



Mapa da Profissão de Comunicação Interna: uma adaptação à realidade brasileira

Realização: **ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**

Apoio: **IoIC - Institute of Internal Communication**

Concepção e Planejamento: **Paulo Nassar | Diretor-Presidente da Aberje e Prof. Titular da ECA-USP**

Hamilton dos Santos | Diretor-Geral da Aberje e Doutorando da FFLCH-USP

Cynthia Provedel | Prof. da Escola Aberje de Comunicação

Coordenação: **Victor Henrique Pereira | Gerente de Relações com Associados, Relações Institucionais e Internacionais da Aberje**

Copyright © 2022 by ABERJE/IoIC. Todos os direitos dessa publicação são reservados à ABERJE/IoIC

É proibida a duplicação ou reprodução no todo ou em parte, por qualquer meio, sem expressa autorização

ABERJE/IoIC. “Mapa da Profissão de Comunicação Interna: uma adaptação à realidade brasileira”. São Paulo: 2022.
(Relatório)



SUMÁRIO

Pág.04- **INTRODUÇÃO**

Pág.05- **SURGIMENTO DO MAPA DA PROFISSÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

Pág.06- **ADAPTAÇÃO BRASILEIRA:
UMA CONSTRUÇÃO COLABORATIVA**

Pág.07- **ESPECIFICIDADES DO MAPA
ADAPTADO À REALIDADE BRASIL**

Pág.21- **DE OLHO NO FUTURO:
UMA JORNADA QUE NÃO SE ENCERRA**

Introdução

A comunicação interna se consolida cada vez mais como uma disciplina indispensável no universo da comunicação empresarial. Com o objetivo de contribuir para a geração de novos conhecimentos para o campo, a Aberje, em parceria com o IoIC – Institute of Internal Communication (Instituto de Comunicação Interna), do Reino Unido, desenvolveu uma tradução e adaptação do “Profession Map”, que mapeia as principais competências e atitudes do profissional de Comunicação Interna na atualidade.

A adaptação teve a liderança da Professora Cynthia Provedel, da Escola Aberje de Comunicação, que conduziu conversas em grupo com profissionais de diferentes níveis e especialistas em C.I., todos associados à Aberje. Os grupos analisaram e refletiram sobre os diferentes aspectos presentes na versão britânica do Mapa, e avaliaram sua aplicabilidade na realidade dos profissionais brasileiros.

Esse processo de escuta teve como resultado o “Mapa da Profissão de Comunicação Interna: uma adaptação brasileira”, que traz adaptações que consideram a realidade local e ampliam a visão sobre a profissão, incluindo novos conhecimentos, habilidades e atitudes mapeados ao longo da escuta.

Sem o objetivo de esgotar o tema, o Mapa propõe um exercício de reflexão, abrindo a possibilidade para atualizações futuras, a partir de estudos complementares, uma vez que os desafios e oportunidades são crescentes em torno da atuação do profissional de comunicação interna na contemporaneidade e, portanto, demandam um olhar constante para este tema.

Esperamos que as informações aqui disponíveis possam contribuir para apoiar o desenvolvimento dos profissionais da área a partir da compreensão das competências que se apresentam como necessárias para estabelecer sua trajetória de carreira dentro da profissão de comunicação interna.

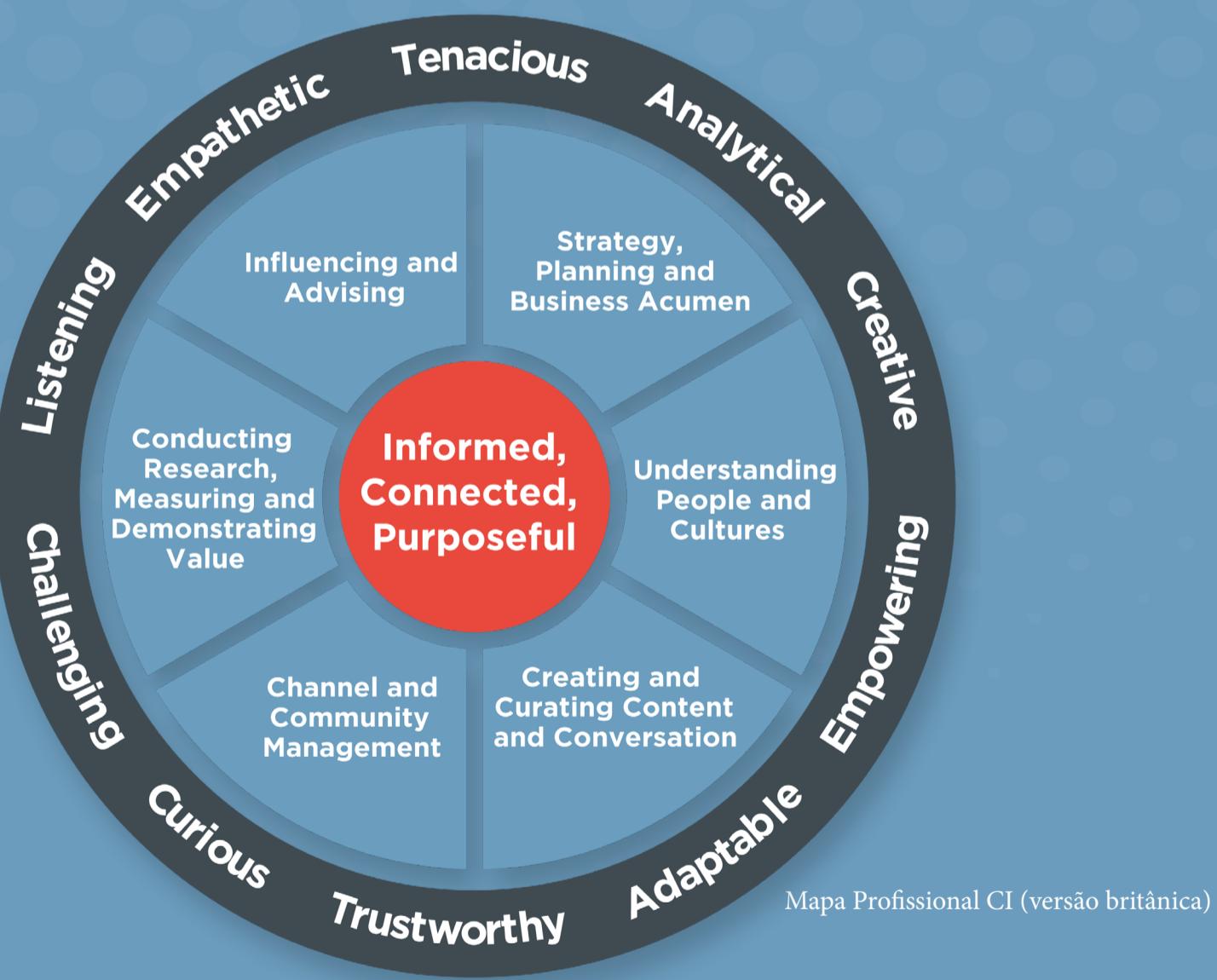
**Boa leitura,
Equipe Aberje**

SURGIMENTO DO MAPA DA PROFISSÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Por mais de 70 anos, o IoIC - Institute of Internal Communication - tem sido um órgão profissional independente no Reino Unido exclusivamente dedicado à comunicação interna cuja finalidade é apoiar as organizações e as pessoas para que tenham sucesso por meio das práticas de comunicação interna em seu mais alto padrão.

