

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

Carlos Phillipe Kelency

**Comunicação interna na perspectiva da Geração Internet**

Processos midiáticos, possibilidades e desafios da nova  
geração de comunicadores

São Paulo

2016

CARLOS PHILLIPE KELENCY

**Comunicação interna na perspectiva da Geração Internet**

Processos midiáticos, possibilidades e desafios da nova  
geração de comunicadores

Dissertação apresentada para a obtenção do  
grau de Mestre em Comunicação pela  
Faculdade Cásper Líbero.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Roberto  
Chiachiri Filho

São Paulo

2016

Kelency, Carlos Phillipe

Comunicação interna na perspectiva da geração internet: processos midiáticos, possibilidades e desafios da nova geração de comunicadores / Carlos Phillipe Kelency. -- São Paulo, 2016.

206 f. : 30 cm.

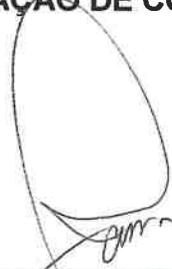
Orientador: Prof. Dr. Antonio Roberto Chiachiri Filho  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

1. Comunicação interna. 2. Geração Internet. 3. Ambiente Organizacional. 4. Processos midiáticos. 5. Relações humanas. I. Chiachiri Filho, Antonio Roberto. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Comunicação interna na perspectiva da geração internet: processos midiáticos, possibilidades e desafios da nova geração de comunicadores.

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Autor: CARLOS PHILLIPE KELENCY**

**“COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DA GERAÇÃO INTERNET:  
PROCESSOS MIDIÁTICOS, POSSIBILIDADES E DESAFIOS DA NOVA  
GERAÇÃO DE COMUNICADORES”**



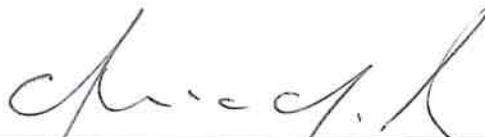
---

**Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias  
Universidade de São Paulo - ECA/USP**



---

**Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino  
Faculdade Cásper Líbero - FCL**



---

**Prof. Dr. Antonio Roberto Chiachiri Filho  
Faculdade Cásper Líbero - FCL**

**Data da Defesa: 14 de abril de 2016**

*Aos meus amados avós, Ilda e José, a quem devo tudo o que sou.  
Minha gratidão por todo o carinho que recebi nunca poderá ser expressa  
em palavras ou retribuída em vida. Meus pensamentos e lembranças são  
diários. Meu amor por vocês durará por toda a eternidade.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida maravilhosa com que me presenteia todos os dias, cercada de pessoas as quais amo imensamente e que me amam na mesma medida.

À minha amada esposa, Talita, pelo irrestrito apoio e incentivo ao longo desses pouco mais de dois anos de mestrado. Sem o seu companheirismo seria impossível alcançar o sonho de me tornar mestre.

À minha querida mãe, Sonia, por todos os sacrifícios que realizou para me proporcionar uma vida com amor, conforto e estudos de qualidade.

Ao meu irmão, por dividir todos os momentos, bons e ruins, nos últimos 33 anos.

À minha tia Vera, pelos conselhos e por sempre estar ao meu lado.

Ao meu tio Francisco, pelo carinho e amor sem medidas.

Ao meu tio Marco, pelo exemplo de pessoa e pelo carinho demonstrado sempre.

Ao meu tio Paulo, pela orientação e afeto.

Ao meu amado avô José, pela educação e pelos sacrifícios – que não foram poucos. Enfim, por ser o pai que jamais mereci ter.

À minha amada avó Ilda, por dedicar uma grande parte de sua vida a mim. Do seu jardim no Céu, repleto de orquídeas, sei que a senhora sempre olhará por mim.

Aos queridos professores da Cásper Líbero que me inspiraram a ingressar na vida acadêmica: Julio César Barbosa, Luiz Alberto de Farias, Ethel Shiraishi, Sergio Andreucci, Maria Del Carmen Vasquez, Ceiza Campos, Viviane Mansi, Carla Almeida, Bruno Hingst, Mauricio Marra, Else Lemos, Tânia Baitello e Valéria Lopes.

Aos professores do mestrado, em especial ao Luís Mauro, ao Dimas, ao José Eugenio e ao Claudio, com quem tive a oportunidade de aprender e que me ofereceram novos olhares para o mundo.

E, por fim, agradeço ao meu orientador, Roberto Chiachiri. Cumpru seu papel de orientador com dedicação, construindo comigo este trabalho com paciência e afinco. Além de seu conhecimento e experiência, em nossas orientações pude compartilhar de sua generosidade e bom humor. Mais do que um guia, tive um verdadeiro amigo com quem dividi a jornada do mestrado.

*“Outro momento decisivo,  
Uma bifurcação cravada na estrada  
O tempo te agarra pelo pulso  
Te direciona para aonde ir  
Então, faça o melhor deste teste  
E não pergunte o porquê  
Não é uma pergunta  
Mas uma lição que se aprende na hora certa”*

Green Day

## RESUMO

Esta dissertação procura entender como se dá o processo da comunicação interna sob a perspectiva dos comunicadores da Geração Internet. Buscamos projetar as características dessa geração para o contexto das práticas de comunicação interna realizadas pelas organizações contemporâneas, a fim de identificar os processos midiáticos, as possibilidades e os desafios para essa área da comunicação organizacional integrada, que decorrem da presença cada vez maior desse novo perfil de comunicador. Para alcançar os objetivos da presente pesquisa, adotamos a metodologia da revisão bibliográfica, trabalhando com autores do campo da comunicação organizacional e estudiosos da Geração Internet e dos fenômenos da sociedade em rede. Em uma segunda etapa, realizamos entrevistas com profissionais de comunicação interna e com gestores de áreas de comunicação interna, fazendo com que os achados dessa fase do trabalho dialoguem com nossa visão da comunicação interna como mediadora das relações humanas e com nosso referencial teórico da Geração Internet.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Geração Internet. Ambiente organizacional. Processos midiáticos. Relações humanas.

## ABSTRACT

This research seeks to understand how is the process of internal communication from the perspective of Generation Internet communicators. We seek to design the characteristics of this generation to the context of the practices of internal communication carried out by contemporary organizations in order to identify media processes, possible effects and challenges in the area of integrated organizational communication resulting from the increased presence of this new communicator profile. To achieve the objectives of this research, we adopted the method of literature review, working with authors in the field of organizational communication and researchers focused on Generation Internet and networking society phenomena. In a second step, we conducted interviews with internal communications professionals and internal communication area managers', making the findings of this work phase dialogue with our vision of internal communication as a mediator of human relationships and our Generation Internet's theoretical framework.

**Keywords:** Internal communication. Generation Internet. Organizational environment. Media processes. Human relations.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. PENSANDO O AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES SOB UMA PERSPECTIVA MAIS HUMANA.....	15
1.1. O mundo do trabalho e as transformações nas relações entre empregados e empresa	16
1.2. O aspecto humano recebe a atenção das organizações.....	17
1.3. Organizações como ecossistemas .....	19
1.4. Os empregados como protagonistas das construções simbólicas no ambiente organizacional .....	20
1.5. Interfaces entre os aspectos humanos e a comunicação nas organizações .....	21
2. COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEDIADORA DAS INTERAÇÕES HUMANAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	23
2.1. As mudanças na comunicação interna ao longo do tempo .....	24
2.2. Do informacional ao relacional .....	26
2.3. O papel do profissional de comunicação interna na mediação das interações .....	29
2.4. A compreensão como componente fundamental da comunicação interna .....	33
2.5. Elementos da comunicação interna e da realidade organizacional relevantes para as mediações .....	35
2.6. Uma comunicação interna mais responsável pelo outro .....	39
3. SOCIEDADES E TECNOLOGIAS: AS DIFERENTES GERAÇÕES E A GERAÇÃO INTERNET .....	41
3.1. A tecnologia como parte importante da vida da Geração Internet .....	43
3.2. Sociedades e tecnologias .....	45
3.3. O que move a Geração Internet .....	48
3.4. A Geração Internet dentro do universo organizacional .....	53
4. A GERAÇÃO INTERNET NA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	55
4.1 Percepções e opiniões dos comunicadores da Geração Internet .....	56
4.1.1 Liberdade .....	56
4.1.2 Customização .....	59
4.1.3 Escrutínio (investigação) .....	63
4.1.4 Integridade .....	67
4.1.5 Colaboração .....	71
4.1.6 Entretenimento .....	75
4.1.7 Velocidade .....	77

4.1.8 Inovação.....	79
4.1.9 Diversos .....	81
4.2 A visão dos gestores .....	84
4.2.1 Liberdade .....	84
4.2.2 Customização .....	86
4.2.3 Escrutínio (investigação) .....	87
4.2.4 Integridade .....	90
4.2.5 Colaboração .....	92
4.2.6 Entretenimento .....	93
4.2.7 Velocidade .....	94
4.2.8 Inovação .....	95
4.2.9 Diversos .....	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	99
REFERÊNCIAS .....	102
APÊNDICES .....	105

## INTRODUÇÃO

Pesquisar o ambiente das organizações é, em última instância, estudar as pessoas, pois os empregados são indivíduos dotados de sentimentos, ideias, percepções e que estão diretamente envolvidos em tudo aquilo que faz de uma empresa o que ela é: sua estrutura, seus processos, sua cultura. Da mesma forma, debruçar-se sobre o campo da Comunicação é, também em essência, interessar-se pelo humano. Isso porque mesmo os processos comunicativos com intensa influência da tecnologia em suas mediações têm, em algum nível, a intervenção de uma pessoa. Assim, empreender estudos relacionados à área de comunicação interna passa por compreender o ser humano.

Muitos e valiosos trabalhos já foram realizados ou estão em curso tendo como tema central a comunicação interna, prova de que esse é um assunto com rico potencial para abraçar múltiplos olhares, incluindo aqueles destinados aos aspectos humanos. Minha intenção ao ingressar no mestrado foi desenvolver um aprendizado que pudesse me capacitar a contribuir para a construção de conhecimento nessa área na qual atuo há cerca de nove anos. Diante disso, como profissional de comunicação interna e integrante da Geração Internet, optei por trilhar um caminho que conjugasse esses dois eixos. Foi assim que me deparei com o tema da minha pesquisa: os profissionais de comunicação interna da Geração Internet.

Mas quem é a Geração Internet? Falar sobre essa geração – também conhecida como Geração Y ou *Millennials* – tem se tornado recorrente em diversos espaços, da academia aos meios de comunicação de massa. Indivíduos que atualmente têm idades entre 19 e 39 anos, filhos da Geração X, eles cresceram cercados por avanços tecnológicos em constante transformação, dentre os quais se destaca a Internet – razão pela qual Don Tapscott, autor no qual baseamos nosso referencial teórico sobre esse grupo geracional, assim conceitua esse conjunto de pessoas. Sua presença é cada vez mais marcante em diversos segmentos da sociedade, e o mercado de trabalho – e, inserido nele, a comunicação interna – está recebendo a cada ano mais e mais desses novos profissionais. Assim, nos questionamos: quais as possíveis implicações que a atuação desses jovens comunicadores traz para a área de comunicação interna?

Nossa jornada compreende, basicamente, três grandes tópicos: organizações e humanização; a relação entre a comunicação interna e a mediação das interações humanas nas empresas; e a Geração Internet no contexto da comunicação interna.

Desta forma, iniciamos esta dissertação observando em que medida os ambientes organizacionais atuais são lugares em que a convivência e as interações entre os empregados podem se permitir ser mais humanas. Existe, como abordaremos, uma gama diversificada de motivos pelos quais as empresas estão valorizando um ambiente menos “frio”. Essas razões vão desde o entendimento de que, antes de empregados, estamos falando de pessoas, até a subjetivação do trabalhador para que alcance com mais eficácia os resultados pretendidos pelas companhias.

Como defendemos um ambiente empresarial mais humano, tentamos estruturar um pensamento em favor de uma prática comunicativa que reconhece o empregado como ser que pensa, sente, discute, dialoga, transforma – e tudo o que isso implica para as empresas e para os profissionais responsáveis pela comunicação interna. Assim, tratamos do papel que o comunicador tem na relação empresa-empregado, procurando mostrar quais as perspectivas para sua atuação diante do desafiador ambiente organizacional atual, no qual a demanda por humanização se mostra patente. E nesse propósito, falar sobre as possibilidades do fazer e do pensar a comunicação interna que estão se desenhando com a introdução de um novo perfil de profissional nos pareceu pertinente não apenas para pesquisar a comunicação interna em si, como também para fazê-lo no contexto do estudo do humano.

Nosso olhar, então, foi direcionado para entender como se dá atuação da Geração Internet como profissionais de comunicação interna: o que os move, como lidam com processos e ferramentas e suas opiniões sobre temas ligadas a essa área da comunicação organizacional.

Para tanto, buscamos diálogo com autores dedicados a comunicação organizacional, Relações Públicas e comunicação interna que, além de amplo e comprovado conhecimento nessas temáticas, também fundamentam seu pensamento no fator humano como central para compreender a comunicação no contexto das organizações. Dessa forma, nos amparamos nos trabalhos e obras de Margarida Kunsch, Dennis Mumby, João Curvello, Rudimar Baldissera,

Roseli Fígaro, Sidinéia Freitas, entre outros estudiosos aos quais nossa visão de comunicação interna e das organizações se alinham.

Como a rápida mutação é uma constante quando tratamos das organizações, além do trabalho desenvolvido por Tapscott, nosso referencial teórico no que diz respeito à Geração Internet também foi construído com base em pesquisas de mercado. Em especial, utilizamos duas delas, que consideramos que trariam complementos relevantes: a pesquisa realizada pela empresa espanhola de telecomunicações Telefónica, em parceria com o jornal inglês Financial Times, que consultou, de forma *online*, mais de 12.000 jovens de 23 países; e a pesquisa “As Melhores Empresas para Começar a Carreira 2014”, realizada pela revista VOCÊ S/A em parceria com a consultoria Cia de Talentos e a Fundação Instituto de Administração – FIA. Esta última entrevistou mais de 12.000 profissionais cujas idades os qualificam como pertencentes à Geração Internet.

A respeito do ambiente no qual a Geração Internet e a área de comunicação interna estão inseridos hoje, trabalhamos com os estudos de Lucia Santaella e Manuel Castells, autores com trabalhos que nos ajudam a melhor compreender o cenário tecnológico atual e seus desdobramentos para a sociedade.

Nossa pesquisa, então, se estrutura da seguinte maneira: no primeiro capítulo, abordaremos o ambiente organizacional sob a perspectiva das relações humanas, argumentando sobre a necessidade e os movimentos – alguns acidentais, outros conscientes – que já estão em curso em prol da humanização nas relações entre empresa e empregados.

No capítulo 2, iremos nos concentrar em como a comunicação interna pode contribuir para o processo humanizador dentro das empresas, destacando o papel do profissional de comunicação interna como mediador das relações que se desenrolam nesse âmbito.

Iremos nos dedicar no capítulo seguinte a apresentar nosso referencial teórico acerca da Geração Internet, expondo as características desse conjunto de indivíduos e refletindo sobre sua inserção nas organizações contemporâneas.

O quarto capítulo trará, por fim, a análise das entrevistas realizadas com profissionais de comunicação interna pertencentes à Geração Internet e com gestores de área de comunicação interna, os quais contam com esses comunicadores em suas equipes. Aqui, dialogaremos com os achados das nossas interações com os entrevistados à luz do referencial teórico da Geração Internet, bem como da nossa compreensão a respeito das organizações e da comunicação interna, cristalizada, respectivamente, nos capítulos 1 e 2.

Embora acreditemos que a inserção desses jovens comunicadores poderá ter reflexos tanto positivos quanto negativos nas práticas de comunicação interna, enfatizamos que esta dissertação de mestrado não tem a pretensão de apresentar verdades inequívocas. Antes, procuramos trazer à tona possíveis perspectivas e desafios que se delineiam, os quais esperamos que promovam o pensamento e o debate em torno do assunto. O que nos entusiasmou a trabalhar nesta pesquisa foi justamente a possibilidade de observar um fenômeno em seu estágio praticamente inicial. Portanto, mais do que achados absolutos, procuramos proporcionar um ponto de partida para reflexões, discussões e outros estudos, esperançosos de que estamos oferecendo uma pequena, porém válida, contribuição para o desenvolvimento da pesquisa em comunicação interna.

# 1. PENSANDO O AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES SOB UMA PERSPECTIVA MAIS HUMANA

Na maioria das organizações as pessoas passam cerca de oito horas em um mesmo local convivendo com um grupo relativamente permanente de indivíduos, sob determinadas normas, princípios e cultura organizacionais. Nesse ambiente, desenvolvem atividades que, em algum grau, contribuem para o alcance de objetivos estabelecidos pela companhia com a qual têm algum vínculo de trabalho. De modo geral, com algumas variações, esse é o cenário diário de trabalho que prevalece atualmente no setor empresarial. Olhando mais atentamente para além desta sucinta descrição, é possível perceber que, ao entrarmos no mundo corporativo, nos vemos diante de um vasto e valioso terreno para a observação e o estudo das interações humanas.

Inicialmente, nos parece importante delimitar do que estamos falando ao tratamos sobre uma organização:

Quando observadas detalhadamente, as organizações mostram uma grande diversidade, a partir de critérios como cultura, identidade, missão, visão, crenças e valores, tecnologias, estrutura e comunicação. No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade -, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais (NASSAR, 2008, p. 62).

Assim, é possível perceber que as pessoas são parte essencial das organizações, especialmente em seu interior. Logo, é necessário pensar o ambiente organizacional sob uma perspectiva mais humana.

As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços (KUNSCH, 2003, p. 21).

Antes de prosseguirmos, cabe esclarecer nossa opção pelo uso do termo *empregados*, o qual será adotado ao longo do texto deste trabalho. Tal escolha se deve ao fato de que essa é a denominação formal para nos referirmos a uma pessoa que exerce atividade remunerada por serviços prestados de forma contínua a um empregador, conforme apontado na Consolidação

das Leis de Trabalho (CLT). É pertinente destacar que, hoje, existem diversas modalidades de regime de contratação e vínculo entre trabalhadores e empresas, como, por exemplo, os empregados terceirizados, os quais também procuramos considerar dentro desse entendimento sobre o termo *empregados* que adotamos.

### **1.1 O mundo do trabalho e as transformações nas relações entre empregados e empresa**

Falar sobre o ambiente organizacional nos conduz à reflexão em torno das transformações nas relações entre empregados e empregadores.

Vivemos um momento de valorização e relevância dos empregados dentro das empresas, consequência, entre outros fatores, do aumento da competitividade entre companhias, que se veem diante da necessidade de atrair e reter os melhores profissionais para implantar com sucesso suas estratégias de negócio e, com isso, potencializar as chances de alcançar suas metas e resultados. Essas mudanças são, também, fruto de desenvolvimentos históricos das atividades de trabalho nas sociedades. Um longo caminho foi percorrido até chegarmos aqui. Dos mercados de trabalho do fim do século XIX e início do século XX, significativamente apoiados no setor industrial e que, em seus primórdios, eram marcados pelas condições de trabalho essencialmente braçais (e até mesmo insalubres) e, mais à frente, caracterizados pela simples operacionalização de tarefas, chegamos à transição para uma dinâmica mercadológica com expressiva presença do setor de prestação de serviços, no qual os profissionais são “ativos estratégicos” das companhias.

Atualmente, uma parcela dos esforços das organizações em termos de recrutamento e seleção está mais centrada na procura por indivíduos com atributos intelectuais (como formação acadêmica no nível de especialização e MBA, além de cursos internacionais) e comportamentais (como habilidades para trabalhar em equipe, proatividade e liderança) bem desenvolvidos. Isso, em muitos casos, representa para esses potenciais empregados investir tempo e recursos financeiros em sua formação profissional, a fim de despertarem a atenção das organizações. Por outro lado, cada vez mais, os profissionais sabem que esse investimento em sua formação tem potencial para se converter em valorização perante as empresas. Da mesma forma que as companhias buscam empregados com perfis alinhados à sua cultura organizacional, uma vez cientes que seus atributos os tornam “desejáveis” para as empresas,

os profissionais procurarão organizações que também estejam em sintonia com suas visões e interesses e dispostas a negociar condições que considerem benéficas para si. Assim, uma profissional com um filho pequeno poderá se sentir mais atraída a aceitar uma oferta de trabalho em uma empresa que ofereça um berçário dentro de suas instalações, em detrimento de outra que a remunere melhor, porém, não proporcione a comodidade de estar mais próxima de sua família.

A busca por contar com os melhores empregados, portanto, não se limita mais a somente oferecer salários atrativos. Envolve, também, manter um relacionamento contínuo entre empresa e profissionais, proporcionando um ambiente de trabalho no qual existam confiança, honestidade, meritocracia e reciprocidade, atributos estimados e identificáveis nas relações humanas e que têm valor para os trabalhadores.

## **1.2 O aspecto humano recebe a atenção das organizações**

Com as transformações nas relações entre empregados e empresa, podemos identificar, atualmente, “a intensificação da tentativa de mobilização da subjetividade do trabalhador pelas organizações” (REBECHI, 2009, p. 3). Por subjetividade aqui entendemos a maneira como os empregados, com base em um conjunto formado por suas competências, habilidades, formação e vivência profissionais, interpretam e transformam os elementos de sua realidade organizacional em favor dos objetivos da companhia para a qual trabalham.

Os aspectos que influenciam a subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, o processo do trabalho, portanto, despertam fortemente o interesse das organizações. Tentativas de incorporação do trabalhador à racionalidade da organização e de individualização do trabalhador, incentivo à acessibilidade à informação e valorização do trabalhador como pessoa são algumas das estratégias que acabam sendo utilizadas pelas organizações, de uma forma ou de outra, para mobilizar a subjetividade do funcionário, conforme os diversos autores estudados do campo da sociologia do trabalho (REBECHI, 2009, p. 4).

Para as empresas, o objetivo maior dessa valorização é criar um relacionamento “saudável” com os seus empregados, de forma que isso possa influenciar diretamente no aumento de sua produtividade e converter-se no conseqüente alcance das metas da organização.

Esse não é um movimento novo. Conforme aponta Roseli Fígaro (2010, p. 102),

Entre os anos 1930 e 1940, consolidou-se uma outra vertente teórica, denominada neoclássica ou de movimento das relações humanas, para a qual os trabalhos de G. Elton Mayo têm grande relevância [...]. O chamado movimento das relações humanas significa na verdade levar em conta a mobilização do potencial subjetivo de quem trabalha, por meio de estratégias mais persuasivas (discursivas) do que punitivas, para controlar o fluxo do trabalho.

É inegável que, na dinâmica empresarial, a obtenção de resultados, o lucro e a perenidade econômica das companhias são prioridades. É nesse contexto e com o propósito de maximizar a produtividade por meio das próprias pessoas que o movimento das relações humanas surge. E isso sem que se tenha como objetivos paralelos ou efeitos a valorização dos indivíduos como seres humanos.

