos públicos corporativos.

O profissional de comunicação, no entanto, não pode ser refém das modas tecnológicas. Até porque algumas delas funcionam e outras são esquecidas. Nunca é aconselhável colocar toda a estratégia de comunicação de uma empresa em cima de uma promessa, já que o campo se tornou extremamente volátil. É preciso ter um olhar amplo e usar esses canais, se for o caso, conforme sua utilidade. Em um exemplo extremo, hoje uma corporação que tivesse apostado

no Orkut não teria mais como se comunicar.

Na verdade, a grande inovação foi que as novidades tecnológicas ajudaram a comunicação a alcançar um outro patamar dentro das corporações. A área se tornou uma linha horizontal que perpassa todos os departamentos. É algo muito positivo, e quem sabe utilizar essa vantagem de maneira estratégica consegue mostrar que a comunicação pode alavancar o negócio e as áreas de suporte da empresa, além de trazer e levar mensagens relevantes para os públicos de interesse. A tecnologia facilitou esse tipo de integração.

Com a pandemia, as mudanças no setor de comunicação foram brutais, já que os departamentos precisaram adaptar tudo que era feito off-line. O desafio não foi apenas implementar novas ideias, mas fazer isso com velocidade e principalmente com consistência. Como continuar comunicando efetivamente nessa nova realidade?

A crise, porém, criou uma oportunidade. Fez com que o profissional de comunicação pudesse se aproximar ainda mais do negócio e entender suas necessidades mais profundas para trazer soluções rápidas e que ajudassem nessa transição. Hoje, na maioria das corporações, tudo é feito de maneira virtual, com ferramentas como Zoom e Teams. Antes da pandemia, no entanto, essa não era a realidade em uma empresa de agro como a ADM. Claro que a companhia, que trabalha com o produtor rural e faz exportação de commodities, estava acostumada a usar tecnologia para seu serviço final, mas isso não fazia parte de sua cultura de comunicação, que é muito brasileira – apesar de sua origem norte-americana. Em meio a tudo isso, a ADM também se encontrava em processo de transformação para se tornar uma empresa de nutrição. »

Essa mudança começou em meados de 2019 e se acelerou com a pandemia. A adaptação de um padrão B2B para um padrão B2C foi rápida, mas o plano de comunicação, que estava previsto para ser colocado em prática em dois anos, precisou ser implantado em pouco mais de seis meses. Esse é um indicador de como tudo está caminhando mais rapidamente.

Com a crise sanitária, a equipe de comunicação percebeu de imediato que havia a necessidade de rever seus canais. A operação da empresa tem 75% de seus funcionários dentro de fábricas ou silos, em um ambiente analógico, e muitas dessas pessoas não possuem e-mail corporativo. Era preciso buscar maneiras de falar com elas para que se adaptassem às regras de saúde impostas pela pandemia.

Foi então que descobrimos que muitas vezes a melhor maneira de se comunicar é descobrir o que seu público realmente usa e se adaptar do ponto de vista tecnológico. Com essa interposição da modernidade, com o avanço rápido da tecnologia, ferramentas básicas como o WhatsApp, um aplicativo absolutamente natural e corriqueiro para quem está fora das empresas, foram muitas vezes deixadas de lado na

comunicação corporativa por causa de questões como a falta de segurança de dados e de controle sobre a troca de mensagens fora do horário de trabalho.

No entanto, esse foi o melhor caminho encontrado. A partir daí, a equipe de comunicação criou a Rádio ADM, que leva informações para o pessoal da operação, em formato bastante popular, por meio do WhatsApp. Com o sucesso da empreitada, o aplicativo se tornou o meio de comunicação preferencial. Claro que sempre é preciso estar atento às regras, às questões legais e de implementação e a realidades importantes, como o fato de que nem todos os colaboradores possuem aparelhos corporativos. No entanto, hoje a comunicação chega facilmente a pelo menos 60% dos 75% de funcionários que representam a operação no Brasil e não possuem e-mail corporativo em sua maioria.

Por causa de questões de processos e de adaptações de operações, o ganho no uso do WhatsApp não foi somente no sentido de levar a informação corporativa para esses públicos, mas de utilizar o canal para agilizar também o contato dos líderes com os colaboradores. Com uma simples inovação, a companhia ganhou de fato em eficiência das operações.

## A comunicação

**assegura  
que as  
intenções  
das empresas  
serão  
convertidas  
em ações**

Esse tipo de mudança tecnológica veio para ficar. No entanto, uma inovação que não tem a ver com a tecnologia é a gigantesca responsabilidade do profissional de comunicação, do ponto de vista de posicionamento de marca, em relação a questões que preocupam a sociedade hoje. Não é um tema que diz respeito apenas aos governos ou aos indivíduos. Para uma empresa, entregar um produto ou um serviço de qualidade é desejável, mas é uma obrigação. Uma corporação vai demonstrar que é de fato responsável quando atingir outros patamares de compromisso, dentro daquilo que faz sentido para o negócio. A ADM, por exemplo, como uma companhia ligada ao agro, tem um compromisso grande com a sustentabilidade. Mas este é um tema para outra conversa.

A reputação é a grande meta e o objetivo do profissional de comunicação, mas não existe caminho de construção de reputação sem que a empresa demonstre sua responsabilidade. E é a área de comunicação que estrutura esse percurso e garante a consistência do discurso, ou seja, que assegura que as intenções da companhia serão de fato transformadas em ações que mudam processos e entregam o que a sociedade precisa. «

ONDE TEM

# DESENVOLVIMENTO,

TEM A NOSSA MARCA.

**CNH**  
INDUSTRIAL

dp®



A CNH Industrial é uma das líderes globais do setor de bens de capital e referência mundial nos segmentos essenciais ao desenvolvimento socioeconômico do Brasil: Agricultura, Transporte, Construção e Energia. Líder nos índices Dow Jones de Sustentabilidade do mundo e da Europa, é também uma das 10 empresas mais inovadoras do Brasil e foi recentemente certificada como uma excelente empresa para trabalhar no Brasil e na Argentina pelo Great Place to Work.

CNH Industrial, sinônimo de produtividade, inovação e competitividade.



AGRICULTURA | TRANSPORTE | CONSTRUÇÃO | ENERGIA

**CASE** IH

**CASE**  
CONSTRUCTION

**NEW HOLLAND**  
CONSTRUCTION

**NEW HOLLAND**  
AGRICULTURE

**IVECO**

**IVECO** BUS

**MAGIRUS**

**IVECO**  
DEFENSE VEHICLES

**FPT**  
POWER TRAINS

**CNH**  
INDUSTRIAL CAPITAL

PARA A SABESP,  
A FÓRMULA DA ÁGUA É  
**HIDROGÊNIO,  
OXIGÊNIO E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAL.**

Desde a sua fundação,  
a Sabesp traz em seu DNA  
a responsabilidade social.  
Levando água e saneamento  
a milhões de pessoas,  
causando assim  
um impacto positivo,  
gerando benefícios sociais  
e ambientais.  
É assim que atendemos  
a 60% da população do estado  
de São Paulo, em 375 municípios.  
É assim que nos tornamos  
a 3<sup>a</sup> maior empresa  
de saneamento do mundo.

Iniciativa da Fundação Dom Cabral articula  
relacionamento institucional e comunicação  
para mobilizar lideranças e inovar em ações  
que geram valor para a sociedade





# A GRANDE INOVAÇÃO É A COLABORAÇÃO

**As** mudanças pelas quais o mundo vem passando – e que se acentuaram durante a pandemia – reforçaram a convicção da equipe da Fundação Dom Cabral de que a sociedade espera um novo papel das organizações. Antes as corporações eram meios de produção econômica; hoje precisam ser também geradoras de bem-estar social. Isso impõe grandes desafios às lideranças, especialmente aos CEOs.

Em 2017, a Fundação Dom Cabral criou o CEO's Legacy, que reúne 40 presidentes de empresas com atuação no Brasil para repensar seu papel no século 21. A iniciativa tem se consolidado como um laboratório de reflexão e prática da liderança contemporânea, que já entendeu a urgência de equilibrar melhor o paradoxo da performance econômico-financeira e do progresso social. O grupo vem trabalhando para reelaborar a prática cotidiana da liderança de modo a gerar

valor para os acionistas, para a organização e para a sociedade e, assim, construir legados sociais positivos. Como diz o professor indiano Subramanian Rangan, membro do Conselho Curador da FDC, os líderes do novo século precisam ser “menos escravos da performance e mais agentes do progresso”.

Divididos em grupos, os CEOs são estimulados a descobrir quais transformações individuais precisam empreender para atingir seus objetivos e como traduzir essa mudança em ação para a construção de um legado para a sociedade. Um desses grupos é o *Impacto – CEOs pela Diversidade e Inclusão*, formado por 11 lideranças<sup>1</sup> que desde 2018 passaram a fazer reflexões e implementar ações com foco em combater a exclusão e a injustiça social.

Os líderes examinaram como esse desafio se reflete em seus negócios e têm descoberto caminhos pelos quais as

**Marina Spínola** é diretora de Relações Corporativas da Fundação Dom Cabral e coordena o grupo FDC Impacto Legacy – CEOs pela Diversidade e Inclusão.

políticas de diversidade e inclusão podem contribuir para ajudar o país a enfrentar a persistente desigualdade social. O projeto começou a tomar vida com a implantação de políticas mais robustas e processos de gestão mais eficazes dentro das empresas, com os CEOs assumindo a responsabilidade de se tornar agentes de transformação e porta-vozes dessa causa na sociedade.

Uma importante descoberta do grupo foi que a grande inovação era justamente construir uma maneira de atuar em rede, de modo colaborativo, com diferentes *stakeholders*, a fim de atingir objetivos »

<sup>1</sup> Fazem parte do Grupo FDC Impacto – CEOs pela Diversidade e Inclusão as empresas: Gerdau (Gustavo Werneck, líder do grupo), Belgo Bekaert (Ricardo Garcia), Electrolux (Ricardo Cons), Novartis (Renato Carvalho), Atento (Dimitrius Oliveira), GE (Viveka Kaitila), Grupo Sabin (Lidia Abdalla), Serasa Experian (Valdemir Bertolo), Symrise (Éder Ramos) e Google Pay (Paula Paschoal). Também integra o grupo o executivo Luiz Pretti, ex-CEO da Cargill e atual presidente do Conselho de Administração da Votorantim Cimentos. E Liliane Rocha, CEO da Gestão Kairós, atua como conselheira consultiva do grupo.

comuns e ampliar impacto com economia de recursos, maior agilidade e eficácia. A rede atua de forma descentralizada, com coordenação compartilhada e formação de duplas e trios *sponsors* para cada nova frente de ação. Desde o início dos trabalhos o grupo estabeleceu como princípio o diálogo contínuo com representantes dos grupos minorizados, que debatem e contribuem com a formulação e a avaliação das ações. É uma interação qualificada, ancorada na crença de que o respeito aos direitos humanos é condição para evolução civilizatória. É interessante perceber como a escuta cuidadosa exercita a empatia e favorece o reconhecimento da vulnerabilidade como potência para a transformação. Essa conexão convida as lideranças a alcançar novas perspectivas e, principalmente, reconhecer o alcance e o impacto de suas decisões. A interação com grupos minorizados gera aprendizados e constrói valor para todos os elos do ecossistema. E tem sido fundamental para o processo de (re) elaboração do papel da liderança no século 21, comprometida a contribuir com o enfrentamento dos persistentes desafios da humanidade.

Outro passo importante para a construção dessa rede colaborativa foi o engajamento das equipes de Comunicação e Diversidade & Inclusão/RH das empresas, estruturando assim um fluxo contínuo e de mão dupla, com a facilitação da FDC. Dessa interação surgiu a criação de duas frentes estratégicas – Comunicação e Diversidade & Inclusão/RH – que atuam em constante diálogo, alinhando e cocriando ações para dentro e para fora das organizações.

Com o amadurecimento do trabalho, o grupo decidiu iniciar a expansão em ondas e lançou, no final de 2020, o Movimento Impacto – CEOs pela Diversidade e Inclusão. Queremos atrair e engajar outras lideranças, começando com a cadeia de fornecedores dessas corporações e demais presidentes de empresas que compõem a iniciativa CEO'S Legacy, até chegar a uma mobilização da sociedade em geral. Outro marco do processo foi a criação em conjunto de um plano de comunicação que driblou os desafios de trabalhar em rede e de conjugar objetivos que nem sempre são complementares, sem deixar de incluir diferentes pontos de vista.

No início da pandemia, havia o receio de que o tema perdesse importância diante de outros

## Todos ganham quando compartilhamos responsabilidades. O protagonismo pode ser coletivo

que pareciam mais prementes. Depois de conversas com os times de Comunicação e Diversidade & Inclusão e uma reunião com os CEOs, ficou claro que na realidade o momento exigia priorização dos esforços em diversidade e inclusão, já que os grupos minorizados sempre são os mais impactados pelas crises. As empresas, com isso, mantiveram e até mesmo ampliaram investimentos e ajustaram o foco de suas ações internas e externas para minimizar os efeitos trágicos do novo coronavírus nos grupos mais vulnerabilizados.

Todo esse trabalho mostrou que não é simples alcançar sucesso em uma articulação por redes colaborativas. Uma das inovações da atuação da FDC, que se colocou como orquestradora do ecossistema, sempre foi procurar evitar a dispersão de energia, ou seja, manter o foco e o grupo ativo e provocar sinergias, sem no entanto assumir um papel de protagonista. O impacto aumenta muito e todo mundo ganha quando compartilhamos responsabilidades. Aprendemos que o protagonismo pode ser coletivo. «

# Nós plantamos o futuro com os corredores ecológicos que vão preservar a biodiversidade.

Hoje, muitos fragmentos de matas nativas estão desconectados uns dos outros, colocando em risco a biodiversidade. Por isso, assumimos o compromisso de conectar milhares de fragmentos da Amazônia, da Mata Atlântica e do Cerrado através de corredores ecológicos. Até 2030, serão 500 mil hectares de fragmentos florestais conectados, o equivalente a 4 vezes a área da cidade do Rio de Janeiro.



Para uma comunicação fluida, não são necessárias grandes tecnologias, mas um olhar atento, amparado em métricas e estudos, para as necessidades dos *stakeholders*



**Luciana Leite**

é diretora de Marca e Comunicação da Ericsson para o Cone Sul da América Latina.

# COMPREENDER PARA MELHOR COMUNICAR

**E**m 2018, a área de Comunicação da Ericsson já era bem estruturada, com um histórico de atuação longo, mas com possibilidade de melhorias, principalmente na comunicação interna. Duas vezes por ano a empresa faz uma pesquisa com os colaboradores chamada “Voice”, e o aspecto “comunicação” costumava ser mal avaliado. O problema não estava na área em si, mas em como a comunicação ocorria nos diferentes âmbitos e áreas da companhia.

Essa era uma grande oportunidade para repensar o modelo. Trabalhando em parceria com a alta gestão, a equipe redesenhou a comunicação interna e implementou um uso muito mais estratégico dos e-mails, com editorias e meios para que as pessoas assimilassem as informações de maneira diferente. Houve um investimento também para ampliar a comunicação dos gestores e da presidência e

na abertura de canais para os colaboradores.

Esse movimento se mostrou fundamental para lançar as bases do que foi necessário fazer dois anos depois, quando a pandemia começou. Como o cenário para uma comunicação mais fluida já estava montado, os desafios foram superados com mais facilidade. A jornada de transformação da comunicação interna estava em curso, e a equipe possuía métricas para conhecer sua efetividade.

Mesmo assim a pandemia trouxe mudanças. Se antes os investimentos haviam sido em TV corporativa, por exemplo, com a restrição desses canais, foi necessário encontrar outra maneira de se comunicar com o colaborador que estava em casa. Uma medida importante foi a retomada da newsletter digital. Havia um risco. Na Ericsson, como na maioria das empresas, o índice de leitura dos e-mails corporativos de informação geral era muito baixo. Menos de 30% dos colaboradores abrem, e,

dos que abrem, menos de 50% leem e agem efetivamente sobre os conteúdos. Com mudanças no tom das mensagens e na maneira de interagir com os colaboradores, a newsletter atingiu um índice de abertura de 80%. No entanto, a estratégia só funcionou porque a empresa já havia conseguido implantar com sucesso uma nova cultura de comunicação interna.

Como o momento era sensível, os profissionais de comunicação perceberam que as mensagens das newsletters precisavam ser mais personalizadas. Foi dada extrema atenção à maneira de escrever, à forma de convidar as pessoas para participar e à escolha dos temas, uma mistura de informações sobre o negócio e histórias das pessoas fora do ambiente de trabalho. Com as métricas, a equipe descobriu também que existe uma preferência para notas de consumo rápido, sem links. »

A newsletter sai toda semana e hoje não tem um índice menor que 70%. O resultado da comunicação na pesquisa interna "Voice" também melhorou bastante. Esse foi um trabalho conjunto, e o resultado foi sobre a percepção da comunicação em geral, mas o esforço ajudou também no relacionamento das outras áreas com a equipe de Comunicação.

A pandemia transformou a forma de fazer comunicação em vários setores. Até 31 de dezembro, todos os colaboradores permanecem em regime de trabalho remoto. A equipe fez vários estudos e chegou à conclusão de que as pessoas veem hoje a tecnologia como uma ferramenta fundamental para se manter ativas, trabalhar e se informar. Essa realidade, que veio para ficar, acontece dentro da companhia, mas também externamente. Um dos problemas desse novo modelo é o aumento das fake news, e foi preciso encontrar caminhos positivos para evitar que elas se propagassem de maneira preocupante na empresa, desenhandando estratégias que envolvem a abertura de canais para conversas simples e sólidas.

Em meio a tudo isso, outro grande desafio da equipe de Comunicação da Ericsson era aproveitar um momento muito

importante: a chegada do 5G. Com mais de 140 anos de história e quase 100 anos de atuação no Brasil, essa era uma oportunidade de modernizar a comunicação, fosse para respaldar os objetivos de negócio, para se tornar uma empresa mais arrojada na retenção de talentos ou para manter um diálogo com a sociedade. Para ampliar o público, era importante explicar antes o que a empresa faz – infraestrutura de redes e soluções digitais na área de comunicações –, porque esses não são produtos tangíveis, visuais.

A missão era contar a história da inovação do 5G, reforçar a imagem da marca e associá-la a essa nova tecnologia. A companhia possuía bom acesso aos clientes e aos veículos de comunicação de nicho, mas, como 5G é uma tecnologia que vai transformar a sociedade como um todo e que passará a ser realidade em diferentes setores da economia, existia uma grande oportunidade para conversar com setores que até aquele momento não falavam necessariamente de telecomunicação.

Não havia muito tempo, porque a primeira rede comercial de 5G do mundo começou a funcionar em 2019, e era preciso repaginar

## A pandemia transformou a forma de fazer comunicação em vários setores

a estratégia de comunicação. O foco foi estruturar muito bem a mensagem para atingir a audiência final por meio de veículos de imprensa e influenciadores. Pouco tempo depois o 5G se tornou um tema sensível e um alvo de discussões políticas. Nesse cenário desafiador, a inovação foi posicionar a companhia como a grande orquestradora do ecossistema necessário para que o 5G seja aproveitado por diferentes setores. As métricas ajudam a contar o sucesso da estratégia em percepção e aproveitamento de mensagens, e principalmente em share of voice, a fatia de visibilidade que a marca tem na mídia, que se manteve acima de 50% na maioria dos meses.

Nesse mundo em mutação, a comunicação tem um papel estratégico: passar informações reais em meio a um turbilhão de notícias, reuniões, incertezas. É preciso trabalhar com assuntos relevantes, descobrir a necessidade de cada público e levar informações que as pessoas precisam e querem, tanto interna quanto externamente. Isso ajuda a companhia a ser percebida como uma empresa em que a sociedade pode confiar. O esforço, no entanto, precisa ser genuíno em todos os setores da corporação. «



# 74 milhões de toneladas de lixo eletrônico vão parar na natureza até 2030.

A Vivo quer mobilizar as pessoas a darem o destino correto a celulares, tablets, cabos, modens, decoders que não usam mais. Com o programa Recicle com a Vivo, já recolhemos mais de 118 toneladas de resíduos eletrônicos das lixeiras apropriadas que existem em todas as nossas lojas no Brasil. Tudo para incentivo da circulação da economia e um futuro mais sustentável.