Em consulta com seu Conselho Consultivo de Desenvolvimento Profissional – um grupo de profissionais de comunicação interna de uma ampla gama de setores e organizações, e com origens variadas – o atual mapa profissional de Comunicação Interna do IoIC passou por uma revisão completa de sua estrutura original, lançada em 2016, para garantir que o conteúdo atual é um reflexo do papel que os comunicadores internos desempenham, reconhecendo as rápidas mudanças em curso nos ambientes organizacionais e a indefinição das fronteiras organizacionais.

A estrutura original do mapa busca definir uma referência para profissionais e equipes de comunicação interna. Permite que os indivíduos articulem o papel da comunicação interna nas organizações: mapeando habilidades e conhecimentos, identificando lacunas e criando planos de desenvolvimento pessoal; e estabeleçam sua trajetória de carreira dentro da profissão de comunicação interna.



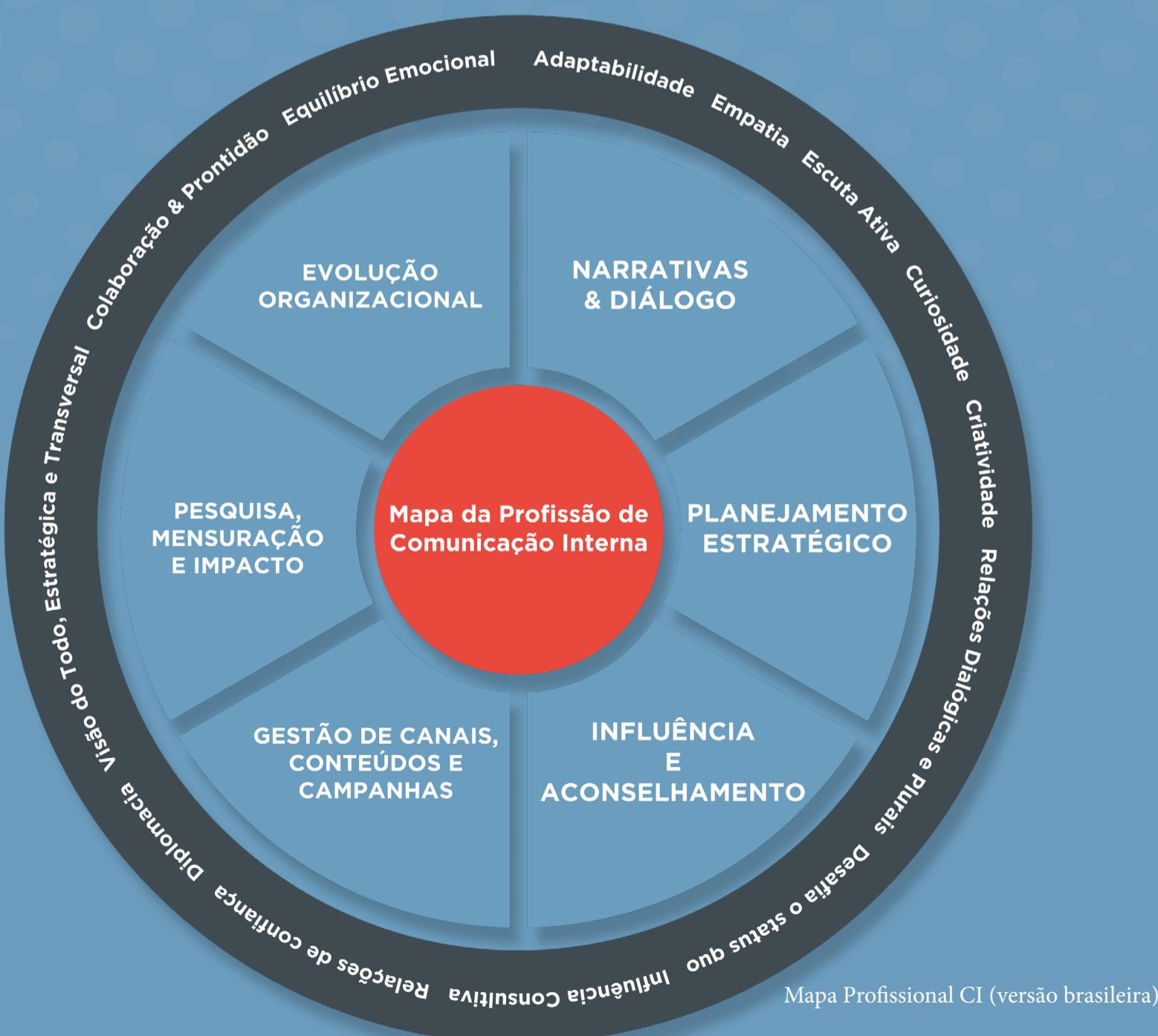
A estrutura foi originalmente constituída em seis áreas profissionais, demonstrando as maneiras pelas quais a comunicação interna é uma disciplina distinta com conhecimentos e habilidades específicas. Para conhecer a versão original do mapa (ilustrado acima), consulte o bloco “Mais Informações” disponível ao final deste material.

ADAPTAÇÃO BRASILEIRA: UMA CONSTRUÇÃO COLABORATIVA

O que começou com a intenção de disponibilizar uma versão do mapa em português e ampliar o conhecimento local do material junto aos profissionais de comunicação, se tornou uma oportunidade de compreender a aderência do mapa à realidade da profissão no Brasil. Também possibilitou mapear possíveis adaptações e adições à estrutura levando em consideração as especificidades do exercício da profissão no país e, também, os desafios e oportunidades crescentes em torno da atuação do profissional de comunicação interna na contemporaneidade.

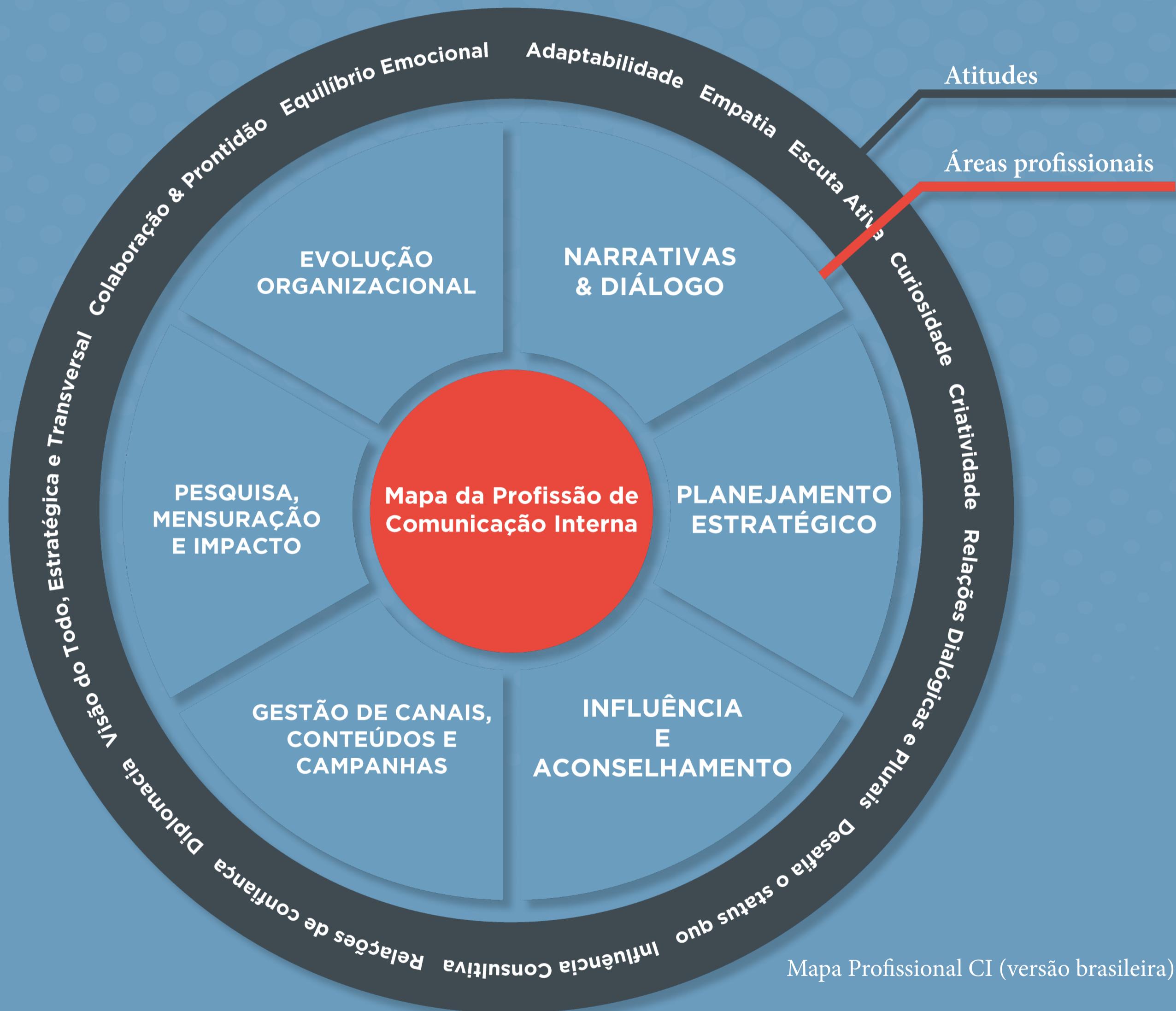
A adaptação teve a liderança da Professora da Escola Aberje de Comunicação, Cynthia Provedel, que conduziu conversas em grupo com profissionais de diferentes níveis e especialistas em C.I., todos associados à Aberje. Os grupos analisaram e refletiram sobre os diferentes aspectos presentes na versão britânica do Mapa e avaliaram sua aplicabilidade na realidade dos profissionais brasileiros. Ainda foram conduzidas conversas individuais com Executivos de RH e de Negócios a fim de agregar um olhar complementar sobre expectativas e necessidades identificadas por estes interlocutores quanto ao papel do profissional de C.I.