As pessoas inseridas no mercado de trabalho das sociedades de modelo capitalista vivem dentro de uma lógica na qual os resultados corporativos, invariavelmente, vêm em primeiro lugar. Não nos iludimos quanto a isso. O que queremos é trazer à tona aqui a necessidade de discutir maneiras de equilibrar os objetivos da empresa e os anseios das pessoas. Assim, ao passo que “os trabalhadores não devem considerar a empresa uma inimiga, mas como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns” (KUNSCH, 2003, p. 157), as organizações e os profissionais que compõem a gestão direta e a alta liderança já não podem mais supor e tratar os empregados como uma massa inerte cujas únicas ambição e preocupação são manter-se empregada até sua aposentadoria. Eles também têm princípios, valores e objetivos que são exclusivamente seus, os quais norteiam suas escolhas e posicionamentos, e que devem ser respeitados.

Logo, a visão do ambiente organizacional sob uma perspectiva primordialmente centrada na eficiência gerencial já não deveria ser encarada como um consenso, configurando-se em “algo complexo, que envolve muitas implicações, que devem ser analisadas numa perspectiva individual, grupal, organizacional e sociopolítica” (KUNSCH, 2003, p. 30).

Parece-nos positivo que, nesse panorama, a importância dada ao fator humano já é tida por algumas companhias como tão significativa quanto outros aspectos que, até recentemente, eram vistos como prioritários e faziam com que o olhar mais apurado sobre as relações entre a organização e seus empregados fosse preterido. Hoje, contar com profissionais engajados, que compreendem a estratégia, a cultura e os objetivos da empresa e se comprometem com os princípios organizacionais e o alcance dos resultados da organização é visto como tão

relevante quanto ter equipamentos e tecnologias avançadas, processos produtivos e de gestão eficientes e uma governança corporativa adequada. Embora os motivadores dessa transformação tenham um caráter de negócio, as mudanças em direção ao entendimento do fator humano no ambiente corporativo não deixam de ser um avanço na história das relações de trabalho.

Temos, então, desenhado um cenário em que ganha relevância a rede de interações que existem entre as pessoas, as motivações que impulsionam suas ações e as relações de poder inscritas nesses relacionamentos. Tudo isso nos dá a percepção de que há muito mais a ser estudado no interior das organizações - além da estrutura hierárquica e os processos estabelecidos -, pensando-o sob uma perspectiva que vai além dos paradigmas conceituais da Administração.

### **1.3 Organizações como ecossistemas**

Diante de nossa proposta de pensar as empresas sob um olhar mais humanizado, podemos estudar o contexto das organizações como um ecossistema, “pelo fato de que o conjunto das sujeições, das interações, das interdependências, no seio de um nicho ecológico, constitui, apesar e através de eventualidades e de incertezas, uma auto-organização espontânea” (MORIN, 1979, p. 29).

Os indivíduos, nas empresas, estão em relação entre si e com o seu “meio”, ou seja, com a estrutura organizacional, entendida aqui como um conjunto de elementos como a hierarquia, as políticas, os valores, a cultura organizacional, as práticas da companhia, entre outros componentes. E da mesma forma que as organizações exercem algum poder sobre as pessoas que dela fazem parte, os comportamentos dessas mesmas pessoas também influem entre si e na organização, afetando-os mutuamente, já que “a relação ecossistêmica não é uma relação externa entre duas entidades estanques; trata-se de uma relação integrativa entre dois sistemas *abertos* em que cada um é parte do outro, constituindo um todo” (MORIN, 1979, p. 30).

As pessoas não são máquinas programadas para exercer tarefas. Elas pensam, sentem e percebem a realidade organizacional e respondem a isso. A empresa, então, precisa procurar

entender os empregados – que são, antes de tudo, seres humanos – e lidar com seus anseios, preocupações, desejos, os quais influem nos relacionamentos organizacionais.

Constituir-se em organização pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tensionar diversidade de desejos, interesses, culturas, imaginários. Como forças em diálogo, os sujeitos, mesmo quando se apresentam aparentemente nulos no âmbito organizacional, selecionam, circulam, transacionam sentidos e, de alguma forma, perturbam a organização implicando algum nível de transformação (BALDISSERA, 2010, p. 73).

Ao olharmos para dentro das empresas podemos enxergar um universo que reflete aspectos que, em sua essência, ultrapassam os limites do cotidiano empresarial. Tais aspectos são mais bem compreendidos quando nos atentamos para o seu caráter sociológico – nada mais natural se considerarmos que uma organização “é subsistema de um sistema maior, a sociedade. É uma microssociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas [...]” (KUNSCH, 2003, p. 28). Assim, ela configura-se “como privilegiado âmbito de análise dos fenômenos contemporâneos, dentre os quais a própria comunicação” (LIMA; BASTOS, 2008, p. 1).

#### **1.4 Os empregados como protagonistas das construções simbólicas no ambiente organizacional**

Podemos identificar nas companhias dois conjuntos de agentes dotados de suas próprias visões, interesses, percepções e objetivos, reunidos em um dado contexto organizacional: os empregados, a base que impulsiona o funcionamento de uma companhia e a mantém em movimento; e os gestores diretos e a alta direção, situados, respectivamente, na camada intermediária e no topo da estrutura empresarial, definindo, orientando e personificando os direcionamentos e estratégias que visam o alcance dos objetivos da empresa<sup>1</sup>.

É preciso, então, compreender como se dão as interações entre esses protagonistas no âmbito interno das empresas e qual o papel da comunicação interna nesse processo, uma vez que “as organizações (sistemas vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de

---

<sup>1</sup> Ao falarmos sobre o ambiente interno de uma organização, podemos aprofundar a delimitação dos protagonistas que o compõem – como exemplo, podemos citar a área de recursos humanos, um elo de gestão importante entre os gestores diretos e a alta direção e os demais empregados. Para tornar nossa análise mais clara, optamos por simplificar a segmentação.

relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 61).

Os indivíduos nas organizações, a despeito da posição que ocupam na estrutura hierárquica, são, em maior ou menor nível, agentes de construção simbólica do ambiente interno corporativo.

O ser humano pensa e age construindo, por meio dos seus atos, a sua própria realidade social, com autonomia relativa e sabendo que preço está disposto a pagar no plano social. [...] o ser humano é um ser de desejo e pulsão, um ser simbólico e um ser espaço-temporal que, pelas relações mantidas com o outro, realiza o *jogo de identificações*: introspecção, projeção, transferência. [...] é na nossa relação com o outro que nos constituímos, reconhecemo-nos, sentimos prazer e sofrimento, satisfação ou não de nossas pulsões e desejos (FREITAS, 2006, p. 55).

Essas construções podem se dar a qualquer momento e em qualquer lugar, a cada interação efetivada entre os indivíduos, seja durante uma reunião formal de trabalho com gerentes e diretores ou em uma conversa no café. É na sua constante interpretação das mensagens, dos atos, das intenções, do que é expressado ou não, e nos relacionamentos com outras pessoas no interior da empresa (e também fora dela) que os indivíduos se constituem nos sujeitos que constroem simbolicamente, para si e para os outros, o ambiente da organização.

Diante disso, a comunicação interna tem um papel de destaque. Ela é o meio pelo qual as interações e as construções simbólicas podem ser realizadas. E aqui nos parece claro que os horizontes e os desafios da análise e compreensão do ambiente organizacional – bem como da comunicação voltada aos empregados – convergem para um ponto de origem em comum: o reconhecimento da importância das relações humanas.

### **1.5 Interfaces entre os aspectos humanos e a comunicação nas organizações**

Organizações, pessoas e comunicação são elementos estreitamente relacionados e formam a base das dinâmicas interativas existentes em toda e qualquer companhia. Logo, uma leitura atual das organizações e das relações entre empresa e empregados não pode ser feita sem considerar interfaces com os aspectos humanos e de comunicação.

Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação [...] é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (NASSAR, 2008, p. 64).

Surge daí nosso interesse por estudar o ambiente empresarial à luz das práticas de comunicação organizacional, dentro da qual a comunicação interna está inscrita.

Quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2010, p. 48).

Nunca é demais lembrar que o ato comunicativo, em sua essência, precede sua apropriação e uso como estratégia empresarial de subjetivação, sendo, portanto, preciso retomar sua valorização como meio de aproximação, diálogo e entendimento entre os indivíduos.

[...] faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2010, p. 43).

Pretendemos, no próximo capítulo, aprofundar a relação entre comunicação interna e humanização nas organizações.

## 2. COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEDIADORA DAS INTERAÇÕES HUMANAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Por comunicação organizacional, entendemos que:

[...] como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p. 149).

Por sua vez, a comunicação interna é uma área da chamada comunicação organizacional integrada, conforme aponta Kunsch (Idem, p. 150):

[...] as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral.

Como elemento importante das organizações, e frente à perspectiva que apresentamos no capítulo anterior, a comunicação interna hoje se vê diante da necessidade de refletir a seu próprio respeito no contexto das relações humanas, principalmente sob os aspectos da construção de sentidos, do diálogo e da compreensão. Isso porque:

Os indivíduos que *estão* nas organizações *são* cidadãos e, de maneira cada vez mais intensa e frequente, têm outras preocupações além das ligadas a seu ofício. São consumidores, chefes de família, indivíduos com aspirações, desejos e interesses próprios. Enfim, podem formar opinião, tomar decisões e potencializar os resultados (bons e ruins) da comunicação (LEMOS, 2011, p. 158).

Considerando-se que os profissionais de uma empresa são pessoas com formações cultural, intelectual, profissional e emocional diversas, o ambiente organizacional torna-se um terreno no qual se dão – às vezes de maneira silenciosa, às vezes de forma explícita – disputas pela construção de sentidos, que ajudam a moldar seu ambiente interior, bem como sua identidade e cultura, as quais contribuem para sua própria existência e perenidade. Nesse terreno e nessas disputas, a comunicação interna muitas vezes se torna o meio pelo qual a construção de sentidos é concretizada.

Não se trata mais apenas do processo comunicativo de transmissão de informações entre uma empresa e seus empregados, pois “comunicação é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo” (KUNSCH, 2003, p. 161). Assim, se quisermos superar essa visão limitada e limitadora, devemos entender que, antes, estamos nos referindo a uma comunicação com e entre seres humanos.

[...] o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (KUNSCH, 2003, p. 159).

É por isso que observamos que um dos principais desafios à comunicação interna é superar a função que lhe é relegada de ser um mero instrumento de emissão de mensagens e de criação de percepções para os empregados. Os comunicadores precisam se tornar, cada vez mais, agentes responsáveis por contribuir para que as pessoas reflitam sobre o ambiente da empresa, propondo um diálogo permanente e verdadeiramente baseado na compreensão mútua entre líderes e liderados.

A compreensão que as vozes estudadas da área têm do processo comunicativo nas relações entre trabalhadores e organizações ainda é fundamentalmente pautada pela perspectiva funcionalista. Enquanto a comunicação for compreendida como ferramenta estratégica, seja com base nas mídias/instrumentos ou nos aspectos simbólicos como a cultura organizacional, as concepções comunicativas continuarão sendo construídas com base no paradigma funcionalista (REBECHI, 2009, p. 12).

O modelo funcional que por muito tempo dominou as práticas e o pensamento a respeito da responsabilidade da comunicação nas empresas não é mero acaso. Ele é fruto das transformações dentro desse campo da comunicação empresarial, que se deram durante décadas.

## **2.1 As mudanças na comunicação interna ao longo do tempo**

Podemos perceber que o desenvolvimento da comunicação interna acompanhou (e ainda hoje acompanha) mudanças sociais, econômicas e políticas que impactaram nas relações de trabalho e na dinâmica das empresas ao longo da história. Essa área da comunicação organizacional “[...] tem suas origens na transição entre o modelo de manufatura

e a revolução industrial, que trouxe para o ambiente da nova empresa que surgia um público interno e, com ele, uma desafiadora perspectiva de comunicação” (LEMOS, 2011, p. 151).  
Nessa época,

Os trabalhadores, advindos do sistema artesanal, tornavam-se apenas um número. Era preciso, então, aproximar a relação entre empregador e empregado e, para isso, foram criados jornais e revistas internas, com o objetivo de familiarizar os funcionários com o ambiente e a política das indústrias (BARBA, 2009, p. 145).

Em solo brasileiro, o surgimento e desenvolvimento das ações de comunicação para os empregados avançaram de maneira tímida e também estavam atreladas à dinâmica industrial, iniciada nos anos 1930 e que avançou até a década de 1960. Os primeiros esforços em falar com os trabalhadores giravam em torno da edição de publicações, sendo que “o primeiro veículo interno de que temos notícia no Brasil foi o ‘Boletim Light’, uma iniciativa dos funcionários – sem o envolvimento da empresa – da então Light (atualmente Eletropaulo), mas que não obteve muito sucesso. A publicação durou apenas três anos” (BAYARRI, 2009, p. 131).<sup>2</sup>

Ainda olhando para o cenário nacional, percebemos que, no início da disseminação das práticas de comunicação organizacional, as formas de interagir com os empregados limitaram-se a apenas informar. Não era uma comunicação com espaço para o diálogo, construção de sentidos, *feedback* e busca por entendimento mútuo.

[...] as grandes empresas começaram a elaborar publicações internas. Nada muito complexo, tampouco estratégico. Na maioria das vezes com o caráter meramente informativo, e com páginas dedicadas a entretenimentos que chegavam a ocupar mais da metade da publicação, sobretudo horóscopos e cruzadinhas (BAYARRI, 2009, p. 131).

Com as modificações que ocorriam nas relações trabalhistas, os responsáveis pelas interfaces comunicacionais com os empregados tiveram de se adaptar a um aumento de consciência e de percepção das pessoas em relação ao que lhes era comunicado. Isso fica mais evidente quando observamos o início da mobilização das pessoas por melhores condições de trabalho.

---

<sup>2</sup> Não podemos deixar de destacar o relevante papel que a Light ocupa na história da comunicação organizacional brasileira e para o campo das Relações Públicas. Foi nessa companhia que foi criado o primeiro departamento de Relações Públicas nacional, no qual estive à frente, por 19 anos, Eduardo Pinheiro Lobo, profissional que é considerado o patrono das Relações Públicas no Brasil.

Na década de 70, com o crescimento abrupto do movimento dos trabalhadores, tanto empresas como sindicatos conseguiam expressar seus ideais. Por meio desta comunicação, conquistaram aliados na sua constante e acirrada disputa entre direitos e deveres que marcaram esta década. O mais interessante é que este crescimento no Brasil já tinha acontecido nos Estados Unidos e Inglaterra, berços da Comunicação empresarial, pelo mesmo motivo: confronto com sindicatos (BAYARRI, 2009, p. 132).

Nos anos 1990, um marco social e econômico significativo, que foi o advento da globalização, derrubou as barreiras territoriais impostas à competitividade de mercado entre as organizações. A globalização foi o estopim para transformações sociais mais profundas que repercutem até hoje e ecoam também nas dinâmicas empresariais – que por sua vez se refletiram no fazer da comunicação interna.

[...] a atuação das organizações no mercado global e sua consequente vulnerabilidade aos movimentos do ambiente externo exigem cada vez mais responsabilidade com a veiculação de decisões e a tradução de acontecimentos que afetam os atores internos. Cresce a demanda por agilidade, contextualização e confiabilidade de informações numa realidade onde o acesso às informações independe da distância e da hierarquia. A organização deixa de ser o único polo de emissão, passando a conviver com outras fontes de informação (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p. 21).

Mais do que somente informação, em seu cotidiano dentro da empresa, os empregados passam a necessitar de conhecimento, o qual “direciona as capacidades cognitivas dos trabalhadores para objetivos que podem favorecer, ao mesmo tempo, o avanço da organização e o desenvolvimento profissional dos atores envolvidos” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 14).

Reconhecer o empregado como um ser humano, dotado da capacidade de utilizar sua bagagem cultural, intelectual e profissional para compreender e transformar o ambiente organizacional, sem jamais deixar de lado a valorização de sua humanidade, nunca se mostrou tão importante. Temos, então, que pensar e buscar uma nova proposta para a atuação da comunicação interna e dos profissionais responsáveis por ela.

## **2.2 Do informacional ao relacional**

Como sublinhamos, a comunicação entre as pessoas, alicerce fundamental da comunicação interna, é, efetivamente, uma atividade que envolve troca e que pressupõe como condição básica o diálogo. Dentro das organizações, essa relação de reciprocidade do ato comunicativo ainda cede lugar a uma prática prioritariamente informativa.

Acreditamos que algumas empresas ainda se atêm a um modelo comunicacional estritamente informacional por não terem a clara compreensão do papel da comunicação como mediadora das interações entre empresa e empregados. É importante destacar que não é nossa intenção fazer generalizações de nenhum tipo. Existem companhias com áreas e profissionais de comunicação em vários estágios de consciência e amadurecimento a respeito de seu papel como agente de promoção das interações humanas. Assim, temos expectativas de que esse seja um cenário promissor em direção ao fortalecimento do diálogo e da compreensão.

A superação do paradigma informacional dentro da comunicação interna tem como base o entendimento de que comunicação envolve a interação entre pessoas – e a consideração de toda uma complexa rede de variáveis sociais, emocionais e psicológicas envolvidas em tal processo. Seria ilusório acreditar que os empregados constituem uma massa uniforme, sem pensamento crítico. Idades, criações familiares, experiências de vida e profissionais, e situações econômicas diversas entre si fazem com que o conjunto de indivíduos que trabalha em uma companhia seja um grupo heterogêneo, que não comporta uma comunicação simplesmente alicerçada na transmissão, em via de mão única, de mensagens padronizadas e descontextualizadas.

Não fossem suficientes as diferenciações entre as pessoas em nível individual, temos ainda a influência desses fatores nas relações estabelecidas no âmbito corporativo, que resultam em mais ou menos credibilidade no que a empresa está comunicando, mais ou menos confiança na alta liderança, disseminação de boatos, entendimentos distorcidos (mais à frente falaremos das chamadas “barreiras”, que têm estreita ligação com as interações entre os empregados nas organizações).

Em suma, o conjunto das diferenciações entre seres humanos e as constantes interações entre eles - nas quais a multiplicidade de características se evidencia e molda a construção do entendimento em torno da cultura organizacional - são duas questões fundamentais quando tratamos de comunicação interna atualmente.

Insistimos: cada ser humano é único. Assim, ele é protagonista de sua história dentro da empresa, pois suas ações, reações, percepções e sensações são estruturadas em torno de

seus próprios pensamentos, motivações e sentimentos. Todo esse composto que forma a individualidade está aberto à relação de cada pessoa com outras. Poderá ser legitimado, ao nos identificarmos com profissionais que compartilham da mesma visão de mundo. Será desafiado ao deparar com um colega que não concorde ou não viva sob os mesmos princípios, conduzindo a reflexões sobre nossa maneira de ser, pensar e agir. E levará até mesmo a conflitos, que surgem da necessidade de se fazer impor um ponto de vista, seja por ser aquilo em que se acredita, seja pela necessidade de exercer o poder disponível. Logo, as relações no âmbito corporativo repousam sobre um delicado equilíbrio: vivemos, continuamente, em um movimento de adaptação, moldando-nos à medida que interagimos com colegas, subordinados e superiores, e lidamos com situações inerentes à realidade organizacional. Desse modo, “indivíduos e organizações aparecem [...] como instâncias em relação. Às vezes conflituosa, às vezes convergente, essa relação é marcada antes de tudo pela diferenciação, visto que são sistemas independentes ao mesmo tempo autônomos e interdependentes” (CURVELLO, 2010, p. 78).

Portanto, se entendemos que a comunicação interna precisa se distanciar do modelo funcionalista, ela deve, simultaneamente e cada vez mais firmemente, se aproximar do paradigma relacional.

Sob a luz do paradigma relacional, entendemos a organização como um ator social coletivo constituído por sujeitos que, em relação e interação constante uns com os outros, se institui. Do mesmo modo, pelos processos de comunicação, a organização se relaciona com outros interlocutores, que também se instituem na relação. Este entendimento nos ajuda a perceber que o papel da comunicação no contexto organizacional é, então, de mediadora e organizadora destes processos de interação. E que estes processos pressupõem trocas, organização de perspectivas compartilhadas, construção de um lugar comum onde haverá relação (LIMA; BASTOS, 2008, p. 10).

Ousamos, então, propor que os profissionais que atuam com comunicação interna se lancem ao desafio de, na perspectiva organizacional, “ler” e interpretar as construções de sentido que emergem das interações humanas nesse ambiente, tornando-se um agente ativo nas mediações das relações entre as pessoas.

### 2.3 O papel do profissional de comunicação interna na mediação das interações

Ao falar sobre comunicação na perspectiva humana, Vilém Flusser (2007, p. 97) explicita que ela existe sob duas formas - a comunicação dialógica e a discursiva:

[...] para produzir informação, os homens trocam diferentes informações disponíveis na esperança de sintetizar uma nova informação. Essa é a forma de comunicação *dialógica*. Para preservar, manter a informação, os homens compartilham informações existentes na esperança de que elas, assim compartilhadas, possam resistir melhor ao efeito entrópico da natureza. Essa é a forma de comunicação *discursiva*.

Nas relações entre a empresa e seus empregados, o papel do comunicador envolve equilibrar-se constantemente entre o discurso e o diálogo. É sua responsabilidade comunicar as informações, as políticas, os valores, aspectos da cultura organizacional, os direcionamentos e estratégias da companhia aos seus profissionais. Contudo, embora o início do processo comunicativo no interior das empresas seja mais discursivo, é necessário que, ao entrar em contato com o interlocutor – no caso os empregados –, esse mesmo processo passe a ser, também, dialógico. Isso porque os indivíduos, ao receberem uma mensagem, colocarão em ação seus próprios mecanismos de entendimento sobre o que lhes foi apresentado. Assim,

[...] nenhuma das duas formas de comunicação pode existir sem a outra [...] Para que surja um diálogo, precisam estar disponíveis as informações que foram colhidas pelos participantes graças à recepção de discursos anteriores. E, para que um discurso aconteça, o emissor tem que dispor de informações que tenham sido produzidas no diálogo anterior. [...] Cada diálogo pode ser considerado uma série de discursos orientados para a troca. E cada discurso pode ser considerado parte de um diálogo (FLUSSER, 2007, p. 97).

Ao compreender a relação cíclica entre discurso e diálogo, o comunicador pode desenvolver um trabalho verdadeiramente relevante tanto na perspectiva dos empregados - que, além de contribuir, se sentem ouvidos e, portanto, parte relevante da empresa - quanto na dos empregadores, que conseguem manter um relacionamento mais próximo, produtivo e claro com as pessoas<sup>3</sup>. Mas o que vemos acontecendo atualmente em diversas companhias, assim como em outras áreas da sociedade, é “a onipresença dos discursos predominantes, que tornam todo diálogo impossível e ao mesmo tempo desnecessário” (FLUSSER, 2007, p. 98).

---

<sup>3</sup> Apenas uma dinâmica bem orientada para a harmonia entre discurso e diálogo não basta: a empresa precisa ser verdadeira, coerente e clara em suas intenções e atos junto a seus empregados. Do contrário, nenhum esforço de comunicação se sustenta.

É preciso, então, buscar um ambiente e uma prática comunicacional mais dialógicos, visto que

[...] pode-se pensar na noção de dialogismo como basilar para que a diversidade se manifeste, ou seja, na medida em que a comunicação se qualifica como dialógica, apresenta-se como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas ideias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns se sobreponham aos outros (BALDISSERA, 2009, p. 143).