**A Vivo cuida do lixo eletrônico  
e juntos cuidamos do meio ambiente.**



**RECICLE  
COM A VIVO**  
**#vivosustentavel**



Acesse o  
QR Code ao lado  
e saiba mais.

Nos novos tempos é preciso repensar  
a forma de impactar os *stakeholders*  
com mensagens relevantes e que estejam  
alinhadas aos anseios da sociedade





**Matheus  
Lombardi**

é sócio e head  
de Reputação da  
XP Inc.

# MUDAR OU SUMIR

**O**s profissionais de comunicação corporativa e relações públicas tiveram de se reinventar nos últimos anos em uma velocidade nunca vista na história da profissão. Essa mudança é significativa e representa um choque tectônico de grandes proporções. Nunca mais seremos os mesmos, nunca mais seguiremos as regras e práticas que eram utilizadas até aqui. Estamos diante de uma nova era cheia de desafios de adaptação, mas principalmente recheada de oportunidades. Nestes novos tempos, precisamos repensar a forma de impactar todos os nossos *stakeholders* com mensagens que sejam realmente relevantes e que estejam alinhadas aos anseios da sociedade. É isso, ou adeus.

Essa alteração profunda na atividade é a mais significativa em décadas. Tirando uma ou outra evolução na forma de operar,

os profissionais da área de comunicação falavam com os mesmos veículos, usavam as mesmas métricas para mensurar seus resultados e viviam num mundo com certa previsibilidade quanto às práticas e regras. Esse tempo não existe mais. Os avanços na forma de consumo de informação impactam significativamente a nossa forma de pensar, de montar times e estratégias. Além da maioria dos leitores deste texto, profissionais da área, a formação de uma equipe multidisciplinar e diversa deve agora incluir talentos advindos da engenharia, da matemática, da robótica, de UX, das ciências sociais, da filosofia e afins.

Nós, comunicadores, precisaremos aprender a navegar nesse novo tipo de universo com novas exigências sobre nossos resultados. Em um mundo recheado de dados e informações, é preciso

entender os seus clientes finais antes de criar um plano de dentro para fora. É preciso se aprofundar e, por que não?, acostumar-se com o uso intensivo de dados e plataformas que facilitem uma atuação ainda mais assertiva, eficiente e ágil. Quem não aprender a navegar nesse novo oceano de oportunidades será menos eficiente do que para profissionais e *players* que já descobriram como tirar proveito dessas tecnologias.

Outras ferramentas fundamentais dessa mudança são os novos formatos que os canais de comunicação permitem. As equipes aprenderam que é possível levar a mensagem »

de sua corporação para diversos públicos de formas completamente diferentes. Isso faz com que o discurso afete as pessoas de uma maneira mais profunda e duradoura.

Não podemos deixar de lado o impacto fundamental da pandemia para a adoção e a aceleração de processos que demorariam anos, como o home office, por exemplo. Em meio a isso, há mais um desafio para os profissionais do setor: pessoas que na grande maioria das vezes estavam acostumadas a trabalhar em grupo, a fazer reuniões presenciais e que então precisaram começar a planejar estratégias e a cumprir suas tarefas de maneira remota.

O início foi complicado para todos nós. De um lado, muitas equipes descobriram que a distância impede o relacionamento “cara a cara”, uma parte muito relevante do trabalho do comunicador. Por outro, facilitou a integração de tecnologias, novas práticas e maneiras de administrar melhor o tempo. Isso trouxe aprendizados que devem permanecer em várias áreas de atuação, inclusive

na nossa. Apesar de todo o sofrimento por causa da pandemia, é inegável que o distanciamento impulsionou a comunicação interna e demonstrou sua importância para as organizações.

Ao mesmo tempo, as empresas passaram a ter uma preocupação maior com o que entregam para a sociedade. Houve um aumento do interesse pelas práticas ESG nas grandes companhias, o que é extremamente benéfico para a coletividade como um todo. A médio e longo prazos, os benefícios serão imensos. A XP Inc. lançou os primeiros produtos de varejo de investimento em ESG e tomou uma série de medidas emergenciais para ajudar a sociedade, como a promoção de uma campanha de doação de alimentos à população mais carente logo no início do *lockdown*.

As empresas também perceberam que têm obrigação de comunicar o que estão fazendo para melhorar a comunidade e o seu setor. Não vai existir companhia que não atue com ESG nos próximos anos. Todas terão de mudar. É uma exigência da sociedade e do planeta.

Cabe a cada um de nós fazer o nosso papel e dar a nossa contribuição. Trabalhar em companhias que buscam a transformação e a melhoria da sociedade passou a ser não apenas motivo de orgulho para os melhores profissionais, mas uma condição para atrair esses talentos.

Há uma série de oportunidades ainda pouco exploradas. Isso abre muitas possibilidades para profissionais que querem fazer melhor e diferente. Compete-nos aproveitar e tornar a relação da empresa com a sociedade ainda mais profunda e conectada.

É mudar ou sumir do mapa. «

**Não vai existir  
companhia que não  
atue com ESG nos  
próximos anos.**

**Todas terão de mudar**



# 100.000.000

DE VACINAS TRANSPORTADAS DE GRAÇA PARA TODO O BRASIL.

O Avião Solidário da LATAM alcançou essa marca que nos enche de orgulho e de muita esperança. Além desse número tão importante na luta contra a COVID-19, ele também já encurtou distâncias para mais de 50 milhões de pessoas beneficiadas diretamente pelo programa.

Celebre com a gente: essa é uma conquista de todos nós.

Transportar esperança e  
construir um futuro melhor.  
**É isso que nos faz voar.**

AVIÃO SOLIDÁRIO



Aponte a câmera do seu celular  
para o nosso QR Code e saiba mais  
sobre o **Avião Solidário da LATAM**.

Os comunicadores de saúde enfrentaram desafios específicos e precisaram agir com rapidez para corresponder às demandas criadas pela pandemia





# CLAREZA É FUNDAMENTAL

**D**esde março de 2020 a Pfizer trabalha, em conjunto com a BioNTech, para buscar maneiras de combater a pandemia causada pela Covid-19. Nesse período, utilizou processos inovadores, como conduzir em paralelo as etapas do desenvolvimento de uma vacina, sempre focada na ética e na segurança, para obter resultados de forma mais rápida. Desde que a empresa anunciou o acordo com a BioNTech para iniciar o desenvolvimento de um imunizante até a submissão do pedido de uso emergencial nos Estados Unidos se passaram apenas 248 dias. É um tempo histórico de desenvolvimento de uma vacina.

Nesse período, os comunicadores também tiveram de lidar com seus próprios desafios: como agir diante de uma pandemia dessa magnitude, com tamanho impacto social, e como reagir à enxurrada de informações amplificadas pelos novos canais de comunicação. Diante disso, a comunicação

abraçou os objetivos de se reinventar e de trabalhar com mais rapidez.

Em nosso setor, o foco foi falar com mais clareza e de maneira ainda mais didática sobre o papel da ciência para a população. A ideia de que saúde é importante e tem impacto em todos os outros aspectos da vida ficou muito mais evidente. Se eu não tenho saúde, há quedas relevantes nas performances de todos os setores, social, educacional, econômico... Esse fato reforçou a importância da ciência para a manutenção da saúde.

A grande inovação para a comunicação foi descobrir como falar de coisas complexas de maneira mais simples. Do dia para a noite, assuntos que antes não tinham nenhum interesse, como fases de desenvolvimento de uma vacina ou sua eficácia, tornaram-se corriqueiros e, para comunicar as informações com clareza, a equipe precisou traduzir a inovação, muitas vezes por meio de vídeos, uso

de dados e gráficos, para uma linguagem que todos – público leigo, imprensa, integrantes do governo, sociedades médicas, associações de pacientes – pudessem entender.

A pandemia também exigiu um uso mais amplo do ambiente virtual. A equipe de comunicação já havia tentado, por exemplo, fazer eventos e coletivas online no passado, mas a ideia nunca havia sido bem recebida porque a preferência pelos eventos ao vivo sempre foi maior. A pandemia mostrou que não vale a pena brigar com a realidade. O jeito é abraçar as ferramentas e usar o que essa inovação tem de melhor para continuarmos nos comunicando. Claro que, no futuro, não será preciso viver exclusivamente no ambiente virtual. É possível que o mundo se torne mais híbrido, mas essa experiência pode facilitar a vida de jornalistas e outros profissionais que antes não »

**Inovações  
só funcionam  
se todas  
as pessoas  
conseguem  
usufruir  
plenamente  
delas**

conseguiam participar por questões variadas. Da mesma maneira, percebemos que a cobertura da imprensa hoje é muito mais diversificada. As pessoas não precisam mais, por exemplo, estar frente a frente com o repórter ou ir até um estúdio para falar na televisão ou no rádio. A tecnologia ajudou a democratizar também o acesso às fontes, trazendo visões de todo o país.

Quanto mais complexa a ciência, mais vamos precisar de ferramentas de comunicação que nos ajudem a traduzir o que são as novas tecnologias e suas aplicações na saúde. A pandemia abriu as portas para algumas oportunidades. Empresas como a Pfizer se tornaram mais conhecidas do público e puderam falar de ciência e da contribuição que seus medicamentos e vacinas podem dar à sociedade. Na comunicação, os aprendizados sobre melhores maneiras de apresentar dados complexos poderão ser replicados também para outras áreas como a oncologia e a terapia gênica, por exemplo, nas quais medicamentos personalizados podem atuar na mutação específica de um gene.

É verdade que a crise trouxe aprendizados e inovações que

devem permanecer, como o resgate da importância da ciência e da saúde pública para a sociedade. Por outro lado, enquanto todos falam de Covid-19, outras doenças são negligenciadas. Elas não pararam de acometer os pacientes, mas estão sendo menos diagnosticadas. Além disso, houve também uma grande queda na cobertura vacinal de enfermidades como sarampo, pneumonia e meningite. Claro que as pessoas estão com medo e sem saber muito bem como agir. Por isso, parte dos esforços dos comunicadores da área é pensar em ações junto aos profissionais de saúde para alertar sobre essas questões.

Outro fator importante na comunicação de saúde foi a luta contra as fake news e a disseminação de informações claras sobre a eficácia das vacinas. Abordamos o assunto no site, respondemos a todas as questões nas redes sociais da empresa e no canal direto com o consumidor e realizamos ações com associações de pacientes. O trabalho precisa ser uniforme, e a equipe está sempre atenta às informações incorretas que surgem para corrigi-las rapidamente.

Há três anos a Pfizer havia feito, por exemplo, a campanha “Mais do que um palpite”, focada em mitos da saúde infantil. Hoje esse trabalho de combate às fake news está ainda mais intenso, utilizando campanhas, como a “Tomar para retomar”, sobre a importância da vacinação contra a Covid-19, e parcerias com veículos de comunicação. A Pfizer também é signatária da frente contra fake news da Aberje e trabalha contra elas internamente, explicando aos funcionários a necessidade de checar a veracidade das informações que recebem.

Logo que a pandemia começou, a empresa lançou uma iniciativa chamada “A ciência vencerá”, com exemplos que mostram que a ciência sempre encontra uma saída para as crises de saúde. A partir do momento em que a comunicação é constante e clara, conseguimos conscientizar as pessoas e mostrar que não só a Pfizer, mas várias outras empresas estão trabalhando por essa causa. As corporações precisam assumir seu papel social e se posicionar sobre todos os temas importantes para a sociedade, como o racismo, a diversidade e a democracia. Afinal, as inovações só funcionam se todas as pessoas conseguem usufruir plenamente delas. «



## Bayer 125 anos.

A nossa maior conquista é poder construir o futuro junto com você.

No ano em que a Bayer celebra um marco tão importante no Brasil, queremos reforçar o nosso compromisso de seguir em busca de soluções e inovações que melhorem a qualidade de vida das pessoas. E queremos fazer muito mais – fazer o que é bom para o outro e, acima de tudo, com o outro. Fazer com você. Dos avanços na medicina e na agricultura, ao cuidado com o planeta e à defesa da diversidade, nós vamos, mais do que nunca, ouvir a sua voz. Porque, cada vez mais, é a vida que vai transformar a ciência, e a nossa maior inspiração é você.

Se é Bayer, é bom. Você e Bayer: é bom.



A necessidade do uso de tecnologias durante a pandemia deixou ainda mais claro que a matéria-prima dos comunicadores é a humanidade





# BREVE HISTÓRIA DA NOVA COMUNICAÇÃO

**Renata Petrocelli  
Bezerra Paes**  
é superintendente de  
Comunicação  
da Eletrobras.

Era uma vez uma época de mudanças em velocidade exponencial. Época em que poucas áreas experimentavam tamanha ebullição quanto a comunicação. Em um brevíssimo espaço de tempo, a tecnologia havia transformado todos em comunicadores. E a informação, antes investigada, burilada e divulgada com pompa e circunstância, então se propagava em tempo real. Inovação, para os comunicadores, não era mais artigo de luxo, mas sim kit de sobrevivência. O cenário que as universidades haviam ensinado nas décadas anteriores simplesmente não existia mais. Todos os paradigmas haviam mudado – da exclusividade para o compartilhamento, da surpresa para a transparência constante, do controle para o engajamento, da concorrência para a colaboração.

Se por um lado as tecnologias desafiam, por outro são elas próprias as fontes mais significativas de oportunidades.

Exatamente como as crises. Assombram e surpreendem. Angustiam, mas descortinam novos horizontes. Levam embora o conforto do já aprendido e dominado, mas trazem, em contrapartida, o encantamento diante do novo e inesperado. Em um cenário no qual digitalização, *big data*, *analytics* e *social listening* aceleravam e aprofundavam cada vez mais as transformações no campo da comunicação, um novo personagem entrou em cena e pôs tudo em suspenso. O mundo parou diante da pandemia de Covid-19.

Mas tudo voltou a girar em velocidade até maior do que antes.

Para os olhares atentos, porém, muita coisa mudou após essa breve suspensão. E essa história nos fala de inovação na comunicação e do papel estratégico que ela pode – e deve – ter para o fomento à inovação. A reinvenção diária dos processos e práticas de trabalho tem sido a tônica

de todas as áreas de atuação desde o advento da pandemia. Impossível imaginar esse período, e a forma como nos reorganizamos diante dele, sem o crucial aparato da tecnologia. Com ela, encurtamos as distâncias, criamos espaços de colaboração fora de nossos escritórios, mantivemos contato sem presença física. É tentador dizer que é ela – a tecnologia – a personagem central dessa história. Mas aquele espectador mais atento enxerga além. E o *script* da comunicação dá boas pistas dos subtextos que a história revela.

Voltando aos momentos iniciais da pandemia, a crise colocou à prova em primeiro lugar nossas culturas organizacionais. E a necessidade de gerar engajamento, compartilhar propósito e criar narrativas que façam emergir significado para o coletivo tornou-se ainda mais premente. O papel da Comunicação ficou mais evidente, porque coube a ela preencher as lacunas que »

**Fizemos  
uma espécie  
de retorno  
ao essencial.  
O conteúdo  
sobressaiu  
à forma**

a falta da interação física e da convivência no ambiente de trabalho deixou.

Por outro lado, ficou mais evidente também a importância das habilidades de comunicação para o papel da liderança. Gerir os times a distância exigiu mais empatia, escuta genuína, atenção aos detalhes e capacidade de gerar conexão e senso de propósito. Enquanto enfrentavam os próprios medos e incertezas, os líderes precisaram reinventar a forma de se conectar com seus times – conexão em sentido amplo, para além das ferramentas e plataformas.

De alguma forma, por mais paradoxal que possa parecer diante da onipresença da tecnologia, fizemos uma espécie de retorno ao essencial. O conteúdo sobressaiu à forma. O contexto, às ferramentas. Todos recorremos a uma comunicação mais próxima, humanizada, centrada naquilo que nos conecta como seres humanos. Diante da crise, as empresas foram instadas a cumprir um papel social mais efetivo, posicionando-se diante de seus *stakeholders* como agentes capazes de inspirar segurança e serenidade ante o caos. Seja junto ao público interno, assegurando as condições para o trabalho remoto ou as medidas

preventivas de contágio quando necessário o trabalho presencial; seja apoiando os fornecedores na superação das dificuldades advindas da crise; seja contribuindo com a sociedade por meio da doação de equipamentos para o enfrentamento da pandemia, todas precisaram se posicionar por meio de ações concretas e significativas, comunicadas a todos os *stakeholders*.

Mais presença, mais proximidade, mais emoção. Um verdadeiro retorno ao essencial. E foi assim que, em um ano em que a tecnologia brilhou, outro personagem ganhou força e protagonismo com aquilo que tem de mais básico e ao mesmo tempo intraduzível: sua humanidade. É neste ponto da história que Comunicação e inovação se unem mais uma vez. Por mais que siga premida por números, monitoramento contínuo, necessidade de resposta imediata, *feedbacks* instantâneos e ferramentas que parecem transformar tudo em uma equação matemática, a Comunicação tem no capital humano seu ativo mais valioso. Pensamento e emoção. Intraduzíveis.

Mais do que inovar pela aplicação eficiente da tecnologia, portanto, seu papel de maior destaque reside na criação,

no fortalecimento e na nutrição contínua de espaços de colaboração e troca de conhecimentos, essenciais para o florescimento da inovação. Por meio da conscientização dos múltiplos atores envolvidos no dia a dia das empresas, da formalização de práticas que propiciem a integração e a conectividade, da criação de espaços de escuta genuína entre colaboradores e líderes, do planejamento e da execução de programas que fomentem a conexão entre as múltiplas formas de conhecimento e a valorização da diversidade como fonte de riqueza, a Comunicação corporativa pode não apenas fortalecer seu papel estratégico dentro das organizações, como contribuir de maneira decisiva para transformar a realidade das empresas.

Era uma vez uma época de mudanças em velocidade exponencial. Época em que brilharam profissionais que, despertos da corrida desenfreada para se manterem em dia com as transformações, mergulharam em sua essência e assumiram, eles próprios, os papéis de agentes de transformação. E assim, de mãos dadas com a mudança e não mais correndo atrás dela, compreenderam que a inovação nascia dentro deles. «

120

**GERDAU**

O futuro se molda

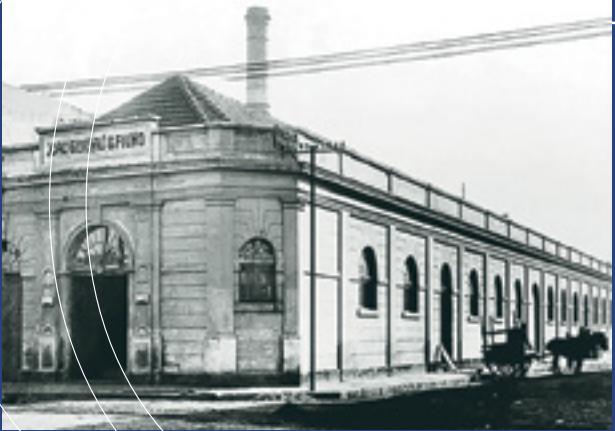
A raiz de uma das maiores produtoras de aço do mundo está no sonho de uma família empreendedora. Em 1901, a família Gerdau plantou uma fábrica de pregos em Porto Alegre (RS). Enquanto a empresa crescia, ela foi se entrelaçando com a vida das pessoas. Com a sua vida.

Passando pela casa onde você mora, pelo carro que você dirige, pelas pontes por onde você passa, pelo lugar onde você trabalha. Tornando visível tudo aquilo que realmente importa para você. Não é só sobre aço que estamos falando: é sobre acolher, mover, aproximar, realizar.

Aos 120 anos, a Gerdau é uma árvore que não para de dar frutos. Além de maior empresa brasileira produtora de aço, é também a maior recicladora da América Latina: 73% da sua produção vem daí. Mas ela quer aproveitar essa data não apenas para celebrar o seu legado, e sim para reafirmar o seu compromisso com o futuro.

A Gerdau está regando hoje mesmo o amanhã de questões urgentes como educação, habitação, sustentabilidade e empreendedorismo. Porque tão importante quanto o que colhemos são as sementes que deixamos para o futuro.