Como parte da jornada, o estudo ainda contou com um Comitê de Especialistas formado por professores da Escola Aberje de Comunicação e que também atuam na área, aportando ricas e relevantes contribuições tendo como base suas vivências profissionais, as tendências de mercado e seu repertório acadêmico.



ESPECIFICIDADES DO MAPA ADAPTADO AO BRASIL

Como no mapa original desenvolvido pelo IoIC, o mapa brasileiro ilustra as áreas profissionais (identificadas em azul claro na figura a seguir) que possuem uma definição geral que ilustra sua constituição e caracterização, conforme veremos mais adiante. O mapa também ilustra as atitudes (identificadas em azul escuro na figura a seguir) que, de forma ilustrada, orbitam em torno do mapa, norteando as áreas profissionais.



Para a versão brasileira, como referencial complementar, aportamos à nossa análise o conceito do “CHA” a fim de estabelecer um diferenciação entre conhecimento, habilidade e atitudes que, finalmente, consolidarão, em sua totalidade, o que estará indicado como parte do conteúdo de cada área profissional presente no mapa original.

CHA é um acrônimo para conhecimento, habilidade e atitudes. É considerado como o tripé das competências, sendo manifestado na forma de pensar, sentir e agir do indivíduo. O conceito foi proposto em 1996 por Scott B. Parry, no livro “The quest for competencies” e, desde então, se mantém atual e aceito como um referencial relevante em definições de competências.

CONHECIMENTOS

É o saber cognitivo, do que se aprende nas universidades, nos livros, no trabalho e na vida.

HABILIDADES

É o saber fazer, a execução, aplicar o saber cognitivo na prática do dia a dia.

ATITUDES

É o como fazer, corresponde à postura, aos comportamentos, à capacidade de entender a situação e saber como agir de forma a nortear a habilidade e o conhecimento rumo à prática.

Mais recentemente, tem-se falado na importância de agregar um quarto elemento ao conceito de CHA que seria o “R”, de Resultados. Ou seja, como a combinação entre conhecimento, habilidades e atitudes contribuem para trazer resultados à empresa e ao profissional.

Além do aporte deste conceito que apoiou o entendimento e aprofundamento de cada área profissional, tivemos outras adaptações na versão brasileira do mapa.

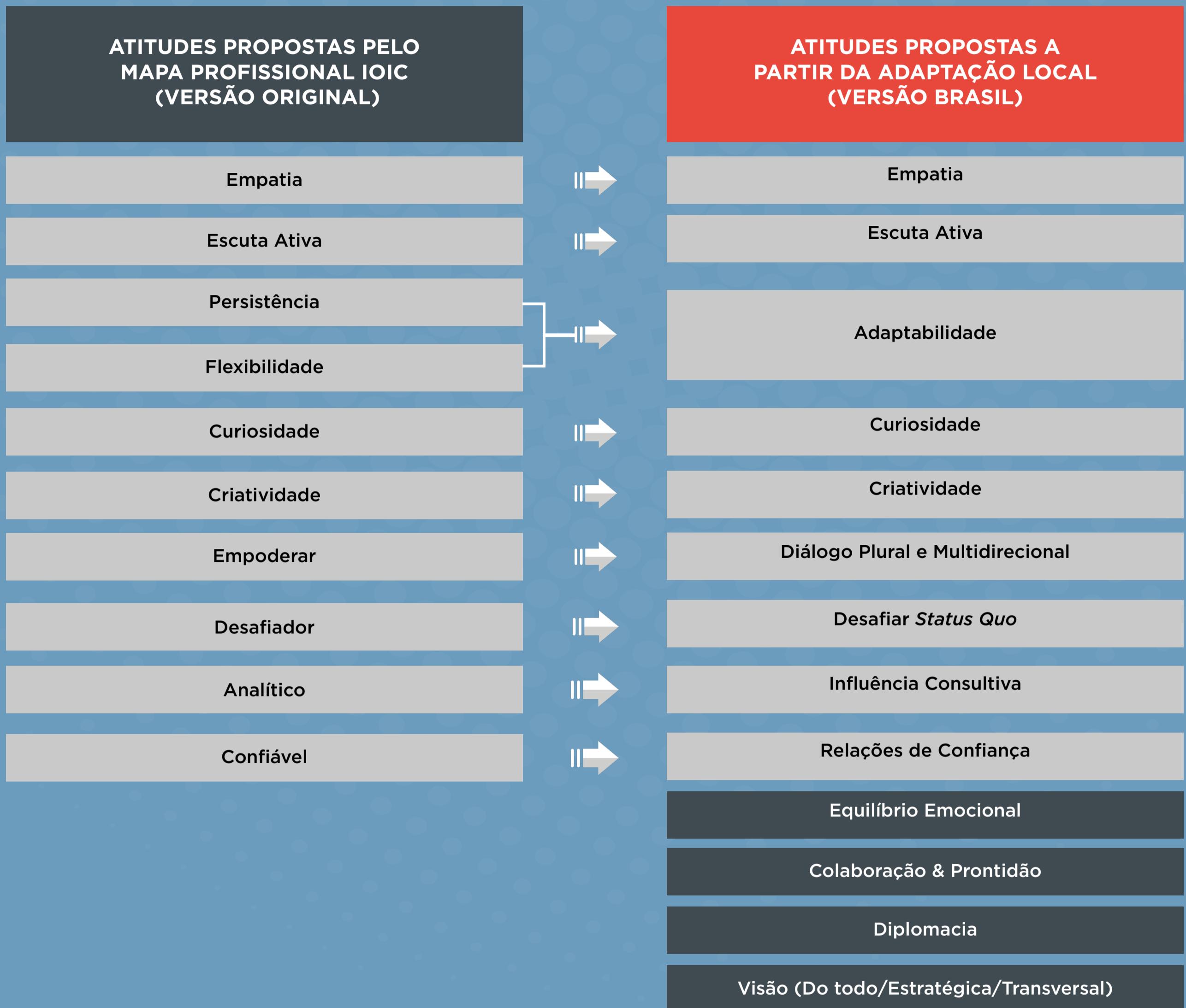
Chegou-se a um resultado de seis áreas profissionais, mantendo o número original do mapa britânico, sendo que na adaptação local duas áreas profissionais foram fundidas em uma única e uma nova área profissional foi inserida e nomeada como Narrativas & Diálogo.



