

4º C.C.O.

Caderno de Comunicação Organizacional

**Por que investir em
Comunicação Interna**

PREFÁCIO

Em pouco mais de três anos, o grupo de Comunicação Interna da Abracom, apaixonado pelo tema e com ampla experiência no assunto, preparou este 4º Caderno de Comunicação Organizacional, resultado de uma imersão inteligente e crítica no rico universo da Comunicação Interna nas organizações.

Assim como o caderno intitulado ‘Como entender a Comunicação Interna’, entregue ao mercado ao final de 2008, esta edição mostra o importante papel que as agências vêm desempenhando no reconhecimento da Comunicação Interna como vetor do desenvolvimento da cultura organizacional, imprescindível para a sustentabilidade das empresas.

Já não há espaço para uma atuação tímida da Comunicação Interna. Ela se firma, cada vez mais, como processo estratégico, por conta de sua principal prerrogativa, que é estabelecer relacionamentos com e entre o público de dentro das organizações. Reconhece-se, assim, que a melhor base para a imagem institucional é a comunhão de crenças e valores, capaz de tornar única a experiência dos demais públicos com determinada marca.

Que esta obra possa servir como ponto de partida para sua reflexão sobre nossa apaixonante profissão e o verdadeiro desafio que representa exercê-la a cada dia.

A obra, agora, é sua, caro leitor!

Abraços,

Jaíra Reis

Coordenadora do Grupo de CI da Abracom

ABERTURA

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação – Abracom completou, em abril de 2012, os seus primeiros dez anos de existência. Começamos nossa trajetória em 2002, com 56 empresas associadas, em cinco Estados. Agora, somos mais de 350 filiadas, em 22 Unidades da Federação. Vencemos o desafio de criar uma entidade nacional. Nesse período, vimos o mercado crescer, se organizar e ganhar relevância na estratégia das organizações. Hoje, o setor de comunicação corporativa do Brasil dá passos largos rumo à internacionalização e trabalha com parâmetros de qualidade e eficiência que se equiparam aos poderosos mercados de Public Relations dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia.

Um foco permanente da Abracom tem sido a divulgação do setor junto aos empresários, aos gestores de comunicação e aos setores de compras das empresas. Nosso esforço é ampliar a parceria com os profissionais de comunicação empresarial para que a prestação de serviço oferecida pelas agências seja fruto de uma decisão planejada e com objetivos claros de gerar resultados para o negócio, em termos de imagem e reputação.

Este Caderno de Comunicação Organizacional, cujo tema é “Por que investir em Comunicação Interna”, visa aprofundar o debate sobre a relevância do relacionamento com o público de dentro das organizações, pensando sobre esse processo de forma sistêmica, ou seja, utilizando conhecimentos de planejamento e gestão de pessoas. Para tanto, é necessário entender a essência da organização, sua identidade, atributo essencial para a geração de mensagens motivadoras e construtoras de sua cultura.

O Grupo de Comunicação Interna da Abracom deseja, ao editar este caderno, que tais informações contribuam decisivamente para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços das empresas que reconhecem na Comunicação Interna um vetor estratégico para suas marcas.

As premissas, orientações e análises contidas neste volume são resultado da observação criteriosa das práticas da Comunicação Interna nas organizações pelas agências que compõem o grupo. Todos nós, profissionais de comunicação associados à Abracom, somos comprometidos com a entrega de serviços de comunicação de alta qualidade, capazes de gerar resultados eficazes ao negócio.

Boa leitura!

Claudia Cezaro Zanuso

Diretora de Comunicação e Eventos e Coordenadora do Grupo de CI da Abracom

A ABRACOM

A **Abracom** é interlocutora quando o tema é o setor empresarial das agências de Comunicação Institucional Corporativa. Como entidade, investe na qualificação de seus associados, uma vez que os serviços de comunicação são cada vez mais especializados e demandam profissionalização intensa. A atuação de todas as agências associadas passa pela ética e é orientada por um entendimento comum da necessidade de se estabelecer iniciativas de valor para relacionamentos sustentáveis com o mercado.

Visão

A comunicação é agente inspiradora e transformadora das relações humanas, sociais e empresariais.

Missão

Representar os interesses dos associados.

Promover e valorizar a cultura da comunicação corporativa e institucional por meio de posicionamentos éticos, excelência técnica e adoção das melhores práticas de gestão, contribuindo para a ampliação e o fortalecimento do mercado.

Valores

- Diálogo
- Ética
- Educação
- Isonomia e equidade
- Respeito à diversidade

ÍNDICE

1]	DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA À COMUNICAÇÃO INTERNA: INFORMAR É FUNDAMENTAL E COMUNICAR É ESTRATÉGICO	.08
2]	OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ERA DIGITAL	.10
3]	POR QUE INVESTIR EM COMUNICAÇÃO INTERNA?	.12
4]	PLANEJE PARA COMUNICAR BEM INTERNAMENTE	.14
5]	DIAGNOSTICAR PARA MEDIR RESULTADOS	.18
6]	O QUE FAZER EM COMUNICAÇÃO INTERNA	.21
7]	AS AGÊNCIAS E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	.28
	PARA SABER MAIS	.35
	GLOSSÁRIO	.37

1] DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA À COMUNICAÇÃO INTERNA: INFORMAR É FUNDAMENTAL E COMUNICAR É ESTRATÉGICO.

No Século XXI, manter o colaborador informado sobre as atitudes, ações e posturas da organização é mais que uma vontade individual ou modismo, é um compromisso da empresa para com seu capital humano.

A Comunicação Corporativa (CC) adquiriu força e importância no Brasil a partir dos anos 1990, quando o processo de globalização quebrou as barreiras geográficas, aumentando a concorrência no mercado, agora internacional. A “comoditização” na produção dos bens de consumo diminuiu e, em alguns casos, até eliminou os diferenciais competitivos das empresas.

Criou-se, assim, o cenário para a valorização da marca corporativa, que garante a responsabilidade da empresa em relação aos seus produtos. Quanto mais conhecida a empresa, mais reconhecida ela será, e este reconhecimento transforma-se em um impecável diferencial, auxiliando a geração de negócios.

A principal função da CC é tornar públicas as ações e as atividades da empresa, de forma planejada, objetivando fortalecer canais de relacionamento com os stakeholders –, pessoas ou grupos estratégicos que se relacionam com a organização a partir de interesses mútuos. Por isso, a CC é estratégica; – ela é responsável pela visibilidade positiva junto à sociedade, tornando-se um valioso bem a ser criado, mantido e preservado.

Dessa maneira, colaboradores, imprensa, comunidade, governo, entidades de classe e fornecedores passam a ocupar o podium corporativo, como importantes formadores e replicadores de opinião. Os valores empresariais passam a fazer parte do core business institucional, geradores das estratégias daquelas empresas que têm uma sólida visão de futuro.

Mas, sem dúvida, é o colaborador o stakeholder prioritário no intenso trabalho de criar e manter fortes os relacionamentos institucionais de uma empresa. Por esse entendimento, a Comunicação Interna é estratégica para a difusão dos valores e crenças da empresa.

Entretanto, no ímpeto de querer iniciar um processo de Comunicação Interna, algumas empresas decidem criar um mural ou uma newsletter e acreditam que este, por si só, já será o caminho para fazer chegar o que desejam ao colaborador. Nem sempre! Este é apenas um exemplo de que a empresa pode estar confundindo 'informação' com 'comunicação'.