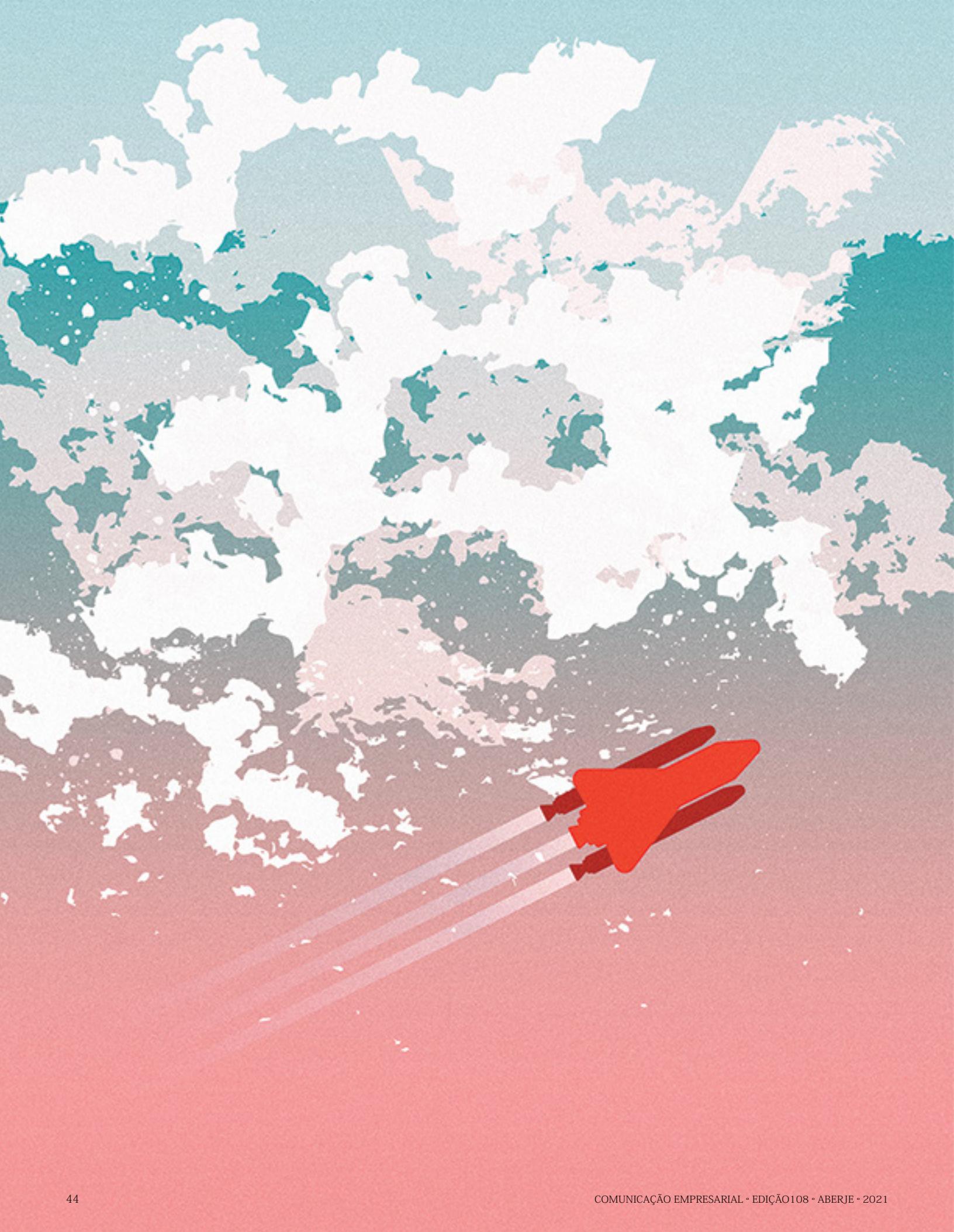
# raízes



Fábrica de Pregos Pontas de Paris, da Gerdau, em 1901.



Colaboradora Juliana Brun, da Gerdau Cosigüai, no Rio de Janeiro, representando nossos mais de 30 mil colaboradores em 10 países.



**A TRANSFORMAÇÃO  
ACELERADA IMPOSTA PELA  
PANDEMIA OBRIGOU AS  
CORPORações A RENOVAREM  
SUAS NARRATIVAS E  
ENCARAREM MUDANÇAS  
DISRUPTIVAS COM  
SOLUções CRIATIVAS**

Foi em 1997, pelas mãos de Clayton M. Christensen, professor da Harvard Business School, que o termo “inovação disruptiva” tomou de assalto o mundo corporativo. Naquele ano, Christensen se transformou em um dos mais influentes teóricos de negócios ao publicar o livro *O Dilema da Inovação*, em que dissecava o trajeto que tende a levar empresas bem-sucedidas à bancarrota. A tese central da obra, tão simples quanto assustadora, é a de que companhias tradicionais nascem, ganham mercado e depois se acomodam em uma rotina de eficiência — e deixam de prestar atenção em novas soluções para seus problemas porque elas, quase sempre, surgem muito piores.

Por Tiago Cordeiro\*

# O PRÓXIMO estágio da INovação

Mas, apesar de inferiores, essas novidades conseguem atrair a atenção de pequenos grupos porque são também mais baratas. À medida que atravessam testes e recebem algum grau de investimento, vão melhorando. Até que chega o momento em que ganham escala. E desbancam, de maneira retumbante, a solução antiga.

A formulação se revelou tão certeira que o termo “disrupção” virou lugar-comum no vocabulário corporativo — e a ideia de manter os olhos sempre abertos para as inovações foi reconhecida como a melhor estratégia de sobrevivência nos negócios. O que não significa que tenha entrado, de fato, na rotina das organizações. Especialistas afirmam que, nas últimas décadas, o ritmo da inovação real foi menor do que se esperava e não houve grandes saltos em produtividade, em tecnologias, em soluções comprovadamente transformadoras. Um ponto de inflexão, no entanto, surgiu no horizonte. Em um mundo completamente modificado pelos efeitos da pandemia de Covid-19, o mercado foi obrigado a se transformar de forma acelerada e em um esforço conjunto. Nesse novo ambiente, as narrativas também passam por uma ampla revisão e começam a encarar mudanças, aí sim, disruptivas.

Com o universo dos negócios em metamorfose, a comunicação corporativa vai ganhando um novo significado e novos modelos de atuação. É uma transformação veloz e profunda, que já começa pelos padrões que seguia há décadas. De modo geral, o setor era estruturado para operar em duas frentes tradicionais. Uma delas, era moldada para disseminar informações dentro das organizações, de forma a facilitar processos e azeitar relacionamentos. Já



## **Com o universo dos negócios em metamorfose, a comunicação corporativa vai ganhando novos modelos de atuação**

a outra, era formada por departamentos de assessoria concebidos para atender às demandas por informações enviadas por jornalistas de veículos seculares como rádio, televisão e publicações impressas — ou para agir de maneira proativa, divulgando novidades, informando balanços financeiros, ou para anunciar mudanças no posicionamento estratégico.

Como é praxe acontecer em tempos disruptivos, esse fluxo vem mudando de modo radical. A velocidade da informação e a origem da produção do conteúdo vão se embaralhando para criar novos modelos de comunicação. É um universo com fronteiras borradadas, o qual está ao alcance de cada empresa disseminar dados e narrativas nas redes sociais, em um ciclo dinâmico em que seus funcionários ou colaboradores se tornam porta-vozes estratégicos e os próprios clientes passam a produzir

conteúdo. Além disso, o alcance e o peso dos veículos sofreram uma mutação. A depender do contexto e do tema, um digital influencer pode ser mais relevante do que um jornal prestigioso.

O fluxo das informações também passa por novos caminhos, em uma comunicação que se dá por texto, áudio e vídeo, interligados e seguindo uma lógica entrópica. Para se manter relevante nessa corrente complexa, é preciso manter um alto padrão de interação nas inúmeras mídias disponíveis e conseguir entender rapidamente as mudanças do papel exercido por cada uma delas.

Gerenciar todos esses novos processos, gerar e analisar a montanha de dados produzida por cada um deles, com agilidade e precisão, é agora o novo escopo da comunicação corporativa. É uma missão baseada em um novo postulado: a palavra disruptão deixou de ser uma ideia sempre à espreita e virou uma realidade, minuto a minuto.

## REDE SOCIAL INTERNA

Engolfada por esse cenário inédito e desafiador, a comunicação corporativa foi modificada também em sua importância. Agora, ela não é apenas influenciada pelas mudanças no mundo dos negócios, mas é capaz de operar transformações profundas nele — em uma atuação que modifica a maneira como as empresas enxergam o seu papel no mundo. Head de Marketing da **3M do Brasil** e autor do livro *O Poder da Inovação*, **Luiz Serafim** aponta essa nova fronteira de atuação: “a comunicação vem inovando aceleradamente, querendo ser mais relevante, transparente, autêntica, com mais diálogo e menos monólogo. Busca se disponibilizar em tempo real, adaptando-

## O fluxo das informações também passa por novos caminhos, em uma comunicação que se dá por texto, áudio e vídeo, interligados e seguindo uma lógica entrópica

se aos novos formatos digitais”, explica. E continua: “por outro lado, inspirou propósitos, alavancou sua humanidade e abraçou causas com posicionamentos claros junto à sociedade”.

Essa capilaridade na maneira de se comunicar, fincada em valores, acaba forçando mudanças no ambiente empresarial, que passa a se importar com pilares como a centralidade no cliente, o interesse em pautas ESG e as relações saudáveis com colaboradores e clientes. No limite, é um arcabouço que ajuda a escrever o futuro das organizações. Em vários setores, essas macrotendências em comunicação vão se traduzindo em ações concretas.

Conglomerado industrial com tecnologia diversificada, a 3M do Brasil apostou no lançamento de um estúdio para produção de conteúdos digitais, gerando vídeos e outros materiais em grande escala para acessar a clientela. O público interno foi contemplado também com a criação de uma rede social chamada Yammer e com a Rádio 3M, que produz podcasts de 20 a 30 minutos de duração.

Gigante dos fabricantes de cosméticos, a **Natura** investiu em ferramentas próprias e parcerias com startups para promover a inclusão digital de sua imensa rede de colaboradoras. “É uma estrutura que hoje tem o poder de transformar a vida de 2 milhões de consultoras e representantes

## Inovar em comunicação inclui garantir melhores condições de trabalho

só na América Latina, com o potencial de impactar 200 milhões de pessoas no ecossistema Natura &Co em todo o mundo”, avalia **Michel Blanco**, Head de Reputação e Comunicação Corporativa de Natura &Co América Latina. Além disso, mais de meio milhão de consultoras da marca utilizam uma revista digital interativa, já conectada com o carrinho de compras e que substitui a tradicional publicação impressa.

Nessa nova plataforma, as colaboradoras também podem se conectar rapidamente com outras consultoras e combinar entregas de produtos para os clientes. Em meio à pandemia, essa rede de conexões serviu para circular informações atualizadas e confiáveis. “De imediato, houve uma aproximação das disciplinas de relações públicas e comunicação interna. Aliás, a expressão comunicação interna deixou de fazer sentido, uma vez que as membranas que separam essas dimensões são cada vez mais finas. Comunicação para o colaborador é uma definição melhor, e desde o início da pandemia ela assumiu um papel mais pronunciado como estratégia de integração na cultura organizacional”, diz Blanco.

### FOCO NOS COLABORADORES

Se a Natura trabalha com uma vasta rede de promotoras, na empresa de transporte por aplicativo **99** o foco está nos motoristas. A solução encontrada para atender a esse público foi o Guia da Comunidade, documento produzido em parceria com o Instituto Ethos para promover o respeito e diversidade entre os usuários e, com isso, melhorar a qualidade do atendimento. Resultado de um trabalho colaborativo de um ano, o guia foi construído por jornalistas, psicólogos, sociólogos e antropólogos a

partir de grupos focais – que envolveram mulheres, afrodescendentes e o segmento LGBTI+ – e balizado por uma pesquisa com 1600 usuários da plataforma.

O objetivo central da iniciativa é construir uma comunidade em torno da plataforma. “O diálogo e a transparéncia são importantes para mostrar qual é o propósito de uma empresa, tema que ganhou bastante relevância em 2020”, define **Veronica Deviá**, Gerente de Relações Públicas da 99. Para ampliar o alcance social da plataforma, a 99 investiu também em duas outras iniciativas: lançou uma solução integrada ao WhatsApp que ajuda o usuário com dificuldades para instalar aplicativos em seu smartphone e, em parceria com o Grupo Estado e coletivos de comunidades, passou a produzir o hub de conteúdo multimídia “Expresso na Perifa”.

### FUTURO DO TRABALHO

Como corporações de diferentes setores vêm apostando no uso da tecnologia para fortalecer a relação com os colaboradores, empresas especializadas em soluções de comunicação interna se desdobram para oferecer novos caminhos. Startup que oferece rede social corporativa e hub para a área de recursos humanos e intranet, a **Dialog** implementou para clientes de grande porte a Ecogen, uma ferramenta que substituiu todos os canais internos de comunicação. A premissa do serviço é contemplar as mudanças que estão em curso no comportamento das organizações. “Desde a invenção do telefone, a inovação nos meios de comunicação reduziu barreiras, encurtou distâncias e aproximou pessoas. O mesmo está acontecendo agora nas empresas com a adoção em larga escala de modelos de trabalho híbridos ou remotos, e de

plataformas de colaboração e comunicação online”, defende **Gabriel Kessler**, CGO do Dialog.

Desenvolvida de olho nessas modificações atitudinais, a ferramenta contempla, no ambiente digital, conceitos como a serendipidade e as trocas despretensiosas – mas também ressalta os ganhos de produção. “O aumento da velocidade na comunicação e a possibilidade de trazer para o digital momentos de troca que antes eram restritos ao presencial não só reduzem custos de deslocamento, como potencializam a interconexão entre profissionais antes separados por prédios, países ou culturas distintas. Isso facilita a diversidade e potencializa a geração de resultados das empresas”, explica Kessler.

aproximadamente 30% deles passem mais de 90% do tempo atuando de forma remota, apenas 3% retomem o modelo inteiramente presencial e o restante trabalhe no formato híbrido, com participação presencial de 1 a 4 vezes por semana, de acordo com cada atividade.

## **Corporações de diferentes setores apostam no uso da tecnologia para fortalecer a relação com os colaboradores**



O entendimento de que inovar em comunicação inclui garantir melhores condições de trabalho também é adotado pela seguradora **SulAmérica**. Apostando agora no modelo remoto, a companhia pretende implantar no futuro próximo uma estratégia híbrida. Por enquanto, 100% de seus mais de 4 mil funcionários atuam em home office, mas se preparam para a implementação do Modelo Futuro de Trabalho. A estimativa é de que

Mais do que uma adaptação aos novos tempos, a proposta aqui é mudar a experiência de trabalho. “Começamos uma transformação digital na companhia há 10 anos; não se trata apenas de digitalizar os processos. Com o novo modelo, a empresa busca melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores e as conexões entre as equipes”, informa **Patrícia Coimbra**, Vice-Presidente de Capital Humano, Administrativo, Sustentabilidade e Marketing da SulAmérica.

**A partir do momento em que as organizações são desafiadas a repensar valores, a comunicação corporativa assume papel fundamental no rebrand das marcas**

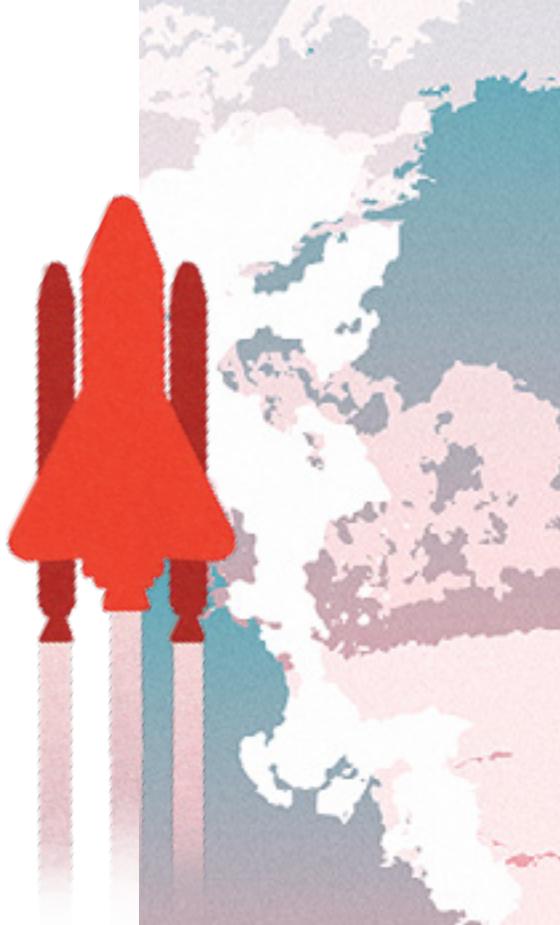
## NOVO POSICIONAMENTO

É um movimento sem volta: a partir do momento em que as organizações são desafiadas a repensar valores e a se reposicionar diante da sociedade, as áreas de comunicação corporativa assumem papel fundamental no rebrand das marcas. Foi o que aconteceu recentemente com a **General Motors**. Em janeiro deste ano, a montadora encampou a transformação mais agressiva em sua linguagem de comunicação desde 1964. Em 113 anos de existência, foi apenas a quinta vez que a companhia fez mudanças em seu logotipo. A ideia é reposicionar a empresa como uma prestadora de serviços de mobilidade, focada no lema Zero, Zero, Zero:

zero emissões, zero acidentes e zero congestionamentos, um cenário construído de olho na produção de veículos elétricos e autônomos.

“A GM tem uma visão de futuro que valoriza veículos conectados, formando um ecossistema harmonioso e eficiente. E a comunicação tem exercido um papel crucial nesse processo, porque assume como missão construir uma narrativa genuína e baseada em metas bem definidas. Saímos da era do storytelling e entramos na era do storydoing”, descreve **Nelson Silveira**, Diretor de Comunicação Corporativa e Marca da General Motors Mercosul.

É um novo direcionamento fincado na convicção de que a comunicação precisa se adaptar a um mundo no qual todos são protagonistas e os paradigmas mudaram. “Desenhamos campanhas utilizando múltiplas linguagens, para diferentes canais. O novo profissional de comunicação precisa trabalhar com dados que forneçam



inputs para construir planos que conectem com a sociedade em toda a sua diversidade. Nossa métrica não se baseia no número de pessoas que nos alcançaram, mas no grau de engajamento dos nossos conteúdos”, analisa Silveira.

No ramo da construção civil, a **Vedacit** passou por uma mudança semelhante. A empresa, que acaba de completar 85 anos, resolveu comemorar a data com um novo posicionamento. “Em um setor conservador, em que a linguagem visual é predominantemente cinza e as pautas de diversidade e inclusão de mulheres e LGBTQI+ têm pouco espaço, propusemos uma nova estética, um compromisso com o uso da inovação para gerar sustentabilidade e pensamento crítico”, explica **Anderson Passos**, gerente de Marketing e Relacionamento. Assim, afirma ele, a comunicação corporativa pode cumprir um papel social importante: “toda empresa pode encontrar pontos de interlocução com a comunidade”. •

**Tiago Cordeiro**

Jornalista

pós-graduado em Literatura Brasileira.

Foi repórter das revistas *Época* e *Veja*, e editor da *Aventuras na História*.



# ESCREVENDO O FUTURO A PARTIR DO ZERO.

**Zero acidente.**

**Zero emissão.**

**Zero congestionamento.**

Um futuro sustentável e com zero emissão é o compromisso da GM com o planeta. Estamos liderando a transformação da indústria,

investindo em tecnologias de conectividade, eletrificação e autônomos que vão revolucionar a mobilidade urbana. Até 2035, temos a aspiração de parar de fabricar carros a combustão.

Começando com o Chevrolet Bolt EV, 100% elétrico, estamos buscando um novo caminho rumo a um mundo com zero acidente, zero emissão e zero congestionamento.



No trânsito, sua responsabilidade salva vidas.



**To**dos os anos a palestra da futurista americana **Amy Webb** no festival de inovação e cultura SXSW, realizado nos Estados Unidos, é uma das mais concorridas. As pessoas fazem fila para ouvir suas previsões e conhecer as tendências publicadas no **Tech Trends Report**, estudo anual do **Future Today Institute**, entidade que ela fundou e dirige, focada em pesquisar tecnologias emergentes e seus potenciais usos futuros.

