

Memórias póstumas de
um falecido publicitário
– ou: como nasci na
Comunicação Interna

Bruno Chaves

Como a maioria dos profissionais de Comunicação Interna da minha geração, eu tropecei nesta carreira. Sonhava em me besuntar na glória de um comercial de margarina ou rolar eufórico nas areias de um anúncio de cerveja quando, de repente, acordei com um *briefing* de uma campanha de desperdício encomendada pela Varig (alguém se lembra da Varig?). Naquela época, eu era sócio de uma empresa de Comunicação no Rio de Janeiro que trabalhava para o mercado de gastronomia e moda. Apesar de atendermos marcas conhecidas, eram clientes de mentalidade familiar e que, como tais, tinham prioridades como a decoração dos restaurantes e a escolha das modelos e dos fotógrafos em voga. Nosso trabalho ficava relegado a um segundo plano, inclusive no aspecto financeiro. E, quando pagavam, boa parte era em permuta, ou seja: calça jeans, biquíni, canga, sushi e *petit gateau*. O pedido da Varig acenava para uma realidade mais ambiciosa: atender grandes corporações e setores que davam o devido valor à Comunicação – embora, no início, boa parte dos nossos honorários tenha sido convertida em milhas Smiles...

Depois da Varig, veio a Vale, a IBM. Eu abandonei a antiga empresa e abri a Invitro, assumindo minha opção pela Comunicação direcionada aos empregados de grandes empresas. Quase 20 anos se passaram. A Comunicação Interna foi ganhando relevância como modelo de negócio. E mais, se entranhou em mim de tal forma que, hoje, não consigo me imaginar em outra carreira.

Nesse percurso, eu e minha equipe pudemos testemunhar os setores das empresas se estruturarem e os especialistas no assunto substituírem profissionais bem-intencionados de RH ou mesmo as secretárias executivas. Apresento aqui anotações que retirei de um estudo que fizemos para consolidar tudo que vivenciamos nestes anos como pioneiros da Comunicação Interna.

Pré-história

A comunicação como meio para a coordenação de um grupo de indivíduos existe desde que os nossos ancestrais saíram para caçar juntos ou se organizaram para colher raízes. E mesmo a comunicação como estruturadora do funcionamento do homem em grupo, dentro de uma mesma cultura, existe desde os tempos mais remotos. Trata-se de uma “necessidade humana”, como afirma o pesquisador Luiz Martino (2001, p. 31).

O estágio, que qualificamos como incipiente nos primeiros parágrafos, abrange aproximadamente o período que coincide com nossa experiência profissional como fornecedores de grandes empresas – ao longo do qual a comunicação com empregados se transformou em uma atividade independente dentro das organizações. Isto é, consolidou-se como atribuição específica, e não uma responsabilidade adicional, como costumava ser para profissionais de Recursos Humanos, Relações Públicas, Marketing ou Assessoria de Imprensa.

Além de nossa singela participação como fornecedores, pudemos reunir ainda três fortes indícios da constituição desse mercado no mesmo espaço de tempo. É natural que, se nosso interesse fosse determinar com precisão a cronologia de eventos que resultaram na Comunicação Interna como a conhecemos hoje, muitos outros aspectos poderiam ser listados ao longo da atividade produtiva no país. No entanto, nos ateremos a três.

O primeiro deles é a época em que surgem as primeiras empresas fornecedoras de serviços especializados em comunicação com empregados. Em São Paulo, uma das

fornecedoras mais antigas começou a operar em 1993. Já no Rio Grande do Sul, uma das empresas ancestrais abriu as portas no ano de 2000. O acesso a essas informações se deu a partir da observação da lista de empresas atreladas à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), entidade que inclui a Comunicação Interna entre as áreas de atuação que abrange.

O segundo deles, registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), na data de 1995, é a patente do nome endomarketing, documentando, formalmente, o nascimento do termo que viria a designar este mercado por algum tempo – hoje, a denominação mais recorrente nas empresas é Comunicação Interna, embora isso ainda seja objeto de muita discussão. O registro histórico de um serviço de consultoria, fundado pelo professor Saul Benkin, proprietário da patente, nos parece evidência bastante concreta da atividade econômica relacionada à Comunicação Interna.

O terceiro indicador de formação deste mercado é a realização do 1º Congresso Brasileiro de Comunicação Interna, em São Paulo, em 1996. Do ponto de vista de negócios, a viabilização do congresso atesta que, há 19 anos, a atividade já justificava a organização de um evento dessa envergadura – o que exige uma quantidade mínima de interessados (representantes de empresas, consultores, palestrantes e estudantes) para que haja retorno financeiro e comercial.