Antes de tudo, é preciso ter em mente que 'informar' é um processo de transmissão de conteúdo puro e simples, enquanto 'comunicar' é um processo bem mais complexo, pelo qual se pretende dar sentido a uma realidade. Ou seja, fazer a 'informação' ser compreendida e interpretada pelo colaborador, levando-o a uma consequente mudança de atitude e de percepção.

Para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos e não seja apenas um processo informativo sem repercussão, o ato de comunicar deve considerar que a mensagem possa ser interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências. E isso requer uma análise bem mais profunda não só do público como, em especial, da forma com que se pretende atingi-lo.

Em resumo:

- **A Comunicação Corporativa é estratégica;**
- **A Comunicação Interna vai além de meios e veículos;**
- **Informar é um processo de transmissão de conteúdo puro e simples, enquanto comunicar é dar sentido a uma realidade.**

2] OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

O que faz uma empresa se preocupar com o estabelecimento de um trabalho planejado de comunicação junto a seus colaboradores? Reter talentos? Criar sinergia? Manter motivação? Construir alianças? Fortalecer o espírito de pertencimento? É tudo isso e mais um pouco. O objetivo da Comunicação Interna é fazer de cada colaborador um aliado na formação da imagem positiva da empresa.

De forma transparente, adequada aos parâmetros da cultura empresarial e reflexo do modelo de gestão, a Comunicação Interna deve ser ágil, dinâmica e, mais do que tudo, flexível, para se adaptar às constantes mudanças pelas quais passam as organizações na velocidade de nossa era digital. Cabe aos profissionais de comunicação interpretar as profundas mudanças no comportamento pessoal e empresarial para administrar a comunicação sem fronteiras dentro de suas organizações.

As novas gerações com seus anseios carregam para o ambiente corporativo outras formas de se relacionar, criando comunidades de interesse para o que é individual, autoral e espontâneo, e desinteresse ao que é controlado, comandado e não dialogado. Até por isso tendem a criar menos vínculos com as empresas em que trabalham, na medida em que essa “pessoa jurídica” ainda não se modernizou em seus relacionamentos.

Faz sentido que o processo da Comunicação Interna assuma a construção das novas relações dentro das organizações. De acordo com o teórico americano David K. Berlo é a comunicação entre os colaboradores que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. Ao ter espaço para manifestar-se, o colaborador se sente prestigiado e reconhecido. O resultado é o maior comprometimento com a organização.

Uma pesquisa feita pela International Association of Business Communicators (IABC) aponta as melhores práticas de Comunicação Interna, diante dos desafios do século 21.

Quatro pontos importantes formam a base do que deve ser o processo de comunicação eficiente:

- 1.** motivar os colaboradores para que estejam alinhados com a estratégia de negócio;
- 2.** liderar e gerenciar a comunicação;
- 3.** gerenciar o excesso de informação, especialmente a desorganizada;
- 4.** mensurar o retorno sobre investimento na comunicação interna.

A liderança e o gerenciamento da comunicação resultam do engajamento dos líderes no processo de comunicação com os colaboradores. A pesquisa indicou que os colaboradores desenvolvem a percepção sobre uma organização baseando-se em: liderança (55%), processo (30%) e veículos formais (15%). Portanto, é fundamental a coerência da organização entre o que diz e o que faz.

Em resumo:

- **Identificar traços da cultura organizacional favoráveis ao processo de comunicação;**
- **Envolver a liderança no processo;**
- **Motivar o colaborador para que se envolva na estratégia do negócio;**
- **Permitir a manifestação da opinião do colaborador de forma organizada;**
- **Gerenciar o processo de informação, evitando excesso de dados.**

3] POR QUE INVESTIR EM COMUNICAÇÃO INTERNA?

Desde o início de suas atividades, as organizações utilizam práticas de Comunicação Interna, embora geralmente não as sistematizem. Com a complexidade das novas relações do indivíduo com a organização e da organização com os indivíduos, principalmente quando estes se tornam colaboradores, não há mais espaço para ações de comunicação isoladas e pontuais. É necessário planejar quais mensagens serão fundamentais e relevantes para preservar a cultura organizacional e aprimorar a performance empresarial.

A Comunicação Interna entra em cena no momento da consolidação do negócio. Como fazer com que todos se mantenham alinhados a um propósito único? Como integrar todos os sistemas e fazer com que os acontecimentos internos se reflitam no valor da marca corporativa? Como repassar a cultura interna às futuras gerações? Como manter os registros dos aprendizados?

Essas perguntas deixam claras as razões de se investir em Comunicação Interna, pois uma de suas funções é fortalecer e difundir a cultura organizacional. O propósito do negócio é o norte para todas as áreas e um processo de comunicação de alta qualidade entre os colaboradores dissemina as práticas de excelência.

Utilizar Comunicação Interna é um dos pilares do processo produtivo de uma empresa, pois ela permeia todos os sistemas de gestão como curadora das relações, ou seja, constitui-se no caminho estratégico para as intersecções entre os sistemas e, portanto, é transdisciplinar.

Pela ótica humanista, comunicar é integrar, motivar, valorizar, criar sentimento de pertencimento, melhorar a relação entre empregado e empregador, atrair, envolver, promover a inclusão. É fazer com que as pessoas saibam o quanto o seu trabalho faz diferença no processo e para a organização como um todo.

Essas percepções não ficam restritas aos colaboradores, mas se estendem a toda a rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação empresarial e do reconhecimento público.

O relacionamento com os colaboradores faz parte do processo de comunicação corporativa, que deve ser planejado, estruturado e, acima de tudo, estar em consonância com a comunicação para os públicos externos (acionistas, imprensa, clientes, comunidade, fornecedores, governo etc.).

O engajamento

Comunicação Interna significa adotar o melhor caminho para envolver as equipes nos objetivos comerciais da organização.

Todavia é preciso que a troca de informações faça sentido e atenda às necessidades emocionais dos colaboradores. Talvez mais do que a Comunicação Externa, a Interna lida com expectativas, sonhos e percepções.

Uma Comunicação Interna eficiente reflete as características do conjunto de profissionais naquela organização e naquele momento, que é único. Essa comunicação estimula diferenciais competitivos e gera percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços.

Em resumo:

- **É o meio de transmissão da cultura organizacional;**
- **É parte da comunicação corporativa e, portanto, estratégica;**
- **É o canal com o público interno, sempre o primeiro a ser informado;**
- **Dá condições para que o público interno seja disseminador da marca corporativa;**
- **Faz o colaborador se sentir parte integrante da organização;**
- **Permite troca de experiências entre líderes e liderados e entre equipes;**
- **Ajuda a melhorar o clima organizacional.**

4] PLANEJE PARA COMUNICAR BEM INTERNAMENTE

Observar a organização como um todo, favorecer o alinhamento e o trabalho dos atributos de marca e das metas corporativas, e atuar como servidora de todos os departamentos são características essenciais do processo de Comunicação Interna.

O processo de Comunicação Interna ideal é aquele que integra suas etapas ao Planejamento Estratégico e às metas da empresa. Como prerrogativas fundamentais estão a apresentação clara e objetiva do posicionamento da organização, seus princípios e propósitos, de forma que os colaboradores entendam porque devem adotar determinada postura empresarial.

Por essa razão, é necessário partir de um planejamento de Comunicação Interna, cujo conteúdo será formado pelas necessidades de transmitir as mensagens-chave para o relacionamento com o público interno, e ao mesmo tempo, conhecer e tratar as expectativas desse público para com a organização. A justa medida está em minimizar ao máximo a distância entre as necessidades e as expectativas.