Amy é uma estudiosa onívora e gosta de dizer que os desafios globais enfrentados pelos negócios e pela sociedade estão interligados entre muitas disciplinas. Sua formação acadêmica inclui os campos da teoria dos jogos, economia, estatística, ciência política, ciência da computação, sociologia, música e jornalismo. É conselheira de empresas e governos no mundo todo, viveu anos na Ásia e fala japonês.

# “COMUNICADORES DEVEM SER FUTURISTAS”

Em seu livro mais recente, *The Big Nine*, explica como o destino da inteligência artificial está sob controle de nove grandes corporações nos EUA e na China. A parte americana dos Nove Grandes – Amazon, Google, Apple, IBM, Microsoft e Facebook – tem grandes ideias sobre como resolver alguns dos maiores desafios da humanidade, mas se submete aos caprichos de Wall Street e tem com Washington uma relação meramente transacional. Enquanto isso, a parte da China – Baidu, Alibaba e Tencent – é ligada a Pequim e ao Partido Comunista Chinês. No meio disso tudo estão os consumidores e seus dados, sistematicamente extraídos e refinados a serviço da construção do futuro da IA.

Na apresentação do SXSW, feita via zoom em março deste ano, Amy apresentou destaques da 14<sup>a</sup> edição do Tech Trends Report. O relatório trouxe aproximadamente 500 tendências, número 22% maior que os das edições anteriores – não causa espanto que a pandemia tenha motivado tantas mudanças. “Se aprendemos algo no ano passado é que temos de ser flexíveis. Mas podemos fazer isso melhor, modelando possíveis cenários”, afirmou ela. Desta entrevista concedida à revista **CE** emerge uma análise do impacto do desenvolvimento tecnológico no mundo dos negócios e os principais desafios dos profissionais de comunicação corporativa.

EMBAH



Fundadora do Future Today Institute e conselheira de algumas das empresas mais admiradas do mundo fala sobre as tecnologias que precisam estar no radar de quem trabalha com comunicação corporativa

**Há uma transformação brutal no ambiente de comunicação, não só entre os publishers, mas claramente entre companhias de diversos setores. Quais são os maiores desafios de comunicação que as empresas enfrentam hoje?**

Em comunicação há desafios óbvios como gerar e distribuir conteúdo, assim como as consequências da disseminação de desinformação, por exemplo. Os algoritmos de Facebook, Twitter, YouTube e TikTok determinam quais conteúdos têm maior probabilidade de chamar atenção, e hoje está amplamente comprovado que eles privilegiam material incendiário e obsceno – mesmo quando é falso.

Publishers não têm controle do ecossistema de comunicação. Eles se referem às plataformas sociais como se elas fossem parceiras, mas realmente não são – há assimetria nesse relacionamento.

Isso impacta empresas de outros setores também. Os consumidores estão mais críticos, e há entre eles um crescente sentimento de desconfiança. Mas o maior desafio está em como as corporações pensam sobre o futuro. Não tenho visto uma abordagem *data-driven* para desenvolver estratégias para o futuro.

#### **Como deveria ser a abordagem?**

As empresas erram em vários aspectos na previsão. Para começar, poucas organizações adotaram um método formal de previsão estratégica com um léxico compartilhado e não apoiaram institucionalmente esse trabalho preditivo.

O acompanhamento das tendências tende a ser terceirizado a fornecedores que fazem entregas de pesquisas precárias. A modelagem de cenários futuros acontece apenas durante as reuniões de planejamento anual – isso é um equívoco que dificulta reconhecer fatores

## **O maior desafio está em como as corporações pensam sobre o futuro**

internos e externos que podem influenciar uma empresa e o setor em que atua.

Eu também acrescentaria que a percepção de risco de um CEO pode se tornar o problema de todos na organização. Da mesma forma, a tolerância de um CEO para arriscar em novas oportunidades pode se tornar um problema de todos.

**Quais são, na sua opinião, os setores mais disrompidos nos últimos anos? Poderia dar exemplos de como a transformação digital mudou a maneira como as empresas se comunicam e interagem com seus públicos e stakeholders?**

Todas as indústrias foram impactadas. Volto às questões de confiança e fidelidade; sem elas simplesmente não há possibilidade de criar uma audiência. Um bom exemplo de transformação que combina comunicação e negócios se deu na indústria do esporte, com a transferência de Lionel Messi do Barcelona para o PSG, quando os *fan tokens* chamaram atenção como fonte de receita emergente. Messi recebeu os *fan tokens* do PSG como parte de seu pacote de remuneração em uma negociação inédita. São ativos digitais operados em um ambiente seguro pela fintech **Chiliz** e sua plataforma **Socios.com**. De posse deles, os fãs conquistam o direito de votar em decisões do clube.

Os tokens podem ser entendidos como ativos projetados para aumentar o envolvimento dos fãs, oferecendo acesso a experiências exclusivas e a possibilidade de influenciar em decisões do clube, como a seleção de músicas durante os jogos e o design de murais de vestiários, por exemplo. É realmente um bom exemplo de transformação que combina comunicação, novas maneiras de se comunicar com a audiência e novos modelos de negócios.

**Quais tecnologias emergentes devem estar nos radares das equipes de comunicação corporativa? Quais tendências e/ou inovações digitais vão impactar o trabalho desses profissionais?**

Eu adoraria ver as pessoas pararem de usar realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) juntas, como se fossem as mesmas tecnologias. Elas são totalmente diferentes, utilizam diferentes tipos de interfaces de computação e têm casos de uso distintos. Na verdade, estou interessada mesmo no potencial dos óculos inteligentes, que logo chegarão ao mercado. A forma como nos comunicamos hoje, quase exclusivamente pelos smartphones, está prestes a mudar. Em breve usaremos uma constelação de dispositivos.

**Segurança cibernética tornou-se um tema prioritário nos últimos anos, e, em 2021, após inúmeros ataques de hackers a empresas americanas e brasileiras, o assunto se tornou ainda maior. Qual é o papel da comunicação corporativa tanto na transformação da cultura interna e na prevenção de agressões quanto no gerenciamento de uma eventual crise?**

Especialistas em comunicação corporativa também devem ser futuristas. Isso não significa prever catástrofes, mas sim desenvolver vários cenários para imaginar futuros alternativos, ensaiar esses futuros e estar prontos para reagir e responder. Quando converso com profissionais de comunicação corporativa, eles sempre me dizem que seu trabalho é reagir. Isso não faz sentido! Pelo contrário, precisam monitorar ativamente as forças, os índices e as tendências, ensaiando cenários e atuando como consultores estratégicos para as equipes executivas.

Meus colegas do Future Today Institute têm trabalhado arduamente para democratizar o campo da previsão e para tornar nossas ferramentas e estruturas fáceis de usar por todos. Abrimos o código-fonte de nossas pesquisas, estruturas e ferramentas há vários anos e os disponibilizamos gratuitamente no site da empresa. Mais do que processo e metodologia, é uma questão de mentalidade e cultura. O futuro está sempre chegando – 5 segundos, 5 minutos, cinco anos, cinco décadas de distância. A melhor maneira de moldar o futuro é desenvolver o hábito de sempre ouvir os sinais.

**Os locais de trabalho serão diferentes no futuro?**

Há muita especulação sobre o futuro do trabalho em um mundo pós-pandemia. Sabemos que os humanos são criaturas sociais que prosperam em colaboração, por isso é improvável que optemos pelo trabalho remoto no futuro. Dito isso, há muitas organizações que resistiam às opções de trabalho a distância antes e agora estão tendo dificuldades. O governo Obama defendeu a inovação tecnológica para apoiar o trabalho remoto. A administração Trump então passou três anos revertendoativamente todas essas disposições e processos – e é por isso que o governo atual está tendo dificuldades agora. Devo mencionar a atitude de Bolsonaro em relação à modernização e à tecnologia? Provavelmente não. [Risos.] O futuro deve ser sobre flexibilidade e adaptabilidade. E o presente também. •

**Entrevista concedida a Edward Pimenta, jornalista, diretor da área de Branded Content da Editora Globo e professor convidado dos cursos de pós-graduação da Universidade Mackenzie**

**A melhor maneira de moldar o futuro é desenvolver o hábito de sempre ouvir os sinais**



ELES REÚNEM  
INVESTIDORES E STARTUPS  
ÁVIDAS EM COLOCAR  
SUAS IDEIAS EM PRÁTICA.  
AGORA AS EMPRESAS  
COMEÇAM A CRIAR  
SEU PRÓPRIO ESPAÇO  
PARA DESENVOLVER A  
CULTURA DE INOVAÇÃO  
E ACHAR PARCEIROS QUE  
DIALOGUEM COM SEUS  
INTERESSES

Por Caio Barreto Briso e  
Clarice Tenório Barreto\*

# Hubs do amanhã

**P**ontos de encontro de startups, empresas, investidores, universidades, governos e terceiro setor, os hubs de inovação articulam todos esses players em um só lugar. Se antes a presença física era essencial para reunir esses públicos, hoje os hubs encontraram uma forma híbrida de colaboração que deve ser mantida no cenário pós-pandemia. Não que o trabalho fosse totalmente presencial para esta geração de profissionais, mas eles precisaram se adaptar às necessidades de uma nova época – um tempo de crise e oportunidade que está mudando o mundo para sempre.

## CEOs já perceberam que esses negócios em desenvolvimento podem gerar muito lucro para quem acredita neles no início

Em vez de buscar soluções inovadoras dentro de casa, gestores já entendiam que o melhor a fazer era ir atrás de quem estava pensando em seu problema antes mesmo de ele surgir. Essa convicção se tornou mais forte com a pandemia, e não há lugar melhor para achar esses profissionais do que nos hubs. Eles reúnem empresas de tecnologia e mentes ávidas por clientes e investimentos para colocar suas ideias em prática. Trabalham para criar soluções, resolver questões operacionais e investir em projetos em desenvolvimento.

“Compramos uma startup de logística, a ASAP Log, que ficou sediada no hub Cubo Itaú. Ela trouxe uma solução de entrega rápida que provavelmente demorariam dois anos para criar internamente”, afirma **Hélio Muniz**, diretor de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais da **Via**, maior empresa de varejo de eletroeletrônicos e móveis do Brasil, responsável pelas redes Casas Bahia e Pontofrio. Em novembro de 2020, a Via se tornou sócia do hub Distrito, que possui dois espaços físicos em São Paulo e um em Curitiba. “É uma forma de estarmos dentro desse ambiente inovador e transitar rapidamente nesse mundo de soluções como parceiros do maior hub de inovação do país”, justifica Muniz.

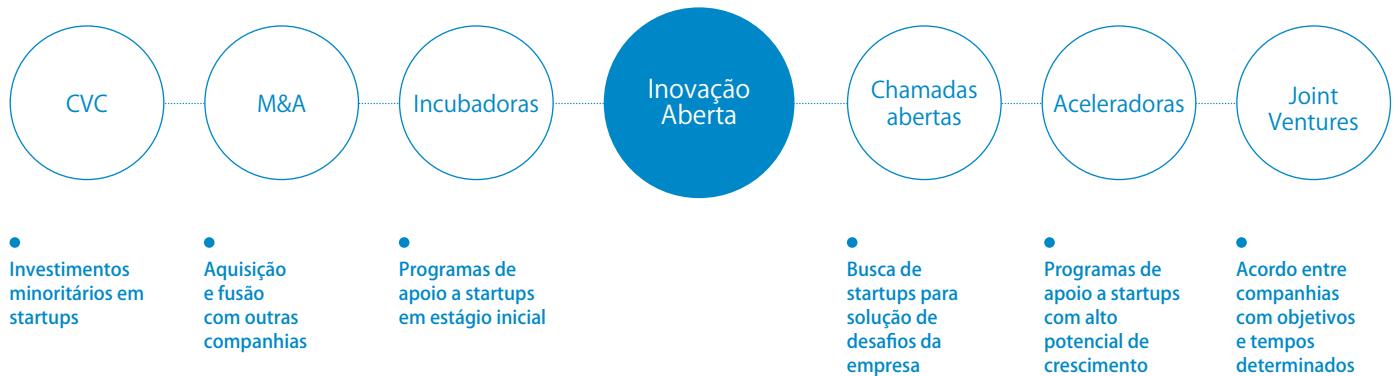
O que se vê hoje são empresas criando seus próprios hubs para desenvolver a cultura de inovação na corporação e atrair startups que dialoguem com seus interesses. CEOs

já perceberam que esses negócios em desenvolvimento podem gerar muito lucro para quem acredita neles no início, comprando ações na operação chamada Corporate Venture Capital (CVC) – 99 App, Quinto Andar, Nubank, iFood e MadeiraMadeira são exemplos de companhias de sucesso que nasceram como startups.

“Sou a ‘olheira’ do Wayra para as startups”, brinca **Carolina Morandini**, head de Investimento em Startups e Gestão de Portfólio na Wayra Brasil, o hub de inovação da **Vivo**, que já investiu em 82 empresas no país. “Estamos de olho nas oportunidades do mercado. Queremos gerar receitas com as aquisições, criar novos negócios e desenvolver soluções para eficiência operacional da Telefônica no mundo”, explica.

Todos os chefes desses espaços de inovação afirmam que, apesar do susto inicial, o fortalecimento do modelo online trouxe mais oportunidades para quem estava longe fisicamente participasse dessa conexão, além de ter acelerado a corrida por soluções digitais para problemas trazidos pelo lockdown das cidades brasileiras.

“O céu é o limite para os hubs. A pandemia trouxe os encontros digitais, tornando fácil criar ou se conectar a um hub em qualquer lugar, com grande diversidade de pessoas e projetos. Os ecossistemas de inovação receberam novas startups e empresas em busca de soluções para seus investimentos. Em um momento pós-pandemia, a insubstituível conexão dos encontros presenciais voltará a acontecer nos hubs, mas de forma híbrida, fortalecida pelos avanços gerados com a crise”, afirma **Carla Knoplech**, fundadora da agência Forrest Conteúdo & Influência, professora de conteúdo digital e colunista da *Veja Rio*.



Esquema elaborado pelo Distrito com o resumo dos formatos de inovação aberta executados nos principais hubs do país.

Arte retirada do estudo de mercado *Corporate Venture Capital Report 2021*.

## LIFEHUB | BAYER

Multinacional alemã com 125 anos de atuação no Brasil, a Bayer inaugurou durante a pandemia, em novembro de 2020, o LifeHub São Paulo. É o oitavo hub de inovação da empresa no mundo e o primeiro na América Latina. Com atuação na indústria farmacêutica, em saúde do consumidor e no agronegócio, os hubs fazem parte de uma estratégia global para estreitar relações com startups e investir em programas de intraempreendedorismo. “O LifeHub é um conceito que nasce com a cultura colaborativa da Bayer. Temos hoje no Brasil 70 colaboradores dedicados ao hub. Embora continuem atentos às suas áreas na empresa, eles utilizam 20% de seu tempo de trabalho em projetos e construção de estratégias em uma equipe de inovação”, explica **Fernanda Eduardo**, gerente de Inovação Aberta e Transformação Digital.



Na Bayer, a pandemia impulsionou o processo de transformação digital que já existia na empresa. Um lançamento de produtos online em 2020 reuniu 5 mil médicos, algo nunca imaginado para um evento presencial. “Temos muito claro que o espaço físico é importante, mas não é mais decisivo. Queremos aproveitá-lo, trazer experiências e conteúdos ao vivo para colaboradores e clientes. No LifeHub São Paulo, disponibilizamos 40 estações de trabalho para startups, temos auditório, mas já entendemos que no mundo virtual conseguimos reunir mais gente de todos os lugares que não poderia vir até aqui”, afirma Fernanda.

A área de Comunicação está inserida na estratégia do hub, segundo a gerente. Ela ajuda a criar e fortalecer a marca, divulgar as ações interna e externamente, além de pensar na melhor maneira de integrar todos os envolvidos. “A transformação cultural na empresa precisa ser construída com a comunicação, com olhar estratégico para os nossos desafios. Como nossas ações chegarão ao agente ideal dentro do ecossistema? Hoje não temos um grande número de startups no hub; vamos a outros espaços convidar esses parceiros. Precisamos de todo o conhecimento da Comunicação para chegar da maneira certa, aos locais exatos, no momento ideal. Quero a Comunicação ao meu lado sempre.”

**Na Bayer, a pandemia impulsionou o processo de transformação digital que já existia na empresa**

## HUB BANCO DO NORDESTE

Agricultores da Bahia tiveram de jogar fora leite estragado por não conseguirem escoar sua produção de laticínios com o início da pandemia, no primeiro semestre de 2020. A startup **EscoAF**, incubada pelo hub de inovação Banco do Nordeste, acelerou seu projeto de vendas online de produtos de agricultura familiar e conseguiu reverter quadros semelhantes. O banco, que abrigava a empresa em seu hub de Salvador, conectou os sócios da startup à Secretaria de Desenvolvimento Rural da Bahia e às cooperativas de agricultores familiares.

Para a publicitária **Susana Calmon**, CEO e cofundadora da EscoAF, estar no hub de inovação fez com que ela chegassem às instituições certas quando agricultores precisavam de uma solução: “Esse grupo de agricultores é bem tradicional; seus momentos de maior venda eram as feiras. Com a pandemia, a entrada no ambiente online foi essencial para eles. Estar ao lado do Hub Banco do Nordeste nos possibilitou oferecer nosso serviço, que leva o produto da agricultura familiar ao consumidor final”.

Gerente do hub de inovação **Banco do Nordeste** – que possui espaços em Recife e Fortaleza, além de Salvador –, **Lina Salles** explica que a startup não foi contemplada com nenhum incentivo financeiro do banco, mas com a possibilidade de estar em um dos três hubs de inovação da instituição, que oferecem apoio para 30 startups por vez com 90 estações de trabalho nas três cidades.

Empresas públicas, como o Banco do Nordeste, também já entenderam



que sem inovação não é possível acompanhar o mercado. Lina conta que mesmo com todos os entraves burocráticos e respeitando todas as leis e a transparência, a instituição hoje tem quatro eixos de apoio a startups e empresas de inovação: crédito, edital de incentivo à pesquisa em inovação, Corporate Venture Capital (no caso do banco, compram as ações por meio de parceria com o BNDES) e disponibilização dos espaços de coworking com mentoria de profissionais do banco.

“Temos espaços para startups, capacitação, compartilhamento de ideias e transformação de negócios. Por sermos um banco público de desenvolvimento, nos mesmos moldes do BNDES [*Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*], todos os nossos processos são por meio de editais”, explica Lina.

## WAYRA BRASIL | VIVO

A Wayra Brasil é o hub de inovação aberta da Vivo no país e outro exemplo de como grandes empresas perceberam que se associar a startups é um caminho promissor para inovar e criar novas oportunidades de negócios. No Brasil desde 2012 como aceleradora de empresas de tecnologia, há três anos a Wayra se tornou um hub que apoia startups e faz negócios com elas, comprando ações no investimento Corporate Venture Capital. “Já investimos em 82 empresas. No momento, temos cerca de 35 em nosso portfólio. Desses, 45% fazem negócios com a Vivo”, detalha Carolina Morandini.

Responsável pela gestão das startups e pela busca por oportunidades de investimento e negócios com a Telefônica e outras grandes empresas, Carolina explica que o interesse é trazer o maior número de empreendedores para gerar

**Empresas públicas já perceberam que sem inovação não é possível acompanhar o mercado**

novas receitas, criar negócios e aumentar a eficiência operacional. "Por isso brinco que sou a 'olheira' do time: recebemos inscrições em nosso site, lançamos desafios de inovação e buscamos no mercado e em outros hubs startups que interessem aos nossos negócios", diz.

A Wayra utiliza o espaço de coworking do hub Cubo, em São Paulo. Não ter uma sede própria é uma estratégia para maior integração com outros parceiros em um ambiente completo de inovação, além de criar uma vitrine de produtos e soluções da Vivo para outras startups vizinhas. Com a pandemia, os encontros presenciais foram interrompidos, mas Carolina conta que as ações ganharam escala virtualmente. "O olho no olho é importante para estreitar relações. As pessoas lembram muito mais do outro quando se encontram ao vivo.