- Mantivemos um total de seis áreas profissionais, conforme desenho original do mapa
 - Duas áreas profissionais foram fundidas em uma única
 - Inserimos uma nova área profissional: Narrativas & Diálogo

ATITUDES

Tendo como base as dez atitudes disponíveis na versão original, as seguintes adaptações foram implementadas no mapa Brasil: duas atitudes foram fundidas em uma única e quatro novas atitudes foram incluídas, resultando num total de treze atitudes, três a mais do que no mapa original. Como no mapa original, todas as atitudes orbitam em torno das áreas profissionais, sendo que algumas norteiam de forma mais direta determinadas competências conforme indicado em cada bloco de atitudes disponível no escopo de cada área profissional.

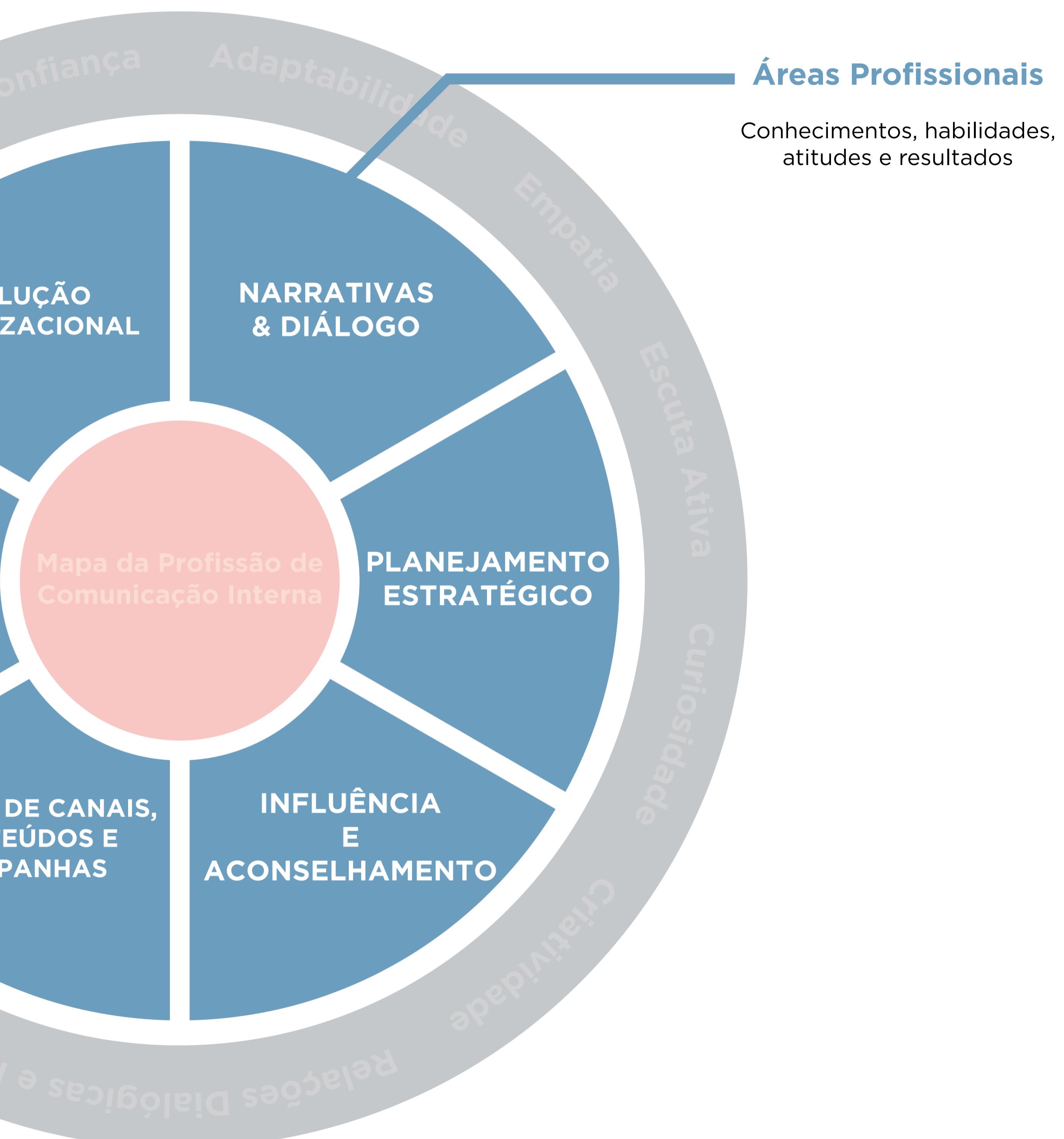


• Uma vez que o estudo foi realizado ao longo de 2021, é importante reforçar que as adaptações disponíveis no mapa Brasil já trazem elementos e nuances que podem ser consideradas reflexo e resultado dos desafios que a pandemia da COVID - 19 trouxe à rotina do profissional de comunicação interna. Este contexto certamente demanda transformações ao papel destes profissionais nas organizações que já são observáveis e outras subsequentes e não identificadas de imediato e que poderão, eventualmente, se manifestar nos próximos anos.

• No centro da versão britânica do mapa, existem três palavras-chave que representam o objetivo da função de comunicação interna. Na versão brasileira, optamos por não inserir tais palavras chave considerando que a complexidade e abrangência da função de comunicação interna não possam ser resumidas em apenas três palavras.

Confira a seguir cada área profissional do mapa Brasil e o seu desdobramento em conhecimentos, habilidades, atitudes e resultado, bem como o detalhamento de todas as atitudes descritas em bloco complementar.

Análise das Áreas Profissionais



ÁREA PROFISSIONAL: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para esta área profissional, além de descrever competências, habilidades, atitudes e resultados, agregamos à versão brasileira a importância da visão do todo e transversal para além da visão estratégica. Também trouxemos a importância do planejamento sustentado e embasado por diagnósticos e mensurações consistentes.