1. O processo de planejamento tem início com uma análise diagnóstica, que permitirá conhecer como se apresenta o cenário atual, baseado em pesquisas e no estudo das relações comunicacionais. Muitos dos desejos de um bom relacionamento encontram-se velados e é necessário explorá-los para construir uma estratégia condizente e eficaz.

É importante ouvir colaboradores de todos os níveis e analisar os fluxos de informação para entender a composição das relações internas e ajustar as mensagens.

É muito importante também estabelecer parceria, com áreas relacionadas, em especial a área de Gestão de Pessoas, e atrelar o diagnóstico da Comunicação Interna a um diagnóstico de clima organizacional. Dessa forma, a Comunicação Interna poderá ser utilizada como um instrumento de gestão. Essa iniciativa é fundamental em situações pós-crise, para levantar se houve desagregação da equipe e o grau de adesão aos valores e objetivos da organização

2. Com o diagnóstico em mãos, uma segunda etapa deve contar as seguintes premissas:

Definição da hierarquia da informação

Aprimoramento e estruturação das soluções existentes e criação das mensagens, representações e imagens que se quer difundir. É a etapa para direcionar qual a natureza da informação - se operacional, estra-

tégica, técnica ou motivacional -, e o tipo de mensagem que se pretende divulgar, como dados factuais, números, análise e comentários.

Composição da Política

Para orientar e integrar as ações de comunicação da empresa, é importante definir uma Política de Comunicação Interna que proponha as formas de atuação no dia a dia, a serem seguidas tanto pela área de Comunicação Interna como pelos gestores e colaboradores, formalizando assim um processo que nem sempre as pessoas percebem que ocorre, tal como um Código de Ética.

Uma Política de Comunicação Interna efetiva deve abordar a posição da empresa perante os seguintes tópicos:

- A Comunicação Interna;
- Os objetivos da Comunicação Interna na empresa;
- O Código de Ética da empresa;
- Procedimentos em relação às redes sociais;
- Estrutura da área de Comunicação;

A responsabilidade da liderança

Compete aos gestores participarem do processo de comunicação, assumindo o compromisso em descender a informação de maneira transparente, imparcial e completa. Por isso a importância da comunicação face a face realizada nos momentos de encontro entre gestor e sua equipe e proporcionando vantagens como a valorização do colaborador, a credibilidade na informação recebida, a troca de percepções e o esclarecimento imediato de dúvidas. Cabe à área de Comunicação Interna estruturar essas reuniões do ponto de vista do diálogo, deixando o conteúdo a cargo dos responsáveis pelos grupos.

A criação de um Comitê de Comunicação Interna é importante para que as ações de comunicação ganhem um fórum de decisão pela gestão da organização. Esse Comitê atua como um conselho e deve ter representantes dos diversos departamentos da empresa. Além do Comitê, devem ser também criados Grupos ou Redes de Comunicação Interna, compostos por colaboradores das várias áreas da companhia, indicados pelos seus gestores.

Controle e manutenção

A gestão do plano deve acontecer naturalmente, por meio do relacionamento da área de comunicação com a sua equipe e agências contratadas. Um bom fluxo de trabalho é realizar reuniões quinzenais para esse fim e reuniões específicas para iniciar uma nova ou demanda do plano.

Aferição de resultados

Não é possível medir resultados de ações de comunicação sem antes estabelecer os objetivos da Comunicação Interna, que transcendem a troca de informação. E existem objetivos distintos para públicos distintos e para eles deve ser proposta a meta a atingir, o que tornará o esforço mensurável. Por exemplo, se há o desejo de aumentar a participação do público interno nos eventos, pode-se estabelecer a meta de presença de 70% do universo como um resultado a atingir.

Dentro do processo de Comunicação Interna pode-se aferir:

- Grau de confiança, transparência, engajamento e alinhamento com a estratégia do negócio;
- Satisfação geral com o processo, com o conteúdo dos veículos e campanhas, com os formatos e periodicidade;
- Qual o nível de entendimento, concordância e mudança de atitude a partir das informações recebidas.

A plataforma dos meios

A decisão sobre quais meios utilizar é feita considerando os objetivos do Plano de Comunicação. Cada um deles deve priorizar tanto a efetividade e atratividade da forma quanto a mensagem a ser entregue ao público interno, conforme as necessidades e expectativas identificados na fase de diagnóstico.

Uma vez definido o mix de veículos, deve-se trabalhar a vocação de cada um deles, respeitando as características técnicas de cada meio de comunicação. Nesse momento, a análise do profissional de comunicação, respaldado nos dados levantados, servirá para a tomada de decisão.

De forma geral, o conteúdo comunicativo deve noticiar e registrar o discurso corporativo gerado em eventos e demais ações de relacionamento que privilegiam a comunicação face a face e o diálogo entre as pessoas.

3. Segue-se a terceira etapa, contendo o Plano de Ações, que é um instrumento de gestão das atividades de Comunicação Interna da empresa, por meio de ações coerentes e ordenadas. Para sua elaboração, um roteiro básico a ser seguido constará dos seguintes itens: definição de objetivos, estratégias da comunicação, segmentação do público interno, táticas, prazos (cronograma) e resultados esperados.

Observe, a seguir, um exemplo de aplicação a partir de um tema específico:

Objetivo da empresa = Implantar o conceito de sustentabilidade em toda a empresa

Objetivo da Comunicação Interna = Motivar e mobilizar os colaboradores e seus familiares para o exercício da sustentabilidade

ESTRATÉGIA DA CI	COMO FAZER	O QUE FAZER	COMO MEDIR
Promover a sustentabilidade dentro da empresa	Definir os pontos principais com os responsáveis pela área de Sustentabilidade	Plano de ação das prioridades definidas com a área responsável	Avaliar e atualizar bimestralmente o plano
	Obter adesão do alto escalão para o Programa de Sustentabilidade	Organizar, em parceria com a área responsável, eventos de apresentação dos conceitos	Avaliar os conceitos transmitidos em exercício específico no final do evento
	Implantar programa básico de reciclagem de papel e alumínio	Criar campanha de lançamento e sustentação, pautar nos veículos de comunicação e na fala da gestão	Comparar os resultados da reciclagem mês a mês.
	Implantar campanha contra o desperdício	Definir quais são os focos de desperdício, elaborar mensagens para serem discutidas nos grupos de reuniões face a face e para confecção de uma cartilha	Criar um concurso com perguntas sobre desperdício na empresa e na vida pessoal e tabular os dados para avaliar e reconhecer
Promover a sustentabilidade na casa do colaborador	Promover o conceito de sustentabilidade junto à família dos colaboradores	Incluir matérias sobre o tema na revista ou publicar um folder específico enviado à casa do colaborador	
	Introduzir a Campanha contra o Desperdício na casa dos colaboradores	Enviar exemplares da cartilha contra o desperdício para a casa do colaborador, adicionais à cartilha já entregue a ele na empresa	
Promover a sustentabilidade na vida pessoal do colaborador	Estender a Campanha contra o Desperdício à vida pessoal dos colaboradores	Espalhar lembretes relacionados à vida pessoal nos pontos comuns como refeitório, sala de estar, banco, local do ponto, mensagens no holerite etc	Incluir no concurso da empresa algumas perguntas sobre desperdício na vida pessoal

Em resumo:

- A Comunicação Interna é um importante ponto de partida para se estabelecer vínculos de confiança e aceitação do público interno para com a empresa;
- É importante registrar que não existe receita única que possa ser aplicada em todos os casos, pois cada organização tem DNA e cultura muito próprias e únicas, assim como a impressão digital de cada ser humano.