Além de buscar mais equilíbrio entre essas formas comunicativas, o profissional responsável pelos processos e ações de comunicação interna exerce uma ação em duas frentes. Por um lado, tendo como ponto de vista a empresa, ele necessita entender a mensagem que a organização quer comunicar, analisando o que é relevante e, muitas vezes, “traduzindo” um conteúdo para a realidade dos destinatários da mensagem, ou seja, os demais empregados. Já na perspectiva destes últimos, o comunicador precisa se colocar em seu lugar, procurando compreender como aquela mensagem poderá ser interpretada, avaliando possíveis riscos que dificultem ou prejudiquem uma compreensão adequada. Ainda que seja impossível garantir um entendimento uniforme para a totalidade dos indivíduos, esse esforço do profissional que atua com comunicação interna é válido na medida em que procura harmonizar o diálogo entre empresa e empregados.

Também é de responsabilidade do comunicador captar e interpretar as respostas dos empregados ao que lhes é comunicado, retroalimentando o diálogo. Logo, poderíamos sugerir que a atuação desses comunicadores incorpora também aspectos da semiótica, uma vez que

[...] se pensarmos na ação de um signo ser interpretado em um outro signo, podemos pensar na comunicação como semiose, melhor dizendo, quando emitimos um código, que mediado por um signo afeta uma mente interpretadora (o receptor), ou seja, determina uma mensagem para um intérprete e, por sua vez, numa outra ação sófica “responde”; e ao responder cria um outro signo que passa a ser o emissor de uma outra mensagem e assim *ad infinitum*. Algo é intercambiado e mudado. É a ação de significação (CHIACHIRI, 2005, p. 22).

Desta forma, no âmbito organizacional, as mensagens emitidas pelos interlocutores ali presentes – empresa e empregados – podem ser consideradas como signos, que serão interpretados por quem as receber. O entendimento que cada um fará da mensagem se tornará o que Peirce definiu como Interpretante Dinâmico, ou seja, “aquilo que o signo efetivamente produz em cada mente singular” (CHIACHIRI, 2005, p. 21). Retornamos, então, à questão da singularidade de cada profissional, singularidade que se dá justamente pelo fato de que, como

dissemos, antes de empregados, estamos falando de seres humanos. Assim, cada interpretação de uma mensagem – ou de uma ação – no cenário corporativo é única, sabendo-se, no entanto, que há, de qualquer forma, um repertório mais ou menos comum entre os intérpretes.

Aqui é essencial nos atentarmos para os conceitos de significado e sentido, elementos que estão na base da comunicação com os empregados no contexto das relações humanas. Conforme abordam Lima e Bastos (2008, p. 9), o significado é mais delimitado, sendo já estabelecido a partir de convenções, tal como as palavras no dicionário. Já o sentido

É algo construído a partir de um receptor e suas escolhas dentro de um universo de significados, ou seja, é o significado produzido dentro de um contexto. E este sentido são escolhas do próprio receptor, o caminho que ele define seguir a partir de conhecimento, interesses e vivências na busca de um significado para uma determinada realidade (LIMA; BASTOS, 2008, p. 9).

A relação entre significado e sentido é marcante dentro das organizações, apresentando, também, aproximação com a comunicação organizacional.

[...] cabe destacar o fato de a significação (que apresenta certa estabilidade) ser perturbada pelos processos comunicacionais. Com isso, os significados assumem a qualidade de sentidos em movimento e passam a ser disputados, (re)construídos pelos sujeitos para novamente experimentarem certa estabilidade. Nesse processo, os sujeitos não apenas acionam as teias de significação (cultura) de que são portadores e às quais estão presos, mas também seus imaginários, suas subjetividades, suas formas de perceber e atribuir sentido ao mundo (BALDISSERA, 2010, p. 69).

Para ilustrar o que estamos querendo dizer, tomemos o seguinte exemplo: uma empresa divulga um comunicado em seus canais internos parabenizando uma equipe pelo sucesso de um projeto. Há uma probabilidade considerável de que aqueles profissionais que fizeram parte do projeto possam receber positivamente essa mensagem, se sentindo reconhecidos pela companhia. Entre os demais empregados que não se envolveram com o trabalho em questão, alguns podem ter a mesma impressão positiva, interpretando que a organização reconheceu o empenho de seus colegas. Outros podem sentir total indiferença, tanto em relação à mensagem quanto ao esforço dos empregados, uma vez que eles não foram os protagonistas da ação que está sendo reconhecida. E pode haver até casos de profissionais ressentidos com a companhia, por não se considerarem valorizados como seus colegas o foram.

Assim, notamos que o processo comunicativo no ambiente organizacional é marcado por subjetividades, resultantes das relações entre as pessoas.

Se trabalhar é sempre trabalhar com o outro e comunicar é relação, troca, reelaboração, podemos afirmar que ambos, comunicação e trabalho, atuam na construção dos conjuntos de valores que se renovam ou se cristalizam a cada escolha feita, a cada decisão do uso de si por si mesmo (FIGARO, 2010, p. 101)

Logo, surge a necessidade de uma postura mais compreensiva. Cabe ao comunicador procurar compreender, na medida do possível, como as pessoas reagirão, buscando uma forma de trazer um entendimento claro a todos. No exemplo descrito, o que poderia ficar mais cristalizado na ação de comunicação deveria ser destacar que a equipe está sendo valorizada por um trabalho bem feito e que se trata de algo alcançável a todos aqueles que se dedicam.

Com isso, nos alinhamos com a visão de Lima e Bastos (2008, p. 12), segundo a qual

Emissor e receptor não são pólos isolados da comunicação mas, antes, sujeitos em interação que, ao referenciarem-se e afetarem-se mutuamente, instauram e permanentemente renovam a circularidade do processo. Envolvidos numa relação de reciprocidade, emissor e receptor atuam como protagonistas do processo de construção de sentido que funda a comunicação.

É fundamental perceber que as interações humanas são, por natureza, dotadas da necessidade de construir sentido. Roseli Fígaro (2001, p. 32), em sua análise acerca do processo de recepção no ambiente de trabalho, também nos chama a atenção para o fato de que “entre esses dois pólos – *emissor/receptor* – existe a vida, uma imensa gama de inter-relações ativas que dão sentido, que se constituem ou não, com maior ou menor peso, em fator de importância na constituição da subjetividade dos indivíduos/sujeitos da comunicação”.

Tendo isso em vista, parece-nos claro que as pessoas nas organizações são, como argumentamos no capítulo 1, agentes de construção simbólica do ambiente organizacional. E sob esse viés,

[...] não é mais possível pensar o sujeito como da qualidade do passivo. Essa compreensão (re)afirma o sujeito como do lugar da agência, da atividade, exigindo um olhar que se afaste dos lugares determinísticos e deslize para os das tensões, das possibilidades, das influências, da dialética e da recursividade. Se, por um lado, o sujeito é resultado do entorno ecossociocultural, por outro, é seu construtor (BALDISSERA, 2009, p. 142).

Nessa perspectiva, há que se ter em vista que o diálogo é o caminho a ser trilhado pela comunicação interna como prática mediadora e humanizadora dentro das organizações, bem como meio facilitador para a expressão dos indivíduos.

Tem-se, então, que a comunicação, no prisma do dialogismo, compreende sujeitos-força em relação de tensão, influenciando e sendo influenciados, isto é, os sujeitos realizam-se como forças em relação – não se trata de sobredeterminação – e, portanto, a significação da/na comunicação se atualiza no acontecer, pela disputa de sentidos que os sujeitos materializam no ato comunicacional (BALDISSERA, 2009, p. 143).

Uma das responsabilidades - senão a maior - do profissional que desenvolve e gerencia ações de comunicação para os empregados é contribuir diariamente para o estabelecimento do paradigma relacional da comunicação no ambiente empresarial.

Não nos enganemos: nunca será possível que cem por cento das pessoas construam o mesmo sentido sobre uma mensagem. Em verdade, seria até mesmo improdutivo querer que todas as interpretações se assemelhassem a tal ponto em que não houvesse dúvidas, questionamentos e confronto de ideias, que favorecem encontrar novos pontos de vista.

Tomando-se por base os processos comunicacionais, portanto articulações de signos – sentidos/significação e semiose -, é possível afirmar que, por mais que se empreguem códigos estreitos na construção das mensagens, a interpretação tenderá a ser um exercício de aproximação (negociação e disputa) entre os sentidos que são propostos (postos em circulação) pelos sujeitos em comunicação e a significação que é por eles individualizada, internalizada (BALDISSERA, 2009, p. 154).

Os comunicadores devem estar preparados para lidar com as diferenças nas interpretações, saber ouvi-las e acolhê-las, tornando-as subsídios para retroalimentar a comunicação discursiva e fazê-la avançar em direção a uma comunicação mais voltada aos aspectos dialógico e compreensivo.

#### **2.4 A compreensão como componente fundamental da comunicação interna**

Nessa proposta para a dinâmica da comunicação interna, o profissional de comunicação também precisa fazer da compreensão um fator primordial para sua atuação. Isso porque, insistimos, quando falamos de comunicação no âmbito organizacional, tratamos, também, de humanização.

Como nos mostra Boaventura de Sousa Santos (2008, p. 20), nos vemos atualmente diante de duas grandes incertezas, e uma delas acreditamos que tem íntima relação com a procura por um ambiente mais humanizado no contexto organizacional.

A incerteza que o autor fala e que aqui destacamos está ligada “à diversidade inesgotável e inabarcável das experiências de vida e de saber do mundo” (SANTOS, 2008, p. 20). É o que Santos chama de *paradoxo da finitude e da infinitude*: em um mundo finito, a experiência humana se apresenta com possibilidades infinitas de diversidade. Isso, por sua vez, leva a encararmos o fato de que não dispomos de todo o saber necessário para absorver essa diversidade em todas as suas potencialidades.

Em lugar de desesperador, esse é um cenário animador. Pois se nem tudo pode ser encapsulado em um entendimento fechado, pré-moldado, é porque há muito a ser visto, contemplado e aprendido. E aí que a compreensão se mostra tão preciosa. Se aceitamos que não podemos entender absolutamente tudo, nos cabe compreender. Compreender que algo não é estranho ou não é “inteligível”, mas, sim, que é diferente.

Se a diversidade da experiência humana é infinita, como defende o autor, não podemos praticar uma comunicação direcionada aos empregados que não tenha a compreensão como um de seus valores fundamentais. Os sentimentos, visões de mundo e ideias das pessoas são, assim como os conhecimentos e saberes humanos, fonte de inesgotáveis possibilidades de entendimento e de percepção. Não podemos fechar os olhos para a influência que isso tem nos relacionamentos no ambiente organizacional e na comunicação interna.

Por muito tempo a comunicação interna esteve presa à dinâmica emissor-receptor, na qual os empregados eram meramente o “público-alvo” das mensagens. Sua capacidade analítica, perceptiva e emocional diante do conteúdo das comunicações era pouco considerada. Mais que isso, era como se a organização, que emite as mensagens, e os empregados, que as recebem, vivessem em planos distintos, separados.

Já é hora de esse distanciamento dar lugar à compreensão. Como nos ensina Emmanuel Lévinas (2010, p. 24), quando nos engajamos no encontro com o outro com quem

nos relacionamos, lhes damos atenção, procuramos genuinamente ocupar-nos de suas preocupações, anseios e opiniões, pode haver compreensão. Então, é possível ultrapassar a relação de objeto, pois estamos estabelecendo vínculos que vão além de uma interação baseada somente no pensamento a respeito do outro. Logo, “[...] o engajamento com um ‘outro’ não significa compreender e reproduzir uma subjetividade pré-existente, mas sim *produzir* significado que seja novo – que não poderia ser reproduzido pelas partes sozinhas” (MUMBY, 2010, p. 27).

Compreender é, portanto, existir (LÉVINAS, 2010, p. 23). É existir para o outro, é ter a disposição de abrimo-nos ao outro, mostrando nossa intenção de aceitar o que ele tem a nos oferecer, respeitando suas diferenças. Quando uma companhia aceita a possibilidade de que uma mensagem comunicada para dez empregados pode ter, potencialmente, dez interpretações e atribuições de sentido distintas, e procura entender o que cada uma delas representa, sem preconceitos, sem censura, está permitindo a existência do outro e também a existência da própria compreensão na comunicação interna e naquele ambiente organizacional.

## **2.5 Elementos da comunicação interna e da realidade organizacional relevantes para as mediações**

Além dos aspectos semióticos, dialógicos e compreensivos que discutimos, também é importante abordarmos alguns elementos relativos à comunicação no ambiente organizacional que têm influência direta nas mediações realizadas nesse contexto.

Para isso, primeiro, destacamos os três espaços possíveis de interação com os empregados apontados por Viviane Mansi (2014, p. 51): a comunicação informal, a comunicação dos veículos oficiais da empresa e a comunicação da liderança.

O primeiro existe de maneira mais natural, sem a interferência direta da organização. Tem sua origem na própria dinâmica das pessoas de interagir entre si para compartilhar informações e apoio emocional sobre temas de seu interesse. Não raro, essa é uma comunicação que tem sua importância desprezada, já que muitas vezes é qualificada como boato. Dentro da perspectiva de uma comunicação mais humanizada com os empregados, acreditamos que a comunicação informal deve receber mais atenção do que frequentemente

recebe. Estudá-la é um exercício rico, que pode levar ao entendimento de percepções, opiniões e emoções que muitas vezes não podem ser encontrados de outro modo dentro da empresa. A observação e acolhida desses aspectos pode ajudar a entender melhor como as pessoas estão se sentindo a respeito do que acontece e é comunicado pela organização.

A comunicação dos veículos oficiais da organização tem a proposta de ser o meio principal para a companhia se comunicar com seus empregados. Por se colocar mais do lado do que a empresa tem a dizer do que daquilo que o empregado quer saber, impede que haja trocas significativas entre ambos. Não que não seja possível haver diálogo por meio dos canais de comunicação institucionalizados da empresa, porém, é necessário que os veículos tenham a premissa de possibilitar uma via de mão dupla para essa interação (MANSI, 2014, p. 52). Sob o viés humano, a comunicação dos veículos precisa contar com mecanismos que possibilitem o retorno das pessoas sobre o que está sendo apresentado neles, para que não continuem constituindo meramente um meio de transmissão de informações. Além disso, ao obtermos um retrato mais fiel da realidade organizacional, com base na observação e estudo da comunicação informal, pode-se trabalhar o conteúdo dos canais de comunicação da companhia de modo a contemplar não só o que importa para ela, como também o que é sensível para o empregado. Isso pode tornar a comunicação institucionalizada mais relevante para as pessoas.

Já a comunicação da liderança está entre a comunicação informal e a dos veículos. Geralmente ocupando um cargo de importância na hierarquia da organização e com atribuições de gestão, o líder pode ter um papel relevante para firmar o diálogo. Ele muitas vezes detém informações que permitem a orientação das pessoas sobre a realidade da empresa e tem contato presencial com elas. O líder, portanto, pode ajudar o empregado na construção de sentidos dentro da sua vida dentro da organização (MANSI, 2014, p. 100). Com base no que observamos na comunicação informal, é possível dar insumos para o líder compreender melhor os interesses e preocupações das pessoas e tentar lidar com essas expectativas da forma mais humanizada possível.

Além dos espaços de comunicação, cabe destacar as chamadas barreiras que, segundo Kunsch (2003, p. 74), são “problemas que interferem na comunicação e a dificultam”. A autora elenca algumas barreiras próprias da comunicação organizacional:

- a) **Barreiras pessoais:** são os aspectos característicos de cada indivíduo (sentimentos, valores, comportamentos) que podem se configurar tanto como facilitadores como obstáculos do processo comunicativo;
- b) **Barreiras administrativas e burocráticas:** são reflexos da maneira como uma empresa lida com as informações e envolvem aspectos como, por exemplo, distância física e relações de poder;
- c) **Excesso de informações:** vivemos na era do grande volume e da agilidade do tráfego de dados e conteúdos, proporcionados pelos avanços das tecnologias digitais. Conseguir assimilar o máximo possível – e dentro disso, identificar o que é realmente relevante -, com total compreensão, tornou-se um desafio, pois “a sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas [...] tem causado uma espécie de saturação para o receptor” (KUNSCH, 2003, p. 75);
- d) **Comunicações incompletas e parciais:** são conteúdos que podem sofrer algum prejuízo de entendimento, devido ao fato de estarem incompletos, distorcidos ou pouco claros.

Kunsch (2003, p. 76) ainda aborda outras barreiras, apontadas por James L. Gibson, John M. Ivancevich e James H. Donnelly Jr., as quais entendemos que são igualmente relevantes:

- a) **Audição seletiva:** é o bloqueio realizado que as pessoas efetuam a conteúdos que não vão ao encontro ao que acreditam e têm como valor;
- b) **Juízos de valor:** são o conhecimento, pensamento e experiências anteriores que uma pessoa tem em relação a uma determinada fonte de comunicação, que resultam em pré-julgamentos que podem influir na maneira como uma mensagem é recebida;

- c) **Credibilidade da fonte:** é o nível de confiança que uma fonte de comunicação tem na visão de um indivíduo. Trata-se de uma relação de causalidade, na qual se uma pessoa “não acreditar na fonte, naturalmente se armará e tenderá a reagir de forma negativa às mensagens recebidas” (KUNSCH, 2003, p. 76);
- d) **Problemas de semântica:** é a maneira como as pessoas recebem as comunicações que chegam a elas e “advêm do fato de que as palavras e a simbologia empregadas podem significar coisas inteiramente diversas para as diferentes pessoas envolvidas no processo” (KUNSCH, 2003, p. 76);
- e) **Filtragem:** ocorre quando algum conteúdo da comunicação é omitido, a fim de que ele não gere uma percepção negativa perante essa comunicação;
- f) **Linguagem intragrupal:** é um vocabulário próprio a um grupo específico, e que justamente por isso, só encontra entendimento entre os componentes desse grupo. Quem não faz parte dele, acaba não compreendendo a comunicação que é realizada;
- g) **Diferenças de status:** têm a ver com as diferenças de posições ocupadas pelos membros de uma organização na escala hierárquica, que “contribuem para aumentar a competição entre pessoas e departamentos em torno do poder e para o hiato de comunicação entre os vários níveis, sobretudo entre superiores e subordinados” (KUNSCH, 2003, p. 77);
- h) **Pressão de tempo:** impede um contato mais próximo entre as pessoas, especialmente entre gestores e suas equipes;
- i) **Sobrecarga de comunicação:** as consideráveis quantidade e velocidade na disponibilização de informações tornam o entendimento e resposta aos conteúdos uma difícil tarefa.

Embora não sejam perceptíveis à primeira vista por todos os indivíduos no ambiente organizacional, um olhar mais detido nos mostrará que são elementos presentes, em maior ou

menor grau, em todas as organizações. E, muitas vezes, se manifestando de forma natural. Ainda cabe ressaltar que, apesar de serem qualificados como barreiras, esses elementos também são oportunidades de aprofundarmo-nos nos processos de construção de sentidos realizadas pelas pessoas/empregados. Logo, são aspectos importantes a serem considerados nas mediações que acontecem no âmbito empresarial.

Tomar consciência sobre tais elementos e as perspectivas de atuação dos comunicadores dentro das organizações nos ajuda também a visualizar com mais clareza de que forma eles são transformados quando é introduzido um novo componente na equação comunicação – ambiente organizacional, tal qual os impactos da atuação dos profissionais de comunicação interna da Geração Internet, objeto deste trabalho.

## **2.6 Uma comunicação interna mais responsável pelo outro**

Acreditamos que uma comunicação interna mais humana é possível. Existem companhias que já estão promovendo iniciativas para desenvolver um ambiente que permita a troca de opiniões e percepções entre as pessoas de modo estruturado e comprometido. Sair de um modelo puramente informacional de comunicação para o dialógico exige tempo e, principalmente, disposição. Não é uma transição fácil, porque mexe com a cultura organizacional da empresa. Um padrão de gestão empresarial que não se importe com o aspecto humano dificilmente irá propiciar condições para o florescimento de um modelo dialógico e compreensivo de comunicação. Isso faz com que, em muitos casos, o exercício das práticas de comunicação seja uma negociação constante entre o que a companhia quer comunicar, o que o empregado deseja saber, e como ambos irão reagir um às posições do outro. Por tudo isso, comunicação interna é um esforço, também, de paciência e persistência. O que não podemos perder de vista é o olhar humano para a questão.

A comunicação voltada aos empregados pode – e deve – se dedicar às pessoas, pois “a comunicação tem fundamentalmente a ver com processos, dinâmicas interativas, trocas e vínculos entre sujeitos humanos, gente, corpos, vidas [...]” (KÜNSCH, 2009, p. 42).

A manifestação da humanização nas organizações e nas práticas de comunicação exige abertura ao outro e disposição em aceitar as suas diferenças. Isso nos apresenta uma

responsabilidade pelo outro, da qual fala Lévinas (2010). Somos responsáveis, por aquele com quem nos relacionamos, de lidar com suas construções de sentidos, opiniões e percepções. É uma responsabilidade assimétrica, pois não exige que o outro faça o mesmo (LÉVINAS, 2010, p. 131), mas nem por isso nos desobriga de assumir ser responsável por ele.

A comunicação interna não pode prescindir de ser uma comunicação responsável pelo outro. E esse

[...] tipo de engajamento dialético é exatamente o ponto em que a comunicação se torna mais humana, mais humanitária, porque ela é fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro. Nesse sentido, “cuidado” [...] significa exatamente uma atenção às diferenças em outros que desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona (MUMBY, 2010, p. 27).

É papel da comunicação interna sensibilizar a empresa para abrir-se ao diálogo com seus empregados e ajudar na construção de oportunidades para que a compreensão seja a principal linha condutora dos relacionamentos entre as pessoas.

### 3. SOCIEDADES E TECNOLOGIAS: AS DIFERENTES GERAÇÕES E A GERAÇÃO INTERNET

Podemos entender as gerações como grupos de pessoas com características semelhantes entre si, as quais muitas vezes estão relacionadas a algum acontecimento marcante do período histórico em que nasceram.

Para compreender melhor a Geração Internet, é importante também abordarmos as gerações anteriores a fim de entendermos seus perfis, diferenças e mudanças que promoveram ou das quais fizeram parte, dentro do contexto da sociedade e da época em que nasceram e cresceram.

Assim, tendo como ponto de partida o século XX, podemos elencar três conjuntos geracionais<sup>4</sup>: Baby Boom, Geração X e Geração Internet.

A Geração Baby Boom compreende as pessoas nascidas entre 1946 e 1964 e foi resultado da “explosão” (ou o “*boom*”, que em inglês significa “estrondo” e que dá nome à geração) no número de gestações ocorrido após o fim da Segunda Guerra. Talvez tenha sido o primeiro grupo de indivíduos a terem suas características geracionais diretamente influenciadas por uma tecnologia associada ao campo das comunicações: a televisão. Observando o sentimento da família do autor Don Tapscott (2010, p. 23, 24) em relação à televisão, descrita em sua obra *A hora da Geração Digital*, podemos perceber a força desse meio de comunicação entre as pessoas da Geração Baby Boom:

Dizer que a televisão transformou o mundo dos *baby boomers* é um clichê, mas também é um enorme eufemismo do impacto da onipresente “telinha”. [...] Minha mãe lembra que, quando os televisores se tornaram populares, a nossa família simplesmente teve de comprar um: “Era a novidade do século”, diz ela. A televisão criou um mundo alternativo em tempo real. Também começou a consumir uma parte significativa do dia da maioria das pessoas.