DEFINIÇÃO ORIGINAL DA ÁREA PROFISSIONAL NO MAPA IOIC

Estratégia, Planejamento e Visão de Negócios
Combina forte visão de negócios e entendimento de pessoas, a fim de desenvolver e implementar estratégias, planos e campanhas de comunicação que possam beneficiar a organização e as pessoas em todos os níveis

DEFINIÇÃO DA ÁREA PROFISSIONAL ADAPTADA PARA O BRASIL

A partir de uma visão do todo, estratégica e transversal, esta área profissional abrange o desenvolvimento e implementação de estratégias e planos de comunicação interna embasados por diagnósticos e mensurações consistentes, com foco na empresa, nas pessoas e na humanização das narrativas organizacionais, contribuindo para o alcance de resultados e a geração de impacto positivo

CONHECIMENTOS

- Entendimento e visão do (s) negócio (s) / da empresa em que atua
- Repertório sobre comportamento humano e cultura organizacional
- Conhecimento de conceitos e estratégias de planejamento e indicadores de comunicação interna

HABILIDADES

- Observar e analisar cenários e tendências em C.I. / Interpretar diagnósticos de comunicação interna
- Desenvolver e implementar estratégias e planos de comunicação interna embasados por diagnósticos e mensurações consistentes
- Articular estratégias e ações com foco na empresa, nas pessoas e na humanização das narrativas organizacionais
- Capacidade de articular prioridades/ conectar temáticas correlatas / não sobrepor demandas organizacionais / negociação

ATITUDES

(conheça o detalhamento de cada atitude a partir da página 18)

- Ter uma visão do todo
- Ter uma visão estratégica
- Ter uma visão transversal
- Empatia / Escuta Ativa / Relações de Confiança/ Diplomacia

RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

- Alcance de metas e objetivos organizacionais
- Maior credibilidade e alto desempenho à área
- Uma comunicação que se articula, com potencial de transformação e mudança da estratégia organizacional
- Influência e contribuição com o processo de tomada de decisão organizacional

ÁREA PROFISSIONAL: INFLUÊNCIA E ACONSELHAMENTO

Para esta área profissional, além de descrever competências, habilidades, atitudes e resultados, agregamos à versão brasileira, uma visão de que o exercício da influência e aconselhamento de CI junto aos diversos níveis e interlocutores tem seu embasamento no contexto organizacional existente, bem como na interpretação, navegação e encaminhamento que se dão a partir disso.

DEFINIÇÃO ORIGINAL DA ÁREA PROFISSIONAL NO MAPA IOIC



DEFINIÇÃO DA ÁREA PROFISSIONAL ADAPTADA PARA O BRASIL

Implantar habilidades de influência ao fazer recomendações sobre a comunicação interna por meio de relacionamentos eficazes com os stakeholders; transferência de conhecimento para suportar outras pessoas a fim de que possam adotar práticas de comunicação interna altamente eficazes. Ser percebido como um parceiro confiável.

Exercitar a interpretação de cenários, transitar nos mais diversos níveis e navegar em perspectivas variadas, lidando com as ambiguidades e possíveis barreiras. A partir da identificação dos interesses de diferentes partes, o profissional aconselha, influencia e articula posicionamentos por meio do diálogo e da negociação a fim de contribuir para o encaminhamento de decisões e processos comunicacionais alinhados aos interesses organizacionais e às necessidades/expectativas dos colaboradores.

CONHECIMENTOS

- Sobre comportamento humano e cultura organizacional
- Conhecimentos sobre gestão de conflitos
- Repertório sobre facilitação de diálogo

HABILIDADES

- Exercitar interpretação de cenário, identificando interesses de diferentes partes, mapeando barreiras e oportunidades
- Navegar em diferentes perspectivas a fim de evitar que a área fique engessada em “velhos conceitos”
- Transitar nos diversos níveis organizacionais, formando alianças, parcerias e relacionamentos de confiança com stakeholders relevantes
- Capacidade de exercer influência e aconselhamento por meio do diálogo e da negociação
- Habilidade em lidar com instabilidades, ambiguidades e desafios e em adotar estratégias construtivas de posicionamento frente aos conflitos
- Reconhece a influência das emoções, buscando recursos internos e externos para tratativas construtivas e proveitosas

ATITUDES (conheça o detalhamento de cada atitude a partir da página 18)

- Ter uma visão do todo
- Ter uma visão estratégica
- Ter uma visão transversal
- Diplomacia / Relações de Confiança
- Empatia / Escuta Ativa /Equilíbrio Emocional / Colaboração & Prontidão

RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

- Ser percebido como um parceiro confiável e estratégico, ampliando espaço de atuação, relacionamento e influência organizacional
- Influenciar e contribuir para o encaminhamento de decisões e comunicações alinhados aos interesses organizacionais e às necessidades/expectativas dos colaboradores

ÁREA PROFISSIONAL: GESTÃO DE CANAIS, CONTEÚDOS E CAMPANHAS

Além da descrição das competências, habilidades, atitudes e resultados, esta área profissional é resultado da fusão entre duas áreas profissionais existentes na versão britânica: “Criação & Curadoria de Conteúdo” e “Diálogo e Gestão de Canais e Comunidades”. Compreendemos aqui a importância de capturar as sinergias existentes entre as atividades de gestão de canais, conteúdos e curadoria o que as tornam parte de uma mesma área profissional. Além disso, agregamos à versão brasileira a complexidade desta área a partir de uma gestão multicanais e a importância de buscar priorização e relevância do que será comunicado, bem como de mensagens-chave e tom de voz alinhados ao diálogo organizacional.

DEFINIÇÃO ORIGINAL DA ÁREA PROFISSIONAL NO MAPA IOIC

Facilitar o entendimento mútuo por meio da criação de um ambiente que incentive e apoie conversas significativas em todas as direções e possibilite uma colaboração eficaz. Criação de mensagens coerentes e consistentes que informem, inspirem e impulsionem a ação. Apoiar stakeholders na articulação de conversas significativas. Proficiência no desenvolvimento, entrega, gerenciamento e avaliação de uma infraestrutura de canal para comunicação multidirecional eficaz dentro da organização, garantindo a combinação ideal no uso de canais presenciais, impressos e digitais para apoiar as necessidades de negócios e pessoas.

CONHECIMENTOS

- Repertório sobre variados tipos de canais de comunicação interna e suas respectivas linguagens, formatos
- Conhecimentos sobre construção de narrativas e produção de conteúdo
- Compreensão sobre mecanismos e estratégias de curadoria e segmentação de conteúdo
- Conhecimentos em Campanhas e Engajamento / *Storytelling* e *Agenda Setting*

HABILIDADES

- Habilidade no desenvolvimento de conteúdo para canais e públicos diversos
- Capacidade de gerir/implementar diversos tipos de canais internos e campanhas
- Capacidade de desenhar estratégias de segmentação e curadoria
- Habilidade para desenhar o tom de voz organizacional e suas respectivas narrativas
- Capacidade de priorização / relevância
- Habilidade em comunicação visual

ATITUDES

(conheça o detalhamento de cada atitude a partir da página 18)

- Ter uma visão do todo
- Ter uma visão estratégica
- Ter uma visão transversal
- Diplomacia / Relações de Confiança
- Empatia / Escuta Ativa / Equilíbrio Emocional / Colaboração & Prontidão

RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

- Estabelecer uma comunicação multidirecional e segmentada, se necessário
- Criação e Divulgação de conteúdo pertinente e atraente, atendendo às necessidades da empresa e das pessoas
- Priorização assegurada e relevância do que será comunicado, bem como de mensagens-chave e tom de voz alinhados ao diálogo organizacional

DEFINIÇÃO DA ÁREA PROFISSIONAL ADAPTADA PARA O BRASIL

Proficiência no desenvolvimento, entrega, gestão de uma infraestrutura de canais e conteúdos para comunicação multidirecional e segmentada. Busca a combinação de canais variados, desde presenciais (fóruns, eventos e afins), impressos e digitais para apoiar as necessidades da empresa e das pessoas. Estimula e exercita a competência da curadoria a fim de buscar priorização e relevância do que será comunicado, bem como de mensagens-chave e tom de voz alinhados ao diálogo organizacional.



ÁREA PROFISSIONAL: PESQUISA, MENSURAÇÃO E IMPACTO

Para esta área profissional, além de descrever competências, habilidades, atitudes e resultados, agregamos à versão brasileira uma visão quanto à importância dessa área no sentido de gerar indicadores, evidências e interpretações significativas e de valor que contribuem para retroalimentar os planos estratégicos e táticos de Comunicação Interna e, assim, potencializar influência e impacto aos negócios, ao engajamento das pessoas e à tomada de decisão organizacional.