5] DIAGNOSTICAR PARA MEDIR RESULTADOS

A mensuração de resultados tornou-se uma exigência na rotina empresarial. Entretanto, é recente a percepção da importância da mensuração de resultados em comunicação corporativa, fruto das estratégias de relacionamento da empresa com os seus públicos de interesse.

Resultado em Comunicação Interna é a contribuição para as organizações cumprirem sua missão, para que seus objetivos financeiros, socioambientais e culturais se realizem com sucesso. Portanto, mensurar o resultado de Comunicação Interna significa tornar concreta a obtenção das metas negociais e comportamentais para a gestão.

Os profissionais de Comunicação Interna, tanto das organizações, quanto das agências contratadas por elas, devem observar as práticas de comunicação e relacionamento com os diferentes públicos. Antes de simples executores, cabe a eles a compreensão do cenário em que seu plano de ações acontecerá.

Diagnóstico e recomendação

O conhecimento do perfil do público interno com o qual se quer comunicar é, portanto, vital. Não há condições de se construir um bom relacionamento sem conhecer os interlocutores. A análise das respostas obtidas em uma pesquisa com os diversos grupos da empresa produzirá o retrato fiel da organização em determinado momento.

Para entender a relação e a importância da Comunicação Interna na organização, um bom princípio é realizar entrevistas em profundidade com líderes e gestores. Os roteiros que guiam as entrevistas devem abordar aspectos relevantes sobre a percepção da Comunicação Interna nesse contexto.

O conteúdo dessas entrevistas pode ser organizado, por exemplo, segundo o método da análise SWOT – sigla em inglês para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente) e serve como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização.

A análise SWOT divide-se em:

- Ambiente interno ao processo de comunicação (Forças e Fraquezas) - principais aspectos, que diferenciam a organização, pelas características de sua cultura organizacional. Esses aspectos observados devem fazer parte da estratégia de Comunicação Interna;
- Ambiente externo ao processo de comunicação (Oportunidades e Ameaças) - corresponde aqui, para o nosso modelo, à gestão da empresa e aos movimentos das outras áreas que a compõem, como decisões da diretoria e circunstâncias externas ao poder de decisão da organização.

As Forças e Fraquezas são determinadas pela posição atual da Comunicação Interna e se relacionam, quase sempre, a fatores sobre os quais podemos agir. Já as Oportunidades e Ameaças são cenários e estão relacionadas a fatores da gestão, sob a responsabilidade de outras áreas dentro da organização.

A matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica do plano de Comunicação interna. Identificar os elementos-chave para a gestão da comunicação implica estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas que visem minimizar riscos e resolver problemas.

O processo de mensuração

A análise de resultados em Comunicação Interna é sistêmica e sempre aferida por pesquisa. Deve dar conta da medição dos aspectos tangíveis e dos intangíveis, entre eles, a avaliação do grau de engajamento, o orgulho de pertencer e a credibilidade – coerência entre discurso e prática. Cobre também a avaliação de imagem, clima organizacional e satisfação com os meios de Comunicação Interna.

Toda a Comunicação Interna pode – e deve – ter sua eficiência e eficácia medidas por instrumentos de pesquisa. O planejamento de uma pesquisa precisa observar fatores importantes, estabelecer os objetivos a alcançar e adequá-los aos recursos disponíveis (tempo e dinheiro).

No escopo da pesquisa, pode-se medir a satisfação com a Comunicação interna, mensurar o grau de retenção e compreensão das informações veiculadas pela empresa entre seus colaboradores, os aspectos tangíveis e subjetivos provocados pela mudança de comportamento e atitude, entre outros objetivos definidos a partir do plano estratégico da organização.

Os resultados serão importantes para ajustar mensagens-chave e aprimorar soluções. Além disso, serão mapeados os colaboradores dispostos a serem capacitados como os nós de rede, ou seja, distribuidores de informação e geradores de comunicação.

Indicadores

Alguns pontos da Comunicação Interna podem ser traduzidos e expressos em indicadores. Eles traduzem o histórico de informações, tornando-se fundamentais para a avaliação da cultura organizacional. Devem refletir:

- A contribuição da Comunicação Interna para a transmissão dos objetivos do negócio aos colaboradores;
- A retenção dos conteúdos de Missão, Visão e Valores;
- A eficiência dos meios e veículos utilizados;
- O papel da Comunicação Interna no estímulo de ações e de comportamentos esperados, no comprometimento e na satisfação dos colaboradores, na prevenção de conflitos e na melhoria nos relacionamentos organizacionais;
- A satisfação geral com a Comunicação Interna.

Recomenda-se a aplicação de pesquisa em parceria com programa anual de mensuração de resultados em Comunicação Interna construído por especialistas profissionais de comunicação. Esse monitoramento demonstrará a importância e o impacto nos resultados trazidos pela Comunicação Interna. O período de três anos é a base para que um planejamento de Comunicação Interna influencie novos comportamentos e tomada de decisão acertada, portanto deve-se entender que o resultado do processo ocorre de médio a longo prazo.

Em resumo:

- Para aferir resultados, é fundamental planejar;
- Para planejar deve-se fazer um diagnóstico e pode-se utilizar a matriz SWOT como síntese da situação encontrada;
- O processo de comunicação deve ser passível de mensuração objetiva e periódica;
- Devem-se realizar pesquisas anuais para compor uma boa base de análise;
- Os resultados do processo ocorrem de médio a longo prazos.

6] O QUE FAZER EM COMUNICAÇÃO INTERNA

O universo de canais e soluções para Comunicação Interna é enorme. É preciso entender a realidade de cada empresa, com o diagnóstico específico e a avaliação do cenário de forma integrada, para definir o elenco adequado de ações de relacionamento, materiais e campanhas, e os veículos a serem adotados.

No processo de definição do que fazer em Comunicação Interna, três conceitos relacionados devem ser esclarecidos:

- As ações de relacionamento são a promoção de iniciativas de engajamento para mobilizar, em momentos-chave, a integração de colaboradores e lideranças. Também envolvem programas de capacitação para gestores e agentes de comunicação, no sentido de difundir a cultura de comunicação e multiplicar conceitos;
- Os materiais e campanhas de Comunicação Interna são aqueles que apresentam e posicionam a organização – seus conceitos de Missão, Visão, Valores, Políticas e Objetivos Estratégicos de Negócio – para o público interno;
- Os veículos de Comunicação Interna são constituídos por canais de comunicação estabelecidos de forma permanente, com periodicidade e formato definidos.

A possibilidade de interação entre emissor e receptor (comunicação de mão dupla) deve ser contemplada em todos os movimentos, ampliando a abrangência e divulgando, para além da área de comunicação, a forma como a empresa troca suas informações, gera e compartilha conhecimento.