---

<sup>4</sup> Embora atualmente a Geração Internet se mostre um objeto de estudo abordado por diferentes ciências, já se fala também da Geração Z ou Geração Next, que engloba as pessoas nascidas desde 1998 até o momento. Como esse é um tema de estudo relativamente novo e pelo interesse central desse trabalho ser a Geração Internet, optou-se por não dar ênfase à Geração Z.

Surgida imediatamente após os *baby boomers*, com nascimentos que ocorreram entre os anos de 1965 e 1976, a chamada Geração X é composta por indivíduos que “estão entre os mais bem-instruídos da história. [...] São comunicadores agressivos e extremamente centrados na mídia” (TAPSCOTT, 2010, p. 25). Caracterizam-se, ainda, como “indivíduos que buscam a liberdade, mas sem perder o contato com o coletivo” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 21). Dessa forma, esse grupo iniciou, em certa medida, um questionamento a alguns dos modelos de pensamento e de comportamento formatados pela geração anterior, acostumada com padrões de conduta menos flexíveis.

Chegamos, então, à Geração Internet. Composta por indivíduos cujos nascimentos se deram entre 1977 e 1997, muito se ouve falar hoje sobre essa geração – tanto que esse é apenas um dos termos adotados para se referir a ela, que também é chamada de Geração Y e de *Millennials* (milenistas). Neste trabalho, optamos por nomeá-la como Geração Internet, seguindo o raciocínio exposto por Don Tapscott (2010, p. 28):

Hoje, algumas pessoas a chamam de Geração do Milênio ou milenistas, mas o advento do ano 2000 não alterou de fato a experiência dos jovens daquela época. Suponho que poderíamos chama-los de Geração Y, mas dar-lhes um nome que é uma referência posterior à Geração X, menos numerosa, diminui sua importância num quadro mais geral. Se você observar os últimos vinte anos, ficará claro que a mudança mais significativa que afetou a juventude foi a ascensão do computador, da internet e de outras tecnologias digitais. É por isso que chamo as pessoas que cresceram durante esse período de Geração Internet, a primeira geração imersa em bits.

Em 2013, a empresa espanhola de telecomunicações *Telefónica*, em parceria com o jornal inglês *Financial Times*, realizou uma pesquisa que contou com 12.171 entrevistas *online* com pessoas entre 18 e 30 anos, de 23 países. O estudo levantou alguns dados demográficos que ajudam a traçar o perfil da Geração Internet.

Com relação ao gênero, existe uma igualdade entre homens e mulheres (50%). Há uma pequena predominância entre os indivíduos com idade entre 18 e 24 anos (53% dos entrevistados) em relação às pessoas na faixa entre 25 e 30 anos (47%). Dos respondentes da pesquisa, 66% são solteiros e 23% casados. Também segundo o estudo, a grande maioria da Geração Internet ainda não tem filhos (72% dos pesquisados).

Com relação ao mercado de trabalho, 55% sinalizaram estar empregados e 11% não. Além disso, 31% apontaram serem estudantes. Em termos de escolaridade, 60% dos pesquisados afirmaram ter o nível universitário.

### **3.1 A tecnologia como parte importante da vida da Geração Internet**

Um ambiente cercado por tecnologia digital e conexões em rede foi o terreno no qual a Geração Internet amadureceu. Isso ajuda a explicar como os jovens de hoje manifestam traços característicos associados a tais avanços. Na verdade, isso se deu de forma natural. As crianças dessa geração cresceram rodeadas por tecnologia: na pesquisa realizada pela *Telefónica* e pelo *Financial Times*, 76% dos entrevistados afirmaram possuir um *smartphone*.

A Geração Internet tem uma relação mais “orgânica” com a tecnologia. Para esse grupo de indivíduos, aparelhos e tecnologias como celulares, tocadores de música digital e buscadores de internet simplesmente integram seu dia a dia. Eles os inserem e os utilizam para realizar desde tarefas de trabalho, como enviar e-mails, até atividades mais cotidianas, como comprar comida, escolher produtos e monitorar seu desempenho durante a prática de esportes.

Por outro lado, as pessoas das outras gerações tiveram de se adaptar aos avanços tecnológicos à medida que foram surgindo. Isso, conforme aponta Tapscott (2010, p. 29), traz diferenças no processo de aprendizagem e na forma como as pessoas lidam com a tecnologia em suas vidas.

A internet foi o principal catalisador que propiciou à Geração Internet ter força e dar voz às suas características. A tecnologia digital, e em rede, configurou-se como um forte componente que ajudou, em certa medida, a moldar o senso crítico desse grupo, contribuindo, por exemplo, para torná-lo menos influenciável pelos meios de comunicação de massa, especialmente quando comparamos essas pessoas com os indivíduos de gerações anteriores.

Os jovens da Geração Internet também não aceitam simplesmente o que lhes é oferecido. Eles são iniciadores, colaboradores, organizadores, leitores, escritores, autenticadores e até mesmo estrategistas ativos, no caso dos videogames. Eles não apenas observam, mas também participam. Perguntam, discutem, argumentam, jogam, compram, criticam, investigam, ridicularizam, fantasiam, procuram e informam (TAPSCOTT, 2010, p. 32).

As tecnologias digitais e interligadas por rede colaboraram para fazer dessa uma geração mais questionadora. Isso porque, “na internet, as crianças têm de procurar informações, em vez de simplesmente observá-las. Isso as obriga a desenvolver o raciocínio e habilidades investigativas. E muito mais – elas precisam se tornar críticas” (TAPSCOTT, 2010, p. 33).

As evoluções tecnológicas também influenciam no modo como a Geração Internet se relaciona com os meios de comunicação. O estudo conduzido pela *Telefónica* e pelo *Financial Times*, citado anteriormente, sinalizou que os indivíduos dessa geração já não enxergam os meios ditos tradicionais de comunicação como a sua escolha principal para se manterem informados. Para 45% dos entrevistados, a internet e as redes sociais são a melhor fonte para encontrar uma cobertura de credibilidade das notícias. A televisão e os jornais impressos vêm em seguida, com 36% e 15%, respectivamente.

As pessoas da Geração Internet não querem apenas se manter informadas. Elas querem interagir e construir seu próprio entendimento do mundo, tirar suas conclusões. Não por acaso, “cerca de 80% dos integrantes da Geração Internet com menos de 28 anos visitam regularmente blogs, a maneira mais popular de criar e compartilhar conteúdo” (TAPSCOTT, 2010, p. 60).

Essa geração está em um estágio de vida em que começa a ter presença mais significativa no mercado de trabalho e a ocupar papéis sociais mais relevantes. Aliado a isso, há o fato de que vivemos em uma realidade marcada por um fluxo constante e em larga escala de informações – grande parte delas transitando em formato digital – e por tecnologias proliferando com grande velocidade e povoando intensamente, dia após dia, a vida das pessoas. Esse cenário torna a Geração Internet, que incorpora o uso da tecnologia digital e em rede à sua vida com mais com naturalidade que outros grupos, um objeto de estudo relevante.

A Geração Internet parece manter um relação de reciprocidade com as tecnologias digitais, e um exemplo disso é a própria internet, uma vez que a Geração Internet está modificando-a “de um lugar no qual você encontra informações em um lugar no qual você compartilha informações, colabora em projetos de interesse mútuo e cria novas maneiras para resolver alguns dos nossos problemas mais urgentes” (TAPSCOTT, 2010, p. 54).

Assim como em outros aspectos das sociedades, tudo tem seu lado negativo. Essa é uma geração que se expõe muito de forma pública, talvez como nenhuma outra jamais o fez. Essa exposição acontece, por exemplo, por meio de um comentário, um vídeo ou uma foto publicada em uma mídia social ou de um texto em um *blog*. Muitas vezes, os jovens aparentam não medir como esses atos irão repercutir em suas próprias vidas, seja na sua reputação ou até mesmo em sua segurança. Um texto mal interpretado pode custar uma oportunidade de emprego, visto que muitas empresas já pesquisam os perfis de seus candidatos nas mídias sociais. A publicação de uma foto de onde estudam e trabalham ou da localização de um espaço que frequentam podem atrair criminosos. Embora os riscos e perigos da exposição exagerada existam, muitos integrantes da Geração Internet parecem ainda não ter plena consciência sobre essas questões.

### **3.2 Sociedades e tecnologias**

É preciso cautela para não se deixar levar pelo pensamento de que a Geração Internet é definida somente pela tecnologia. Temos de refletir a seu respeito e procurar compreendê-la indo além de sua relação com os avanços tecnológicos das últimas décadas.

A tecnologia está influenciando a maneira como as crianças pensam e se comportam, mas se trata de uma via de mão dupla – a maneira como as crianças pensam e se comportam está influenciando e moldando a própria internet. No século XXI, o conhecimento está fluindo com mais liberdade do que nunca graças à internet, mas o verdadeiro potencial da internet só foi atingido quando os jovens começaram a usar computadores. Agora, eles estão ajudando a transformá-la em algo novo [...] (TAPSCOTT, 2010, p. 69).

Assim foi também com a humanidade ao longo de sua história, ao se apropriar de outras tecnologias para modificar as formas de socialização, de trabalho, de lazer. Portanto, o estudo acerca dessa geração suscita também a reflexão sobre a internet no âmbito social, ou melhor, sobre as relações entre as sociedades e as tecnologias.

Não raro, vemo-nos diante de debates acalorados sobre o quanto a internet e as tecnologias digitais e em rede de um modo geral prejudicam ou beneficiam os seres humanos. Muitas dessas discussões envolvem desde posições ideológicas até apego emocional ao passado, o que demonstra a complexidade do tema. De fato, esse é um assunto que envolve diversos aspectos. Talvez um dos mais importantes seja a crítica de até que ponto as tecnologias desumanizam as sociedades nas quais se inserem.

Pela polêmica do assunto, é difícil chegar a um veredito; não é nem mesmo nossa intenção fazê-lo. Parece-nos mais produtivo elucidar algumas interfaces entre o social e o tecnológico, que podem lançar um pouco de luz sobre a questão.

Para Castells (1999, p. 43), sociedade e tecnologia têm uma íntima ligação, e uma não necessariamente se sobreporia à outra, chegando ao extremo de definir seus rumos. Antes, ambas se misturam, estabelecendo uma relação complementar.

[...] a tecnologia não determina a sociedade. Nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica [...]. Na verdade, o dilema do determinismo tecnológico é, provavelmente, um problema infundado, dado que a tecnologia *é* a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas.

A ligação complementar entre o social e o tecnológico fica mais clara ao nos atentarmos para o argumento proposto por Santaella (2007, p. 195), para a qual, ao observarmos as invenções tecnológicas dos últimos 200 anos,

ficará perceptível que grande parte dessas invenções é constituída por tecnologias que incrementam a capacidade humana para a produção de linguagem, portanto, tecnologias comunicativas ou meios de comunicação que estão atualmente na sua quinta geração [...].

Talvez mais do que criar ou destruir possibilidades para a humanização das interações entre as pessoas, a tecnologia potencializa aquilo que já está presente nas sociedades – para o bem e para o mal. A vontade das pessoas de manterem contato umas com as outras pessoalmente não desapareceu após a invenção do telefone. Assim como o roubo de informações para cometer crimes não surgiu graças às tecnologias, embora os criminosos estejam se valendo delas ostensivamente para perpetrar seus atos.

O ecossistema engenheirado de tecnologias de linguagem igualmente não implica determinismo tecnológico. Primeiramente porque não se sabe o que vem antes: [...] a evolução autogerada ou a lógica do sistema social. Trata-se muito mais de realidades que se embaralham. Assim como a evolução humana não é exclusivamente genética, mas também tecnológica, a evolução social não pode ser exclusivamente tecnológica, pois envolve os múltiplos aspectos implícitos na crescente complexidade humana, uma complexidade que é indissociável das tecnologias de linguagem na medida em que estas não podem ser separadas da nossa própria natureza (SANTAELLA, 2007, p. 203).

Muitas das coisas que existem no mundo são o que são devido aos usos que delas fazemos. Com a internet e as tecnologias digitais e em rede não parece ser muito diferente.

Sem dúvida, a habilidade ou inabilidade de as sociedades dominarem a tecnologia e, em especial, aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podermos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico (CASTELLS, 1999, p. 44).

Com base nesse entendimento, a internet, do ponto de vista da prática social, pode ser vista como “uma extensão da vida como ela é, em todas as suas dimensões e sob todas as suas modalidades” (CASTELLS, 2003, p. 100). Diante disso, um de seus papéis mais importantes está ligado à comunicação entre as pessoas, bem como às possibilidades de apropriação que oferecem a essas mesmas pessoas:

A comunicação consciente (linguagem humana) é o que faz a especificidade biológica da espécie humana. Como nossa prática é baseada na comunicação, e a Internet transforma o modo como nos comunicamos, nossas vidas são profundamente afetadas por essa nova tecnologia da comunicação. Por outro lado, ao usá-la de muitas maneiras, nós transformamos a própria Internet. Um novo padrão sociotécnico emerge dessa interação (CASTELLS, 2003, p. 10).

Dessa forma, podemos entender que a internet faz parte de uma transformação sociotecnológica mais ampla, baseada na informação. Essa transformação tem grande relevância para as sociedades atuais. Por isso,

O exagero profético e a manipulação ideológica que caracteriza a maior parte dos discursos sobre a revolução da tecnologia da informação não deveria levar-nos a cometer o erro de subestimar sua importância verdadeiramente fundamental. Esse é [...], no mínimo, um evento histórico da mesma importância da Revolução Industrial do século XVIII, induzindo um padrão de descontinuidade nas bases materiais da economia, sociedade e cultura (CASTELLS, 1999, p. 68).

Para compreender melhor o quanto comunicação entre as pessoas e a internet se relacionam, é válido atentarmos para o conceito de sociedade em rede. Segundo aponta Castells (2003, p. 8), entre os processos que deram início a uma nova estrutura social, alicerçada na lógica de redes, estão

os avanços extraordinários na computação e nas telecomunicações possibilitados pela revolução microeletrônica. Sob essas condições, a Internet, uma tecnologia obscura sem muita aplicação além dos mundos isolados dos cientistas

computacionais, dos hackers e das comunidades contraculturais, tornou-se a alavanca na transição para uma nova forma de sociedade – a sociedade de rede –, e com ela para uma nova economia.

Mais do que conectar os “nós” dessa rede (entendidos aqui como as pessoas ou grupos),

a influência das redes baseadas na Internet vai além do número de seus usuários: diz respeito também à qualidade do uso. Atividades econômicas, sociais, políticas, e culturais essenciais por todo o planeta estão sendo estruturadas pela Internet e em torno dela, como por outras redes de computadores (CASTELLS, 2003, p.8).

Assim, podemos considerar que a internet foi uma das tecnologias mais transformadoras das últimas duas décadas, ao testemunharmos que “as redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela” (CASTELLS, 1999, p. 40).

A questão do que prevalece, os benefícios ou prejuízos que as tecnologias digitais e em rede trazem, parece que ainda será motivo de debates. Talvez, tão importante quanto pensar no que as tecnologias podem oferecer, de bom e de ruim, para nossa experiência social e individual, seja pensar sobre a maneira pela qual nos apropriamos dos recursos tecnológicos e com quais fins. Essa reflexão pode ser ilustrada com um estudo mencionado por Castells em sua obra *A galáxia da internet*. Conduzido, de forma *online* pela Universidade Stanford, sob a responsabilidade de Nie e Erdring, uma pesquisa realizada com 4.000 usuários apontou que a perda de sociabilidade era experimentada por usuários de internet mais assíduos, ao passo que para as demais pessoas não houve alterações expressivas quanto à interação social, sinalizando “a existência de um limiar de uso da Internet acima do qual a interação on-line sacrifica a sociabilidade off-line” (CASTELLS, 2003, p. 104). Ou seja, aqui vale aquele velho conselho: nada do que é demais faz bem.

### **3.3 O que move a Geração Internet**

Os impulsos, motivações e anseios da Geração Internet podem ser mais bem compreendidos por meio de um conjunto de oito aspectos, o qual Tapscott (2010, p. 92) denomina “Normas da Geração Internet”. São elas: liberdade, customização, escrutínio,

integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação. Embora algumas dessas características não sejam exclusivas desse grupo de indivíduos – outras gerações também podem manifestá-las –, elas nos ajudam a entender um pouco mais da postura e do pensamento da Geração Internet. Falaremos a seguir sobre esses aspectos, procurando também analisá-los à luz do ambiente de trabalho nas organizações.

Os integrantes dessa geração buscam constantemente liberdade – mais especificamente liberdade de escolha. Se para as outras gerações decidir entre duas opções – como um sapato da cor preta ou da cor marrom – era ter escolha, para os jovens da Geração Internet, quanto mais, melhor. Eles “insistem na liberdade de escolha. [...] Em vez de escutar as dez músicas de maior sucesso no rádio, a Geração Internet organiza em seus iPods listas de execução com milhares de músicas escolhidas entre milhões disponíveis” (TAPSCOTT, 2010, p. 95).

A busca por liberdade se reflete também no modo como a Geração Internet enxerga o trabalho. Para ela, a flexibilidade de local e horário já parece ser uma premissa ao procurar por empregos.

Eles preferem um horário flexível e uma remuneração baseada em seu desempenho e valor de mercado – e não no tempo em que ficam no escritório. E eles não têm medo de largar um ótimo emprego se acharem um outro que ofereça mais dinheiro, um trabalho mais desafiador, a oportunidade de viajar ou simplesmente uma mudança (TAPSCOTT, 2010, p. 93).

Muitas empresas já estão compreendendo isso e se adaptando ao perfil profissional dos jovens da Geração Internet, como comprova a pesquisa “As Melhores Empresas para Começar a Carreira 2014”, realizada pela revista VOCÊ S/A em parceria com a Cia de Talentos, consultoria especializada em recrutamento e seleção de profissionais em início de carreira, e a Fundação Instituto de Administração – FIA. Segundo a pesquisa, que entrevistou 12.443 profissionais com idades entre 18 e 26 anos, 48% das 35 melhores colocadas no levantamento oferecem a possibilidade de horário flexível e 14,3% possibilitam aos empregados trabalhar de sua residência ao menos uma vez por semana.

A Geração Internet valoriza a customização talvez mais do que qualquer outra. Ela quer ter a possibilidade de adequar produtos e serviços de acordo com suas preferências e exigências individuais. É uma geração que “recebe alguma coisa e a customiza para se

apoderar dela. [...] Eles cresceram conseguindo o que querem, quando querem e onde querem, e fazem com que as coisas se adaptem a suas necessidades e seus desejos pessoais” (TAPSCOTT, 2010, p. 96).

Quando comparamos os meios de comunicação com mais relevância para essa geração e os *baby boomers*, fica evidente o motivo pelo qual os jovens da Geração Internet se importam tanto com a customização. A Geração Baby Boom teve na televisão o seu principal meio de comunicação e fonte de informação. O máximo de customização que esse meio oferecia se resumia ao volume do áudio e a definições de contraste e brilho da tela. Não era possível customizar, por exemplo, a programação que era transmitida. Hoje, os jovens da Geração Internet têm a disposição instrumentos como aplicativos para *smartphones* que varrem diversos sites e selecionam as notícias de preferência do usuário por tema, exibindo somente essas informações na tela do aparelho. Crescendo com tal nível de customização, não é de se estranhar que esses indivíduos vejam esse aspecto como algo natural.

A customização, valorizada pela Geração Internet assim como a liberdade, também já está modificando o mercado de trabalho.

[...] a Geração Internet vai querer customizar o emprego. Em nossa pesquisa on-line com 1.750 jovens norte-americanos, mais da metade disse que gostava de trabalhar fora do local de trabalho. Eles disseram que gostavam de mudar de ambiente e que sua capacidade de trabalhar fora do escritório mostrava que o empregador podia confiar em sua capacidade de executar o trabalho (TAPSCOTT, 2010, p. 97).

Outro aspecto relevante para a Geração Internet é o escrutínio, já que “eles parecem ter uma forte consciência do mundo à sua volta e querem saber mais sobre o que está acontecendo” (TAPSCOTT, 2010, p. 99).

Isso pode estar ligado à gigantesca quantidade de dados e informações disponíveis atualmente (considerando com reservas o quanto desse contingente pode não ser confiável), que oferece a oportunidade de encontrar respostas para o que se procura com relativa simplicidade. Tal fato impede essa geração de ser iludida facilmente, uma vez que “a Geração Internet sabe ser cética sempre que está on-line. Quando os *baby boomers* eram jovens, uma foto era uma foto; documentava a realidade. Hoje não é assim. ‘Confie, mas verifique’ seria um lema adequado para a juventude atual. Eles aceitam poucas afirmações logo de cara” (TAPSCOTT, 2010, p. 99).

E essa característica da Geração Internet não se limita à procura de informações ou à escolha de produtos para serem adquiridos. Já podemos visualizar implicações para as relações de trabalho, que merecem um olhar mais atento. Isso porque trazem repercussões não apenas para o ambiente organizacional, como também para os processos de comunicação:

As empresas devem esperar o escrutínio dos funcionários. Dois terços dos tecnófilos dizem que procuraram on-line informações sobre as organizações nas quais trabalham atualmente ou sobre as pessoas que lá trabalham. Sessenta por cento do mesmo subgrupo disseram que pesquisariam minuciosamente um empregador antes de aceitar uma oferta de trabalho. Os entrevistados dizem que querem se preparar para uma entrevista de emprego, conhecer a cultura corporativa e ter certeza de que a empresa e o trabalho se encaixam em suas necessidades e no seu estilo de vida (TAPSCOTT, 2010, p. 101).

Outra norma da Geração Internet diz respeito à integridade. Os jovens se preocupam com temas como condições de trabalho e o trabalho infantil, por exemplo. Isso também tem relação com sua experiência e vivência no ambiente organizacional.

Os jovens da Geração Internet esperam que as outras pessoas também tenham integridade. Não querem trabalhar para uma organização desonesta nem consumir seus produtos. Esperam que as empresas tenham consideração por seus clientes, funcionários e pelas comunidades onde atuam. Têm mais consciência do que nunca do seu mundo, graças à abundância de informação na internet (TAPSCOTT, 2010, p. 105).

Além disso, também apresentam um elevado senso de tolerância. A já citada pesquisa realizada pela *Telefónica* e pelo *Financial Times* mostra que 76% dos entrevistados afirmaram ser mais abertos a outras religiões diferentes da sua própria e 80% disseram que considerariam casar com alguém com uma crença diferente.

Para Tapscott (2010, p. 104), a explicação para o alto nível de tolerância da Geração Internet reside no fato de que seus integrantes “foram expostos a toneladas de informações científicas, médicas e de outros campos pertinentes que não estavam à disposição de seus pais”. Além disso, “o mundo à sua volta também mudou”.

Essa é também uma geração que preza pela colaboração, algo que foi facilitado e potencializado pelos avanços tecnológicos: “os jovens da Geração Internet são colaboradores naturais. Essa é a geração do relacionamento. [...] Eles colaboram on-line em grupos de bate-papo, jogam videogames com vários participantes, usam e-mail e compartilham arquivos para a escola, para o trabalho ou simplesmente para se divertir” (TAPSCOTT, 2010, p. 110).