DEFINIÇÃO ORIGINAL DA ÁREA PROFISSIONAL NO MAPA IOIC



DEFINIÇÃO DA ÁREA PROFISSIONAL ADAPTADA PARA O BRASIL

Utilizando técnicas eficazes de pesquisa, medição e avaliação para fornecer percepções e evidências significativas e demonstrar de forma robusta o valor e o impacto da comunicação interna de alto padrão. Garantir que as abordagens de comunicação estejam fundamentadas por pesquisas robustas sobre as necessidades organizacionais.

Utiliza estratégias e abordagens eficazes de pesquisa, medição de indicadores e avaliação a fim de demonstrar de forma robusta o valor e o impacto da comunicação interna ao negócio e ao engajamento das pessoas, a partir de evidências e interpretações significativas e de valor. Definir e acompanhar indicadores e retroalimentar os planos estratégicos e táticos de Comunicação Interna, contribuindo para o resultado e tomada de decisão organizacional.

CONHECIMENTOS

- Possui conhecimentos sobre técnicas/abordagens para implementar um diagnóstico em C.I.
- Tem repertório sobre tipos de pesquisa, mensuração e indicadores
- Conhecimentos e repertório para interpretação de dados e estudos qualitativos

HABILIDADES

- É capaz de desenvolver pesquisas e diagnósticos em comunicação interna, bem como avaliar parceiros e fornecedores adequados para este fim
- Tem a habilidade de desenhar e/ou identificar/definir indicadores robustos e eficientes para acompanhamentos de desempenho e resultados da CI
- Definir e acompanhar indicadores de forma a retroalimentar os planos estratégicos e táticos de Comunicação Interna
- É capaz de extrair, interpretar e correlacionar dados relevantes a partir de diferentes fontes
- Possui habilidades para desenvolver mecanismos de escuta interna informais e pontuais
- Com base em evidências, tem a habilidade de avaliar e demonstrar o valor e impacto da C.I. ao negócio e engajamento das pessoas

ATITUDES

(conheça o detalhamento de cada atitude a partir da página 18)

- Ter uma visão do todo / Ter uma visão estratégica
- Prontidão / Desafio ao *status quo*
- Empatia / Escuta Ativa
- Consultivo / Colaboração & Prontidão

RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

- Demonstração com credibilidade sobre o valor e impacto da C.I. ao negócio e engajamento das pessoas
- Geração de indicadores robustos e eficientes para acompanhamentos de desempenho e resultados da CI
- Contribuição com o processo de tomada de decisão organizacional

ÁREA PROFISSIONAL: EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

Para esta área profissional, além de descrever competências, habilidades, atitudes e resultados, agregamos à versão brasileira uma visão que reflete a contribuição ativa que a Comunicação pode oferecer para a transformação organizacional, para além de um lugar que sustenta a construção das narrativas, mas que também influencia os rumos organizacionais.

DEFINIÇÃO ORIGINAL DA ÁREA PROFISSIONAL NO MAPA IOIC

Garantir que as abordagens de comunicação sejam adequadas à cultura organizacional; construir uma compreensão profunda e empática, mas baseada em evidências, das pessoas e de suas necessidades; ajudar a criar um ambiente onde a voz e a colaboração do funcionário façam parte do DNA da cultura e onde a contribuição para o sucesso seja reconhecida.

DEFINIÇÃO DA ÁREA PROFISSIONAL ADAPTADA PARA O BRASIL

Contribuir ativamente para a transformação organizacional em contextos de crise, instabilidade, mudança e transformação cultural

CONHECIMENTOS

- Entendimento em Gestão da Mudança
- Compreensão em Gestão de Crise
- Clareza sobre Cultura Organizacional
- Entendimentos Complementares atuais: Diversidade & Inclusão, ESG, Segurança Psicológica, Marca Empregadora (Employer Branding), Proposta de Valor da Marca Empregadora (Employer Value Proposition), Experiência do Empregado (Employee Experience).

HABILIDADES

- Prática em gestão da mudança (reestruturações, fusões, aquisições, entre outros)
- Aptidão para informar os colaboradores sobre as principais questões, engajando nas diversas etapas, esclarecendo papéis e responsabilidades e minimizando resistências, medos e preocupações
- Agilidade para protagonizar uma comunicação transparente em contextos de crise e instabilidade, disponibilizando repertório para que os colaboradores possam compreender o cenário, bem como riscos e impactos, de modo eles possam se manter informados, engajados e conscientes
- Aptidão para contribuir ativamente para a agenda de cultura organizacional, construindo narrativas que refletem e fortaleçam a cultura no dia-a-dia organizacional e, ao mesmo tempo, talento para criar mecanismos para escutar/mapear como as diretrizes culturais ressoam no dia-a-dia (discurso x prática)

ATITUDES

(conheça o detalhamento de cada atitude a partir da página 18)

- Ter uma visão do todo
- Ter uma visão estratégica
- Ter uma visão transversal
- Empatia / Escuta Ativa / Relações de Confiança/ Diplomacia
- Dialogo plural e multidirecional
- Adaptabilidade
- Curiosidade
- Criatividade
- Desafiar *Status Quo*
- Relações de Confiança
- Equilíbrio Emocional
- Colaboração & Prontidão

RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

- Contribuir e influenciar ativamente a evolução organizacional em contextos de mudanças, crises e instabilidades, fomentando oportunidades para estabelecimento e disseminação de novos padrões culturais e o seu alinhamento nas tomadas de decisão e práticas cotidianas

ÁREA PROFISSIONAL: NARRATIVAS & DIÁLOGO

Esta é uma nova área profissional que agregamos à versão brasileira a fim de contemplar a necessidade de reforçar a potência da Comunicação na criação, articulação, facilitação e estímulo de espaços dialógicos humanizados e transformadores que contribuam para mobilizar e incentivar o agir das pessoas nas organizações.

DEFINIÇÃO GERAL DA ÁREA PROFISSIONAL ADAPTADA PARA O BRASIL

Impulsionar e facilitar narrativas organizacionais que humanizam as relações, o diálogo e a experiência organizacional por meio da criação de espaços para diálogos humanizados, transformadores e significativos, dentre os diversos protagonistas e agentes de comunicação interna presentes no contexto organizacional (líderes formais e informais, comunidades, influenciadores, rede, entre outros) que contribuam para mobilizar e incentivar o agir das pessoas.

CONHECIMENTOS

- Discernimento para criação de diálogos e narrativas em C.I.
- Clareza em técnicas de Escuta & Facilitação de Diálogo
- Consciência em Gestão de Comunidades
- Conhecimento em Cultura Organizacional
- Compreensão em segurança psicológica
- Conhecimento sobre comunicação de/para Liderança

HABILIDADES

- Saber como em criar espaços para diálogos humanizados, transformadores e significativos entre os diversos interlocutores
- Saber como para criar um ambiente seguro, que possibilita mecanismos diversos de troca e escuta, retroalimentando a C.I. o por meio das contribuições e inputs gerados
- Aptidão para criar um espaço de escuta à comunicação interna informal, de modo a mapear e compreender sentimentos/percepções e emoções dos colaboradores e articular a gestão e endereçamento dos mesmos, sempre que necessário
- Destreza para apoiar a comunicação em rede, os influenciadores e as comunidades (online e off-line),
- Talento para apoiar os colaboradores, dando espaço às outras vozes, às manifestações autênticas, para influenciar e co-construir narrativas com eles
- Perspicácia para conscientizar, apoiar e capacitar os líderes formais e informais, para que possam atuar como líderes comunicadores, junto aos times

ATITUDES

(conheça o detalhamento de cada atitude a partir da página 18)