1. AÇÕES DE RELACIONAMENTO

Kit de integração

Novos colaboradores, quando recebidos de forma adequada, se integram mais facilmente à cultura da empresa. Para tanto, algumas ações são relevantes nessa integração, tais como transmitir informações de forma clara e direta. Essas questões podem ser esclarecidas por meio de impressos e por via oral, em palestras, o que facilita o entendimento, principalmente quando há diferentes níveis socioculturais na organização.

a. Guias e Manuais de Comunicação Interna, Ética e Conduta

Geralmente distribuídos nos primeiros dias de trabalho dos colaboradores, veiculam informações que visam facilitar a integração do profissional na cultura da organização e motivar o seu comprometimento para uma maior consciência e unicidade de visão sobre as normas de conduta, processos e forma de atuação da empresa.

b. Manual de Posicionamento nas Redes Sociais Digitais

Cada vez mais, o conteúdo disseminado pelos internautas nas redes sociais digitais impacta na reputação das empresas. Por conta disso, é necessário definir uma política de conduta dos funcionários nessas redes, que norteará a criação de um manual específico. Nesse documento, a empresa deixa claro como espera que sua equipe se comporte no ambiente online, principalmente quando fizer referência à marca ou aos seus produtos e processos.

c. Manual de Crise para Público Interno

Documento que orienta a equipe sobre como agir em casos de gestão de crise. O manual é organizado a partir do diagnóstico dos possíveis fatores internos e externos que podem gerar um problema de imagem e da organização de um plano de gestão e prevenção de crises na empresa. Normalmente, é entregue somente para níveis hierárquicos de chefia.

Comunicação face a face

Da organização de reuniões diárias de líderes e subordinados a encontros de comunicação com gestores, conhecidos como “Café com Presidente”, estas soluções são usadas para sensibilizar, aproximar e integrar as pessoas.

Workshop para lideranças

Os workshops de Comunicação Interna são utilizados para orientar e educar os líderes, principalmente gestores, para desenvolver a competência de comunicação no relacionamento com suas equipes e na disseminação de informações estratégicas.

Formação de redes de Correspondentes Internos

Para que a cultura de Comunicação Interna ganhe força, o grupo de Agentes ou Correspondentes da Comunicação Interna, que desempenha a função de pautar e dar feedback para a área, deve ser treinado e capacitado periodicamente. Uma vez capacitados, esses agentes multiplicam as ações de Comunicação Interna em suas áreas de trabalho, além de serem “olhos e ouvidos” do processo.

Programas de vivência dos valores

Esses programas podem ter conteúdo social, cultural ou esportivo e são realizados com o objetivo de colaborar com a bagagem de conhecimento e a integração dos colaboradores da empresa e públicos de relacionamento imediato, como família. Podem contribuir tanto com conhecimentos específicos de uso diário no trabalho quanto com conhecimentos sobre assuntos gerais ainda pouco difundidos entre os colaboradores. Exemplos: palestras, mesas-redondas, cursos, campeonatos, Dia do Esporte, Dia do Voluntariado etc. Além de relacionar conceitos como criatividade, inovação e sensibilidade, também podem fortalecer a união e a comunicação interpessoal.

2. MATERIAIS E CAMPANHAS

As campanhas internas visam gerar motivação nos colaboradores para que eles alcancem seus objetivos e superem as metas. Vale ressaltar que essas campanhas devem fazer parte da cultura da instituição, reforçando valores e princípios organizacionais. É desejável que levem à formação e à conscientização sobre processos de trabalho, cumprindo um papel educacional e utilizando cartilhas ou manuais para lembrar, afirmar e consultar o que foi apresentado em uma determinada ação.

3. VEÍCULOS

A plataforma ideal é aquela que mescla soluções digitais e impressas, de acordo com o perfil de público a que essa organização deve atender. Os temas trabalhados refletem um processo de revisão de conceitos, uma vez que o ambiente digital assume maior importância na organização.

3.1 - Soluções digitais

Na medida em que as pessoas incorporam as tecnologias emergentes nas suas vidas privadas, elas esperam que o mesmo aconteça dentro das empresas em que trabalham. Para atender a esse cenário, são necessárias soluções que promovam um senso de comunidade. As bases dos projetos bem-sucedidos são a transparência, dinamismo, interatividade e diálogo em tempo real.

A grande vantagem dessa área são as infinitas possibilidades de mensuração de resultados. É possível avaliar tipo e formato de informação com mais acesso, comentários, compartilhamento, entre outros parâmetros.

Portal Corporativo

O conceito de portal corporativo extrapola o da intranet na medida em que, além de notícias e conteúdo institucional, prevê ferramentas de colaboração e de socialização, comunidades de prática, entre outras funcionalidades. É possível, ainda, ofertar conteúdos específicos e personalizados para cada público, por meio de controles de acesso que podem ser estabelecidos de acordo com área de atuação ou níveis hierárquicos.

E-mail Marketing

Solução de marketing direto fundamental para divulgar promoções e campanhas.

Newsletter

É o boletim destinado a diferentes públicos da organização. Pode ser utilizado também na Comunicação Interna para a emissão de informações corporativas, com periodicidade regular.

Redes Sociais Corporativas

As redes sociais digitais corporativas têm o objetivo de promover o relacionamento entre a equipe e incentivar o compartilhamento de informações e práticas.

Restritas aos convidados da empresa, servem a propósitos determinados, sempre associados aos negócios. Os ambientes são propícios para a equipe dar ideias, sugestões e compartilhar procedimentos.

TV Corporativa

O uso de vídeos, textos e imagens em movimento na Comunicação Interna contribui para disseminar informações de modo atrativo e diferenciado. Esse tipo de mídia possibilita a troca de conhecimentos, dá voz aos colaboradores das mais diversas funções, dissemina processos e facilita treinamentos. O conteúdo pode ser transmitido em telas espalhadas em locais estratégicos da organização e ser acessado a qualquer momento via internet/intranet.

Murais Digitais

No sistema de murais digitais, um conteúdo variado é veiculado em displays eletrônicos ou projetores instalados em diversas unidades de uma empresa, em locais de parada obrigatória ou passagem de pessoas. Informações em formato multimídia pode ser atualizadas em tempo real ou entrar de forma programada, com data e ordem de exposição definidos previamente, em diversos murais simultaneamente.

Comunicador Instantâneo

Programa eletrônico de mensagens instantâneas que permite aos usuários da internet conversar em tempo real e trocar informações online com extrema rapidez.

SMS

O SMS (o torpedo) tornou-se uma ferramenta estratégica para organizações que têm como objetivo disseminar informação com rapidez para manter o público interno atualizado a respeito de conteúdos relevantes, especialmente para equipes externas, que nem sempre estão dentro da empresa.

Hotsite

Solução muito utilizada para campanhas específicas e pontuais. Com acesso pela web e reconhecimento do usuário, pode contemplar concursos culturais, games e outras formas interativas de participação do público interno.

Rádio Corporativa

Por meio de notícias em áudio, o rádio dá voz e emoção às informações. É um veículo de comunicação voltado à integração, especialmente quando a empresa possui muitas filiais, pontos de atuação distantes entre si ou, ainda, baixa alfabetização das suas equipes. Com o advento tecnológico de transmissão de voz pela web, os podcastings são muito utilizados como alternativas e/ou complementos à rádio corporativa.

Vídeos

Os vídeos institucionais funcionam com força e precisão para multiplicar conceitos e discursos corporativos, pois reproduzem a fala e a imagem de formadores de opinião, como presidente e diretores. São recursos valiosos para enriquecer as mobilizações feitas em campanhas, mostrando o comportamento desejado acerca de determinado assunto.

3.2 - Soluções impressas

Fundamentais para as organizações projetarem sua imagem para públicos estratégicos, os veículos impressos são muito valorizados por empresas cujos colaboradores não têm acesso regularmente ao computador e também por possibilitar a abordagem de diversos assuntos de forma mais profunda e abrangente. Exigem ritmo periódico de edições para garantir credibilidade e fidelidade dos públicos.