No trabalho, a Geração Internet também adota a mentalidade centrada na lógica da colaboração. Os jovens querem participar ativamente nas decisões e nos processos de trabalho das empresas nas quais trabalham, buscando aprimorá-los. Essa postura traz impactos para as organizações, uma vez que “para que isso aconteça, é necessário que haja uma cultura empresarial receptiva e ferramentas de trabalho, como blogs e wikis, que incentivem a colaboração” (TAPSCOTT, 2010, p. 112).

Esses jovens também veem como importante o entretenimento – e isso se aplica também ao trabalho. Embora possa parecer contraditório aliar trabalho com diversão, para essa geração ambos não são excludentes, pois ela “acredita que deve gostar do que faz para viver. Os integrantes dessa geração esperam que o trabalho seja intrinsecamente satisfatório” (TAPSCOTT, 2010, p. 113). Talvez nem todos os jovens tenham o trabalho que sempre almejavam. Porém, nos parece claro que os integrantes dessa geração precisam, ao menos, gostar do seu ambiente de trabalho.

Pode ser difícil incorporar o entretenimento em todas as organizações. Muitas delas têm ambientes e culturas corporativas mais “sérios”. Mas gestos simples, como permitir que os jovens acessem por alguns minutos o seu perfil em uma rede social ou leiam uma notícia em um site entre uma atividade e outra já é um sinalizador de que é possível ter um pouco de entretenimento no local de trabalho.

Outra premissa da Geração Internet é a velocidade. Talvez mais do que valorizado, esse é um aspecto até mesmo esperado por essa geração. Isso porque

Por terem crescido em um ambiente digital, eles contam com a velocidade – e não apenas nos videogames. Estão acostumados a respostas instantâneas, 24 horas por dia, sete dias por semana. Os videogames lhes dão feedback instantâneo; o Google responde suas perguntas em nanossegundos. Então, eles pressupõem que todas as outras pessoas do mundo reagirão rapidamente” (TAPSCOTT, 2010, p. 115).

Essa urgência nem sempre tem aspectos positivos: para algumas pessoas, pode parecer que nunca nos desconectamos. E se realmente fizermos isso, deixando de lado o celular e o computador, a sensação que fica é de que se está perdendo algo importante (TAPSCOTT, 2010, p. 116).

A velocidade tão característica da Geração Internet também se manifesta em suas ações nos ambientes organizacionais. Para os jovens, isso parece se aplicar para além de tarefas rotineiras:

Muitos integrantes gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas. Eles apreciam o feedback contínuo de seu desempenho por parte dos chefes. Isso os ajuda a avaliar seu progresso e aumenta a autoestima profissional e a sensação de ímpeto na carreira. A lealdade é reforçada quando recebem regularmente um feedback que os ajuda a sentir que estão “no caminho certo” para o sucesso da empresa. Inversamente, a lealdade pode se enfraquecer se pedidos regulares de feedback não forem prontamente atendidos (TAPSCOTT, 2010, p. 116).

A última das oito normas da Geração Internet apresentadas por Tapscott é a inovação. Essa é uma geração que testemunhou e ainda vê acontecer diante de seus olhos mudanças tecnológicas constantes e em curtos espaços de tempo. Celulares, computadores, tocadores de música digital, *tablets*... São diversos os exemplos de aparelhos que povoam as vidas dos jovens e trazem facilidades e funções sequer sonhadas pelas gerações anteriores.

Tal qual as outras sete normas, a inovação também se faz presente na vida da Geração Internet em sua experiência dentro das organizações: “Os jovens da Geração Internet não querem trabalhar com as mesmas burocracias antiquadas com que seus pais trabalhavam. Eles cresceram em uma era de inovação e mudança constante e querem que o local de trabalho também seja inovador e criativo” (TAPSCOTT, 2010, p. 118).

### **3.4 A Geração Internet dentro do universo organizacional**

Assim como em diversos aspectos de sua experiência social – como, por exemplo, dentro de suas estruturas familiares e na interação com os meios de comunicação – as três diferentes gerações que mencionamos têm traços que as levam a vivenciar as relações que se dão no interior das organizações de forma também peculiar.

Podemos perceber que, em se tratando da Geração Baby Boom, estamos falando de pessoas que têm uma relação e um respeito muito forte por hierarquias, especialmente no ambiente no trabalho, e pautam significativamente suas condutas por normas, procedimentos e processos. Para eles, é isso o que respalda suas ações e confere certa ordem e lógica nas interações organizacionais. Tudo isso acaba por torná-las pouco contestadoras – e isso irá se

refletir em conflitos com a geração seguinte, a Geração X. Os *baby boomers* têm, ainda, uma visão com relação ao seu trabalho impregnada de grande carga sentimental, sendo que “acreditam fielmente no jargão ‘vestir a camisa’. Esse apego, muitas vezes emocional, dificulta a formação de sucessores, pois eles percebem que há diferenças significativas na atitude – e na personalidade – das demais gerações” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 21).

Os integrantes da Geração X, por sua vez, são “individualistas, acreditam no reconhecimento pelo trabalho, no momento certo. Têm necessidade de *feedback* e medo de perder o emprego” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 21). Ou seja, é um grupo com mais consciência de sua importância profissional para as organizações alcançarem seus objetivos.

Ainda delineando as características desse grupo, na perspectiva do mundo do trabalho, pode-se observar que

[...] são céticos e apáticos – principalmente quanto a posições políticas. A Geração X em geral se compromete menos com as organizações, tem relação mais igualitária com autoridade, tem mais respeito com o mérito do que com a idade e tratam independência financeira e tempo livre como recompensa (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 21).

A Geração Internet, assim como as gerações que a precederam, também está provocando alterações nas dinâmicas corporativas e nas relações empregado-empregador. As alterações são naturais: sendo o ambiente organizacional composto por indivíduos, seus comportamentos influem nas formas de gestão de pessoas, na cultura organizacional, na comunicação com os empregados.

Ao longo desse capítulo, traçamos um perfil da Geração Internet, destacando suas características próprias e suas diferenças em relação às outras gerações. Além disso, entendemos melhor como tal geração vê as organizações e o mundo do trabalho.

A seguir, iremos nos concentrar na análise das possíveis implicações que a atuação dos profissionais de comunicação da Geração Internet tem para a comunicação interna.

#### **4. A GERAÇÃO INTERNET NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Após refletirmos sobre as interfaces entre organizações, comunicação interna e interações humanas e observar as características da Geração Internet, nosso olhar agora se volta para a sua inserção no ambiente organizacional, mais especificamente observando a atuação desses indivíduos como profissionais de comunicação interna.

Nossa proposta, então, é identificar e analisar alguns pontos de vista dessa geração de comunicadores, tendo como base seus oito traços, já abordados no capítulo anterior: liberdade, customização, escrutínio (investigação), integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação. Nossa intenção é esboçar os processos midiáticos, as perspectivas e os desafios que emergem da influência de tais características no pensar e agir desse novo grupo de profissionais de comunicação interna que está sendo introduzido nas organizações.

Como metodologia, adotamos a condução de entrevistas em profundidade, com a seleção dos entrevistados por conveniência, com roteiro semiestruturado, o qual foi aplicado com profissionais da Geração Internet que atuam com comunicação interna e com gestores de áreas de comunicação interna que tivessem, pelo menos, um profissional da Geração Internet em suas equipes, o que resultou em um total de 10 entrevistados. Três dos entrevistados da Geração Internet atuam com comunicação interna em uma companhia do setor de energia; um trabalha em uma organização do setor financeiro; um em uma empresa de recrutamento e seleção; e um em uma agência de comunicação. Quanto aos gestores, um entrevistado pertence a uma companhia do setor de energia; dois são proprietários de agências de comunicação; e um entrevistado atua em uma organização de recrutamento e seleção.

Este capítulo irá tratar dos achados das entrevistas e sua observação à luz do nosso referencial teórico. Logo, apresentaremos trechos destacados das transcrições das entrevistas realizadas, necessários para o entendimento da nossa análise.

## 4.1 Percepções e opiniões dos comunicadores da Geração Internet

Em primeiro lugar, iremos abordar a visão dos integrantes da Geração Internet sobre sua dinâmica na comunicação interna e, em seguida, a perspectiva dos gestores sobre a atuação desses jovens nas áreas que lideram.

### 4.1.1 Liberdade

O primeiro ponto abordado nas entrevistas foi a questão da liberdade. Procuramos entender como os comunicadores da Geração Internet lidam com modelos preestabelecidos em suas ações ou projetos de comunicação interna.

Com exceção dos entrevistados 2 e 5, todos os demais lidam bem com a questão do modelo, enxergando-o como um facilitador para o desenvolvimento do seu trabalho.

Eu, pessoalmente, prefiro trabalhar com um modelo pronto, por ser mais fácil de organizar, eu acho que dá para enxergar melhor o todo, em um *briefing*, por exemplo. Mas dependendo da ação, tem muito item de um modelo pronto que talvez não se encaixe e, às vezes, nem tem informação para colocar. Então, eu acho que, por mais que eu me sinta melhor usando um modelo pronto, é impossível seguir isso sempre porque realmente os assuntos são diferentes e precisam ser adaptados. Se eu enxergar que exista algo a ser melhorado, por que não? [...] Não é nada que seja impeditivo de trabalhar ou que cause frustração, mas não seria bacana algo tão “engessado” (Entrevistado 1).

No início acho que sim, até para me acostumar e acho que é mais tranquilo, acho que com o tempo você se cansa. Por você já saber o processo, ainda precisa fazer aquilo. No início é até válido para aprender, mas depois não tem necessidade (Entrevistado 4).

Contudo, uma ressalva importante feita por esses entrevistados se refere ao fato de que a aceitação do modelo não deve ser um fator limitador para a atuação do comunicador, como fica claro na opinião do entrevistado 3:

Eu acho super importante a questão do modelo. Até para as próprias remodelagens da comunicação, uma comunicação mais holística, mais integrada, eu acho importante a gente sempre repensar o modelo e a gente tentar adaptar cada novo projeto para a expectativa de um cliente. Então, eu acho que engessar o modelo, você perde em comunicação. [...] Então, acho importante você sempre usar o modelo como algo para se embasar, mas acho importante a própria empresa deixar isso aberto para o comunicador conseguir adaptar isso para cada cliente interno. (Entrevistado 3).

O entrevistado 6 reforça a posição de que trabalhar com modelos não deve implicar em restrição da criatividade e da possibilidade de inovar em seus projetos.

O único caso que eu fico desconfortável é quando, realmente, a campanha tem um potencial muito legal, a mensagem que querem passar é muito legal e, de repente você, ou por falta de tempo, porque está em cima da hora no *briefing*, ou porque o cliente vetou, ou porque seu chefe vetou, ou *budget*, qualquer coisa que inibe o potencial comunicativo, isso me frustra. Eu não tenho problemas com modelos prontos, acho que eles estão aí para ajudar. Inclusive na hora de inovar. Porque precisa sair de algum lugar (Entrevistado 6).

Já o entrevistado 5 deixou claro seu desconforto com aquilo que é pré-definido, entendendo isso como uma barreira para inovar em seu trabalho na área de comunicação interna:

Uma coisa que eu noto bastante na maneira como eu trabalho, quando a empresa te dá um *briefing* ou qualquer modelo pré-definido, o que eu sinto é o seguinte: eu muitas vezes gosto de pensar em alguma outra coisa, me daria vontade de trabalhar de maneira diferente, mas eu sempre enxergo muito a restrição, então isso acaba inibindo. Então, eu acabei evitando de dar a minha percepção, a minha ideia, porque eu vejo que não tem muito espaço para poder inovar (Entrevistado 5).

O entrevistado 2 não explicitou nenhum problema com a adoção de modelos, pois a realidade organizacional da empresa em que trabalha permite atuar com mais flexibilidade no desenvolvimento das ações de comunicação. Ainda assim, o entrevistado reforçou sua predileção por ter liberdade para atuar em seus projetos:

Apesar de a empresa ser multinacional, a gente tem liberdade porque a comunicação não vem da matriz. Então, a gente tem total liberdade para criar e para adaptar conteúdo à nossa realidade, à cultura dos empregados e tudo o mais. Eu gosto bastante disso. É muito importante porque a gente consegue enxergar a cultura, a realidade da empresa, o comportamento dos empregados e consegue adaptar a melhor ação, o melhor formato de comunicação para eles (Entrevistado 2).

Os depoimentos dos entrevistados nos mostram que os comunicadores da Geração Internet valorizam a liberdade em sua atuação como profissionais de comunicação interna. Ainda assim veem o modelo como algo útil, desde que ele não se torne uma amarra para sua liberdade criativa. Além disso, foi possível também identificar uma preocupação dessa geração de comunicadores - a qual iremos abordar mais adiante - com a adaptação das ações ao perfil dos públicos, algo que um modelo demasiadamente rígido poderia prejudicar.

Ainda tentando entender o quanto a necessidade de liberdade reflete-se em sua atuação na comunicação interna, perguntamos aos entrevistados sua opinião acerca das diversas etapas e instâncias de aprovações as quais as iniciativas de comunicação geralmente se submetem.

Assim como o uso de modelos, os comunicadores da Geração Internet enxergam a questão das aprovações como algo aceitável e mesmo positivo, desde que não prejudique o andamento das ações de comunicação, como demonstram as opiniões dos entrevistados 1 e 2.

Eu acho que é normal no início, como nós não temos muita experiência, por estar começando agora, toda contribuição é válida e eu me sinto mais confiante justamente se tiver bastante aprovação. Claro que não aprovações que dificultem o projeto de sair, de ser feito, que não impacte em cronograma. [...] Mas a questão de ter várias aprovações, várias visões, contribuições, opiniões, eu acho que traz mais segurança para quem está começando. [...] Se as várias aprovações trouxerem contribuições, é bacana, sim. É sempre bem-vindo para melhorar o processo. Agora, se estiver dificultando, se impactar no cronograma, em coisa que poderia ser simplificada e mais rápida, se for muito burocrático, acaba incomodando, porque está travando o seu trabalho. [...] Se for algo que as pessoas estão contribuindo de forma positiva é bacana, senão, é algo que acaba incomodando mesmo (Entrevistado 1).

Não é uma coisa que me incomoda, mas eu demorei um pouquinho para me adaptar a essa coisa processual, das etapas de aprovação, que é muito normal quando a empresa é grande, você não consegue aprovar nada de primeira. Então, eu me adaptei bem até. Mas não foi de primeira, chegar e tudo bem, vou ter que falar com dez pessoas (Entrevistado 2).

Contudo, a maioria dos entrevistados vê o excesso de pessoas e instâncias de aprovação como algo prejudicial:

Eu sinto que isso traz uma morosidade enorme para os processos. Realmente me incomoda saber que em algumas estruturas o processo de aprovação tem que ser tão grande e traz tanta ineficiência muitas vezes para os processos (Entrevistado 3).

Primeiramente (sinto) cansaço. Principalmente quando tem prazo, porque se tem muita gente para aprovar, quer dizer que o seu prazo é menor, então você não consegue fazer direito porque fica pensando que tem que fazer para mil pessoas aprovarem ainda. Então, é muito cansativo, dá muito preguiça. Acho que uma pessoa para aprovar talvez seja suficiente (Entrevistado 4).

Isso me incomoda muito, porque cada pessoa tem uma percepção diferente. Muitas vezes o meu trabalho está ali pronto, mostro para uma, ela diz que está bom, mostro para outra, ela diz que está ruim. Então, eu não consigo nunca finalizar o trabalho porque cada um me dá uma aprovação diferente (Entrevistado 5).

O entrevistado 6 parece ser aquele que melhor sintetizou a opinião dos entrevistados sobre o tema, quantos aos seus aspectos positivos e negativos:

Eu acho que quanto mais gente aprovando, pior. Acho que é importante na hora de você fazer um *brainstorm*, fazer uma primeira reunião, aí é bacana você ter bastante pessoas. Agora, ter muita gente aprovando eu acho que é como ter muito cacique para pouco índio, acaba sendo um problema. E isso atrasa o trabalho, prejudica prazo e muitas vezes prejudica inclusive um brilho que a ideia pode ter (Entrevistado 6).

#### 4.1.2 Customização

Com base em nossa argumentação em favor da humanização das interações no ambiente organizacional e do papel do profissional de comunicação interna nesse processo, questionamos os entrevistados quanto à adoção de ações de comunicação customizáveis. Buscamos compreender se e como esses comunicadores trabalham com ferramentas que possibilitam personalizar as mensagens direcionadas aos empregados, de forma a valorizar a pessoa que está recebendo aquele conteúdo.

Percebemos que até mesmo os comunicadores da Geração Internet que não realizaram nenhuma ação customizada são favoráveis e têm consciência da importância de tal iniciativa para a eficiência das ações de comunicação interna, assim como para a valorização do aspecto humano dos empregados. Cabe destacar que os jovens comunicadores também enxergam que existem dificuldades em realizar comunicações customizadas.

Aqui a gente nunca fez isso, mas é algo que eu acho importante. Eu iria achar muito bacana se, com a percepção de ver que o costume, o comportamento do público de cada lugar é diferente, você direcionar realmente do jeito que a pessoa irá absorver melhor, o assunto que a pessoa de fato se interessa, não deixando de comunicar tudo, mas focando realmente no que a pessoa gosta, no que a pessoa se interessa ou no que vai ajudar para aquela pessoa no dia a dia dela. [...] Então, customizar, o efeito é muito bacana, é muito melhor, você atinge muito mais a pessoa, as pessoas que você quer, o grupo que você quer. Mas é algo muito difícil, você tem o risco de acabar pecando na qualidade das informações para os outros, na riqueza de informação (Entrevistado 1).

Eu acho isso superimportante, porque eu sou da área de RP e trabalho com comunicação interna e já li muito a respeito. É superimportante a gente segmentar e deixar a mensagem mais para a pessoa se sentir especial mesmo, essa comunicação é feita para você. Só que na realidade do dia a dia não é bem assim que acontece. [...] É muito difícil fazer esse conteúdo personalizado, com qualidade. A gente até tenta, mas na realidade do dia a dia é muito difícil. [...] Seria o mundo ideal a gente conseguir segmentar. Mas a gente tem muita demanda operacional, [...] acaba se perdendo no dia a dia. Mas é importante sim (Entrevistado 2).

Não, customizada não cheguei a fazer nada. Acho que isso é o ideal na verdade. Porque, justamente, cada público é um público. Então, uma vez que tu pode tratar cada um de uma forma diferente, mais direcionado, tu consegue obter um resultado melhor (Entrevistado 5).

A tendência hoje na comunicação é você personalizar. [...] Não é moda, é tendência ela vai ocupar, aliás, já ocupou, e vai ocupar cada vez mais. [...] a gente está respondendo ao que o consumidor quer no dia a dia dele. A gente fala de uma comunicação corporativa, mas esse cara que é nosso cliente, esse colaborador que está ouvindo nossa mensagem, quando ele sai para comprar alguma coisa, tem o aplicativo dele, ele tem o perfil dele no Facebook, ele começa a consumir em uma loja *e-commerce* e a loja começa a sacar o que ele gosta e começa a entregar a ele produtos cada vez mais relevantes. Toda essa coisa do marketing digital está respondendo aos anseios do consumidor e a cadeia produtiva segue esse anseio e lógico que a comunicação vai ter de seguir isso, porque senão perde totalmente a graça. A gente acaba espelhando tudo isso que está acontecendo, nós somos a voz disso tudo. Então, eu acho que a tendência na comunicação daqui para frente é exatamente dar uma mensagem cada vez mais personalizada. O grande desafio do ponto de vista da comunicação interna é que nós vamos ter que refletir os valores da empresa e inserir um colaborador cada vez mais individualizado, principalmente como é a partir da nossa geração [...] (Entrevistado 6).

O entrevistado 3 não apenas afirma ser importante como exemplificou de que forma colocou essa preocupação em prática:

Eu tive uma oportunidade incrível para a minha carreira que foi implantar uma revista corporativa, totalmente voltada para o colaborador, uma revista interna. Esse projeto foi incrível justamente porque eu tive total autonomia. [...] Eu fui fazendo entrevistas individuais durante toda uma semana, como eram 44 pessoas, eu consegui fazer nesse período, e só depois de validar algumas hipóteses, de descobrir algumas “dores” em comunicação, do que eles sentiam falta, o que já era muito bem atendido por outros veículos, aí finalmente eu consegui montar um projeto. Pela primeira vez eu consegui mostrar para o meu gestor que, antes de a gente propor uma revista da nossa cabeça, fazer tudo, fazer todo aquele trabalho de arte, de conteúdo, tudo o mais, lançar isso e só depois validar, eu consegui provar que o processo inverso, de primeiro validar, entender, personalizar aquele projeto iria trazer muito mais aceitação. E a prova disso foi que logo no primeiro exemplar, depois de duas semanas a gente fez uma pesquisa de opinião, e o índice de satisfação foi de 96%. Quanto mais personalizada uma demanda de comunicação for, mais eficaz ela irá ser. [...] Eu realmente acredito muito que as demandas de comunicação têm que ser personalizadas (Entrevistado 3).

Além de validar a percepção de que esse é um assunto importante para os comunicadores da Geração Internet, também identificamos que não é toda e qualquer forma de customização que é vista como relevante para esses profissionais.

Eu acho que é interessante. E não dividir por grupos, gerentes ou diretores, mas, sim, pessoas. [...] Mas tem que ser uma forma legal de customização, essa do e-mail eu acho que, pelo menos para mim, já não rola mais. Ver as coisas com o meu nome, eu já estou acostumada a receber muito. Mas é complicado, para você fazer uma coisa tão customizada sem ser por nome ou por cargo, enfim, você tem que conhecer

a pessoa, e em uma empresa grande às vezes não tem como. Se tiver uma ferramenta que ajude você a direcionar melhor, acho que é legal. [...] é importante, você se sente especial (Entrevistado 4).

Embora uma parcela dos entrevistados não tenha realizado nenhuma ação customizada, todos pontuaram que se trata de uma abordagem positiva e pertinente como prática de comunicação interna.

Também procuramos entender como as pessoas da Geração Internet que trabalham com comunicação interna enxergam os empregados da empresa: como indivíduos ou como um grupo uniforme. Nossa expectativa era de que as respostas nos oferecessem mais indícios que contribuíssem para compreendermos se essa geração preza pela humanização das interações comunicacionais nas organizações.

Ao serem questionados sobre como enxergam os empregados da empresa na qual trabalham, as respostas foram conflitantes. Embora os entrevistados afirmem que é importante enxergar os empregados em nível individual, como pessoas, ao desenvolver suas atividades e projetos, a maioria não consegue fazer valer essa preocupação.

Não é o ideal, mas na minha cabeça quase sempre o que vem na hora de identificar os empregados, todos os colaboradores, é como se a massa fosse realmente isso aqui que eu vivo, o ambiente em que eu estou inserida. É muito difícil ampliar assim tão rápido. Às vezes vem, você lembra, mas não é o foco. É difícil (Entrevistado 1).

[...] eu sempre vi muito a comunicação interna, eu sempre aprendi muito com os colaboradores, sempre gostei muito de entrevistas, revista interna eu acho muito importante para o comunicador, porque você vai entendendo o que é importante para as pessoas, como você pode deixar isso mais forte, fazê-la se sentir reconhecida. Então, eu não acho que uma pessoa é uma pessoa qualquer, não, ela escolheu aquela empresa, assim como a empresa escolheu ela. Acho muito importante as pessoas (Entrevistado 3).