Mas hoje somos capazes de conectar mais

pessoas e de diferentes lugares. Passaremos a mesclar o trabalho e os encontros para uma realidade híbrida com o melhor de cada uma."

Entre as jovens empresas que passaram pela Wayra nos últimos anos, Carolina cita três parceiras consolidadas no mercado com soluções operacionais para a Vivo. A Voll, startup de tecnologia para gestão de mobilidade e de viagens corporativas, ajuda gestores a economizar e otimizar o transporte de funcionários. A Trocafone facilita a compra e a venda de aparelhos celulares usados, não só na Vivo, mas em lojas parceiras como Samsung, Oi, LG e Sony. E a Gupy é a solução para o recrutamento da Vivo, que tem mais de 33 mil colaboradores.

### HUB DISTRITO | VIA

Lilian Natal, sócia e head do **Distrito**, conta que no início da pandemia o mercado se retraiu, mas que no fim de 2020 houve recorde de investimento em startups no Brasil, tendência que deve continuar pela próxima década. "No início todos ficaram muito assustados. Os fundos de investimento em startups caíram em maio e junho, mas o quadro logo se reverteu. As empresas perceberam que precisavam fazer exatamente o contrário, apostar em inovação, programar-se para um investimento de longo prazo e

**No fim de 2020 houve recorde de investimento em startups no Brasil, tendência que deve continuar pela próxima década**



uma mudança de cultura na organização. Quem não entrar nesse ecossistema vai ficar para trás”, analisa.

O Distrito é a maior plataforma de inovação aberta da América Latina, com mais de 600 startups residentes e 14 mil monitoradas, além de 65 corporações parceiras. Entre as residentes, 110 frequentam o hub – as outras trabalham de forma totalmente remota. Com quatro sedes organizadas por áreas de atuação em São Paulo e Curitiba, o hub já vinha desenvolvendo antes da pandemia uma plataforma digital completa para que pudesse atuar no Brasil inteiro. Em abril de 2020, a equipe lançou o projeto. Há um programa de desenvolvimento digital para as startups, outro de inovação aberta para empresas, serviços e assistência para investidores e outros players, além da publicação de análises de mercado.

Também na pandemia, em novembro de 2020 a Via, maior empresa de varejo de eletroeletrônicos e móveis do Brasil, virou sócia do Distrito. Dona de marcas como Casas Bahia, Pontofrio e Extra.com.br, com mais de mil lojas em todo o país e 97 milhões de clientes, a corporação já trabalha para ampliar sua área de atuação para além do mercado de varejo e tem certeza de que a inovação é o caminho.

“Como uma companhia que se expande para muito além do varejo, essa conexão direta com o hub é muito interessante também por uma questão cultural. A cabeça de uma startup é bem diferente, funciona diferente em tudo, na agilidade, na forma de fazer o RH, de criar um produto. Respirar um pouco dessa cultura nos faz adquirir muito dela”, defende Hélio Muniz, diretor de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais.

## A Via pretende disponibilizar até 200 milhões de reais para techs de varejo, consumo, logística, finanças e marketing

Além de chamadas abertas para startups criarem soluções operacionais, a Via aposta em investimentos minoritários nas jovens empresas. Em abril de 2021, o grupo anunciou que vai disponibilizar até 200 milhões de reais em cinco anos para techs de varejo, consumo, logística, finanças e marketing.

“Estamos em conversa com várias startups, conectados em uma grande artéria que vai trazer muitas soluções e retorno de negócios. Estamos caminhando para um ambiente realmente tecnológico, mudamos nossa maneira de olhar para o trabalho. Hoje posso ter uma solução de reputação de negócios, por exemplo, em uma empresa de Minas Gerais. Como eu chegaria nela antes? Agora, hubs como Distrito e Cubo fazem essa ponte em pouquíssimo tempo”, comemora Hélio.

## AÇOLAB | ARCELORMITTAL

Líder mundial na produção de aço, com sede em seis estados no Brasil e escritórios por todo o país, o **Grupo ArcelorMittal** conseguiu aumentar suas vendas online em 40% em cidades escolhidas durante a pandemia em uma parceria com uma startup da área de logística e varejo. “O nosso comércio online, pela loja ArcelorMittal, é anterior à pandemia

e uma área muito importante para o grupo. Na pandemia, a demanda online explodiu. Hoje a gente consegue entregar qualquer produto em qualquer lugar do Brasil. Construiu-se uma rede que permite que um pacote de pregos chegue a Manaus e também ao Sul.

Fizemos uma parceria com uma startup e desenvolvemos juntos a solução, que ainda não estava pronta. É assim que funciona na maioria dos casos", conta **Rodrigo Carazolli**, gerente-geral de Inovação, Novos Negócios e Açolab Ventures.

A ArcelorMittal tem centros de pesquisas próprios em 12 cidades no mundo, sendo o de Vitória (ES) o representante da América Latina. Eles já trabalhavam projetos de inovação de maneira integrada, mas em julho de 2018 foi inaugurado o Açolab, o primeiro hub de inovação aberta da empresa. "Até esse momento tínhamos a inovação aberta de maneira mais informal, trocávamos com parceiros e universidades. Percebemos que precisávamos estudar e entender mais todos os atores. Visitamos várias empresas, hubs e aceleradoras no Brasil e no mundo. Mais do que fazer parcerias com startups, ganhamos o desenvolvimento da cultura de inovação aberta, o valor que está por trás de tudo", explica Rodrigo.

Como primeiro hub de inovação aberta da empresa no mundo, o Açolab está estimulando a criação de outros semelhantes em sedes de outros países. Ele fica em Belo Horizonte, e há mais um hub voltado à transformação digital do grupo em Vitória, o projeto iNO. VC. "Para se ter uma ideia do volume de trabalho, hoje estamos conectados a mais de 7 mil startups, 50% brasileiras.

## **Em parceria com uma startup, o grupo ArcelorMittal conseguiu aumentar suas vendas online em 40% durante a pandemia**

Temos conversado com Israel, Suécia e Canadá nos últimos dias. A inovação para nós deve ser descentralizada. O papel do laboratório de inovação é fomentar, trazer metodologias e criar ambientes para que os agentes se encontrem. E, claro, gerar valor a partir dessas conexões", defende Rodrigo.

Ele explica que a pandemia fez com que os encontros com parceiros do hub fossem facilitados, já que todos se familiarizaram com o ambiente virtual, e que a migração de cursos e reuniões para o virtual ajudou também a aumentar a escala de participação. "Avançamos em muitos aspectos, mas o encontro presencial ainda é importante. Já fizemos planejamento estratégico ao vivo, respeitando todos os protocolos, e aos poucos migraremos para o modelo híbrido. Há vários projetos que conseguimos tocar até quase o fim a distância, apenas com a última fase exigindo o encontro presencial", conta.

Após três anos de inauguração do hub, em maio de 2021 a ArcelorMittal criou o Açolab Ventures, fundo de gestão do grupo para acelerar startups e pequenas empresas inovadoras por meio de investimento. Ele injetará mais de 100 milhões de reais em startups das áreas de siderurgia, mineração, construção civil, indústria, sustentabilidade, logística, comercial e varejo. "A Aval Tecnologia foi a primeira startup selecionada. A plataforma Agilean, de gestão da construção civil, aumentará muito a produtividade de um canteiro de obras. É o primeiro passo dado para alcançarmos a nossa meta de dez a 15 investimentos nos próximos quatro anos", planeja Rodrigo.

## CONEXO | EMPRESAS RANDON

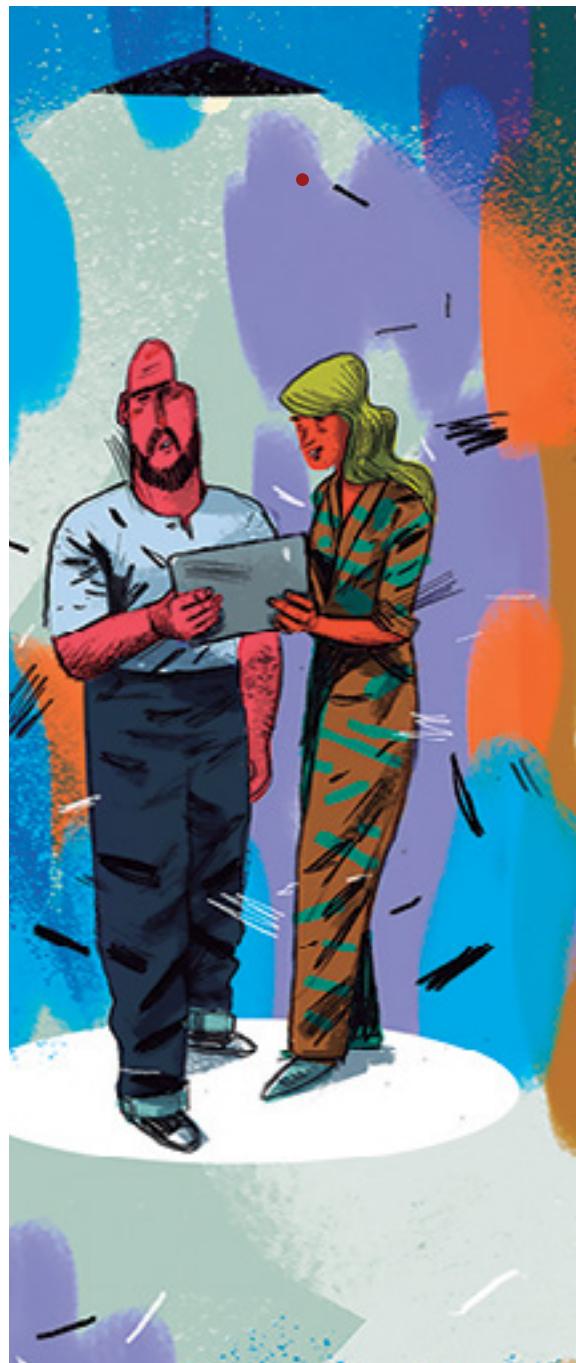
A primeira equipe de inovação das Empresas Randon surgiu em 2017 e se intitulava “Clandestinos”. Poucos gestores sabiam que três funcionários de diferentes áreas haviam sido deslocados para um hub parceiro. Fora das pressões do dia a dia, eles foram o primeiro grupo que precedeu outras “gerações ExO”. Em outubro de 2020, durante a pandemia, a Conexo foi inaugurada. Hub de inovação aberta próprio da empresa, ganhou espaço físico em Caxias do Sul (RS) e plataforma virtual com igual importância.

“O projeto já nasceu com uma plataforma digital para atrair agentes de todos os locais do Brasil. Conseguimos fazer um evento de inauguração online com a presença de representantes do governo do Estado, da prefeitura e da Câmara dos Deputados. Todos ganham com a criação da Conexo. Oferecemos programas de inovação da porta para dentro, mas também, e principalmente, para toda a comunidade, criando novos negócios para as Empresas Randon e para os empreendedores locais”, explica **Veridiana Sonego**, diretora de Planejamento e Comunicação Corporativa do grupo.

O foco principal dos negócios da Conexo são oportunidades para soluções de transporte, logística e serviços financeiros. Os processos de inovação, que começaram antes mesmo da criação do hub, já permitiram a criação de aproximadamente 200 robôs que automatizam operações do dia a dia, como a emissão de notas fiscais.

“Não são os clássicos robôs que têm forma de humano, mas trabalham muito bem. Os primeiros tinham, inclusive, nomes próprios”, diverte-se Veridiana, citando outras soluções em teste. “Temos o protótipo de um sistema para otimizar o uso e a movimentação de empilhadeiras

**O foco principal dos negócios da Conexo são oportunidades para soluções de transporte, logística e serviços financeiros**





nas fábricas, que em vez de terem uma rota fixa vão trabalhar sob demanda. Também testamos exoesqueletos para separar com mais agilidade e eficiência peças que hoje são selecionadas manualmente.”

Veridiana conta que os executivos se envolveram totalmente na transformação cultural. Dois deles fizeram uma imersão em empresas do Vale do Silício. “Foram estudar, passaram um tempo lá, entenderam o que era a inovação aberta, que as equipes e todo o sistema precisavam ter autonomia. Essa mentalidade partiu muito da convicção deles de que precisávamos explorar o ecossistema de inovação, conhecer novas tecnologias, mapear oportunidades e novos comportamentos, recomendar parcerias com startups e acelerar a transformação digital”, relembra.

## ENEL INNOVATION HUB

A Enel é uma multinacional italiana e, no Brasil, a maior empresa privada do setor elétrico, com liderança no desenvolvimento das fontes renováveis de energia. Parte do projeto global de inovação, seu hub Inovação Aberta é um convite ao ambiente de startups, empreendedores e pequenas e médias empresas para colaborar e construir novos caminhos e soluções para seus desafios.

**Filippo Alberganti**, head de Inovação no Brasil, explica que eles querem trabalhar a ideia de uma inovação com acessibilidade e inclusão que não tenha o foco somente na infraestrutura, mas sim nas pessoas, nas comunidades. “Em todos os países em que a Enel trabalha, com venda e distribuição de energia, o propósito é colocar o cliente no centro da empresa – e a inovação está a serviço disso. A terrível experiência da pandemia foi uma oportunidade para impulsionar o atendimento digital.”



A fim de buscar uma solução sustentável de longo prazo para o reaproveitamento de equipamentos de painéis solares e infraestrutura de medição, a Enel lançou um desafio público em busca de parcerias. “Quando falamos em medidores de energia, já temos um processo muito estabelecido de descarte correto, um grupo de trabalho que estuda como e se esse equipamento pode retornar como matéria-prima para outras indústrias ou para construir os medidores das novas gerações. Mas, como os painéis de nossas usinas solares são muito recentes, ainda não estão em um momento de substituição. Daqui a duas décadas isso vai acontecer, e a gente precisa sinalizar para o mercado, ter as soluções ideais, a longo prazo”, detalha **Loren Almeida**, head do Inovação Aberta.

## **Na Enel, os laboratórios são os locais ideais para os testes dos projetos desenvolvidos virtualmente**

Com a pandemia, encontros que ela precisava programar com muita antecedência, reuniões presenciais que uniam equipes internas e startups de diferentes cidades, passaram a ser virtuais. “Todos aprenderam a trabalhar bem com a tecnologia; não tiveram escolha. Isso facilitou, acelerou e diminuiu custos”, diz Loren. Os laboratórios da empresa são os locais ideais para os testes dos projetos desenvolvidos virtualmente, quando os produtos viram protótipos.

Loren explica que a inovação tem uma curva de desenvolvimento própria e que muitas vezes é um processo demorado. Equacionar as expectativas de colaboradores da Enel e das startups parceiras é um dos desafios. “Com equipes e processos enxutos, as startups estão acostumadas a tudo muito rápido. Internamente, temos sempre mais de uma área envolvida na Enel. Estamos acostumados a mudanças instantâneas, mas alguns projetos precisam de um tempo de decantação. Vivemos calibrando as expectativas”, explica. ●

**Caio Barreto Briso** é repórter colaborador no *The Guardian*, *National Geographic* e *Piauí*. Trabalhou nas redações de *O Globo*, *Folha de S.Paulo* e *Veja*.

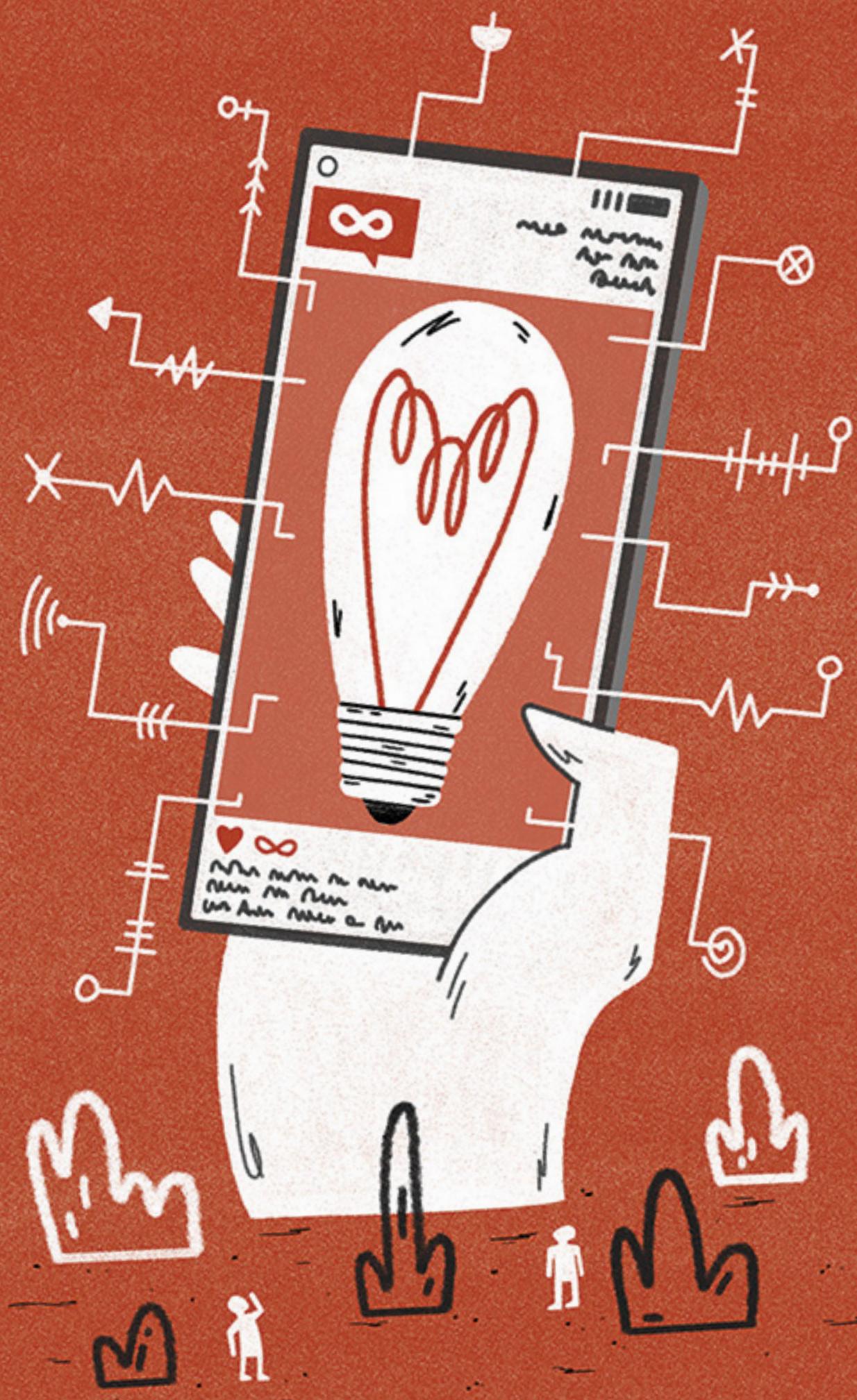
**Clarice Tenório Barreto** é pesquisadora, produtora e assistente de direção em documentários. Jornalista com dez anos de experiência em comunicação corporativa.

Por Tânia Nogueira\*

**“Em** março de 2020, o braço brasileiro da multinacional **Edenred**, dona das marcas Ticket, Ticket Log, Repom e Edenred Soluções, considerava que sua comunicação interna era uma máquina muito bem calibrada. O modelo, moderno e eficiente, contava com um canal de TV corporativa, uma intranet e uma ferramenta que enviava pop-ups com informações relevantes para os computadores da companhia. Mas aí veio a pandemia. E em poucas semanas esse aparato ruiu. “Todo mundo foi trabalhar em home office, inclusive as lideranças. E nada disso servia mais.

# Liderar, engajar, inovar

O cenário desafiador pode  
também ser uma oportunidade de  
explorar novas formas de se  
comunicar com os stakeholders



Para nos comunicarmos, restaram apenas o e-mail e a newsletter”, lembra **Guilherme Almeida**, gerente de Comunicação Corporativa.