Jornal

É um veículo eficaz para estimular o engajamento, a motivação e a participação do colaborador com objetivo de difundir as estratégias da empresa. É importante dar voz aos próprios colaboradores, que devem se reconhecer na publicação. Para isso, é fundamental envolvê-los no levantamento das pautas, além de abrir canais para que enviem sugestões e opiniões.

Revista

O formato permite manter uma lembrança permanente da marca corporativa e contribui diretamente para disseminar e reforçar a credibilidade da organização. Seu conteúdo permite aprofundar informações e valorizar as mensagens que se deseja transmitir. Trata-se de um veículo exclusivo para colaboradores, que pode ser distribuído para sua família, mas não é recomendado que seja entregue a fornecedores, clientes, acionistas, mercado, comunidade etc.

Jornal Mural

Veículo de comunicação com periodicidade semanal ou quinzenal, deve ser instalado em pontos estratégicos da organização, pois são mídia de leitura coletiva. Deve conter textos curtos e abordagens sobre temas pontuais e de interesse direto da empresa e seus colaboradores: negócios, recursos humanos, segurança, saúde, meio ambiente, responsabilidade social, lazer e cultura etc. É muito funcional, especialmente para empresas que possuem linhas de produção nas quais os colaboradores não têm acesso regular a internet e emails.

Não pode ser confundido com o Quadro de Avisos, sem periodicidade nem assuntos específicos, cuja utilidade é meramente informativa.

Em resumo:

No processo de definição do que fazer em Comunicação Interna, recomendamos dividir as ações em três grandes blocos, para facilitar o planejamento, a execução e a análise de resultados do trabalho:

- **Ações de relacionamento;**
- **Materiais e Campanha;**
- **Veículos.**

7] AS AGÊNCIAS E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os planejamentos de comunicação exigem profissionalização do processo, o que exige também uma equipe maior. Reunir todos os profissionais de comunicação e gestão dentro da empresa torna-se inviável financeiramente e até mesmo ineficiente. Nesse cenário, as **Agências de Comunicação** atuam, naturalmente, como parceiras para desenvolver a área de **Comunicação Interna**, tanto no que se refere à **consultoria estratégica e tático-operacional**, quanto à **concretização dos planos de ações**.

As Agências de Comunicação Corporativa têm foco na concepção de estratégias de relacionamento com os públicos de interesse das organizações para a construção da imagem e o controle da reputação. Baseadas em conceitos de gestão do relacionamento com os stakeholders, apresentam, hoje, especialistas no ambiente interno.

Constitui-se objeto da prestação dos serviços das Agências de Comunicação:

- Consultoria (diagnóstico da comunicação; planejamento estratégico da comunicação; definição da mensagem institucional);
- Assessoria à comunicação do cliente com os seus públicos de interesse (colaboradores, familiares, fornecedores, comunidade etc.);
- Sensibilização de decisores e formadores de opinião: diretores, gestores e investidores/acionistas;
- Produção de conteúdo (textos e mensagens-chave);
- Criação de peças, desde o layout até a arte final, cuidando da produção gráfica;
- Mensuração de resultados.

A CONTRATAÇÃO PELO SETOR PRIVADO

Como contratar

A seleção de uma agência de comunicação e consultores é um bom momento para rever a estrutura de serviços que serão terceirizados e para definir o que se deseja com essa contratação. Avalie se suas demandas comportam um processo completo ou compra por jobs específicos. Seu interesse pode variar entre uma cotação de pre-

ços de ações de comunicação até um planejamento estratégico. O conjunto completo envolve todas as etapas para uma prestação de serviços – diagnóstico, planejamento, criação e desenvolvimento.

Não raro, o modelo para seleção e aprovação de uma agência é o de concorrência. O papel da Abracom é disciplinar esse procedimento, para que haja clareza e justiça na escolha, tanto para o cliente, quanto para a agência. Além disso, a Abracom disponibiliza em seu site (www.abracom.org.br) a relação de todas as agências filiadas, de norte a sul do País, e recomenda que o cliente leve em consideração seis momentos essenciais para o processo de seleção de uma agência de comunicação:

Momento 1 – Preparação

Levantamento das necessidades e perfil da agência

Que tipo de serviços a empresa necessita terceirizar? Quais são as carências dessa área, no que diz respeito à expertise de profissionais de comunicação e à contratação da estratégia definida para Comunicação Interna? Nesses casos, a contratação de uma agência precisa ter seu foco bem definido na criação e operação de um produto ou serviço.

Se a empresa estiver em um estágio anterior, é preciso diagnosticar suas necessidades de comunicação e elaborar um roteiro alinhado ao planejamento estratégico do negócio, definindo também as táticas para a implantação de um Plano de Comunicação Interna. A empresa pode lançar mão das agências que prestam serviços de consultoria para diagnosticar, avaliar as percepções dos diferentes extratos – hierárquico e funcional – do público interno e corrigir ou implantar novos rumos para seu Plano de Comunicação, conforme detalhamos no capítulo 5.

O trabalho terceirizado pode trazer excelentes resultados, devido ao olhar imparcial e qualificado do profissional. A partir dessas distintas situações, é possível constatar que o conhecimento gerado pela experiência cotidiana em uma empresa não pode prescindir de um ‘olhar externo’, capaz de fazer análises objetivas que permitem perceber aspectos muitas vezes invisíveis e ampliar o foco de observação.

Uma forma inteligente, segura e rápida para iniciar a seleção é basear a escolha no tamanho da agência em relação ao tamanho da sua empresa e na sua especialidade, reputação (atuação e portfólio), nas credenciais de mercado (faturamento anual, porte) e filiações às associações e entidades de classe. Integrar os quadros da Abracom, por exemplo, ou de outra entidade reconhecida pelos profissionais e pelas áreas de comunicação das empresas (pesquise lista de entida-

des no capítulo 8 – Como saber mais), demonstra que a agência está comprometida com um código de conduta, com ética, padrões de seriedade e boas práticas.

Além disso, a Abracom sugere às empresas que seja feito um levantamento de alguns indicadores de qualidade de uma agência de comunicação. Esse levantamento deve, pelo menos, levar em conta o histórico no mercado, o grau de continuidade de atendimento a seus clientes (inclusive com contatos com alguns desses clientes para avaliar a experiência concreta da agência aos olhos de seus contratantes), a qualidade das publicações que produz, a capacidade de criar e produzir campanhas, a atitude proativa e as práticas de renovação do conhecimento que utiliza, além do tamanho e da disponibilidade de equipe.

Feita essa primeira seleção, a contratante deve estabelecer os critérios que nortearão a sua escolha, de acordo com as necessidades de comunicação a serem atendidas e de comum acordo com os departamentos de compras e jurídico, para garantir uma maior sinergia, e não apenas ao final, para discutir os termos do contrato. Verifique se a equipe envolvida no processo de avaliação tem conhecimento suficiente do setor das agências e de serviços de comunicação empresarial. Obtenha consenso de todos os envolvidos no processo de seleção quanto aos requisitos que a nova agência terá de preencher.

Momento 2

Critérios e briefing para a concorrência

Se o processo de seleção exigir a realização de uma concorrência, cada empresa pode aplicar a técnica que julgar mais adequada, contanto que garanta a participação nas mesmas condições para todas as agências concorrentes. A clareza das informações constantes no briefing contribui para respostas mais assertivas e dirigidas aos reais interesses e objetivos de Comunicação Interna.