Ao mesmo tempo em que eu entendo a importância, é difícil você encontrar a maneira de individualizar. Às vezes não está muito explícito, falta você realmente ir lá e conhecer o que as pessoas fazem, estar no dia a dia. Algumas empresas não possibilitam isso (Entrevistado 4).

Na verdade, o que eu enxergo é que cada colaborador de cada região é diferente, tem uma visão diferente de cada área, mas a gente tem trabalhado, desde que eu estou aqui, como um todo (Entrevistado 5).

Dentro do que eu trabalhei até hoje, a gente, infelizmente, acabou trabalhando muito pouco essa questão desse nível de detalhe para cada colaborador. A gente trabalha

muito as pequenas massas. [...] a gente meio que “clusteriza” por departamento. É o nível de detalhe que a gente costuma chegar, até de uma maneira comum. O nível de individualização já uma coisa mais rara, são oportunidades mais raras que a gente tem de trabalhar (Entrevistado 6).

Quando eu vou fazer uma coisa, qualquer ação, sugestão, eu penso na pessoa que vai receber, não penso na massa, no bloco. Mas no dia a dia, eu tenho que pensar no que vai ser aceito pela maioria das pessoas. Eu sei que vai ter um nível de rejeição, mas eu preciso pensar no menor nível de rejeição e na maior aceitação (Entrevistado 2).

Já quando se trata de se colocar no lugar do empregado, os comunicadores da Geração Internet demonstram um expressivo esforço nessa direção, mesmo como a pressão que eventuais dificuldades, como cumprir prazos, possam exercer.

Ao máximo, eu tento. Às vezes, pela necessidade de urgência, quando chega a proposta de texto, campanha, peça, o que seja, não dá tempo de analisar isso, mas na hora de pedir, normalmente eu costumo sempre alertar sobre isso, não deixar passar. [...] Então, o máximo que dá, a gente pensa, mas é difícil porque você está no dia a dia e pensa como se o todo fosse o ambiente onde você está inserido (Entrevistado 1).

Totalmente. [...] para mim, é extremamente importante eu me colocar no lugar do outro e entender porque aquilo é importante para ele. [...] Porque eu acho que, quando você realmente se coloca no lugar do outro, é muito mais fácil você fazer uma comunicação voltada para ele. Parece óbvio, mas eu vejo muita gente não fazer isso. “Eu vou me colocar no lugar do presidente porque assim o presidente vai gostar da comunicação”. Mas quando você for mostrar indicadores, para mostrar que aquela comunicação foi eficaz, não vai importar só o presidente (Entrevistado 3).

Eu penso. Mas novamente é a dificuldade de se colocar no lugar dele por não conhecer, mas eu acho que eu tenho que pensar se aquilo fosse para mim. Por exemplo, uma redução de pessoas. Que mensagem eu quero passar? [...] Eu pensaria se eu estivesse lendo aquilo, como eu iria receber aquilo. [...] Então, eu tento ver se fosse para mim, tento analisar dessa forma (Entrevistado 4).

O tempo todo. Sim. Quando eu falo: “Para quem eu vou falar? Eu vou falar para técnico?” (Entrevistado 6).

Apenas o entrevistado 5 expressou não fazer esse exercício de tentar ver a perspectiva do empregado em suas ações de comunicação, devido à falta de vivência na área de comunicação interna.

Na verdade, eu deveria, mas não faço pela questão de que eu ainda não tenho essa coisa muito impregnada em mim, ainda não estou muito acostumada com comunicação interna, porque é a primeira vez que eu trabalho com isso. Deveria, mas eu ainda não tenho a percepção de fazer isso sempre (Entrevistado 5).

A preocupação com ações de comunicação que personalizem a interação com os empregados e a empatia demonstradas pelos comunicadores da Geração Internet nos dão esperanças de que esses jovens podem contribuir para uma comunicação interna mais responsável pelo outro, a qual defendemos no capítulo 2. Essa comunicação, a qual argumentamos tendo como inspiração o pensamento de Emmanuel Lévinas, deixa de tratar as pessoas como simples objetos do processo comunicativo, fazendo com que as interações mediadas pela comunicação interna sejam mais humanas, construída sobre o diálogo e a compreensão, e buscando equilibrar os objetivos de negócio das empresas e os interesses das pessoas.

#### **4.1.3 Escrutínio (investigação)**

Uma das características da Geração Internet identificadas no referencial teórico que adotamos para essa dissertação foi seu potencial investigativo. Quando questionados sobre se tomam a iniciativa de procurar mais informações para tornar seus projetos de comunicação interna mais completos, percebemos que os comunicadores dessa geração buscam conteúdos quando sentem a necessidade, como demonstram os depoimentos dos entrevistados 1, 2, 3 e 6:

Então, na maioria das vezes, a área me passa algo que não tem tanta consistência, então eu busco referência externa quase sempre. [...] Eu sempre busco referência externa para conseguir desenvolver algo com mais riqueza (Entrevistado 1).

[...] a gente questiona “o que você quer dizer com isso?”, às vezes o que a pessoa quer dizer não é o que está ali escrito, a gente sempre tenta aprofundar, entender: “o que você quer falar com isso? Ah, mas isso não é o que você está falando aqui, então, eu preciso de outra informação”. A gente sempre aprofunda (Entrevistado 2).

Eu me considero muito investigativa. [...] Então, tudo o que eu coloco em um plano de comunicação eu tento, ao máximo, investigar, para não ter retrabalho. [...] Se eu não cutucar, se eu não ligar, perguntar, ter todo um trabalho investigativo sobre alguns pontos que elas não tinham pensado, que eram relevantes, a minha comunicação acaba ficando muito pobre. [...] Então, quanto mais investigativo um comunicador for antes de propor um plano de comunicação, mais assertivo ele vai ser (Entrevistado 3).

Sim, totalmente. [...] quantas missões eu já não tive de pegar uma campanha e me falarem: “Olha, você vai aprender tudo sobre sustentabilidade”. Eu lia livros, manuais, sites inteiros de empresas *benchmarking* de sustentabilidade. Eu não vou falar que sou um especialista em sustentabilidade, mas acho que não tem nada na TV que eu não tenha noção do que eles estão falando, de tanto que eu estudei. [...] Lógico que, quando você tem um conhecimento desses, sobre sustentabilidade,

sobre qualquer coisa, para mim todo o conhecimento é útil, então, você vai usar para outras coisas, com certeza. [...] E isso é uma das coisas mais legais quando a gente trabalha em uma área dessas, é a possibilidade de aprender [...] Na verdade, acho que quem não é muito curioso para entender as pessoas é difícil ser um bom comunicador (Entrevistado 6).

Além disso, os profissionais de comunicação interna da Geração Internet, ao buscarem informações, se orientam pelo conhecimento da fonte, em detrimento do cargo que um profissional ocupa na hierarquia da companhia. Essa escolha e sua justificativa ficam claros nas falas dos entrevistados 3, 5 e 6:

Eu tento buscar, principalmente quando eu não conheço ainda muito a área, minimamente com o meu entorno quem é que entende bastante de operação? Quem entende bastante de desenvolvimento organizacional, para poder me ajudar? Mas sempre, também, buscando mais de uma fonte. Eu acho que uma fonte, principalmente de gestores, ela é muito condicionada. Tem algumas coisas que o pessoal de cargos gerenciais não tem uma visão da base. Então, para mim é superimportante sempre pegar alguém da base, um analista e um gestor. São três visões completamente diferentes (Entrevistado 3).

É muito a questão de vivência. Por exemplo, uma questão que acontece muito aqui: a nossa gerente muitas vezes não está vivendo o dia a dia dos analistas, então, se eu perguntar alguma coisa para ela, pode ser que não tenha tanta profundidade quanto eu vou ter perguntando para um analista que está muito mais no dia a dia da empresa. Então, eu acho que não tem nada a ver com cargo, é mais com a vivência da pessoa (Entrevistado 5).

Apesar de eu ser Geração Y, eu tenho uma visão um pouco hierárquica das coisas. Acho que o cargo tem que te orientar um pouquinho, mas não muito. Eu acho que o conhecimento não pode ter preconceito nenhum. [...] Eu acho o máximo, por exemplo, o estagiário, que é nove anos mais novo que eu, tudo o que está rolando na internet, ele é fanção de quadrinhos, tudo isso eu vou perguntando e vou aprendendo com ele. Porque ele já é quase outra geração, uma geração que está dialogando com outras com uma facilidade que a gente já não tem. E nós somos jovens. Então, não pode ter nenhum tipo de trava, principalmente quando você começa a falar de comportamento. [...] As empresas também têm pessoas que são mais simples, têm pessoas que são as sumidades, e a gente pode aprender com cada um deles (Entrevistado 6).

Ainda falando sobre o perfil investigativo dos integrantes da Geração Internet, buscamos compreender como os comunicadores dessa geração lidam com a questão da mensuração de resultados. Para o entrevistado 1, o tema vai além dos números, e tem a ver com a reação que a comunicação tem junto aos empregados:

Eu gosto muito de número. Não o número em si, mas para entender que tudo aquilo que você fez tem um resultado. Não só fazer e não saber qual efeito surtiu. [...] Você

vê quem está ao seu redor. Observava isso não aqui, mas muito onde eu trabalhava. A gente disparava o e-mail e era uma premissa: disparou alguma coisa, colocou alguma coisa no mural, olha em volta. Olha computador, quando a pessoa abriu o e-mail, olha a reação. A gente sempre fez isso. E apesar de não ter um método de mensurar, de não ter uma ferramenta, de não ter nenhum processo, ao você ver a reação de um mínimo de pessoas, não é uma amostra absurda, mas as pessoas que estão ao seu redor, já é bacana, ver o impacto que teve. Mas eu acho que ferramentas são importantes. [...] Acho que todo o lugar tinha que adotar alguma coisa para mensurar da forma que fosse, do jeito que desse, adaptando a cada lugar, mas tem que ter alguma forma de ver o retorno disso que você está fazendo. A comunicação interna resolve engajar e estimular os colaboradores. Daí você pega, faz o seu trabalho e os próprios empregados de comunicação não estão sendo estimulados, engajados, porque você não está vendo o resultado do seu trabalho, você só faz e não tem retorno. Então, é importante (Entrevistado 1).

Mesmo aqueles que não tiveram a oportunidade de realizar uma mensuração estruturada ou não têm isso como prática, veem o tema como relevante, como demonstram as respostas dos entrevistados 2, 4 e 5:

Eu nunca fiz mensuração de comunicação interna, porque lá onde eu trabalho a gente não tem essa prática [...]. Geralmente, a gente tem uma resposta que a gente consegue perceber pela aceitação ou não do que a gente está fazendo, se as pessoas comentam, se a gente manda se inscrever e se inscreve. Se a ação tem um resultado imediato, a gente consegue perceber. Mas ter isso com indicador, da maneira correta como deveria ser, não, não tem ainda. Mas eu acho superimportante (Entrevistado 2).

[...] eu nunca pensei nessa questão de mensuração. Hoje eu já penso mais, “Como a gente pode mensurar isso?”. Às vezes a gente faz alguma coisa que fica lá guardada e poderia usar para mensurar. Com essa questão de tem que ter resultado, porque senão a ação não vai valer muita coisa, a gente não vai implantar, então, eu penso (Entrevistado 4).

Eu acho que é uma coisa superlegal, muito importante de fazer quando se trabalha com comunicação interna, qualquer tipo de comunicação, mas eu ainda não consegui fazer nada que eu possa mensurar o resultado. Não tive nenhuma campanha em que eu pudesse trabalhar com isso. Mas eu gostaria muito de saber como funciona o trabalho, se a maneira como a gente trabalhou funcionou (Entrevistado 5).

Talvez mais do que a mensuração de resultados, o que pudemos observar é uma preocupação dos comunicadores da Geração Internet em saber o retorno dos empregados quanto às iniciativas de comunicação. Se ao serem questionados sobre o tema da mensuração percebemos reticência em fazer isso de forma estruturada e contínua, os profissionais de comunicação interna dessa geração foram mais enfáticos quanto ao interesse em observar as respostas dos empregados de modo mais informal.

[...] tem também essa parte mais no “boca a boca”, eu acho muito bacana, acho que funciona muito, apesar de você não conseguir documentar, é mais o *feeling*, é a sensação mesmo de quem está fazendo a comunicação (Entrevistado 1).

Com certeza. Pessoalmente, é o que me motiva. *Feedback* é o que me motiva. [...] Profissionalmente, isso é ainda melhor. Porque você vê o quanto uma comunicação bem estruturada, bem dialogada ajuda as pessoas nesse sentido de pertencimento, de reconhecimento. Muitas vezes as empresas acham que o reconhecimento tem que ser só tangível, só financeiro. Mas ninguém sabe o sorriso e a sensação de prazer que pode ser gerada por uma comunicação mais inclusiva. Então, eu acredito em uma comunicação cada vez mais co-participativa (Entrevistado 3).

Sim, gosto muito. Acho que é super gratificante, não só receber o *feedback* positivo, mas o também negativo, para saber como trabalhar da próxima vez. Uma coisa que eu acho superimportante é receber o que as pessoas pensaram daquilo que foi feito (Entrevistado 5).

Para o entrevistado 6, o retorno dos empregados é uma maneira importante de mensuração, quando se dá na forma de diálogo entre a área de comunicação e os empregados:

Esse é um dos problemas desse tipo de trabalho: a coisa é um pouquinho etérea para a gente mensurar e ver o que deu resultado e o que não deu. Mas esse diálogo constante com o cliente para saber o que está funcionando ou não é vital. Os clientes que eu tenho oportunidade de atender e tem um *feedback* constante, aquela coisa chata do cara não parar de ligar, é nessa exaustão, nesse estresse que você acaba aprendendo. É literalmente um exercício. E é vital para que você consiga melhorar e como profissional consiga melhorar o atendimento do cliente, manter o cliente feliz. São muitos os benefícios que você tem mantendo esse tipo de diálogo (Entrevistado 6).

O entrevistado 4 levantou um ponto interessante: a falta de espaços para que esse diálogo entre a área de comunicação e os empregados possa acontecer, especialmente quando se dá de maneira informal:

Acho que de maneira informal é legal. Porque acho que você ficar toda hora ali mandando alguma pesquisa, mandando e-mail, fica chato, cansativo para ambas as partes. [...] Agora, informalmente, acho que é viável, legal. Você perguntar, tentar conversar, saber o que ele está pensando. Eu acho que, algumas vezes, eu até sinto a vontade de ir perguntar, mas me falta algum ambiente propício [...]. Acho que falta muito isso, esse ambiente (Entrevistado 4).

#### 4.1.4 Integridade

Quando falamos em integridade nas práticas de comunicação interna, os profissionais de comunicação da Geração Internet demonstram uma posição bastante firme:

Quando a comunicação vem confusa, sem muito detalhe, uma coisa mais encoberta porque a empresa tem que comunicar, mas ela não pode dar detalhes, não pode deixar claro aquilo que vai acontecer, eu não me sinto confortável porque eu carrego muito comigo isso de transparência e sinceridade. [...] Então, eu acho muito chato levar informação pela metade, informação tentando levar para um outro lado, para a pessoa tirar conclusões diferentes daquela que deveria. Não acho bacana. Transparência dá muito mais resultado, por mais que seja uma informação ruim, você perca talento, mas você está dando oportunidade, você está sendo uma empresa que de fato se preocupa com a pessoa, você está dando oportunidade de escolha, de reagir da forma que ela realmente entende. [...]. Se for pensar no raso, na parte pessoal mesmo, do sentimento do colaborador, eu não me sinto bem em comunicar algo que eu sei que está faltando alguma coisa (Entrevistado 1).

Eu me sinto frustrada porque vai contra o que eu acredito. Eu acredito em uma comunicação transparente, ela tem que ser. Por mais doído que seja falar tal coisa, tem que vir. E tem que vir da boca do presidente, da boca do gestor. E muitas vezes a gente quer mascarar tanta coisa que, para mim, o projeto já começa errado. Você já perde a credibilidade no começo. Porque os questionamentos podem não vir amanhã, mas vêm depois, e depois, e depois. E a nossa comunicação vai ser *low profile*. E eu detesto comunicação *low profile*. Eu não acho que a comunicação tem que ser *low profile*, ela tem que ser ativa. [...] Se tem que esconder alguma coisa, já está errado. Eu acredito que os processos têm que ser cada vez mais transparentes porque, de uma forma ou de outra, o colaborador sempre acaba descobrindo alguma entrelinha (Entrevistado 3).

O entrevistado 3 também pondera que a questão da transparência na comunicação interna está associada à relação entre a área de comunicação de uma organização e a sua estrutura gerencial.

Se hoje está tão em alta falar de reputação nas empresas, por que não voltar a falar de transparência? Infelizmente, eu acho que a gente parou de debater isso. Isso é um erro. Muitas vezes o comunicador não tem total apoio da presidência e do gestor. São coisas que vem *top down*, a comunicação não é braço direito das estruturas gerenciais, é só como se fosse a pastelaria. Entrega o pastel quentinho, mas você não pergunta sobre a procedência. Então, isso é uma coisa que me frustra bastante quando eu tenho que lidar com esse tipo de projeto (Entrevistado 3).

Já o entrevistado 2 mostra que não se sente à vontade, porém, devido à cultura organizacional, acabou aceitando.

No começo, eu não ficava segura, ficava desconfortável. Depois, eu percebi que, dentro da empresa, isso era uma prática [...] Sendo sincera, o ideal seria sermos o

mais transparente possível e comunicar tudo o que está acontecendo, mas não é o que acontece no dia a dia e não é o que acontece na empresa. Então, hoje, não me incomoda mais. Eu recebo uma informação, eu preciso validar essa informação com a pessoa e com a diretoria e eu não posso escrever uma palavra a mais do que eles aprovaram. E tem informação, inclusive, que, mesmo que a gente fale “o canal não foi feito para esse tipo de informação, a linguagem está muito difícil, são quatro parágrafos, ninguém vai parar para ler isso...”. Mas foi aprovado desse jeito pelo diretor, copia e cola (Entrevistado 2).

O entrevistado 4 considera a prática de apresentar informações incompletas como negativa, no entanto, também argumenta que essa é uma constante no ambiente organizacional, portanto, é preciso encontrar um equilíbrio.

Eu acho muito ruim. Acho que estou enganando. Eu posso ser essa pessoa que está sendo enganada ou vou ser um dia. Então, eu não gosto, eu me sinto mal. Mas, óbvio, são demandas, a gente faz. Acho complicado, porque eu entendo os dois lados da moeda. Eu sei que a gente não pode falar tudo, porque, senão, você vai desmotivar as pessoas. Acho que nem tudo você precisa saber, porque você fala e pode mudar dali a uma semana, e aí você já falou aquilo. Eu entendo que nem tudo você pode falar, mas quando você te quem omitir alguma coisa também é complicado. São pessoas e você está mexendo com a vida delas, querendo ou não, muitas vezes (Entrevistado 4).

O entrevistado 6 aprofunda a abordagem exposta pelo entrevistado 4, destacando o papel que o profissional de comunicação interna tem como mediador das interações humanas dentro das organizações, tal qual defendemos no capítulo 2 deste trabalho.

É um tema delicado. [...] Porque o que a gente tem na mão é a voz de uma empresa, de uma instituição da qual dependem muitas pessoas. Se a empresa é multinacional, nós temos a voz de um grupo de executivos que estão na Europa, no outro lado do mundo, e eles decidiram uma voz que você vai ter que reproduzir. Existem segredos corporativos, que a gente vê muito essa discussão em filmes, são dilemas sociais às vezes que estão na sua mão, em termos de falar ou não. Tem coisas que se as pessoas souberem, vai ser pior. Você não pode falar de crise o tempo todo, de demissão o tempo todo. Por exemplo, a crise em que estamos agora. A gente sabe que o ambiente está ruim. A gente sabe que está tendo demissão, já está todo mundo com medo disso, mas por que você vai falar que vão cortar tantas pessoas no Brasil, o tempo todo, pelo menos? Acho que em algum momento, vai ser decidido que isso vai ser aberto para o público. Não estou falando que isso é sempre aberto no momento certo ou não. Mas eu acho que o que você vai fazer com a informação é um poder muito grande e você pode transformar isso em uma benção. Você pode fazer as coisas de um jeito que a informação seja transmitida de uma maneira melhor. [...] Nesse ponto, a comunicação é um instrumento de administração, inclusive para a própria sobrevivência da empresa, que tem todos aqueles colaboradores. Acho que isso é uma função da comunicação também. É um instrumento de transparência, é um instrumento de democracia, mas é também um instrumento de administração de crise (Entrevistado 6).

Em nosso referencial teórico identificamos uma propensão maior desse grupo de indivíduos quanto à tolerância. Assim, decidimos perguntar aos entrevistados sua postura diante de temas como diversidade, meio ambiente e questões sociais. Praticamente todos destacaram sua preocupação com impactos ambientais e sustentabilidade.

Eu tenho esse cuidado de apontar, principalmente quando a gente está na parte de criação com a agência, de apontar, por exemplo, panfleto. [...] Até com *tag* eu fico brava. Vem um negócio com *tag* e eu falo: “Não pode ser na própria embalagem?”. Pega a embalagem e imprime na embalagem. [...] Além de dinheiro mal gasto, tem a sustentabilidade, é um lixo que você está gerando e não vai ter utilidade nenhuma, um dinheiro que poderia ter sido gasto com outra coisa. Não dá resultado. [...] Tudo o que a gente puder fazer, que vai gerar menos impacto, eu acho melhor. [...] O pessoal da nossa geração é um pessoal que pensa muito nisso, nessa questão do sustentável. Não tem sentido ficar imprimindo um monte de coisa que as pessoas não vão olhar, não vão ler, vão jogar fora, você gasta dinheiro com um negócio que não tem resultado nenhum, só para falar que fez. Eu não vejo muito sentido (Entrevistado 2).

[...] hoje eu fico bem chateada quando muita coisa poderia ser digital e a gente tem que imprimir, eu penso: “Nossa estou acabando com o meio ambiente, imprimo e não estou usando”. Eu penso nisso, mas não faço nada para mudar. Isso que é ruim (Entrevistado 4).

Essas são questões que me deixam muito nervosa quando eu vejo aqui na empresa. Por exemplo, quando a gente gasta muita folha, imprime qualquer coisa, sobrou o que a gente fez de brinde. Então, sim, essas coisas me incomodam muito. [...] Essas questões são coisas que me incomodam demais, de não pensar no material que tu está usando, de que maneira você pode reaproveitar ele e usar de maneira melhor. Impacto social é uma coisa que me incomoda bastante, quando não se pensa de uma maneira um pouco mais objetiva nisso (Entrevistado 5).

Felizmente, o discurso da sustentabilidade está aí. E sustentabilidade como você bem sabe não são só plantinhas. É tudo. Então, por exemplo, você pensar no impacto que uma impressão de cartaz tem quando você pode fazer um e-mail ou trabalhar o digital, ou o impacto que uma série de e-mails tem para deixar uma pessoa nervosa ou qualquer coisa assim. [...] Às vezes a gente dá bronca em cliente: “Para quê imprimir tanto? Para quê imprimir folder? Vai jogar fora. Não faça um folder, vai jogar fora, faça um livrinho digital, é muito mais legal, faz uma plataforma no *ipad*, alguma coisa *mobile*. Ninguém mais pega papel” (Entrevistado 6).