Tateando uma alternativa para manter os colaboradores e a empresa em contato, Almeida e sua equipe pensaram: ‘As pessoas estão em casa, no celular, nas redes sociais…’ Decidiram, então, apostar no Instagram, que além de tudo “era de graça”. O resultado foi surpreendente: 55% dos funcionários começaram a seguir voluntariamente o perfil fechado. Uma adesão que abriu caminho para o lançamento, meses depois, de uma plataforma chamada RED, na qual é possível falar de trabalho, mas também vale fazer posts pessoais – pode até ser foto de cachorro. “É bem mais do que uma intranet. Com um feed semelhante ao do Instagram, é um ambiente familiar”, conta Almeida. Hoje a Endered produz, tanto para o Instagram como para a RED, um pacote que inclui material de comunicação interna e posts de divulgação de produtos e serviços que os funcionários podem compartilhar em suas redes sociais e ajudar a amplificar para outras audiências. No fim das contas, a companhia saiu da tormenta com uma comunicação ainda mais ágil.

O final feliz é um dos tantos que mostram como algumas empresas, impulsionadas pelas restrições na pandemia, se beneficiaram ao adotar rapidamente novos mindsets. Mas também é um episódio que aponta a importância das lideranças e do

## **Como costuma acontecer em momentos desafiadores da convivência corporativa, o papel dos gestores de comunicação se revelou fundamental**

engajamento de equipes dispostas a encontrar novos caminhos diante de mudanças inesperadas, o que só é possível com uma comunicação interna eficiente. Por isso, nos meses sem fim da pandemia, e assim como costuma acontecer em todos os momentos realmente desafiadores de uma convivência corporativa, o papel dos gestores de comunicação se revelou fundamental. Uma dinâmica que também se explica pela nova natureza da função, que exige um tipo renovado de liderança. “A atividade dos líderes de comunicação está cada vez mais relacionada à inovação. Para criar conexão e construir pontes entre a organização, seu propósito e as pessoas – sejam colaboradores, clientes, jornalistas ou fornecedores –, nós temos de estar atentos às transformações que impactam diretamente o comportamento delas e, mais do que nunca, gerar valor”, diz **Renata Nascimento**, head de Comunicação da **Scania Brasil**.

Um exemplo de como inovação e engajamento (no caso, o engajamento do cliente) caminham juntos está na própria Scania, uma montadora às voltas com etapas de comunicação que evoluem no coração da revolução tecnológica. Hoje 100% dos caminhões comercializados por ela no Brasil saem com um módulo preparado para transmitir informações acionado com a permissão do dono do veículo. “No momento, 95% dos proprietários concordam em compartilhar os dados gerados. São coisas como o estilo de condução do motorista, o consumo de combustível ou as rotas percorridas e que



## Empresas favoráveis à inovação costumam ser aquelas que se dedicam a montar redes de apoio para seus funcionários

são úteis para o dono da frota melhorar a gestão e para o motorista aperfeiçoar suas habilidades”, conta Renata Nascimento.

A ferramenta em si não é novidade; chegou no Brasil há cinco anos. A originalidade está no modo como a companhia utiliza essas informações. “A Scania é a única a usá-las em algumas modalidades de planos de manutenção customizados para cada veículo”, explica a head de Comunicação. Empresas favoráveis à inovação costumam ser aquelas que se dedicam a montar redes de apoio para seus funcionários – uma prova de fogo durante a pandemia de Covid-19. E o resultado disso é o engajamento da equipe. A Rodobens, administradora de consórcios e grupo de concessionárias de automóveis, foi uma das que iluminaram essa evidência ao encontrar soluções criativas para apoiar sua equipe que enfrentava o isolamento em home office. Criou o programa #PertodaNossaGente com ações apoiadas em quatro pilares: Bem-Estar, Conhecimento, Suporte e Cultura e Comunicação. O Suporte, por exemplo, proporcionou uma ajuda de custo para seus funcionários montarem seus escritórios em casa, por meio de um crédito liberado na plataforma My Home, My Office, e que poderia ser usado ali mesmo na ferramenta para comprar objetos de escritório. Já em Bem-Estar, o aplicativo Ivi, um assistente de saúde emocional, oferecia até sessões de psicoterapia.

## NOVAS COMPETÊNCIAS

Em um cenário no qual as empresas vivem tensionadas pela rapidez das mudanças, a comunicação corporativa aparece como ativo de inteligência de negócios. E ganham o jogo as lideranças dispostas a percorrer uma jornada de novos desafios. Entre eles está o de transitar entre realidades que coexistem. É preciso, por exemplo, reconhecer a importância do mundo dos eventos, newsletters, publicidade e imprensa tradicionais. Mas é necessário ao mesmo tempo ter familiaridade com práticas emergentes como o *social listening* – o monitoramento do que se fala nas redes sociais – e as metrificações e análises feitas por programas de inteligência artificial. Na prática, é uma nova competência formada pela junção entre a comunicação clássica e o que os especialistas chamam de comunicação de evidência, construída com a ajuda de dados matemáticos. “A grande imprensa, por exemplo, ainda lança os assuntos, mas não determina mais o que as pessoas pensam. Elas ficam dentro de suas bolhas, ouvindo apenas o que desejam. Entender e se comunicar com esses mundos é muito importante”, afirma **Cláudio Bruno**, diretor de Inovação e Evangelismo da **Cortex**, empresa de inteligência de dados.

Partindo do pressuposto consagrado de que funcionários mais felizes proporcionam melhores resultados, os novos líderes de comunicação também começam a mergulhar em tendências como mapeamento do *employee experience* (ou “experiência do colaborador”), prática que normalmente

utiliza tecnologia para avaliar o ambiente de trabalho. E há várias plataformas desenvolvidas para isso.

A Indicafix é uma startup que nasceu como um produto da consultoria **Ideafix** em um programa de mentoria e depois virou uma empresa à parte. E é basicamente uma plataforma em que os departamentos de comunicação das empresas lançam pequenas pesquisas para conhecer o real entendimento de suas campanhas internas, saber a opinião dos funcionários sobre determinados assuntos e descobrir o grau de satisfação deles com políticas internas.

“Tradicionalmente as empresas contratam uma vez por ano institutos de pesquisas que apuram os dados e elaboram relatórios enormes. Nessa plataforma elas podem fazer pesquisas rápidas todos os meses. O resultado sai em um dashboard interativo”, diz **Suzel Figueiredo**, fundadora da Ideafix. Com essa agilidade fica mais fácil tomar decisões ou fazer pequenas correções de rumo.

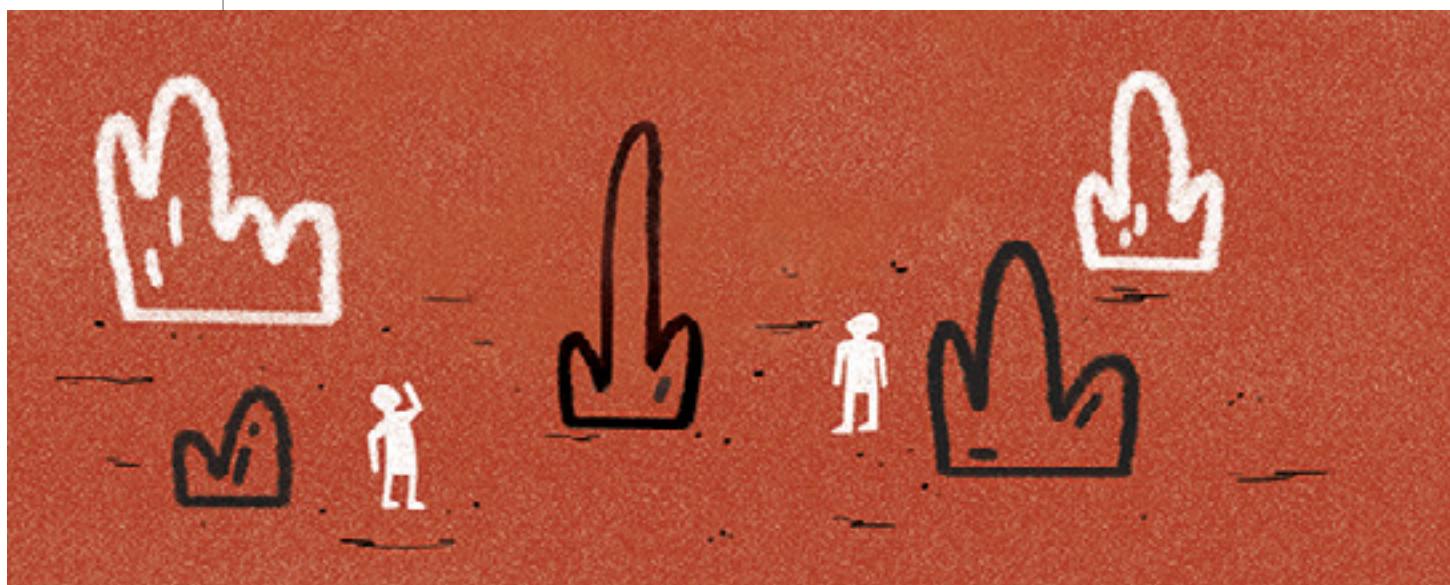
Aberto a todos os colaboradores do grupo de logística **Ultracargo**, o programa SOUL+ recebe sugestões por meio de uma plataforma digital que permite interatividade na concepção e no desenvolvimento das ideias. “Ela garante que 100% das propostas recebam feedback, o que aumenta o envolvimento dos participantes. Nela cada colaborador é convidado a ajudar a companhia a pensar em possíveis soluções”, explica **Fernanda Guedes**, gerente de Comunicação e Sustentabilidade da Ultracargo.

Entre as muitas missões da nova comunicação corporativa está ainda a de disseminar o entendimento de que a diversidade de opiniões é um bem precioso para as organizações. E buscar essas diferenças que somam também é um desafio que pode ser vencido com a ajuda das novas tecnologias. Criada para estimular uma economia digital mais inclusiva e descentralizada, a plataforma Noon, por exemplo, tem uma dinâmica bem próxima à das redes sociais. A diferença é que forma grupos de discussão e remunera as pessoas por boas ideias. Dentro do aplicativo as marcas interessadas em inovação podem se aproximar de diferentes talentos e propor grupos de debate de acordo com as necessidades de seu público-alvo. “Também podem criar uma moeda própria para recompensar quem participa de seus desafios”, conta **Reinaldo Pamponet**, fundador da Noon.

**Em muitos casos a tomada de decisões começa a se dar de maneira mais horizontal, em uma lógica de comitês**

### **TODO MUNDO JUNTO**

A comunicação corporativa transita hoje em ambientes menos engessados, em uma flexibilização e uma fluidez que podem passar tanto pelos processos decisórios quanto pelas estruturas físicas de trabalho. Em muitos casos a tomada de decisões começa a se dar de maneira mais horizontal, em uma lógica de comitês. Criações coletivas e grupos multidisciplinares estão cada vez mais em voga. O hub J+Kollab é um colab de comunicação da farmacêutica Janssen Brasil em parceria com sua agência, a Ketchum. Nele a criação é coletiva – e reúne



## Em um mundo cada vez mais segmentado, avançam melhor as empresas que conseguem criar boas estratégias de relacionamento e conteúdo

profissionais de diferentes áreas da agência e da empresa. Um dos desafios que as companhias do setor enfrentam em tempos de isolamento social é divulgar a necessidade de cuidados com outros problemas de saúde que não a Covid-19. Em sua primeira campanha, de conscientização sobre a esquizofrenia, o J+Kollab ajudou a pensar em como fazer essa comunicação. “Inovação não é só o que você faz, mas também como você faz”, explica **Luciana Sobral**, gerente sênior de Comunicação & Public Affairs da **Janssen Brasil**.

Os ambientes físicos estão sendo igualmente pensados para facilitar o trabalho conjunto. As instalações da **Atlas Copco** acabam de passar por transformações que eliminaram divisórias altas que separavam os setores e posições de trabalho definidas. Agora a sede da empresa conta com uma sala em que cada pessoa tem um armário para guardar seus pertences e onde também ficam o café e uma impressora. “Cada um pode escolher seu lugar quando chega para trabalhar, trazendo alinhamento com os valores da empresa: interação e inovação”, conta **Alessandra Sellmer**, gerente de Comunicação Corporativa da Atlas Copco.

### AONDE QUERO CHEGAR

Todas essas novas competências exigidas dos líderes de comunicação corporativa são instrumentos a serviço de missões mais amplas – como a estratégia de comunicação, a metodologia usada para colocá-la em prática e a adesão a grandes causas enquanto uma maneira genuína de tentar fazer diferença.

Em um mundo cada vez mais segmentado e com audiências cada vez mais dispersas, avançam melhor as empresas que conseguem criar boas estratégias de relacionamento e conteúdo. Aí é imperioso que a marca construa conexões eficientes com todos os seus stakeholders, que saiba se posicionar por meio de seus principais porta-vozes e que consiga se proteger. “E todo esse trabalho deve ser mensurado continuamente para que possa ser sempre revisitado. Pessoas e marcas que se comunicam bem conseguem manter a atenção das audiências”, ensina **Paula Nadal**, VP de Estratégia Criativa e Novos Negócios da consultoria **Ideal H+K**.

Adotadas inicialmente por empresas de tecnologia e desenvolvimento de softwares, metodologias ágeis estão mostrando seu valor para organizar fluxos dos times, modelar projetos e planejar serviços e estratégias de distribuição. Para isso contam com facilitadores como ferramentas para controle de atividades, fluxos diários de reuniões ou colaboração entre times e



clientes. Tudo para que o resultado de um projeto saia rápido – e atenda às expectativas de todos.

E, enfim, uma das maiores importâncias estratégicas de uma boa comunicação corporativa é o cuidado com a reputação da companhia. Um mundo conectado, ciente de seus problemas e disposto a combatê-los clama para que o ambiente dos negócios seja atuante em questões sociais e ambientais. Nessa toada, alguns setores precisam se esforçar mais do que outros – e exigem uma concentração maior de seus comunicadores.

Colocar-se no mercado como uma empresa que possui a sustentabilidade em seu DNA tem sido um desafio enorme para a **Braskem**, que produz plástico fóssil e vegetal. **Ana Laura Sivieri**, diretora de Marketing e Comunicação Corporativa, esmiúça a estratégia da empresa para vencer essa arrebentação: “De uns anos para cá o plástico foi eleito o vilão do meio ambiente. Hoje é como se ele nunca fosse a melhor opção. Não

é verdade; para cada aplicação há um material ideal, menos nocivo. E muitas vezes é o plástico. O problema não é o material, é o que você faz com ele. Nossa comunicação, então, é no sentido de orientar o uso e o descarte corretos”. Nos casos extremos estão as empresas que escolhem a reputação e mudam o negócio. A **Philip Morris** se comprometeu a abandonar a fabricação de cigarros em um futuro próximo e já investiu mais de 8 bilhões de dólares no desenvolvimento, na avaliação científica e na criação de produtos de risco reduzido (RRPs) que se destinam apenas a adultos que pretendem continuar fumando. “A empresa tem uma mensagem clara, alinhada com o compromisso com a transparência em todas as comunicações: se você não fuma, não comece. Se você fuma, pare. Se não for parar, mude para alternativas menos nocivas”, explica **Fernando Vieira**, diretor de Assuntos Corporativos da Philip Morris Brasil.

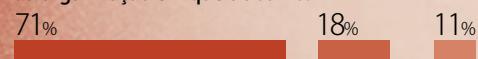
**Tânia Nogueira**  
é jornalista com mestrado em jornalismo investigativo pela Universidade de Illinois em Urbana-Champaign. Foi repórter e editora da *Folha de São Paulo*; editora da revista *República*; repórter das revistas *Época* e *Veja*.

# O clima DIZ tudo

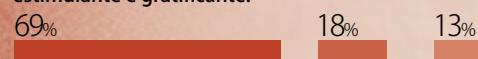
**O** esforço para garantir e aferir o bem-estar dos funcionários de uma empresa é uma das responsabilidades das lideranças na área de comunicação, a começar por sua própria equipe. A pesquisa *Clima Organizacional, Engajamento e Saúde Mental do Profissional da Comunicação*, realizada em setembro pela Aberje com 454 profissionais de comunicação, mostra um bom nível de satisfação com o clima nas organizações: 63% dos entrevistados se dizem satisfeitos com o trabalho e com a empresa atual.

## QUALIDADE DE VIDA

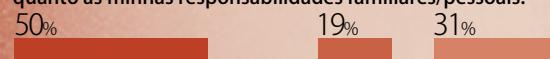
É bom o relacionamento e a integração entre os profissionais da organização em que trabalho.



O trabalho que realizei atualmente é desafiador, estimulante e gratificante.



Tenho sido capaz de satisfazer tanto as necessidades do meu trabalho quanto as minhas responsabilidades familiares/pessoais.



O ritmo das atividades me permite, constantemente, realizar um bom trabalho.



Meu trabalho não causa quantidades razoáveis de estresse na minha vida.



**SATISFEITO** **INDIFERENTE** **INSATISFEITO**

Quando a pergunta é só em relação à empresa, o nível de satisfação sobe para 69%.

Alguns detalhes, no entanto, acendem um sinal de alerta: 55% dos entrevistados acusam estresse por causa do trabalho, 32% se queixam de que o ritmo das atividades interfere na qualidade do trabalho e 31% se dizem com dificuldades para dar conta das necessidades do trabalho e da vida privada. Entre os motivos de insatisfação estão a falta de perspectiva de crescimento profissional, os salários abaixo do desejado e a pouca transparência nas tomadas de decisões.

A pesquisa revela também quanto a cultura ESG tomou conta das empresas. Entre os motivos de satisfação com o trabalho, o item que recebeu mais respostas positivas, com 88% dos entrevistados se declarando satisfeitos, foi: “No departamento em que trabalho atualmente, as pessoas são tratadas igualmente e de forma respeitosa, independentemente de suas diferenças”. ●

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO

No departamento as pessoas são tratadas igualmente e de forma respeitosa, independentemente de suas diferenças.



Na organização as pessoas são tratadas igualmente e de forma respeitosa, independentemente de suas diferenças.



Nos últimos 12 meses, vivenciei ou presenciei situações discriminatórias em relação à diversidade.



Os funcionários apoiam e incentivam a participação em projetos de colegas com diferentes características ou pontos de vista pessoais.



Na organização as pessoas têm oportunidades iguais de desenvolvimento, independentemente de suas diferenças.



**SATISFEITO** **INDIFERENTE** **INSATISFEITO**



## O MUNDO NÃO PARA DE SE TRANSFORMAR. A CPFL TAMBÉM NÃO.

O mundo mudou muito nos últimos tempos. E muito rápido. Para acompanhar todas essas mudanças, a CPFL teve que mudar também, focando em ações para modernizar e dar mais agilidade aos canais digitais, para que, apesar da distância que o momento pedia, pudesse estar ainda mais próxima dos clientes. O atendimento por meio dos canais digitais cresceu de forma acelerada ao longo de 2020 e 2021, atingindo 88,6% das solicitações realizadas online, nos mais de 30 serviços disponíveis. Quando o mundo se transforma quase na velocidade da luz, uma companhia de energia elétrica tem que se transformar também.

Para mais informações acesse [cpfl.com.br](http://cpfl.com.br)



# COMO INVESTIR

ILUSTRAÇÃO: FÁBIO MACIEL

# MUNICIPAÇÃO TIMENTO



Por Carolina Pulice \*

# PESQUISA INÉDITA DA ANBIMA E DA ABERJE MOSTRA OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO MERCADO FINANCEIRO E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS COMUNICADORES DO SETOR

**A** história do investimento no mercado financeiro brasileiro está diretamente ligada ao desenvolvimento de sua complexidade. Antes da década de 1960, o investidor aplicava quase que exclusivamente no setor imobiliário. Nos anos seguintes e com a regulamentação das instituições financeiras, começaram a surgir novos investimentos. Fundos de ações, acesso ao mercado externo e outras normatizações ao longo das últimas décadas fizeram com que o mercado brasileiro se tornasse mais forte e mais respeitado.

Com tal crescimento, investidores de diferentes perfis começaram a entrar nesse mundo de produtos e serviços financeiros em busca de soluções para seus objetivos de curto, médio e longo prazos. Mais mulheres, pessoas mais jovens e com menos renda tornaram-se os protagonistas da última década. As instituições passaram a acompanhar as novas demandas, oferecendo diferentes produtos e novas ferramentas para administrar contas e o sistema em si. Mas transmitir a mensagem sobre adaptações, produtos e acesso ao mercado tornou-se um desafio. “Comunicação é, depois da qualidade do serviço e do preço das ofertas, talvez o atributo mais relevante de sucesso para o banco – seja na satisfação dos atuais clientes, bem como na atração de novos entrantes”, afirma **Igor Puga**, diretor de Marketing e Marca do **Santander**.