A esses indícios somam-se ainda dois eventos de grande impacto na história recente do país: a abertura econômica, no governo do presidente Fernando Collor de Melo (1990-92), e a privatização de empresas públicas, no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Conforme apontou a revista Exame, foram políticas que, efetivamente, ensejaram a procura das organizações brasileiras por mais eficiência diante da economia global, no caso do setor privado, e a busca por mais produtividade, no caso das antigas companhias públicas de energia, mineração, siderurgia, telecomunicações e outras indústrias que passavam a ter a necessidade de ser sustentáveis.

Os números de MELHORES E MAIORES são uma evidência de que nos últimos dez anos as empresas brasileiras – e, em última análise, o próprio país – deram um salto de competitividade que não pode ser subestimado. Esse movimento só foi possível graças a uma conjunção de transformações que vão do controle inflacionário às privatizações, da valorização da educação e do investimento em tecnologia à exploração dos mercados internacionais (QUEIROZ, 2005).

Coincidentemente ou não, em 1997, David Ulrich, consultor norte-americano que se projetou como o maior nome do RH da atualidade, reivindicou para os recursos humanos o papel estratégico na gestão das empresas. Ele sustenta que, no cenário globalizado, a volatilidade do capital humano pode representar sério risco à competitividade das corporações, uma vez que o tecido organizacional precisa de reforços quanto maior e mais global for a corporação (ULRICH, 2001). E os nós atados neste tecido serão tão mais sólidos quanto mais a empresa se ocupar de assegurar a disseminação de seu capital intelectual como forma de dar unidade e coerência ao seu desempenho nas diversas frentes de competição às quais está sujeita ao redor do planeta. Porém, “assegurar capital intelectual também implica aprender a divulgar mais depressa ideias

e informações por toda a empresa” (ULRICH, 2001, p.30). O pensamento de Ulrich, em si, não significa a relevância de seu trabalho. Sua aceitação nas empresas e nas escolas de negócios bem como a aura de “guru” são, sim, retratos da emergência do assunto no ambiente corporativo.

Privatização, globalização, competitividade, produtividade e foco nas pessoas. Na virada do século, estavam criadas as condições para que a Comunicação Interna florescesse a reboque do aumento do investimento no capital humano das corporações. Surgia, então, como alternativa profissional para jornalistas, publicitários, relações-públicas, designers e outros bandeirantes, tanto dentro de grandes empresas como no ramo de prestação de serviços. Nesse contexto, parece razoável que a atividade de Comunicação Interna possa ser considerada tão jovem quanto a própria internet (nascida oficialmente em 1991), e, como tal, ainda com muitas possibilidades a serem descobertas.

Não conseguimos inferir as certezas com a mera observação do comportamento. Se quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a conversa com os membros da empresa, para ajudar a tornar as certezas tácitas e explícitas (SCHEIN, 2001, p.39).

Como investigamos o mercado?

Os levantamentos junto às empresas foram registrados pela Invitro em entrevistas que duraram entre trinta minutos e duas horas. Já os dados secundários, coletados ao longo dos 20 anos de atuação da Invitro, respeitaram o registro de relatórios aprovados por integrantes das empresas, documentos de *briefing* formais, documentação estrutural e dados de pesquisas de diagnósticos anteriores. Outro aspecto analisado durante a pesquisa foi a estrutura das equipes de Comunicação Interna das organizações participantes da amostragem. Isto é, apuramos, por exemplo, quantas pessoas compõem a área, quais são suas atribuições, a qual área da companhia estão atreladas e para quem se reportam (gerente, diretor ou presidente), além de buscar entender as práticas realizadas.

O que encontramos?

Conforme o que foi apurado pela pesquisa, são algumas das atividades do profissional de Comunicação: atender às demandas de comunicação solicitadas por outras áreas da companhia; controlar o orçamento e fazer requisição de compras pertinentes à área; organizar eventos e campanhas do setor; gerir a política de comunicação da companhia; criar materiais, peças e conceitos visuais com base no manual de marca da corporação; atualizar informações nos canais internos ou contratar parceiros externos para executar esse trabalho; comunicar assuntos corporativos e promocionais; planejar ações internas e engajar os colaboradores nessas iniciativas; prestar apoio à comunicação entre líder e liderado; suportar os processos de gestão de mudança e de gestão de crise; propor e implementar novos canais, quando necessário; e promover o reconhecimento de talentos.

O cenário encontrado nas empresas que pudemos conhecer impede que haja homogeneidade sobre boas práticas da área de Comunicação Interna, sua importância

estratégica para os clientes, sua relevância para a economia e mesmo sua participação na condução do negócio. Ainda assim, foi possível registrar o mundo ideal em que os profissionais de Comunicação sonham se ver daqui a alguns anos – um contexto no qual a maioria dos participantes do estudo imaginam já ter alcançados as condições que trazemos a seguir.