Vale ressaltar que esse é um ponto de conflito para os comunicadores da Geração Internet: ao mesmo tempo em que se preocupam com as consequências de suas ações para o meio ambiente, esses profissionais questionam até que ponto a substituição do formato impresso pelo digital não prejudica a eficiência do ato comunicativo, como expõe o entrevistado 1.

[...] o que conflita muito é a preocupação com o ambiente, a preocupação social, com o quanto essa informação pode ser disseminada. Porque, querendo ou não, o meio digital, pelo menos na minha visão, apesar de estar tudo tecnológico, digital, mas, na minha visão, ele não transmite, não transita para outras pessoas. Você envia e fica ali para onde você enviou, para a pessoa que você enviou. Se fosse papel, revista, cartaz, folhetos, dependendo da sua ação, dependendo do seu objetivo, não tem como você ignorar aquilo, o efeito daquilo. O papel ainda tem um efeito muito grande porque ele transita com você, ele cai em outras mãos, enfim, acho que você consegue ter uma disseminação da informação muito maior e fazer com que pessoa leve aquilo consigo [...] (Entrevistado 1).

Também foram expressas preocupações sociais, porém, com menos frequência entre os entrevistados em comparação com a temática ambiental.

Se o impacto for muito claro, como a empresa vai sair de uma cidade e vai para outra, é óbvio que tem um impacto para todos, claro que específico para cada um, passa pela sua cabeça a situação que cada um deles vai passar. Você vai ter que dar suporte para essas pessoas. Por isso eu volto na questão da transparência, você não pode ficar omitindo informação. É difícil você não envolver o pessoal, se vai ter um impacto para as pessoas, você se põe no lugar. Se vai ter impacto para as pessoas, vai ter para você também, de alguma forma. Mas é algo que se não estiver explícito, não vem na minha cabeça assim de imediato. Não é algo tão claro para mim (Entrevistado 1).

“Não fale desse jeito para determinado colaborador, não use questões delicadas”. Por exemplo, em um dos clientes que a gente tem, nessa semana fui fazer entrevistas com pessoas que têm deficiência mental, que estavam sendo inseridas no mercado de trabalho, por meio dessa empresa. Como você vai entrevistar essa pessoa do ponto de vista de superação, de uma maneira que não a denigra e ela se sinta diminuída? Você entrevista normal, mas você sabe da situação dela, ela sabe da situação dela, e na matéria que você tem que escrever você tem que falar de superação porque ela é uma pessoa com deficiência e está lá trabalhando e está se superando. Até que ponto esse assunto é delicado para ela, até que ponto ela já aceitou? Então, tudo isso são grandes preocupações que a gente tem na hora de falar. (Entrevistado 6).

Os profissionais de comunicação interna da Geração Internet entrevistados também deixaram transparecer um senso de responsabilidade pelas ações e projetos de comunicação que empreendem, sob o ponto de vista do impacto para a vida dos empregados.

[...] pessoalmente, eu tenho muito o lado da emoção, eu tento me envolver, mesmo sabendo que é algo profissional. Mas quando é notícia que não é bacana, infelizmente a gente tem que comunicar que alguém faleceu, você tem que pensar nos filhos, você sabe o histórico da pessoa, então, você imagina uma monte de coisa. E você está comunicando para todos os colaboradores. O que a pessoa que faz a mesma atividade vai pensar? Como ela vai se sentir, como ela vai trabalhar daqui em diante, como eu posso ajudar nisso? Mudança de sede, pessoas que mudam de cidade, ia fazer o quê com a família, com filho que mudou de escola. Passa tudo isso na sua cabeça. Não tem como, você é ser humano, você não pode deixar esse lado jogado (Entrevistado 1).

[...] hoje, por exemplo, eu liguei para falar de um concurso que a gente fez para um ganhador, e foi uma pessoa supersimples, você precisa ver o quanto ele me agradeceu: “Obrigado pela oportunidade, eu nunca tinha ganhado nada”. Ele se inscreveu e foi mérito dele ter ganhado. Mas é uma coisa tão pequena que fez o dia dele iluminar. Aquilo me deixou muito contente por saber o tamanho do desafio que eu tenho como comunicação. Porque nem sempre a gente vai poder dar um presente para a pessoa. Mas o meu intuito é que a cada comunicado o sentimento da pessoa de pertencimento aumente (Entrevistado 3).

Sim, eu tento. E até é uma coisa que me motiva. Se é algo que vai fazer bem para ele, eu fico feliz. Se é uma coisa que eu estou vendo que estou prejudicando, às vezes não por mim, mas pela situação, é um problema e você não consegue resolver. E quando você recebe um elogio porque você vê que você fez alguma coisa bacana e está impactando de forma positiva, é muito legal. É uma coisa que me motiva, acho legal (Entrevistado 4).

Eu acho que a maneira como tu passa uma informação, como tu fala uma coisa, isso é decisivo. A maneira como a pessoa vai aceitar, vai compreender a informação. [...] Eu vejo nesse universo corporativo que muitas vezes as pessoas que trabalham com comunicação interna não conseguem passar a informação de uma maneira que a pessoa vai compreender, que vai aceitar e vai querer mudar, porque muitas vezes a maneira como se passa, a pessoa não quer seguir em frente, ela fica inibida, ela não vai conseguir mudar justamente porque ela vai ficar com medo. E é um problema absurdo, que não se tem cuidado da maneira como se fala ou que se age. É uma preocupação muito grande, a maneira como as pessoas encarregadas de passar a informação não se preocupam com isso, com a maneira como se faz. A informação vai ser transmitida de qualquer forma, mas tudo impacta: a maneira como tu transmite, para quem transmite. Isso tudo vai gerar um impacto diferente (Entrevistado 5).

#### **4.1.5 Colaboração**

Em termos de colaboração, os profissionais de comunicação interna da Geração Internet gostam de compartilhar o que estão fazendo e enxergam isso como algo relevante para o seu trabalho. Somente o entrevistado 1 afirmou não se sentir incentivado a dar suas contribuições, em razão do ambiente da área em que atua, o qual não estimula tal prática. Cabe ressaltar que todos demais entrevistados disseram compartilhar informações e conhecimentos de forma proativa.

Em relação a trocar informação, eu primeiro vejo o que está acontecendo, onde eu possa colaborar, identifico o problema, elaboro a sugestão e depois apresento. Nunca falo antes. [...] eu sempre procurar estudar o problema antes, o que está acontecendo, dar uma sugestão e aí, em um momento oportuno, na reunião que temos semanal, falo: “identifiquei tal coisa, sugiro isso, o que vocês acham?” [...] Eu acho assim: toda pessoa que gosta do que faz é proativa. Você tem que odiar muito o seu emprego para você ficar lá sentado esperando as coisas acontecerem. Porque senão você também não cresce, não tem sentido (Entrevistado 2).

[...] Eu acho superimportante essa troca e eu acho que tinha que estar no *job description* de todo mundo que trabalha com comunicação interna. Trocar e o simples prazer de trocar. Tem que ser uma coisa genuína. Porque se for uma coisa forçada, as pessoas percebem e não constroem relacionamento. Eu acho que o profissional de comunicação tem que ser esse elo, essa ponte entre a teoria e a prática. Então, tem que ser o primeiro cara a fazer, a comprar a ideia, e por isso eu volto naquela questão da transparência. Eu tenho que entender o quão transparente é aquele projeto e vestir a camisa daquele projeto, para eu conseguir multiplicar (Entrevistado 3).

Eu tenho essa necessidade de compartilhar mesmo. [...] (faço isso) Espontaneamente, porque eu gosto, eu acho legal compartilhar. Acho bacana compartilhar, da mesma forma que você pode agregar alguma coisa para uma pessoa, ela também pode falar : “Ah, eu também estou fazendo uma coisa assim”, ou questionar mais sobre aquilo, talvez vai poder ajuda-lo no trabalho. Eu gosto dessa troca (Entrevistado 4).

Quando eu estou fazendo uma campanha para a empresa eu não costumo dividir com o gestor, nem o coordenador, nem com ninguém o que eu estou fazendo. Isso é um pouco errado também porque eu deixo de mostrar o meu trabalho e acaba parecendo que eu não estou trabalhando da maneira como eu deveria. Mas eu estou, eu só não compartilho. Acho que é o meu jeito de ser mais introspectiva, não sou uma pessoa muito expansiva, de ficar falando o que eu estou fazendo no momento. É uma coisa minha. Mas eu costumo compartilhar, sim, coisas que eu vi que achei interessante, que eu li, que eu vi em um filme, enfim. Coisas que me impactam no dia a dia eu gosto sempre de compartilhar. Só que tem pessoas e pessoas. Tem pessoas que escolho compartilhar uma informação e outras pessoas que eu escolho compartilhar um outro tipo de informação. Então, eu “filtro” um pouco do que eu vou passar para cada pessoa (Entrevistado 5).

Sim. Uma coisa que o meu gestor preza sempre lá dentro é todo mundo saber o que todo mundo está fazendo. Uma coisa muito estimulada na agência é primeiro você falar o que está fazendo. Eu tenho que falar porque os meus colegas de trabalho são os meus subordinados, tirando o meu gestor. [...] Às vezes eu estou fazendo alguma coisa para algum cliente e eles precisam estar inseridos, se precisar eu vou chamar, mas eu sento e falo: “Olha que legal o que está rolando aqui, estamos fazendo assim, trabalhando no digital, estamos trabalhando assim, a gente teve essa ideia”. A gente sempre compartilha (Entrevistado 6).

O entrevistado 3 ainda levantou a questão da falta de incentivo para que os profissionais de comunicação interna dialoguem mais entre si para intercambiar informações de seus projetos:

[...] eu acho que falta muito essa troca em muita gente. E eu acho assim: muitas vezes a empresa quer que os colaboradores sejam públicos multiplicadores, mas o próprio comunicador não é um público multiplicador. Então, muitas vezes a gente faz uma ação e não comenta a ação. O simples fato de você trocar o que está fazendo, uma iniciativa da empresa faz com que outras pessoas se engajem, eu costumo fazer muito o contrário também (Entrevistado 3).

Quando se trata de colaborar nos projetos dos seus colegas de equipe, os jovens da Geração Internet também demonstram estar à vontade. Novamente, o entrevistado 1

expressou que a colaboração nos projetos de seus colegas não ocorre, como consequência da dinâmica da área de comunicação na qual está inserido. Ainda assim, o entrevistado vê isso como válido.

Sim. Como a equipe é pequena, a gente tem muita abertura. Tanto ele fala para mim, tudo que tenho, eu falo: “Preciso melhorar isso aqui, o que você acha?”, quanto eu falo para ele: “Olha, eu preciso melhorar isso aqui, tenho duas opções, o que você acha?”. [...] Eu sempre que vejo alguma coisa eu falo [...] (Entrevistado 2).

Às vezes a pessoa nem deu abertura, mas você está vendo a pessoa do seu lado, procurando alguma coisa, e eu tenho isso de querer ajudar, de querer ir lá e falar, dar opinião. Quando a pessoa bloqueia, tudo bem. Mas, geralmente sim, tudo o que eu posso, que eu tenho conhecimento, ainda mais quando eu sei, eu fico muito feliz de poder falar (Entrevistado 4).

Sim, já aconteceu comigo aqui coisas desse tipo, que eu falei: “Talvez faça assim, olha que legal” [...] E eu gosto de poder facilitar a vida das pessoas com uma informação nova (Entrevistado 5).

Eu aprendi que é sempre bom pecar pelo excesso, se você ficar quieto você perde uma oportunidade. Acho que se você tiver uma mentalidade de sempre querer melhorar e facilitar para a pessoa, você tem que mais é que querer ajudar e fazer a coisa funcionar. [...] E eu acho que isso é vital, nós estamos em uma economia colaborativa hoje. Ainda existem lugares, principalmente no ambiente corporativo, e até com todas as ressalvas possíveis a serem feitas, mas ainda há ambientes em que há uma competição, que é complicado você oferecer uma ajuda que você não vai ter, aquela história toda de passar a perna. Eu acho que, mesmo assim, você tem que procurar ajudar. Você tem que procurar colaborar (Entrevistado 6).

Já em termos de participação e envolvimento dos empregados em ações de comunicação interna, os comunicadores da Geração Internet se mostram favoráveis. Os entrevistados 1, 2 e 6 ressaltam que esse tipo de ação, de caráter participativo, contribui para melhorar a interação entre empresa e empregados, reforçando o que debatemos no capítulo 2, no que tange à transição do modelo informacional para o modelo relacional de comunicação:

Eu acho muito mais válido quando tem uma troca. [...] Se você só informa, se você não espera nada de retorno, não tem como você saber qual o impacto do seu trabalho na vida daquelas pessoas, no dia a dia da pessoa. Agora, ter uma interação, uma oportunidade de ter um comentário, de envio de vídeo, de foto, seja qual for a interação, se tiver um retorno da pessoa, se você conseguisse ter uma ida e volta, é muito melhor para a pessoa e para a gente. Além de você ter interação, de você estar falando com aquelas pessoas, você ainda tem a oportunidade de colher melhorias para o seu trabalho, ouvir críticas, não é só o fato de estar naquela dinâmica de interação só (Entrevistado 1).

Eu acho muito legal interação entre empresa e empregados, tudo o que der para fazer que ele consiga interagir, acho que ele assimila melhor, ele guarda melhor a

informação, consegue até construir uma relação de diálogo. Mas acho que está muito atrelado também à cultura da empresa. [...] Eu acredito que é importante, mas lá na empresa onde eu trabalho precisa melhorar bastante, descobrir uma maneira de interagir com os empregados de uma forma que eles não se sintam invadidos pela cultura (Entrevistado 2).

A comunicação com ação, isso é sabido faz tempo, não é uma tendência, que pede que a pessoa faça alguma coisa, que se engaje, nem que seja por três segundos, é a comunicação que fica. E comunicação que fica tem pelo menos uma pontinha de inovação. [...]. A gente quebra a cabeça em um conceito, uma frase legal, coloca o pessoal do digital para trabalhar em alguma animação, algum tipo de interação mais legal do que dar um clique. A gente sabe, a gente está na era da experiência. Você vê que a comunicação hoje em dia, a publicidade hoje em dia, que é uma das vanguardas da comunicação, é uma das coisas mais inovadoras que a gente tem por aí, está promovendo mais experiências, que viralizam hoje na internet, onde está todo mundo. É a comunicação com ação, é uma mensagem que você promove uma interação da marca, ou o que quer que seja, com a pessoa e faça com que ela aja. É assim que a gente fixa a mensagem, que a gente dialoga (Entrevistado 6).

O entrevistado 5 destaca que ações que incentivam o envolvimento dos empregados também têm como benefício mostrar a relevância da área de comunicação interna:

Eu acho superimportante esse tipo de ação, porque tu vê de que maneira o seu público reage, começa a conhecer um pouco mais o seu público. [...] É muito interessante quando a gente vê uma ação gerando engajamento. [...] É muito interessante ver como as pessoas se preocupam mesmo, que elas estão aceitando aquilo. É uma maneira também de as pessoas perceberem como a comunicação funciona, que ela não está ali só para ficar soltando e-mail. Que nós pensamos no que estamos fazendo. Esse é o papel da comunicação: ver como o público está reagindo à sua campanha (Entrevistado 5).

O entrevistado 3 observa que existe resistência por parte das pessoas em participar de iniciativas interativas promovidas pelas áreas de comunicação interna das organizações, o que mostra que, embora tenha boa intenção, essa é uma prática que ainda precisa avançar.

Como é difícil fazer as pessoas participarem. Hoje, eu acho que a gente vive uma era de coparticipação. As pessoas têm vontade de participar, muitas delas. Mas sabe o que é mais triste? Precisa ter uma contrapartida. [...] Tem que ter um brinde, uma ação. Isso me deixa muito triste, que as pessoas sejam engajadas por coisas. Tem que ter uma troca. Sinceramente, isso me frustra bastante, mas não com a empresa. Com o ser humano. [...] Isso frustra um pouco. Sempre tem que ter alguma coisa para dar, para incentivar as pessoas a participarem (Entrevistado 3).

Essa visão é compartilhada pelo entrevistado 4, segundo o qual alcançar o engajamento dos empregados é um ponto crucial para ações de comunicação interna interativas:

É muito complicado. Só funciona quando eles estão realmente engajados, e aí você tem que saber o que vai engajar. [...] Acho muito legal ter essas ações, porque fazem eles se sentirem parte mesmo, de construir aquilo, mas acho complicado vendo pelo aspecto de resultado (Entrevistado 4).

#### 4.1.6 Entretenimento

Uma questão identificada em nosso referencial teórico e que também abordamos como relevante para o entendimento da atuação dos comunicadores da Geração Internet foi em que medida esses profissionais de comunicação interna veem o trabalho como diversão. Em nossa interpretação e no contexto deste trabalho, isso passa pela inserção de um tom mais leve e bem humorado nas ações de comunicação interna.

Pudemos perceber que, ainda que os comunicadores da Geração Internet se mostrem propensos a adotar uma linha criativa menos “séria”, eles têm a consciência de que nem todo o assunto tratado nas organizações comporta essa abordagem. É preciso que o uso do humor tenha coerência com a estratégia de comunicação, com a natureza do tema a ser tratado, assim como com o perfil do público a que se destina.

Depende do tema, porque você não pode abusar de humor e de criatividade em algo que é muito relacionado ao negócio. Eu sou contra deixar tudo mega dinâmico, super diferente, brincar com as palavras. Tem assunto que realmente você tem que ser sério, você não pode mudar o tom daquilo só porque você quer colocar criatividade no seu processo. Eu acho que depende muito do público. Se você resolver brincar com pessoas que são extremamente sérias, extremamente tradicionais e que no ambiente de trabalho elas não enxergam que tenha momentos de entretenimento, você está dando um “tiro no pé”. [...] Depende muito do público, acho que com gente jovem é bacana você fazer isso, mas com os outros públicos tem que parar e pensar como realmente a pessoa vai receber aquilo, se é positivo ou se vai ser criticado, se vai ser visto como perda de tempo (Entrevistado 1).

Eu acho legal, eu gosto. Quando dá para encaixar, eu acho legal. O problema é a cultura da empresa, se eles aceitam isso bem ou não. Mas quando dá para encaixar eu acho legal porque tudo o que foge do dia a dia da pessoa ela consegue dar uma atenção maior. Então, o humor ajuda, sim, essa coisa mais informal, mais leve, ajuda a pessoa a estar aberta para receber uma informação nova. Quando vamos muito “formal”, a pessoa se fecha. Não é do interesse dela, ela não vai ficar se esforçando para entender. Mas quando tem uma abordagem diferente, a pessoa fica aberta e recebe melhor o conteúdo (Entrevistado 2).

Eu acho superimportante. Foi uma das coisas que eu aprendi ao longo da minha carreira, que eu vim de uma escola muito engessada, muita dura, com textos muito duros. [...] E eu acho que foi assim que eu me apaixonei por comunicação interna. Porque eu vi que é um setor que a gente pode ser mais leve, que a gente tem que ser

mais leve em muitos assuntos. [...] Por outro lado, eu acho complicado falar que essa é a melhor linguagem do mundo, tem que ser sempre assim, porque tem alguns públicos que eles só conseguem se relacionar com a empresa de um jeito formal. Porque para eles é respeito. E se fizer nos comunicados uma linguagem muito *fun*, eu acabo desengajando aquela ação. Então, eu acho que não tem regra, é muito você sentir como o seu público quer conversar com você (Entrevistado 3).

Eu acho bem legal. É que você tem que ver o seu público, às vezes o seu público pode não curtir. Se é uma empresa que tem muitos jovens, eu acho que dá super certo. Mas talvez aquela empresa que tenha mais pessoas de meia idade talvez ache que seja brincadeira, tem que tomar cuidado. Acho que o pessoal que é mais jovem consegue entender: “Isso é um negócio sério, tratado de uma forma engraçada”. Agora, algumas pessoas não conseguem entender. Acho que tem que tomar cuidado, mas é super válido, deixa mais leve, às vezes é até mais fácil de entender (Entrevistado 4).

Eu adoro isso. Eu acho maravilhoso. Provavelmente deve ser um dado da sua pesquisa, que Geração Y gosta disso. Eu acho demais, você fixa muito mais a informação quando é assim, do que quando só “larga” o conteúdo. Eu não sei, pode ser que só “largar” o conteúdo funcione com uma determinada geração, mas, por exemplo, com a minha, não funciona. Com a minha tem que ter outro tipo de fixação. Principalmente por a gente ter esse monte de informação sempre, a gente precisa daquela coisa que fixe. É o caso da Prefeitura de Curitiba, que é um *case* interessante, que eles trabalham com coisas do dia a dia, com *memes*, para poder passar a informação que eles querem. Eles pegam ícones que são da nossa geração, para passar uma informação séria (Entrevistado 5).

Os entrevistados 1, 3 e 6 enfatizam também que o humor ajuda na eficiência da comunicação com os empregados, podendo ser adotado como uma estratégia da comunicação interna.

Você consegue passar uma mensagem mais efetiva quando está próximo do seu interlocutor. E o humor é muitas vezes um acalentador, ele esquenta relações, ele quebra o gelo. Então é uma super ferramenta que, trabalhada dentro de cada linguagem, é uma ferramenta que funciona super bem. Eu, particularmente, gosto muito, muito mesmo de trabalhar com humor, de falar: “Solta essa linguagem, fala de um jeito legal”. [...] A comunicação hoje, se não for envolvente, se não tiver uma ação do colaborador, alguma interatividade, o que seja, a tendência é que ela, se foi efetiva ou ainda é efetiva, vá perdendo essa efetividade. Não só pelo desgaste natural que uma comunicação repetitiva tem, mas também porque ela não está seguindo essa tendência. Isso é uma opinião minha. Se você observar bem, é muito o que está rolando (Entrevistado 6).

É mais questão de como a pessoa vai receber, mas, na minha opinião, tem que ter algo assim, porque o dia a dia já é tão engessado que o máximo que você puder, nas ações que puder, você tem que brincar um pouquinho, levar a informação de uma maneira não tão pesada, de uma forma leve que a pessoa absorva se distraindo. Porque senão, a pessoa não absorve a mensagem, porque tem tanta informação já que a pessoa recebe o dia inteiro, de trabalho, de trabalho, de trabalho, que você vai colocar mais uma e a pessoa irá descartar, porque naquele momento, na rotina dela, aquilo não vai ser importante para ela se você levar engessado. Agora, se levar de uma forma leve, talvez a pessoa entenda que é um momento para dar uma descontraída e absorva sem nenhum esforço (Entrevistado 1).

[...] é um momento de você criar conexão com o empregado, de ter essa abertura. A pessoa passa a vida na empresa, às vezes ela está das oito da manhã até às seis da tarde. É um momento de ela descontrair e você passar a informação de um jeito diferente. Eu acho bem legal (Entrevistado 2).

Com certeza, porque eu acho que a gente entra na via de mão dupla. Que você não está só sendo emissor. Aquele leitor, receptor, também está participando, se engajando com aquele conteúdo. Então, ele está trocando, nem que seja um sorriso. “Que sacada legal, foi divertido isso aqui”, “Foi legal esse trocadilho”, “Eles quiseram me informar com um quadrinho”. Tem o lance das quatro mãos, não são só duas mãos produzindo um conteúdo e sendo enviado. Se todo mundo pensasse mais em conteúdos que pudessem ter essa troca, acho que até a absorção das coisas seria mais fluida (Entrevistado 3).