É dessa maneira que a pesquisa *A Comunicação nos Mercados Financeiro e de Capitais no Brasil* buscou discutir tais desafios, mostrando quem são os agentes da comunicação, suas realidades e seus obstáculos para a expansão do mercado no país. Realizada pela **Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima)** e pela Associação

Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) entre os dias 20 de abril e 18 de maio deste ano, a pesquisa contou com 73 empresas ligadas à Anbima. Majoritariamente privadas e nacionais, elas são do segmento de Asset, empregam mais de 80 mil funcionários e têm um total de ativos/patrimônio da ordem de 850 bilhões de reais (mercado de capitais) e patrimônio líquido de 352 bilhões de reais (mercado financeiro).

Dentre as empresas entrevistadas, foi possível constatar que a maioria possui um time de comunicação composto por cargos hierarquizados com, em média, sete funcionários por equipe. “O responsável pela área de Comunicação na maioria das empresas ocupa posição em nível de diretoria. Diretor e analista são os cargos mais recorrentes nas equipes próprias de Comunicação das participantes”, afirma a pesquisa. Em média, a maior parte dos funcionários das equipes é formada nos cursos de Administração (20%), com pós-graduação em Marketing. Marqueteiros, publicitários e jornalistas não são maioria, com porcentagens que variam entre 13% e 10%.

**“Comunicação é, depois da qualidade do serviço e do preço das ofertas, talvez o atributo mais relevante de sucesso para o banco seja na satisfação dos atuais clientes, bem como na atração de novos entrantes.”**

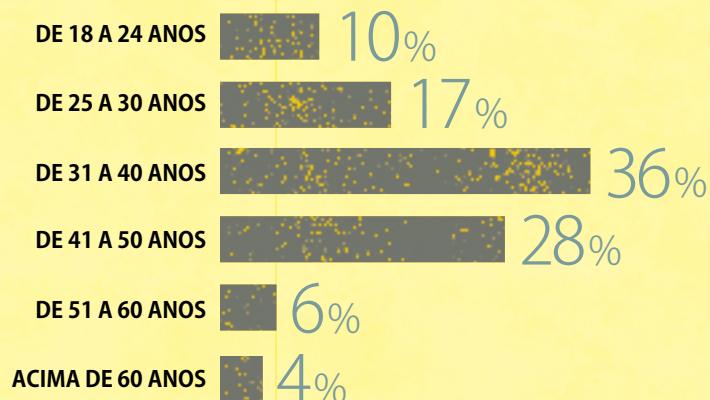
Igor Puga, diretor de Marketing e Marca do Santander

**A maioria dos respondentes é do gênero feminino, tem idade entre 31 e 40 anos e exerce cargo executivo na área de comunicação.**

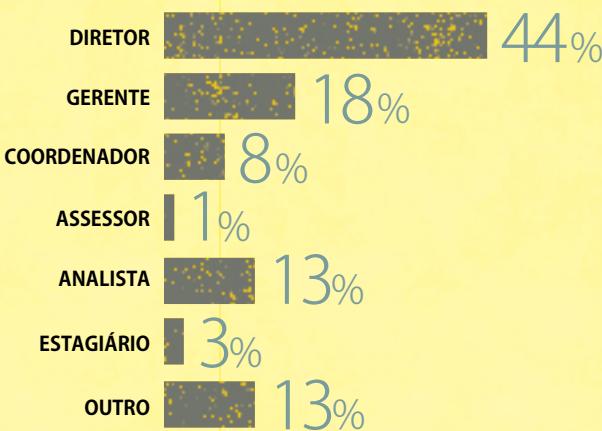
### IDENTIDADE DE GÊNERO



### FAIXA ETÁRIA



### NÍVEL DO CARGO



## SEGMENTOS REPRESENTADOS

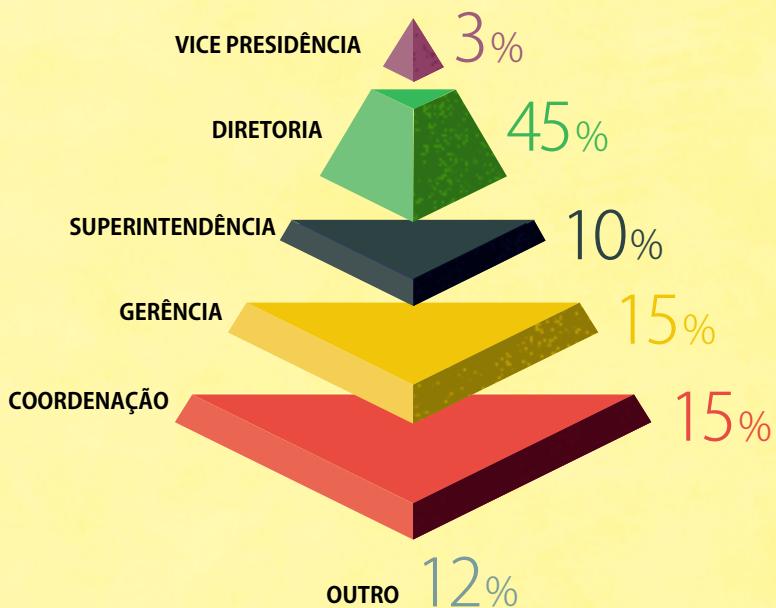


## SOPA DE LETRAS

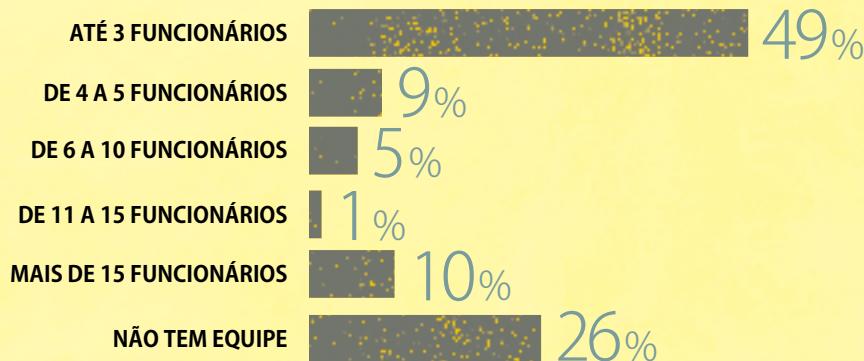
Junto à evolução do mercado estão as novas ferramentas desse universo. Mas como explicá-las ao público? O Open Banking, por exemplo, está trazendo uma disruptão para o mercado de pagamentos no Brasil. É com ele que clientes de instituições financeiras terão a opção de compartilhar seus dados com outros bancos. A ideia, projetada pelo Banco Central, é que a nova ferramenta trará mais competição e melhor experiência no uso de produtos e serviços para os clientes.

Além do Open Banking, outros conceitos entram no novo vocabulário financeiro: Sand Box, ou ambiente para testar novos sistemas de pagamentos, é mais uma das promessas do Banco Central para o mercado brasileiro. A palavra que já caiu no gosto popular é PIX, o pagamento instantâneo criado também pelo Banco Central. Com mais de 294 milhões de chaves geradas desde novembro de 2020, o sistema já se tornou realidade entre a população brasileira.

## POSIÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO NÍVEL ORGANIZACIONAL



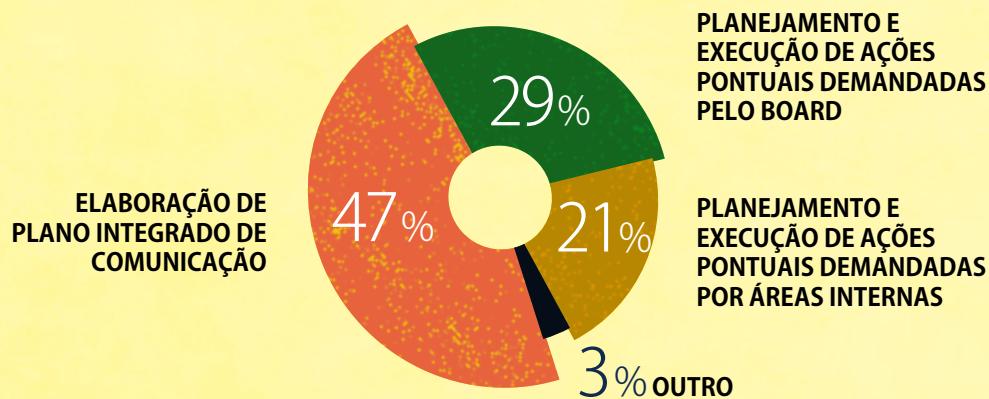
## TAMANHO DA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO



Mas, afinal, como as instituições financeiras têm conversado com seus clientes sobre tais ferramentas? De acordo com a pesquisa, comunicar temas complexos é o principal desafio – 38% dos entrevistados apontaram tal problema, seguido da falta de conhecimento do público sobre questões financeiras (29%), da grande regulamentação do setor (23%) e de como

alcançar o público-alvo correto (22%). Para **Flávia Barros**, head de Marketing do Banco BS2, as redes sociais permitem adaptar a comunicação para que se atinjam de forma mais eficiente diferentes públicos. “A linguagem quase cifrada e muito técnica do mercado financeiro está ficando inapropriada e cada vez mais no passado”, afirma.

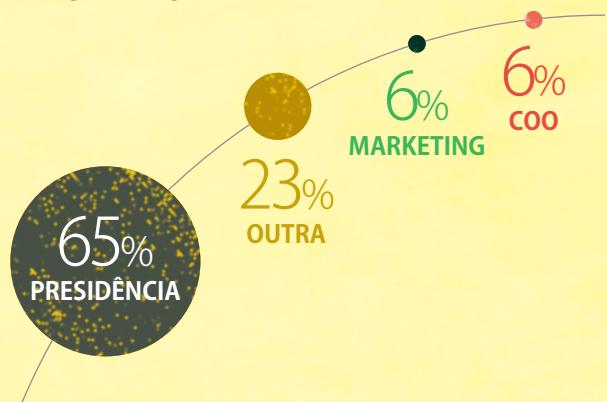
## MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO



## FORNECEDORES DE COMUNICAÇÃO| ÁREAS MAIS DEMANDADAS PELAS EMPRESAS



## A QUAL ÁREA O PRINCIPAL EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO SE REPORTA

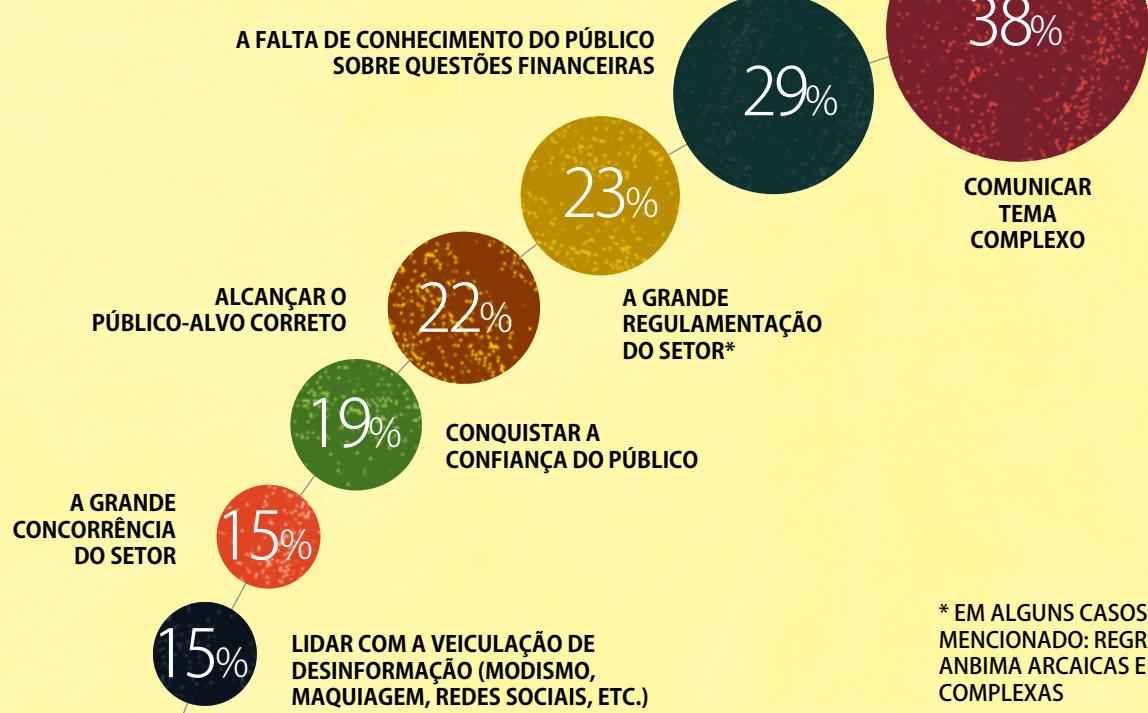


## NÍVEL HIERÁRQUICO DO RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE COMUNICAÇÃO



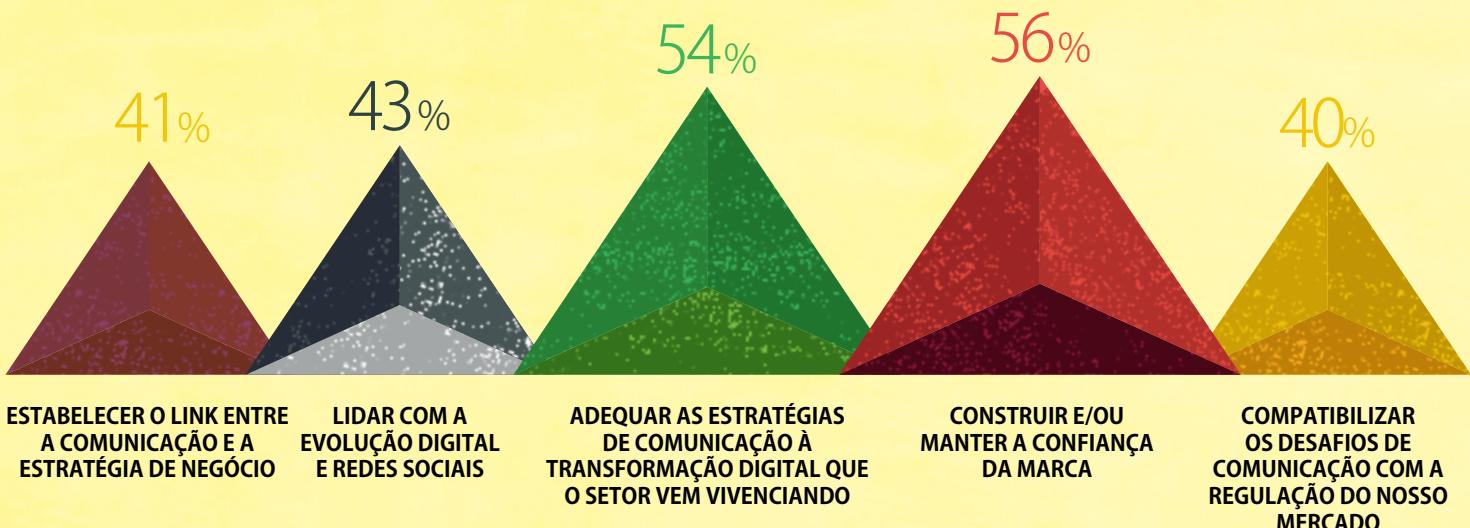
Na opinião do professor Lauro Gonzalez, coordenador do Centro de Estudos em Microfinanças e Inclusão Financeira da Fundação Getúlio Vargas (FGV), as instituições devem ter um papel educativo para que novos clientes bancarizados possam administrar melhor seus produtos e seu patrimônio. “Existe uma complexidade da indústria de investimentos e serviços financeiros que dificulta a comunicação [entre instituições e consumidores]. Para sanar isso, as instituições devem fazer o máximo possível para orientar as pessoas”, diz ele.

## MAIORES DESAFIOS DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO SEGUNDO OS ENTREVISTADOS



\* EM ALGUNS CASOS MENCIONADO: REGRAS ANIMAIS ARCAICAS E COMPLEXAS

## MAIORES DESAFIOS A SEREM APRESENTADOS NOS PRÓXIMOS ANOS



A resposta, segundo Kaká Furlan, cofundadora do canal Use Cripto, está na proximidade com seus seguidores. “A maneira como nós nos comunicamos é leve, divertida, com muito conteúdo nas redes sociais de uma forma que crie conexão com as pessoas para que fique mais fácil o entendimento de como os novos universos do mercado vão mudar e impactar o dia a dia de toda a nossa sociedade”, declara. O Use Cripto é um projeto de educação financeira que tem o objetivo de ajudar a entender o sistema monetário baseado na criptomoeda.

Para Flávia Barros, a questão é entendida como um desafio de tornar a comunicação mais simples e fácil. “Assumimos esse papel educacional em nossos canais oficiais de comunicação e focamos sempre em conteúdo mais explicativo, visando dar ao cliente mais autoridade no tema. Quanto mais informações os investidores têm acerca do assunto, maior a probabilidade de eles continuarem investindo ou até aumentar a exposição”, afirma.

**“A linguagem quase cifrada e muito técnica do mercado financeiro está ficando inapropriada e cada vez mais no passado.”**

Flávia Barros,  
head de Marketing do Banco BS2



## DESAFIOS MAIS URGENTES



## MAIS INVESTIDORES, MAIOR COMUNICAÇÃO?

Um estudo publicado pela bolsa brasileira B3 em agosto deste ano mostra que houve um crescimento de 43% no número de investidores no primeiro semestre de 2021 ante o mesmo período de 2020. Ainda segundo o levantamento, as 3,8 milhões de contas giraram um valor de custódia de 545 bilhões de reais, montante 55% superior ao registrado no mesmo período do ano passado. Além disso, o volume de negócios diários em renda variável subiu 26% em relação ao mesmo período de 2020, totalizando 14 bilhões de reais.

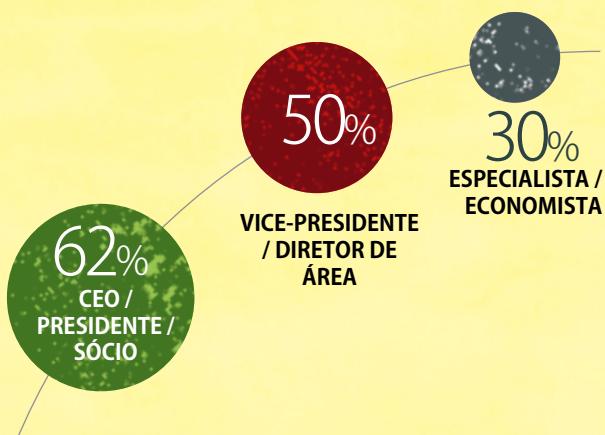
O mesmo estudo apontou que entre os investidores em destaque estão os jovens e as mulheres. “A maior parte dos investidores entra no mercado de *equities* na faixa de 25 a 39 anos, representando 50% dos novos entrantes”, afirma a instituição. Quando se observa o comportamento de investimento das mulheres, que são 29% dos investidores em *equities*, nota-se que elas fazem o primeiro aporte com ticket mediano superior ao dos homens, sendo 481 reais contra 303 reais. Historicamente as investidoras entram com valores maiores. Em 2014, por exemplo, a média do valor inicial das mulheres era de 6.000 reais, versus 4.000 reais dos investidores do sexo oposto.