1. Resultados mensuráveis

Segundo o conjunto de evidências, é cada vez mais notória a relevância de indicadores que quantifiquem os resultados obtidos pelas equipes de Comunicação Interna, como forma de verificar se as ações desempenhadas tiveram o impacto desejado e mesmo para justificar a importância da atuação do setor nas empresas.

Averiguamos que, em algumas companhias, essas métricas estão ligadas à capacidade do setor em, por meio de ações de comunicação, contribuir para o alcance de objetivos estratégicos da empresa (a exemplo de metas de segurança - “Reduzir o índice de acidentes de trabalho”); colaborar para a mudança de percepção dos funcionários sobre determinadas questões; e facilitar a compreensão deles quanto aos valores e negócios da organização. Porém, na maior parte das empresas entrevistadas, os indicadores de comunicação ainda estão limitados à capacidade de a Comunicação Interna entregar o volume de demandas solicitadas pelos clientes internos, não mensurando sua eficácia.

Outra constatação da pesquisa é que esses indicadores, de modo geral, ainda não influenciam a remuneração variável dos integrantes das equipes de Comunicação.

2. Investimentos conscientes

Em um cenário de austeridade, no qual as empresas, cada vez mais, têm enxugado os orçamentos destinados à área de Comunicação, observamos que entregar mais resultados com menos recursos é pensamento corrente. Porém, como bem pontuou um de nossos entrevistados, a falta de dinheiro não pode ser vista como desculpa para não “fazer as coisas direito”. E para continuarem desempenhando suas atividades com qualidade, como forma de legitimar a área e demonstrar sua relevância, as equipes de Comunicação contam com o improviso, além de optarem por produzir os materiais utilizando os recursos internos – elas mesmas realizam a pesquisa, montam o planejamento ou fazem o layout, quando necessário.

Outro aspecto averiguado (que está atrelado também à tendência atual de as empresas direcionarem seus investimentos em campanhas internas e grandes eventos para outros centros de custo) é que, entre optar pelo investimento na concepção de um brinde para o colaborador e o preparo de materiais que auxiliarão os gestores a ter uma boa conversa com seus liderados, as equipes têm preferido a segunda alternativa.

3. Papel estratégico e autonomia

Durante a pesquisa, investigamos o grau de autonomia dos profissionais da área nas empresas, buscando dividi-los nas seguintes categorias: especialistas ou consultores na área; parceiros estratégicos ou *business partners*; e prestadora de serviços para os clientes internos. E, a partir das entrevistas realizadas, constatamos uma espécie de “empate” entre as práticas. Verificamos que a conquista da autonomia e a execução do papel estratégico que a área classicamente almeja ainda não são algo consolidado em todas as empresas, apesar de essa independência do setor continuar a ser um desejo,

na fala dos entrevistados.

No caso dos participantes que são vistos pelos clientes internos como **especialistas** ou **consultores na área**, os demais departamentos procuram a Comunicação com um objetivo e solicitam sua orientação, confiando a ela o papel de decidir a melhor plataforma de comunicação para atingir esse objetivo e de elaborar um plano para execução da demanda. Essa postura é considerada uma evolução por muitas lideranças, já que, não raro, as demais áreas, anteriormente, chegavam à Comunicação com o projeto totalmente montado, incluindo o tipo de veículo desejado e até mesmo o nome da iniciativa.

4. Planejamento de longo prazo

A pesquisa apontou que, de maneira geral, as demandas de comunicação estão mais estruturadas do que há 20 anos, em termos de planejamento. Essa previsão das ações futuras, em paralelo ao orçamento necessário, tem sido feita (de modo majoritário) anualmente, com revisões semestrais ou trimestrais, para readequar o plano às prioridades e aos desafios do período.

Nesse processo, normalmente feito em conjunto com as áreas demandantes, são definidos os objetivos, estratégias e táticas para compor o plano de comunicação. Em empresas com um nível de maturidade maior, as demandas são alinhadas ao plano estratégico e às metas da companhia – na qual o que não for condizente não é prioridade. Nas demais, esse plano serve apenas para listar as ações necessárias. Essa medida garante uma previsibilidade maior das iniciativas a serem executadas. Porém, ainda existem casos de atendimento a demandas não previstas ou desestruturadas, que surgem ao longo do ano.

Referências

MARTINO, Luiz C. De qual Comunicação estamos falando? In.: FRANÇA, Vera; HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

QUEIROZ, Patrícia. **Uma década de transformação**. Exame, 27 Jun. 2005. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/846/noticias/uma-decada-de-transformacao-moo49301>. Acesso em 7 dez. 2015.

SCHEIN, Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro, RJ: José Olympio, 2001.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo, SP: Futura, 2001