A orientação da Abracom é que as empresas transmitam as informações sempre por escrito e se coloquem à disposição para esclarecer dúvidas ou mesmo completar dados do briefing, caso seja solicitado. Além de cenário, histórico, posição atual e as necessidades de comunicação (questão a ser resolvida), deve-se pontuar o perfil do público interno e sua distribuição geográfica. Outras questões prioritárias a serem definidas dizem respeito a verba e prazo, seja para receber as propostas ou quanto para a execução do trabalho, uma vez contratado.

Chegada à conclusão do que é necessário para o processo de escolha e para solicitar uma proposta criativa específica, considere:

- Estabelecer uma remuneração mínima para essa etapa do processo às agências que confirmarem sua participação com o objetivo de cobrir uma parte justa dos custos e garantir uma abordagem profissional;
- A conveniência de celebrar um acordo mútuo de confidencialidade e reserva de informações referentes a assuntos de direitos autorais e propriedade intelectual. Esse acordo deve incluir todo o material fornecido pela empresa para o trabalho das agências bem como o produzido pelas agências para a apresentação;
- Vetar a solicitação de aprofundamento dos planos de trabalho ou apresentação de qualquer produção intelectual, além do escopo solicitado no briefing antes da contratação dos serviços;

O contratante promotor da concorrência, com o objetivo de conferir a máxima transparência possível ao processo, deve informar a todos os participantes o nome das outras agências convidadas, os critérios de escolha ou exclusão, bem como dar conhecimento sobre as etapas do processo;

É importante também definir se haverá possibilidade de compra seletiva de parte da proposta de cada concorrente, caso haja interesse da contratante. Para maior segurança das agências e do cliente, as peças apresentadas em layout poderão ser depositadas na Abracom, com prazo de guarda definido.

Momento 3

Avaliar as propostas

A etapa de avaliação das propostas pode ser facilitada se o briefing incluir, detalhadamente, como a empresa deseja recebê-las. Essa iniciativa não só orienta os concorrentes como os coloca em condições plenas de competição. Além disso, dirige o foco para a criação e o planejamento, binômio que sempre faz a diferença na decisão final.

A comparação de custos também é decisiva. Mas, caso esteja dentro da verba estipulada, esse indicador deve se tornar secundário em relação aos conceitos criativos e às soluções apresentadas por meio de um planejamento que descreva como as ideias serão aplicadas e avaliadas. Portanto, o ideal é adotar pesos diferentes para critérios técnicos e critérios comerciais. Essa medida evita a tomada de uma decisão apenas por um ou outro indicador.

Momento 4

Escolher a vencedora

Comunicar a quem venceu a concorrência é tão importante como comunicar a quem perdeu. Em caso de resposta positiva, é necessário esclarecer os motivos da escolha e alinhar as expectativas ao trabalho da agência, principalmente em relação ao tipo de atendimento, coordenação e controle do trabalho. Infelizmente, é muito comum as empresas delegarem tarefas não combinadas desde o início do compromisso, provocando desajustes. Por isso, estabelecer um contrato com direitos e deveres entre as partes ainda é a melhor forma de conduzir saudavelmente a relação.

No caso de uma resposta negativa, o mais importante é dar um feedback honesto e claro às agências não aprovadas. Esse aprendizado contribuirá, com certeza, para o amadurecimento profissional e de qualidade dos produtos e serviços das agências não escolhidas. O recomendável é que seja realizada uma reunião presencial para esse fim, evitando e-mails pré-formatados e pouco personalizados.

Momento 5

Após o contrato assinado, é hora de trabalhar

No dia a dia, a empresa deve manter um contato o mais próximo possível de suas equipes com a agência, disponibilizando todas as informações necessárias. Quanto mais os profissionais da agência respirarem a cultura da empresa contratante, melhor e mais assertivo será o resultado do trabalho. Essa afinidade profissional gerará soluções mais sensíveis e adequadas à organização, respeitando a identificação com seu público interno.

Por fim, para que o relacionamento entre agência e empresa seja saudável e promissor, é preciso sempre estabelecer limites éticos, além de respeito. Limites de prazo já fazem parte da atividade profissional das agências e, portanto, são mais usuais. Já os limites de abordagem, linguagem e tratamento interpessoal devem ser explicitados para que a agência assimile de fato o jeito de fazer negócios da empresa.

Momento 6

Troca de agência

Para situações de troca de agência, e antes de iniciar o processo, tenha certeza de que nada mais pode ser feito para restabelecer a saúde do atual relacionamento cliente e agência. Para o contratante,

a troca de fornecedor acarreta em perdas no processo de comunicação, que vão desde o tempo que a nova agência levará para se ambientar e dominar as características de sua empresa até o relacionamento interpessoal. Já para o contratado em término de contrato, há uma quebra no fluxo de caixa da operação, o que impacta na saúde financeira da agência, acarretando demissões e reduções de investimentos de ordem geral, como treinamentos e promoções.

Toda prestação de serviço deve ser formalizada em contrato que contenha o objeto da proposta, especificando de forma clara e detalhada os serviços contratados bem como os direitos e deveres do contratante e do contratado. É importante deixar claro para o cliente o que é propriedade da agência e o que poderá ser disponibilizado ao final da realização do serviço.

Para que haja justiça na avaliação da prestação de serviço, recomenda-se realizar, periodicamente (de três em três meses), um balanço em relação aos serviços prestados, em especial no que diz respeito às entregas e ao atendimento às solicitações. Dessa forma, a agência contratada poderá ter ciência da satisfação do contratante e corrigir condutas que possam não ter sido bem recebidas.

Respeitado esse processo e havendo insatisfação por parte do contratante, a agência deve ser imediatamente informada, de preferência em reunião específica para esse fim, com a presença dos responsáveis pela assinatura do contrato, de ambas as partes. É importante salientar que, em qualquer situação de contratação, a rescisão pode acontecer, a qualquer momento, por interesse de uma das partes, desde que manifesta a intenção com pelo menos 30 dias de antecedência.

Se não houver acordo, e os motivos serem devidamente esclarecidos, deve-se recorrer à execução da cláusula de rescisão que consta no contrato celebrado. É aconselhável que a agência faça a entrega de todos os materiais e conteúdos que devem ficar sob a guarda do contratante e que possam ser úteis para a continuidade dos serviços por outro contratado. Com intuito de manter a boa imagem e o bom relacionamento, tanto com o cliente como com o mercado, a agência na conclusão de um contrato, deve se colocar à disposição para o repasse de informações sobre o serviço prestado. Para isso, pode ser facilitador a formalização de um relatório de conclusão do atendimento em que constem informações sobre os trabalhos desenvolvidos.

Não se considera boa prática convidar a agência contratada para participar de um novo processo de concorrência, a partir do momento em que seus serviços foram considerados inadequados pelo contratante. Entretanto, deve-se informar à sua agência atual que será realizado um processo de seleção para evitar que ela tome conhecimento por meio de outra fonte.

A CONTRATAÇÃO PELO SETOR PÚBLICO

A Comunicação Interna ainda é pouco utilizada para alinhar a política de recursos humanos do setor público. Uma boa estratégia de comunicação é importante aliada dos gestores governamentais para manter canais permanentes de diálogo com os servidores.