**“Além do conteúdo, mais didático e acessível, usamos todas as ferramentas disponíveis e de acordo com a regulação que possam contribuir com a efetividade de nossos vários canais próprios de comunicação”**

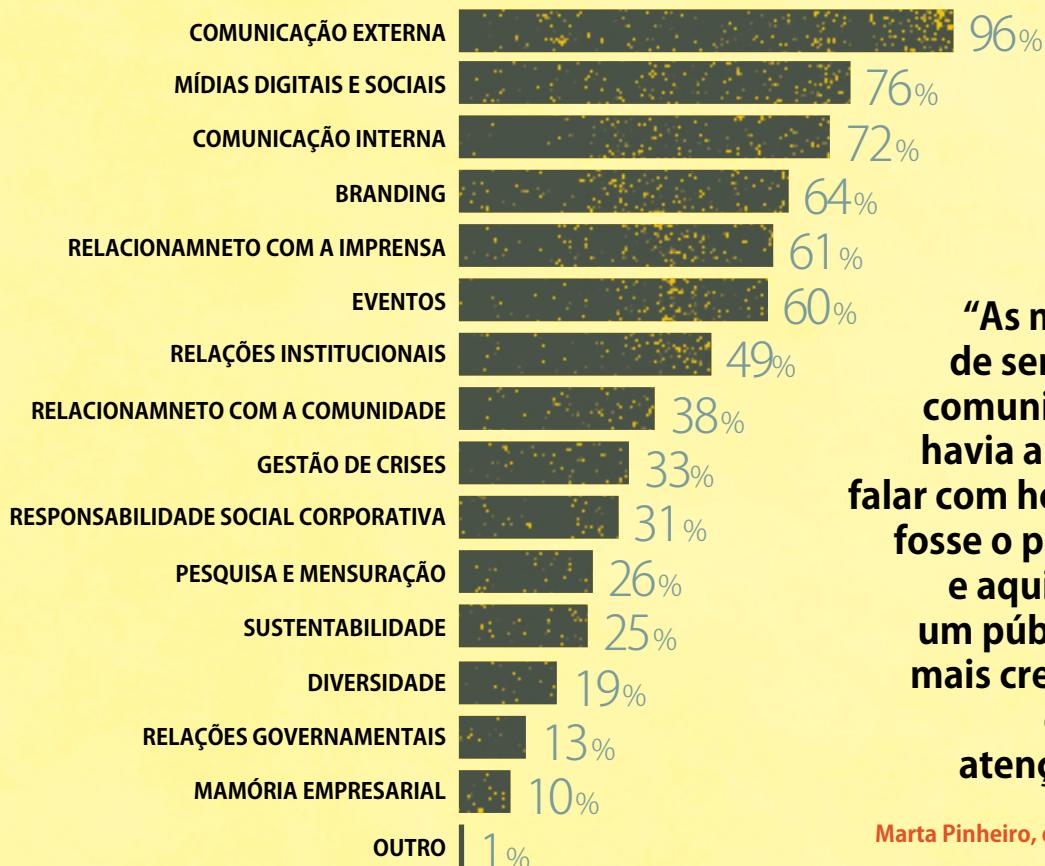
**Leandro Modé, head de Comunicação Corporativa e Relações Governamentais do Itaú Unibanco**

## CARGOS DOS PRINCIPAIS PORTA-VOZES



Mas de que forma as instituições financeiras estão se comunicando com essas mulheres? Há necessidade de diferenciar a comunicação entre gêneros? Tais perguntas já estão no radar dos comunicadores dentro das instituições financeiras. Segundo a pesquisa da Anbima e da Aberje, a promoção da igualdade de gênero é uma das principais questões a ser abordadas na comunicação (7% das respostas). “As mulheres têm de ser inseridas na comunicação. Antes havia a visão de que falar com homens talvez fosse o principal foco, e aqui a gente tem um público cada vez mais crescente e que deve receber atenção também”, diz **Marta Pinheiro**, diretora de ESG da XP.

## PRINCIPAIS PROCESSOS DE ATUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO



**“As mulheres têm de ser inseridas na comunicação. Antes havia a visão de que falar com homens talvez fosse o principal foco, e aqui a gente tem um público cada vez mais crescente e que deve receber atenção também”**

**Marta Pinheiro, diretora de ESG da XP**

Unindo educação financeira e uma guinada no foco da comunicação, a XP lançou, em parceria com o jornal *Valor Econômico*, o projeto Minas de Valor, que concede assinaturas do jornal a estudantes universitários que desejam conhecer mais sobre o mercado. Para Marta, a ideia de conciliar educação financeira com informação é a chave para aumentar o número de investidoras. “O projeto é o primeiro passo para dar acesso a conteúdo e informação a mulheres que inicialmente não o teriam. Faz parte de uma trilha educacional para que elas acessem cada vez mais o mercado financeiro”, completa.

**Ana Laura Magalhães**, especialista em investimentos e criadora do projeto @explicaana, aponta que o aumento no número de pessoas interessadas em investir acompanha o aumento da comunicação com qualidade. “À medida que as pessoas têm interesse em começar a investir, em buscar informações, a comunicação de qualidade vai se tornando fundamental para que o entendimento se alastre”, afirma.

**“À medida que as pessoas têm interesse em começar a investir, em buscar informações, a comunicação de qualidade vai se tornando fundamental para que o entendimento se alastre.”**

**Ana Laura Magalhães, especialista em investimentos e criadora do projeto @explicaana**

## ALERTAS PARA A FALSA COMUNICAÇÃO

Outro ponto em destaque na pesquisa Anbima/Aberje é a construção da confiança da marca. Apontado como o principal desafio da comunicação em 56% das respostas, o conceito pode vir, segundo analistas, de mãos dadas com outro desafio: o de lidar com a publicação e a disseminação de fake news (19% das respostas). Com o advento das redes sociais, muitas são as propagandas, vídeos e postagens que prometem investimentos mágicos de alto e rápido retorno.

Para **Simone Passianotto**, economista-chefe da **Reag Investimentos**, os investidores jovens e inexperientes são muitas vezes o principal alvo de tais fake news. “A comunicação com esse público está sendo mais diferenciada porque ele vem influenciado de que o mercado financeiro é o paraíso, que eles vão ficar ricos amanhã”, explica. “A gente precisa ser mais didático com esse tipo de investidor que chega ávido por ganhos extraordinários e com pouca informação educacional de como funciona o mercado financeiro”, ela pontua.

Lauro Gonzalez acredita que esse seja um dos principais desafios dos comunicadores no mercado financeiro, os quais lidam com a velocidade da propagação de conteúdos ao mesmo tempo em que têm a possibilidade de disseminar mais e melhor a educação financeira. “Esse tipo de solução mágica mostrada [de subestimar os riscos] parece estar intrínseco à rapidez com que a informação é colocada nas redes”, diz ele. “Por outro lado, as instituições podem postar toneladas de conteúdos sobre educação financeira. Existem dois pesos sobre a balança, e as instituições têm de se equilibrar sobre isso”, afirma.

## NOVAS TECNOLOGIAS COMO ALIADAS

Que o advento das redes sociais mudou a forma de nos comunicarmos já é sabido. Mas os desafios para manter o contato com clientes, ainda mais no mercado financeiro, continuam sendo explorados e solucionados. “Além do conteúdo, mais didático e acessível, ampliamos a distribuição dessas informações para outros canais. No Itaú Unibanco usamos todas as ferramentas disponíveis e de acordo com a regulação que possam contribuir com a efetividade de nossos vários canais próprios de comunicação”, declara **Leandro Modé**, head de Comunicação Corporativa e Relações Governamentais do Itaú Unibanco.

De acordo com a pesquisa, mais da metade dos serviços contratados pelas instituições financeiras são ações de digital marketing por meio das redes sociais (52%). No entanto, a solução ainda é o maior desafio. Em outra parte da pesquisa, os entrevistados afirmaram que lidar com a evolução digital e as redes sociais é um dos grandes obstáculos do dia a dia, com 43% das respostas. As redes sociais fazem parte de um universo de adequação das estratégias de comunicação, outro desafio apresentado por 54% dos entrevistados, seguido por estabelecer o link entre a comunicação e a estratégia de negócio (41%) e compatibilizar os desafios de comunicação com a regulação do mercado (40%).

De que maneira o mercado tem solucionado tais questões? Segundo o BS2, os contratos de letras miúdas deram lugar a vídeos explicativos, mensagens em aplicativos e até comunicação via memes, por exemplo. Isso também é visto na pesquisa, a qual aponta que a comunicação digital é um dos processos que deverão apresentar maior crescimento de relevância



e investimento em 2021, com 80% das respostas, seguida de branding e gestão de marca (64%), identidade, reputação e imagem (39%) e engajamento com stakeholders (31%).

É unânime entre os entrevistados a ideia de que a chegada das inovações tecnológicas foi fundamental para garantir a educação dos consumidores sobre o mercado financeiro. E isso se retroalimentou: mais informação e mais conhecimento tem se transformado em maior consumo de produtos oferecidos pelas instituições. Simone Passianotto acredita que seja possível identificar uma rápida adaptação de parte do sistema financeiro quanto a esses desafios. “O mercado se adaptou muito rápido às novas tecnologias. Vemos bancos tradicionais que criaram plataformas digitais, mudaram a comunicação e passaram a realizar webinars, podcasts”, afirma. “Esta é a nova comunicação, e vejo que investidores tradicionais estão se adaptando à nova realidade.”

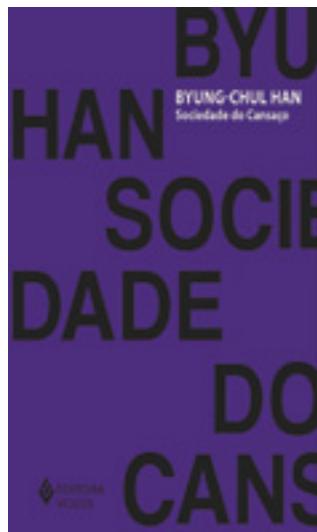
**Carolina Pulice**  
Jornalista formada pela ECA-USP, é assistente editorial do *Financial Times* no Brasil

Nossos professores  
e associados  
indicam as melhores  
leituras da temporada

# 6 LIVROS PARA RENOVAR AMENTE

## SOCIEDADE DO CANSÃO

BYUNG-CHUL HAN  
(VOZES)

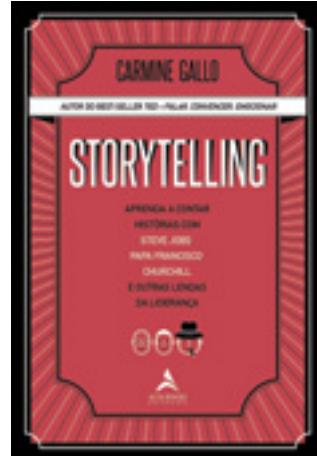


Neste livro, o filósofo coreano mostra como os indivíduos da pós-modernidade são empoderados e levados a crer que tudo podem para elevar sua produtividade. Dessa maneira, acabam exercendo o que ele chama de positividade do poder, impondo muitas vezes a seu próprio corpo psíquico e físico uma violência em busca de um alto desempenho no trabalho. À medida que se tornam agressores de si mesmos e de suas relações com o outro, esses indivíduos têm maiores probabilidades de ter sua saúde mental afetada. A reflexão de Han é que, além de uma falta de vigília e cuidado por si mesmo, há também grande responsabilidade das organizações e de suas comunicações, que podem contribuir para a ansiedade e o burnout ou então tentar compreender e buscar formas de evitar essas dores.

---

### Emiliana Pomarico

Gerente executiva da Escola Aberje de Comunicação, professora no MBA Aberje em Gestão da Comunicação Empresarial e autora da tese *Novas Narrativas da Comunicação em Organizações*



**STORYTELLING:**  
Aprenda a contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança

CARMINE GALLO  
(ALTA BOOKS)

Mais do que nunca as marcas têm se fortalecido por meio de seu propósito. Foi-se o tempo em que contar os benefícios de determinado produto ou serviço prendia a atenção da audiência. Hoje a narrativa das marcas, o propósito, o lado emocional vende, e fortalece mais, uma marca ou serviço. Uma das declarações de Carmine chama atenção quando ele diz: "O storytelling não é algo que nós fazemos. O storytelling é o que somos". Este livro traz diversos storytellers que mudaram o mundo ou impactaram negócios. Recomendo-o a todos os profissionais que buscam aprender sobre como contar histórias de maneira encantadora. Carmine é uma referência mundial em storytelling.

---

### Fabricio Costa

Gerente de Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social da Astrazeneca

## INTERNACIONALISMO OU EXTINÇÃO

NOAM CHOMSKY  
(CRÍTICA)



O livro foi originalmente escrito antes da pandemia do coronavírus; a edição brasileira,

entretanto, apresenta um prefácio em que Chomsky, um dos mais respeitados filósofos da atualidade, comenta como a pandemia alterará a ordem política e econômica global. Também

questiona por que a indústria farmacêutica não se preocupou em fazer uma vacina contra esse tipo de vírus depois do SARS. O intuito de Chomsky é alertar a sociedade sobre ameaças à sobrevivência de nosso planeta, alegando que os Estados como conhecemos não têm mais capacidade de preservar e garantir seu futuro.

Fazendo jus ao status de um dos principais intelectuais contemporâneos e grande defensor da democracia, o autor acredita que o futuro pode reservar uma emergência de Estados autoritários, mas por outro lado uma exigência da sociedade de uma reforma em favor da assistência universal à saúde e a emergência do estado de bem-estar social.

**Natália Tamura**

Doutora em Ciências da Comunicação pela USP, mestre em Educação, Arte e História da Cultura, especialista em Gestão da Comunicação, bacharel em Relações Públicas e professora no MBA da Aberje



**HOW TO LEAD:**  
**Wisdom from the world's greatest CEOs, Founders and Game Changers**

DAVID M. RUBENSTEIN  
(SIMON & SCHUSTER)

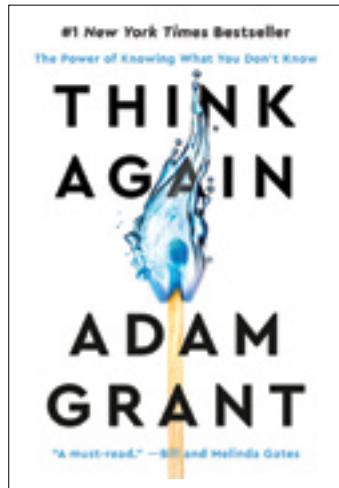
David Rubenstein é sócio-fundador de um fundo de investimentos muito conhecido mundialmente, The Carlyle Group, e tem um programa de entrevistas no qual fala com líderes de todas as indústrias. O compilado dessas entrevistas deu origem ao livro. São conversas com personalidades destacadas de áreas muito distintas – do entretenimento, com Oprah Winfrey, ao sistema jurídico, com a juíza Ruth Bader Ginsburg, falecida em setembro de 2020 – sobre trajetória de carreira, as maiores dificuldades que enfrentaram e a forma como lideram. Claro que não há espaço para algo muito profundo – até porque são muitos entrevistados, mas a obra é bastante interessante para conhecer o estilo de cada um e entender como essas pessoas, tão bem-sucedidas, usam suas habilidades de comunicação para liderar seus negócios e atividades.

**Paula Nauhardt**

Diretora de Marketing e Comunicação para a América Latina da Saab do Brasil

**THINK AGAIN:  
The Power of  
Knowing what  
You Don't Know**

ADAM GRANT  
(RANDOM HOUSE)



Este é um livro incrível, denso e que nos convida a refletir sobre uma série de temas.

Reforça a importância de pensar diferente ("fora da caixa") e principalmente saindo de nossa zona de conforto, tendo em vista que muitas vezes preferimos o conforto da convicção ao desconforto da dúvida.

Podemos ter sempre uma segunda e/ou terceira opiniões. A obra também enfatiza a importância de pensarmos como "cientistas", de fazermos as perguntas corretas e de termos sempre a curiosidade presente. E que talvez estarmos errados diante de um tema pode ser uma dádiva, uma oportunidade de nos abrirmos a novas visões.

**Carlos Parente**

Diretor da Midfield Consulting e coordenador do Programa Avançado de Relações Institucionais e Governamentais da Escola Aberje



**O NOVO ILUMINISMO:  
Em defesa da razão, da  
ciência e do humanismo**

STEVEN PINKER  
(COMPANHIA DAS LETRAS)

Quando alguém como Bill Gates aponta um livro como seu mais novo favorito, as expectativas antes de lê-lo vão ao alto. A obra de Steven Pinker, felizmente, corresponde a essas expectativas. A intenção do autor com a obra é mostrar que vivemos na melhor era de todos os tempos. Mas, em meio ao mundo calamitoso que nos é apresentado nos noticiários, de onde vem esse otimismo? É tudo uma questão de perspectiva. Embora ainda existam tragédias e grandes problemas em nossa sociedade, ao comparar com outras épocas, os dados mostram que o mundo vem melhorando constantemente desde o movimento iluminista do século 18.

A valorização da ciência, do racionalismo e do humanismo que marcou o iluminismo nos trouxe até a realidade atual: taxas de violência, fome e pobreza em sua maior baixa na história. Steven Pinker não fecha os olhos para os problemas atuais de nossa realidade, apenas os coloca – em sua obra – em perspectiva, analisando dados para comparar progressos em diversas áreas. Ainda temos muito a evoluir, isso é fato, mas não é justo dizer que já não percorremos um longo caminho evolutivo.

**Jorge Duarte**

Gerente de Comunicação Estratégica da Embrapa, professor e curador do Programa Avançado em Comunicação Pública da Aberje

CONHEÇA OS MAIS RECENTES LANÇAMENTOS DA ABERJE EDITORIAL



**COMUNICAÇÃO  
- O SOM DO SUCESSO:  
Lições de comunicação  
de 18 gênios da música**

ADOLFO CORUJO



O espanhol Adolfo Corujo, especialista na gestão da transformação do negócio e na gestão da reputação no contexto da disruptão digital e com mais de 20 anos de trajetória profissional, é também um ardoroso fã de música, guitarrista e colecionador de vinis. Soma de sua expertise profissional com o vasto conhecimento musical, o livro é uma acurada análise sobre os bastidores do show business e como seus ensinamentos podem ajudar executivos e profissionais da comunicação em seu dia a dia. Entre os “cases” mostrados estão Bruce Springsteen, Joni Mitchell, João Gilberto, Bob Dylan, Bob Marley e os Rolling Stones. Ao longo de suas páginas Corujo deixa o academicismo de lado e nos apresenta uma leitura agradabilíssima.



**A COMUNICAÇÃO  
NO COMANDO:  
Ferramentas para  
a Gestão de Ativos  
Intangíveis**

CLÁUDIO CARDOSO

Consultor em comunicação estratégica, tecnologia e inovação, Cláudio Cardoso oferece nesse livro a visão sobre uma nova era na qual o comunicador será cada vez mais requisitado a ocupar sua posição na alta liderança. O autor aborda a crescente participação dos ativos intangíveis na composição do valor das organizações e como esse novo horizonte de possibilidades se abre para o comunicador devidamente preparado a ocupar o assento no C-Level. Cardoso estabelece uma conexão entre seus conhecimentos tecnológicos e a comunicação, criando metodologias de planejamento e avaliação com uso de novos suportes técnicos e instrumentais que permitem mensurar os impactos e os resultados de ações comunicativas praticadas pelas organizações sob a ótica de uma visão estratégica.



**PRÊMIO ABERJE 2020 – Reconhecimento que Gera Valor**

VÁRIOS AUTORES

O livro do Prêmio Aberje 2020 traz o resumo dos 69 vencedores de suas 16 categorias, regionais e nacionais, da edição passada – que foi totalmente reformulada, com um novo regulamento e novas categorias e realizada integralmente online da inscrição à premiação final. A obra também destaca os profissionais e veículos de imprensa homenageados na edição, além dos Prêmios Especiais, e revela a nominata da qualificada comissão de jurados, fundamentais para a assertividade do julgamento e do resultado final.



**Jornalistas**  
EDITORIA

Uma família do bem e antenada  
no mundo da comunicação e da imprensa

## Jornalistas & Cia

**Jornalistas & Cia**  
IMPRENSA AUTOMOTIVA

MediaTalks  
By J&Cia

portal dos  
**Jornalistas**



Outras informações com Vinicius Ribeiro – (11) 9.92446655



ESCOLA ABERJE  
DE COMUNICAÇÃO

**Que tal um curso sob medida para  
ajudar na resolução dos seus  
desafios em comunicação?**

**cursos**  
*in-company* **ABERJE**



A Escola Aberje de Comunicação disponibiliza cursos  
in-company, de forma remota e com preços promocionais.



- Conhecimento para superar os **desafios contemporâneos**
- Formação profissional para toda a equipe da sua organização
- Contribuição para excelentes resultados em **comunicação**

**Solicite uma proposta através deste QR Code:**