<ul style="list-style-type: none">• Ter uma visão do todo• Ter uma visão estratégica• Ter uma visão transversal• Empatia / Escuta Ativa / Relações de Confiança/ Diplomacia• Dialogo plural e multidirecional• Adaptabilidade• Curiosidade• Criatividade	<ul style="list-style-type: none">• Desafiar <i>Status Quo</i>• Relações de Confiança• Colaboração & Prontidão• Equilíbrio Emocional
---	---

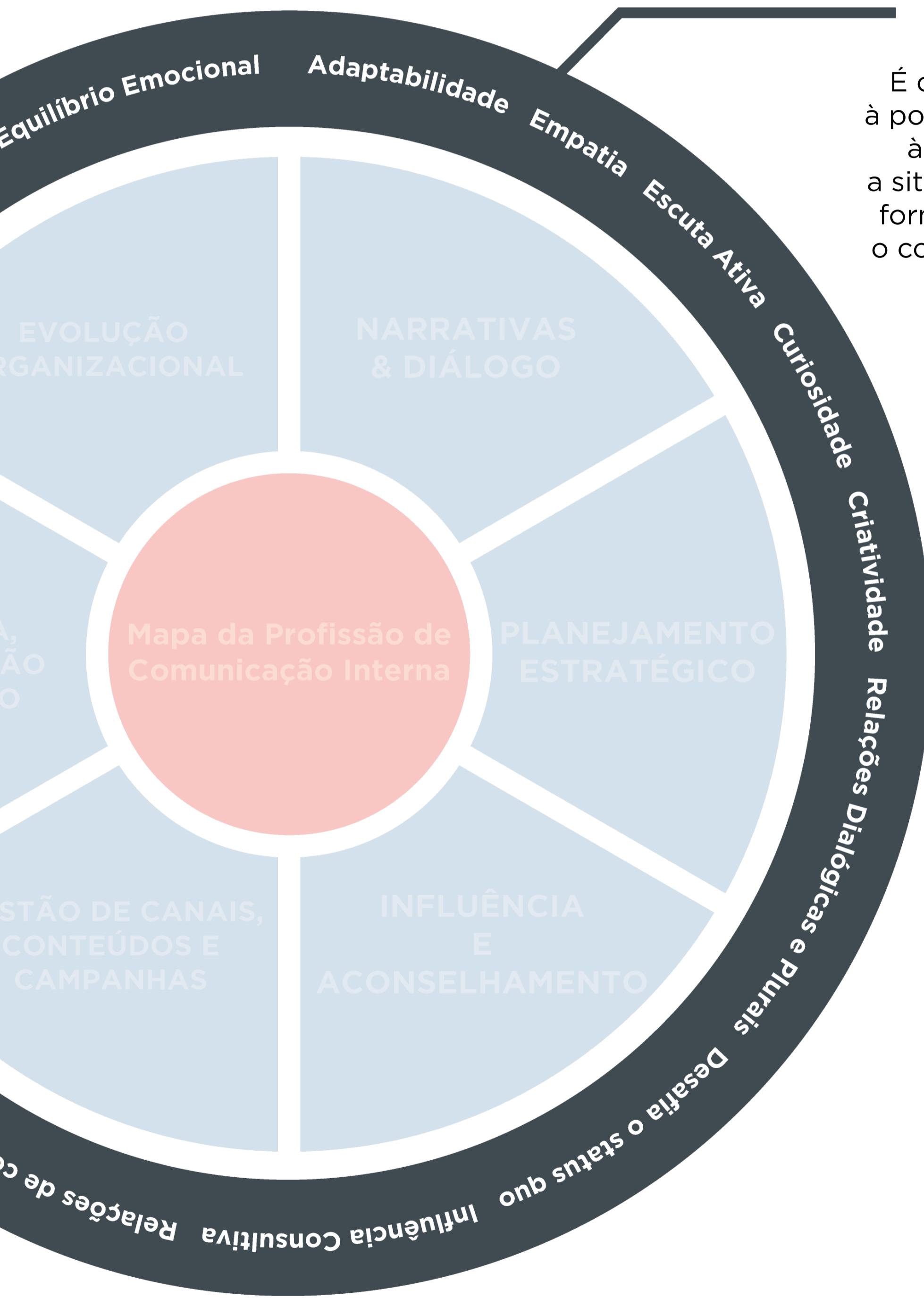
RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

- Impulsionar e facilitar narrativas organizacionais que humanizam as relações e a experiência organizacional por meio da criação de espaços para diálogos genuínos, transformadores e significativos, dentre os diversos protagonistas e agentes de comunicação interna presentes no contexto organizacional (líderes formais e informais, comunidades, influenciadores, rede, entre outros), mobilizando e engajando as pessoas

ATITUDES

Atitudes

É o como fazer, corresponde à postura, aos comportamentos, à capacidade de entender a situação e saber como agir de forma a nortear a habilidade e o conhecimento rumo à prática



ATITUDES (ADAPTAÇÃO)

Adaptabilidade

Abertura aos constantes aprendizados que os contextos de caos, ambiguidade e instabilidade oferecem, adotando uma postura construtiva, flexível e inovadora que se ajusta às diversas formas de trabalhar, buscando apoio e respaldo sempre que necessário.

Empatia

Capaz de reconhecer, compreender e apreciar as emoções, perspectivas e situações diversas e demonstrar, de forma prática, a importância e escuta que atribui a elas.

Escuta Ativa

Utiliza técnicas de escuta ativa ao dialogar com colegas em toda a organização, criando espaço para interlocução e trazendo perguntas potentes sobre como as pessoas estão se sentindo, possibilitando ações e intervenções apropriadas.

Curiosidade

Apreciação e abertura às novas abordagens para além das fronteiras organizacionais, ganhando repertório, profundidade e novas perspectivas.

Criatividade

É a habilidade de buscar soluções que gerem mudança de comportamento ou engajamento. Soluções que podem ser inéditas, simples, coerentes, direto ao ponto.

Relações Dialógicas e Plurais

Dar espaço e protagonismo aos diversos agentes de transformação organizacional, incentivando que se manifestem, oferecendo abertura, escuta e possibilidade de expressão com autenticidade e segurança psicológica.

Desafia o *status quo*

Questionar o *status quo*, tendo como base repertório, critérios e consistência. Posicionar-se com firmeza e assertividade, negociando, trazendo contrapontos, outras perspectivas e possibilidades.

Influência Consultiva

Usa insights baseados em repertório, percepções e evidências para apoiar decisões, desafiar o *status quo* e fazer recomendações adequadas.

Relações de Confiança

Demonstra predisposição em conquistar e cultivar confiança e também oferecer confiança e lealdade às relações que estabelece. Na prática, cumpre acordos e assegura que tudo o que envolve a relação e as informações que neste espaço circulam sejam tratadas de forma responsável, ética, franca e cuidadosa.

ATITUDES - COMPLEMENTARES (VERSÃO BRASIL)

Equilíbrio Emocional

Reconhecer a influência das emoções na maneira de agir e reagir, buscando adotar atitudes construtivas e pedir apoio, diante de situações extremas, caóticas e ambíguas.