Os serviços especializados de uma agência de comunicação podem ser contratados pelos governos com base na Lei 8.666/93, que regula as licitações e em acordo com a Lei 12.232/10, que exige concorrências específicas para contratar serviços de comunicação corporativa e relações públicas.

A Abracom possui modelos de editais de licitação, com base na modalidade de técnica e preço, que podem ajudar gestores de governo a montar seus editais para a contratação de parceiros estratégicos de Comunicação Interna. NOsso grupo executivo de licitações pode ser acionado para indicar as melhores soluções já encontradas por governos para contratação de serviços de comunicação.

Em resumo:

- **Contratar serviços de comunicação garante profissionalismo ao processo;**
- **As etapas de definição do pedido, seleção e escolha devem ser criteriosamente respeitadas;**
- **A assessoria das áreas financeira e jurídica são recomendáveis;**
- **Os contratos de trabalho são instrumentos de ordenação de direitos e deveres de ambas as partes;**
- **Manter o bom relacionamento entre organização e agência durante o período do contrato produz resultados excelentes ao processo de comunicação e otimização de custos.**

PARA SABER MAIS

BIBLIOGRAFIA PARA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO NO PÚBLICO INTERNO

Relação dos Cadernos de Comunicação Corporativa (CCO) editados pela ABRACOM

- 1º Como escolher uma Agência de Comunicação
- 2º Comunicar é preciso – Como Ongs podem se comunicar melhor com a imprensa
- 3º Como entender a Comunicação Interna

ABERJE, “Comunicação Interna: a força das empresas”, vol 1, 2, 3 e 4

ALMEIDA, V. “Comunicação interna na Empresa”

ARGENTI, P. “Comunicação Empresarial”

ARGYRIS, C. e outros “Comunicação Eficaz na Empresa”

CASTRO Neves, R. “Imagem Empresarial”

CLEMEN, P. “Como Implantar uma Área de Comunicação Interna”

CORRADO, F. M. “A Força da Comunicação”

CURVELLO, J. J. “Comunicação interna e cultura organizacional”

GOLDSCHMIDT, A. e **ROCHA**, Thelma “Gestão dos Stakeholders”

KLEIN, Pamela. “Measure What Matters”. Communication World 16 In ARGENTI, Paul P. Comunicação Empresarial.

KUNSCH, M. M. K. “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”

KUNSCH, M. M. K. “Obtendo resultados com Relações Públicas”

MARQUES, A. e **MATOS**, H. “Comunicação e Política – Capital Social, Reconhecimento e Deliberação Pública”

MENDES, E. “Comunicação Sem Medo”

PIMENTA, M. A. “Comunicação empresarial”

TORQUATO, G. “Tratado de Comunicação Organizacional e Política”

TORQUATO, G. “Cultura, poder, comunicação e imagem”

TORQUATO, G. “Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional”

Sites

Comunique-se - (portal.comunique-se.com.br)

Intercom - (www.portalintercom.org.br)

Jornal da Comunicação Corporativa – (www.jornaldacomunicacao.com.br)

Maxpress - (www.maxpressnet.com.br)

Nós da Comunicação - (www.nosdacomunicacao.com.br)

Portal dos Jornalistas - (www.portaldosjornalistas.com.br)

Portal da Abrapcorp - (www.abrapcorp.org.br)

Blogs

Conversa Corporativa (<http://conversacorporativa.tv.br/>)

Blog Relações - (www.blogrelacoes.com.br)

Blog a Bordo – (blogabordo.com.br)

Rpalavreando – (rpalavreando.com.br)

Entidades de Comunicação

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação
(www.abracom.org.br)

ABA – Associação Brasileira de Anunciantes (www.aba.com.br)

ABAP – Associação Brasileira de Agências de Publicidade
(www.abapnacional.com.br)

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
(www.aberje.com.br)

ABRADI – Associação Brasileira das Agências Digitais (www.abradi.com.br)

APADI – Associação Paulista das Agências Digitais (www.apadi.com.br)

ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas (www.abep.org)

ABJ – Associação Brasileira dos Jornalistas (www.abjornalistas.org)

ABP – Associação Brasileira de Propaganda (www.abp.com.br)

ABRP São Paulo - Associação Brasileira de Relações Públicas
(www.abrpsp.org.br/)

ANJ – Associação Nacional de Jornais (www.anj.org.br)

CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas
(www.confERP.org.br)

FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas (www.fenaj.org.br/)

GLOSSÁRIO

Comunicação Corporativa – Trabalha a marca corporativa (que fala com a sociedade). Diferente da Comunicação Mercadológica (que fala com o mercado consumidor e trabalha a marca de produtos ou serviços de uma empresa).

Comunicação Interna – Compartilha as informações de modo interativo, reforçando os laços entre os colaboradores e criando um clima de pertencimento.

Core business – O que se relaciona à atividade principal de uma organização.

Cultura organizacional – O conjunto de procedimentos, atitudes e costumes de uma organização.

Curadora – No sentido de tutora das relações e informações dentro de uma organização.

Newsletter – Publicação institucional, geralmente sucinta, com periodicidade regular ou não, veiculada na forma impressa ou eletrônica.

Plano de Comunicação – Definição das ações que serão adotadas em um espaço de tempo, geralmente um ano. Instrumento de gestão cujo objetivo é traduzir a Política de Comunicação Interna num conjunto de ações coerentes e ordenadas.

Política de Comunicação – Documento que reúne os princípios da organização no que diz respeito à comunicação. Define o que pode ou não ser dito, quem são os porta-vozes etc.

Porta-voz – Qualquer representante da organização que esteja autorizado a falar publicamente em nome dela.

Redes sociais corporativas – Como as redes sociais abertas, só que restritas aos colaboradores de uma organização.

Ruídos – Parte do discurso ou da informação que não é compreendida pelo receptor.

Stakeholders – Todos os públicos, de interesse mútuo, com os quais a organização se relaciona (acionistas, colaboradores, clientes, jornalistas, comunidade e etc.)

Veículos ou canais de comunicação – Publicações, impressas ou eletrônicas, utilizadas para transmitir ou compartilhar informações.

EXPEDIENTE

**Grupo de Comunicação Interna da Abracom
assina essa publicação.**

Coordenadoras do Grupo de Comunicação Interna

Claudia Cezaro Zanuso, diretora de Comunicação e
Eventos da Abracom (KlaumonForma Comunicação)
e **Jáira Reis** (Casa do Cliente)

Redação

Bete Alina Skwara (B&A Comunicação), **Cristina Panella**
(Cristina Panella Planejamento e Pesquisa), **Dora Mendonça**
(FSB Comunicações), **Helen Garcia** (Trama Comunicação),
Izolda Cremonine (C&M Comunicações), **Lucia Goulart**
(LuaC Comunicação), **Marcelo Lopez** (Brother Cast) e
Marcia Glogowski (RP1 Comunicação)

Diagramação

FSB Comunicações

Apoio editorial

Carlos Carvalho (diretor executivo da Abracom) e
Ana Maria Pereira Cerqueira (coordenadora de
Comunicação da Abracom)

Revisão

Luares Comunicação

Impressão



Patrocínio



A versão pdf pode ser baixada pelo site da Abracom





ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Rua Pedroso Alvarenga, 584 Cj. 51 Itaim Bibi São Paulo SP
CEP 04531 004 Fone 11 3079 6839

Email contato@abracom.org.br | Twitter: @Abracom

Facebook: www.facebook.com/Abracom

Blog: conversacorporativa.tv.br

www.abracom.org.br