Colaboração & Prontidão

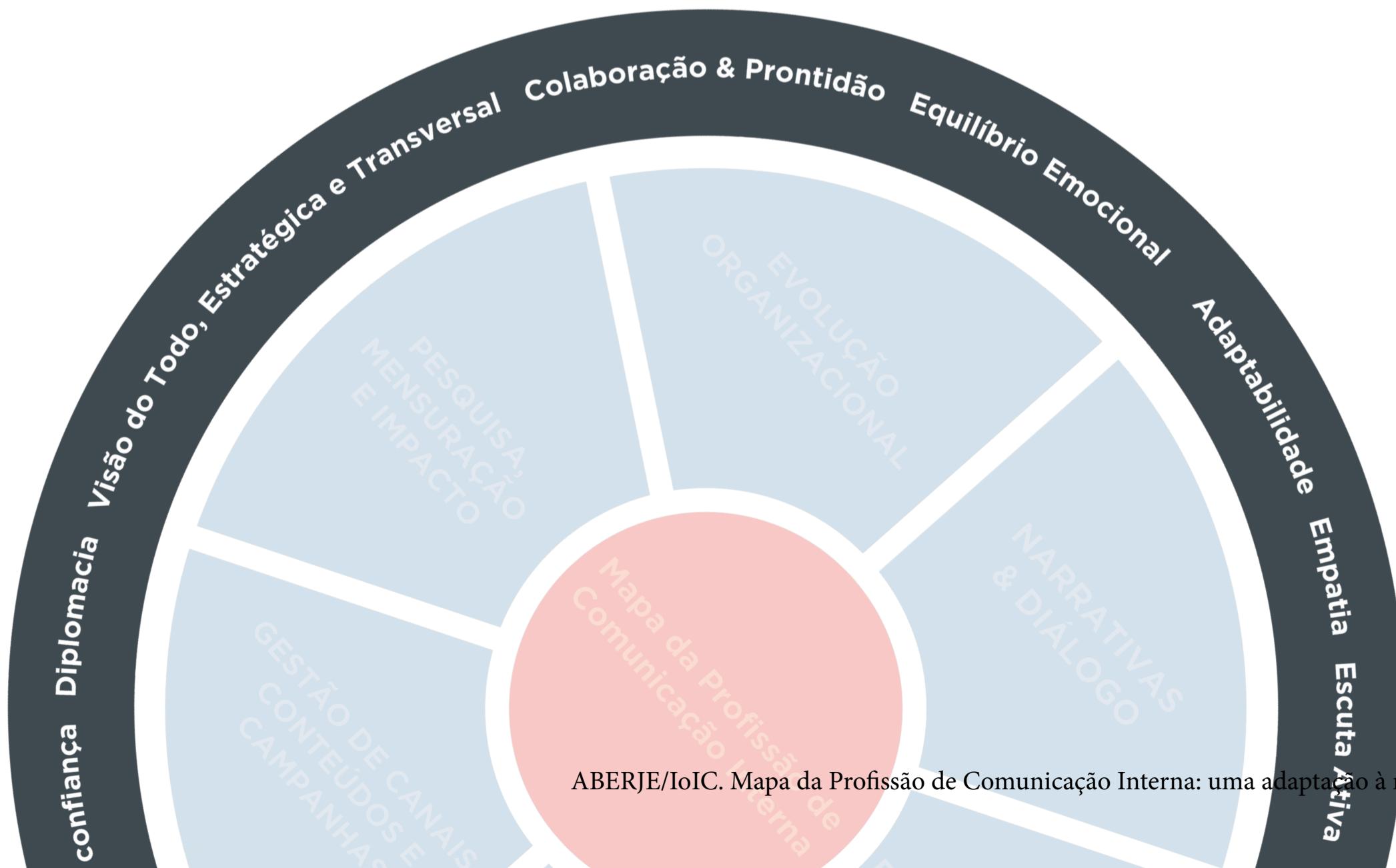
A habilidade de trabalhar em time pressupõe a busca por se relacionar de forma harmônica, interdependente e cooperativa a fim de alcançar resultados ágeis e consistentes.

Diplomacia

Habilidade de lidar com conflitos, questões ambíguas e sensíveis. É também a capacidade de identificar os interesses de diferentes partes, negociar e encontrar uma solução para todos, equilibrando empatia e assertividade.

Visão

- Visão do Todo: tem visão ampla, leitura de cenário e clareza das prioridades empresariais
- Visão Estratégica: comprehende a estratégia organizacional e seu desdobramento na estratégia da comunicação
- Visão transversal: tem visão em relação aos interesses de diferentes partes dentro da organização (unidades de negócio, áreas e regiões)



DE OLHO NO FUTURO: UMA JORNADA QUE NÃO SE ENCERRA

Tal como o IoIC - que já está em sua segunda versão do mapa - temos consciência do quanto esta versão adaptada ao Brasil não esgota o tema em questão. Reconhecemos que os desafios e oportunidades são constantes e crescentes em torno da atuação do profissional de comunicação interna na contemporaneidade e, portanto, demandam um olhar permanente para este tema, possibilitando atualizações futuras, a partir de estudos e referenciais complementares.

Temos ainda clareza de que o mapa brasileiro traz uma visão geral das áreas profissionais sem o desdobramento exato de como elas se aplicam a cada nível profissional (cargos) e o quanto essa categorização pode ser relevante para que os profissionais apliquem a estrutura a fim de melhor identificar lacunas de habilidades e conhecimentos dentro da função atual e desenhar planos de desenvolvimento para funções futuras.

De toda forma, reforçamos a oportunidade de reflexão que o Mapa propõe no momento presente, abrindo a possibilidade para sua aplicação no dia a dia organizacional, apoiando o desenvolvimento dos profissionais da área a partir da compreensão das competências que se apresentam como necessárias para estabelecer sua trajetória de carreira dentro da profissão.

Desejamos aos nossos associados sucesso nesta aplicação e que possamos juntos, a partir dos desdobramentos da aplicação do mapa e seus efeitos no desenvolvimento dos profissionais, identificar necessidades futuras de atualização, outras possíveis e variadas formas de aplicação, visando a melhoria contínua da ferramenta e uma contribuição relevante e constante ao desenvolvimento dos profissionais de C.I. em nosso país.

MAIS INFORMAÇÕES

- **IoIC Profession Map:** <https://www.ioic.org.uk/professional-development/ioic-profession-map-2>

Agradecimentos

Agradecemos à Jennifer Sproul e time do IoIC pelo apoio, incentivo, confiança e autonomia ao longo de todo o processo.

Agradecemos aos participantes das conversas que tanto nos apoiaram, representando as empresas pelas quais estão ou estavam associadas à Aberje, dedicando tempo, entusiasmo e oferecendo sua visão, experiências e sugestões muito relevantes: Adevani Rotter (Ação Integrada), Cesar Rua (Telefônica Vivo); Cláudia Dias (Novartis), Daniela Ferreira (Toyota), Daniela Valverde (Coca-Cola), Elizeo Karkoski (P3K Comunicação), Flavia Apocalypse (IBM), Giovanni Dias (Banco do Brasil), Gustavo Ramos (ifood), Janaina Vilella (Enel), José Luis Ovando (Supera Comunicação), Lilian Dorighello (Unilever).

Agradecemos ao Comitê de Especialistas por seu tempo, disponibilidade, engajamento, visão crítica e suas ricas e relevantes contribuições: Emiliana Pomarico (Escola Aberje de Comunicação), Marlene Marchiori (Marchiori Consultoria), Paulo Henrique Soares (IBRAM), Rozalia Del Gáudio (Localiza), Suzel Figueiredo (Ideafix).

Agradecemos aos Executivos de RH e de Negócios que trouxeram um olhar singular e complementar sobre expectativas e necessidades quanto ao papel do profissional de C.I.: Christiano Silva (Biogen), Joana Adissi (Sanofi), Priscila Mazzi (Ingredion) e Rebeca Pittella (Localiza).

Agradecemos também à toda Diretoria e Equipe da Aberje que nos apoiaram de diversas formas ao longo da Jornada.



Telefone : (11) 5627-9090

Site: www.aberje.com.br

**Acompanhe nossas
redes sociais:**