Como debatemos no capítulo 1, é preciso pensar as organizações no contexto das relações entre pessoas, ou seja, entre seres humanos. Ao adotar o uso do humor como estratégia de comunicação, percebemos que os jovens comunicadores se mostram atentos a essa necessidade e podem participar de um processo de humanização das práticas de comunicação interna e, por consequência, ajudar também na humanização do ambiente organizacional.

#### **4.1.7 Velocidade**

A questão da velocidade no retorno dos resultados das ações de comunicação se mostrou presente nas respostas de todos os entrevistados, porém, apenas os entrevistados 1 e 4 expressaram urgência em conhecer os resultados das iniciativas de comunicação interna.

Eu sou muito ansiosa, eu quero muito ter o retorno na hora. Você faz o seu trabalho e que ver o que está acontecendo. [...] Acho que é questão de ansiedade, depende, a satisfação é a mesma, agora ou esperar, mas melhor que seja agora, na hora (Entrevistado 1).

Tem que ser rápido, porque senão dá preguiça, “Ah, vai demorar”. Quanto mais rápido, melhor. [...] Dependendo da ação, dá para mudar ainda. Dependendo da ação, você lança e tem aquela expectativa de ver como está, quantas pessoas estão acessando, até porque você pode ver algum erro que dá para corrigir (Entrevistado 4).

O que nos chama a atenção nas respostas dos demais entrevistados não é somente o fato de não terem expressado a necessidade de saber resultados de forma imediata, mas o motivo que alegam para tanto. Como demonstram as falas dos entrevistados 2, 3, 5 e 6, pode

haver uma negociação entre a expectativa por um *feedback* rápido e a garantia de um registro mais apurado, mesmo que isso signifique esperar um pouco para obter esse registro.

[...] eu prefiro que seja uma ação que realmente vai ser efetiva, como a campanha que no final as pessoas vão entender o que estamos passando, e vamos conseguir atingir o objetivo no final, do que fazer uma coisa atropelada, que gera impacto rápido, mas que não dá o resultado. Eu prefiro esperar e ter uma garantia, uma coisa que vai dar certo, do que fazer muito rápido e aquilo também ser esquecido de maneira muito rápida (Entrevistado 2).

Pessoalmente, eu juro que eu não me importo com o retorno rápido. Porque eu realmente acredito que os frutos da comunicação interna são a médio e longo prazo. Mas como eu sempre trabalhei em empresa *top down*, elas querem esse retorno rápido, querem comprovar que aquilo está sendo eficaz, porque querendo ou não, está saindo dinheiro do bolso deles, então o retorno em curto prazo também é muito importante, até para valorizar o meu trabalho, como indicador. [...] Eu acho que tem algumas coisas que você já tem que sentir no começo. Por exemplo, você soltou uma revista interna e o primeiro *feedback* foi: “Está travando, esse negócio onde você hospedou a revista interna está travando”, “Não está funcionando, a letra está muito pequena”. Esse tipo de coisa é ótima, esse *feedback* mais rápido. Você consegue, com agilidade, mudar a próxima edição. Críticas construtivas são sempre bem-vindas a curto, médio e longo prazo, para qualquer adaptação de projeto (Entrevistado 3).

Isso também é uma questão que depende muito do com o que tu está trabalhando. Tem algumas coisas que não é necessário ter o retorno rápido e tem outras que sim. Normalmente, eu prefiro retorno rápido. Mas depende muito do com o quê você está trabalhando, com que canal está trabalhando, enfim, cada caso é um caso. [...] Eu posso ficar feliz que está dando certo, compreender por que está dando errado. Se eu puder corrigir antes, melhor. É justamente isso: tu poder dar uma resposta mais rápida para aquilo que acabou de fazer (Entrevistado 5).

A resposta instantânea é bem interessante em alguns casos. Eu falo muito pensando no Analytics, um AdWords, eu sei que não é comunicação, é marketing, mas eles te dão um instantâneo e permitem que você faça mudanças rápidas na sua estratégia. Eu acho que para a comunicação é um pouco diferente, para a comunicação você talvez precise terminar de passar uma determinada mensagem para medir qual foi o efeito daquela abordagem. Talvez a coisa possa demorar um pouquinho mais, por ciclos, etapas de uma campanha, para testar. Que também nada impede que as coisas sejam colhidas instantaneamente se a tecnologia e a viabilidade assim o permitirem, para que a gente consiga fazer mudanças rápidas também, tentar responder rápido. Eu acho que é aquela coisa: quanto mais a gente errar, mas rápido a gente acerta (Entrevistado 6).

Isso contradiz em certa medida um dos pontos que identificamos no referencial teórico, segundo o qual as respostas rápidas e os *feedbacks* instantâneos são uma necessidade marcante da Geração Internet.

#### 4.1.8 Inovação

Como vimos no capítulo 3, por terem crescido em um ambiente cercado por tecnologia, a Geração Internet não apenas convive com ela de forma mais harmoniosa e “orgânica” do que outras gerações, como também valoriza a inovação. Os profissionais de comunicação interna dessa geração se sentem confortáveis para propor melhorias em processos nos departamentos de comunicação em que atuam, ainda que nem todas as empresas estimulem isso, como aponta o entrevistado 1.

Eu gostaria, mas não me sinto muito à vontade, pela cultura da área, pelo jeito da área, da empresa. Em outros lugares, sim, eu levava bastante coisa, eu gostava quando eu via alguma coisa que dava para aproveitar, eu falava: “Vamos tentar” (Entrevistado 1).

Sim, dentro da minha equipe, como são eu, o analista e o gestor, tem muita abertura. [...] e sempre sugiro melhorias nas ações (Entrevistado 2).

Eu gosto muito. Gosto muito de pegar alguma coisa e sentir que eu posso acrescentar algo àquilo, acrescentar valor àquilo (Entrevistado 3).

Sim. Eu acho que talvez não à primeira vista. Eu vi uma coisa vou entender como funciona, vou ver como é certinho e depois eu vou começar a pensar. “Por que não é assim, por que não poderia ter isso?”. Mas não de primeira. Eu primeiro busco entender e ver o que não funciona [...] (Entrevistado 5).

[...] você trazer coisas novas o tempo todo faz parte do nosso trabalho, a gente ficar atento para o que está acontecendo. Eu não vou dizer que isso acontece sempre [...]. É por isso que a gente não pode parar, como comunicadores não podemos parar. Tem que sempre ver um vídeo, assistir um filme, uma peça de teatro, tem que sempre buscar bagagem nova (Entrevistado 6).

Para os comunicadores da Geração Internet, a inovação, assim como o humor, é também uma forma de aumentar a eficácia das iniciativas de comunicação interna.

[...] se você fizer a mesma coisa que você fez no ano passado, você já perde credibilidade, o público não participa e parece que está “jogado” (Entrevistado 2).

Eu acho que faz diferença, senão fica muito batido. É o que eu falo: “oxigenar” a comunicação. [...] se você muda o formato, muda o tom, muda o horário, muda a forma, enfim, seja lá o que for... [...] (Entrevistado 1).

Porque fazendo do mesmo jeito, a gente sempre vai ter os mesmos resultados. Eu acredito muito nisso. Então, se a gente não tiver 10% de inovação em cada projeto, a

gente nunca vai ter resultados diferentes. E aí a comunicação para de ser eficaz (Entrevistado 3).

Então, fazer a mesma coisa melhor, todo mundo pode fazer. Agora, pensar de uma maneira estratégica e inovar, é uma coisa sua. É uma coisa que foi pensada, que vai ter um impacto muito melhor. Então, acho superimportante inovar. Claro, tem momentos que realmente não tem muito espaço para inovar e você tem que respeitar o público com o qual está lidando. É uma utopia poder inovar sempre, a realidade não é assim. Tem que respeitar o público com o qual você está lidando no momento. Por exemplo, na empresa em que eu trabalho não há espaço para inovação justamente porque a gente trabalha com uma geração, na maior parte, X. A Geração X um pouco mais que os *baby boomers*, mas eles têm uma dificuldade de aceitar inovação. Não é nem de aceitar, de compreender também. Então, a gente não consegue ter muito isso nos projetos que nós fazemos (Entrevistado 5).

Um aspecto a ser ressaltado é acerca do entendimento do que é inovação para esses jovens comunicadores. Para eles, a inovação não deve ser limitada pelo anseio de criar algo inteiramente inédito: deve, também, considerar possíveis melhorias naquilo que já existe. É isso o que nos leva a crer as respostas dos entrevistados 1, 3 e 4.

Inovação não precisa ser algo loucamente diferente do que você fez antes, mas que seja uma pequena mudança no processo, para a pessoa enxergar que a gente está preocupada com aquilo, não estamos fazendo por fazer, mandando coisas iguais, fazendo coisas iguais (Entrevistado 1).

[...] sempre que você puder inovar, e não é uma inovação assim “Nossa, criei uma coisa”, não, é coisa simples, algumas vezes justamente inovando até pelo que você percebeu por outras ações que as pessoas gostariam talvez. Coisas mínimas, que você puder mudar, é interessante, sempre estar melhorando. Porque senão, não tem mais efeito (Entrevistado 4).

Eu tenho muito essa sede de, pelo menos, um aspecto ser inovador em um projeto. Mas, pessoalmente, eu sempre tento uma ou duas ações serem propostas inovadoras. E não inovadora no sentido que nunca ninguém fez isso e eu estou inventando agora, não, mas realmente se inspirar em outros setores, em outras áreas, em outros projetos, buscar sempre referência (Entrevistado 3).

O entrevistado 3 também abordou um ponto adicional, o qual não havíamos contemplado no roteiro das entrevistas, mas que consideramos pertinente mencionar aqui. Ele se refere aos fatores que impedem que a inovação surja na comunicação interna:

[...] tem coisa que tem resistência da área, tem coisa que não dá para implantar. Mas a gente entra em outros aspectos, como *timing*. As empresas, os departamentos, nunca mandam as coisas com a antecedência que deveriam mandar. Isso é um trabalho de cultura muito forte, que a gente tem que ir implantando aos poucos, porque as pessoas acham que a comunicação é instantânea. E elas são tão acostumadas com padrão, que elas sabem que você não vai fazer nada mais do que

aquilo, elas não esperam que você vá fazer nada mais do que aquilo. E isso me deixa maluca, porque eu sempre quero fazer mais do que as pessoas esperam de mim. Só que muitas vezes tem a resistência de que não vai dar tempo, vai dar trabalho (Entrevistado 3).

Entre as principais estratégias apontadas pelos entrevistados para se manterem atualizados sobre novidades e inovações na área de comunicação interna foram mencionados sites; *blogs*; mídias sociais como o Facebook; grupos de discussão no LinkedIn; conversas com colegas de faculdade e com profissionais de outras empresas; revistas voltadas para negócios como Exame, Você RH e Harvard Business Review; diálogo com os clientes internos das empresas com as quais trabalham (no caso de profissionais que atuam em agências de comunicação); e *benchmarking* de projetos de outras empresas.

#### **4.1.9 Diversos**

Além dos oito aspectos que serviram de alicerce para a condução das entrevistas, fruto do referencial teórico sobre a Geração Internet com o qual trabalhamos, abordamos outros pontos com os entrevistados, os quais consideramos que poderiam complementar o retrato do olhar desses comunicadores para a comunicação interna.

Em se tratando das diferenças que os comunicadores da Geração Internet enxergam em relação aos profissionais de comunicação interna de outras gerações, o entrevistado 1 apontou que a geração anterior tem uma grande preocupação com a repercussão de suas ações.

[...] é a questão de se preocupar com o que o outro acha, como o outro te vê, o seu comportamento no trabalho, no ambiente corporativo, como você lida com erros, com falhas. Eu e as pessoas próximas a mim, com a minha idade, não nos preocupamos tanto, porque, na nossa cabeça, tudo a gente pode corrigir. Não há nada que tenha algum erro e é “vida ou morte”, sabe? Então a preocupação é muito menor (Entrevistado 1).

Já para o entrevistado 2, os comunicadores da Geração Internet são mais preocupados com a forma de mensurar os resultados das iniciativas de comunicação interna.

[...] acho que a principal diferença de geração mesmo é essa questão da nossa geração estar preocupada mesmo com o que vai dar resultado. E eu acho que as gerações antigas não tinham tantas ferramentas para conseguir mensurar. Eles não eram, digamos, tão cobrados. Era mais uma comunicação via de mão única, só informe, informe, informe. E qual é o resultado? “Publiquei 30 revistas, soltei 100 e-

mails e tá ótimo.” Eu posso ter uma visão meio preconceituosa, mas era mais via de mão única. E a nossa geração quer, além de fazer a comunicação que é dos canais, quer ir além, no diálogo, na construção de relacionamento, de medir esse relacionamento (Entrevistado 2).

Apresentada pelo entrevistado 3, a questão da hierarquia é um ponto de diferença patente entre os profissionais da Geração Internet e os demais comunicadores, especialmente aqueles pertencentes à Geração X.

Para ela (Geração X) é importante ter essa hierarquia, essa divisão de processos, de alinhamento com toda a equipe. [...] Por mais que as pessoas falem que a Geração Y é mimada, eu conheço pessoas da Geração Y que são incríveis e o que você der na mão delas, elas vão fazer. Esse tipo de liderança que fica me colocando em *bullets* o que eu tenho que fazer e que fica o tempo todo me perguntando se aquilo está pronto, isso me deixa extremamente incomodada (Entrevistado 3).

Além disso, o mesmo entrevistado cita o potencial que os profissionais de comunicação interna da Geração Internet têm para buscar múltiplas soluções, em comparação com a Geração X, que, segundo o entrevistado, se preocupa mais com o problema a ser resolvido em si.

E aí tem outro aspecto da Geração Y: a gente é condicionado a sempre buscar soluções, não problemas. Eu vejo muitas vezes a Geração X focada no problema. A Geração Y é focada em soluções. E é realmente no plural. Um Y nunca vai te dar uma solução, ele vai te dar três, pelo menos (Entrevistado 3).

Para o entrevistado 4, a ousadia é o principal atributo de diferenciação entre as gerações que atuam com comunicação interna. A contínua busca por conhecimento também é mencionada como um ponto de destaque.

[...] acho que (pessoas da Geração Internet) são mais ousadas e sempre estão pensando em coisas novas, não gostam da questão de modelo, nada pronto. Acho que muita coisa que você perguntou tem isso: não quer saber de modelo, quer uma coisa nova, ele quer ter a possibilidade de criar, de sugerir. [...] A outra geração é mais receosa, mais conservadora: “Se está dando certo, não vamos mudar, vamos deixar desse jeito. Vamos inovar, mas não tanto”. Tem mais medo também, até pela situação, se você for ver a outra geração, já são pais de família, tem família para sustentar, então traz um pouco disso. A gente não, a gente não tem nada a perder. [...] Outra coisa: acho que a gente busca muito conhecimento, sempre queremos estar atualizados e querendo saber mais e questionar. O que entra até para os processos, querer inovar, e a outra geração acho que não tem muito isso (Entrevistado 4).

Pela fala do entrevistado 5, pudemos identificar a falta de foco em organizar as informações. Como atesta o depoimento do entrevistado, esse é um problema que tem conexão com um dos argumentos de nosso referencial teórico, segundo o qual os jovens da Geração Internet estão expostos a uma quantidade massiva de informações, oriundas das mais diversas fontes e sob os mais variados formatos.

Eu acho que a gente tem um pouco mais de dificuldade de focar em algumas coisas, principalmente porque a gente tem muita informação, a gente não consegue construir aquela informação e “limpá-la” para poder soltar alguma coisa mais objetiva. Eu acho que seria super legal se a gente conseguisse ter essa questão do foco que a Geração X tem, de ser bem objetivo, colocar aquilo que eles vão fazer, só que aliada à nossa riqueza de informação. A gente tem muita coisa para contribuir, só que a gente não consegue, muitas vezes, “filtrar” a informação (Entrevistado 5).

Na opinião do entrevistado 6, que mostra-se complementar à do entrevistado 5, os comunicadores da Geração Y padecem de falta de objetividade, a qual é compensada pela atuação da Geração X.

O que eu noto muito, pelo menos comparando com o meu jeito, é que eles têm um discurso da prática, eu acho que a Geração Y é um pouco mais reflexiva em algumas coisas. [...] A praticidade com a qual eles (integrantes da Geração X) olham as coisas e fazem as coisas é algo que chega a ser desconcertante para mim. Eu sou um cara reflexivo total. [...] E a gente não, a gente fica lá, boiando, querendo repensar isso e tentar inovar, e muitas vezes a gente não sai do lugar. E os caras chegam lá e começam a fazer. [...] Eu observei muito eles fazendo isso enquanto nós, da Geração Y, queríamos pensar um pouquinho mais, discutir se é aquilo, e eles são muito práticos, são muito pé no chão, eles são muito concretos. Eles são muito objetivos. [...] E de certa forma, ainda bem que eles são os nossos chefes, porque a gente ainda precisa ter uma educação prática nesse sentido (Entrevistado 6).

Em se tratando de canais de comunicação, a maior parte dos entrevistados (entrevistados 1, 2, 3 e 5) citou a comunicação face a face como preferencial ou uma de suas preferências, pela sua capacidade de aproximar e criar relacionamento entre as pessoas. O entrevistado 4 citou a comunicação digital como aquela pela qual tem predileção, por seu potencial inovador. O entrevistado 6 ainda citou a forma de comunicação centrada na experiência do empregado, por exemplo, a entrega de um brinde que esteja conectado à mensagem de uma campanha de comunicação. O mesmo entrevistado também cita o digital como preferencial, pelo mesmo motivo: ele acredita que as tecnologias *touch* possibilitam uma experiência sensorial.

Entre uma comunicação prioritariamente visual ou textual, todos os seis entrevistados afirmaram que escolhem aquela que utiliza mais os recursos visuais, como imagens e infográficos, em detrimento dos textos escritos (o entrevistado 1 admitiu que, dependendo do que se pretende comunicar, o texto pode ser uma alternativa melhor).

## **4.2 A visão dos gestores**

Entendemos ser pertinente captar também as percepções de gestores de áreas de comunicação interna que tenham em suas equipes profissionais da Geração Internet. Assim, fizemos entrevistas com quatro gestores, acerca dos mesmos temas abordados com os jovens comunicadores, procurando desenvolvê-los sob a perspectiva de quem pertence a outras gerações e tem contato direto com os integrantes da Geração Internet. Aqui também adotamos o critério de conveniência na seleção das fontes, porém, tomando o cuidado de entrevistar gestores de empresas de diferentes portes e segmentos.

### **4.2.1 Liberdade**

Assim como com os entrevistados da Geração Internet, os gestores veem esse como um grupo de indivíduos que não quer ter o seu potencial criativo tolhido. Mais que a liberdade para atuar sem modelos preestabelecidos, os gestores identificam que os profissionais de comunicação dessa geração precisam “deixar a sua marca”.

Essa é uma geração que tem a necessidade de dar contribuição, de interagir com os processos. Não é uma geração passiva em relação ao que você tem como procedimento ou processos da área. É uma geração que interage bastante com tudo o que acontece. [...] Exceto em questões que são corporativas e nós temos, pela natureza da estrutura do grupo empresarial, uma participação menor, em todos os processos eu vejo essa liberdade. [...] basicamente para tudo o que olhamos, para o que construímos até então, os jovens têm muito essa tônica (Gestor 1).

Na nossa área, quando tem desafio, eles gostam mais. Quando é uma coisa preestabelecida, eles se sentem um pouco incomodados. Eu percebo isso. Mas não é algo que dá para generalizar. [...] Mas eu sinto que, quando é um desafio, eles gostam muito mais do que uma coisa “você vai fazer exatamente dessa maneira”. Eles falam: “Não posso mostrar o meu talento” (Gestor 4).

[...] eu acho que são profissionais que gostam muito de liberdade, de poder se expressar, de poder colocar as ideias próprias no papel. [...] Eu acho que não chega a ser uma dificuldade em trabalhar necessariamente dentro de coisas preestabelecidas, mas acho que uma facilidade maior em “sair da caixinha”, em se adaptar (Gestor 3).

Contudo, o gestor 2 destaca um aspecto que também foi identificado nas respostas dos entrevistados da Geração Internet: o modelo com norteador para os jovens comunicadores.

[...] se ele não tiver um *briefing* bem quadrado, não consegue (trabalhar). Não consegue abstrair, sair do lugar. Eles precisam ter liberdade, mas eles não são focados em uma coisa. Então, você tem que ter o *briefing* muito certinho, tudo falado o que tem que fazer, e, a partir disso, eles conseguem sair da caixa. Senão, não consegue (Gestor 2).

Em termos de hierarquia, as visões dos dois grupos de entrevistados convergem para um ponto em comum, mas com traços distintos: a dificuldade em lidar com a hierarquia. Se por um lado o desconforto dos comunicadores da Geração Internet com o tema se dá quando o excesso de aprovações torna o seu trabalho moroso, os gestores percebem uma falta de entendimento do conceito de hierarquia por parte desses jovens profissionais.

[...] tem uma dificuldade. Na verdade, essa questão de hierarquia é o que mais “pega”. Nós somos uma empresa pequena, onde tem pouquíssimas pessoas, então é um ambiente muito “lá em casa”. Mas, acho que pelo fato de eles serem competitivos, pelo menos os que trabalham na nossa área, às vezes eles querem competir com a sua opinião. Então, a hierarquia é um pouco desrespeitada, por muitas vezes (Gestor 4).

Ficam cansados. Para eles, não tem muito hierarquia. [...] Não entende isso. [...] Acho que também é um mal dessa geração não ter isso. Não entende que o processo tem um processo. Precisa entender que existe um processo, a coisa começa, vai para a pessoa, vai para outra. E cada empresa tem o seu processo. Não entende. [...] Não desanimam, reclamam: “Não faz sentido”, “A coisa tem que ser mais prática, mais ágil, mais rápida”. Não entendem que as empresas têm um fluxo, seguem um fluxo (Gestor 2).

Eu sinto isso na pele, eu vejo dificuldade em se comunicar com pessoas mais velhas, em seguir uma hierarquia. [...] Esse finalzinho de Geração Y tem mais dificuldade em lidar com hierarquia, com tom de voz, como falar com seu chefe, como passar coisas, como lidar com o *board* da empresa (Gestor 3).

No entanto, o gestor 1 traz um dado que aponta em uma direção diferente. A pressão da cultura organizacional acabou por levar os profissionais de sua equipe a aceitar a hierarquização.

Eles questionam. [...] Então, eu acho que esses jovens participam, questionam, mas acham que os jovens da minha equipe já se acomodaram um pouco ao modelo da empresa. Porque isso é muito preponderante aqui dentro. Então isso acaba moldando. E a população da empresa, na grande maioria, está fora dessa faixa etária da Geração Internet. Isso acaba gerando um movimento de pressão e de cultura muito grande para quem é dessa nova geração possa romper (Gestor 1).

Ainda assim, os comunicadores da Geração Internet sob sua gestão lidam com esse assunto de uma forma diferente em relação à geração anterior, como demonstra a resposta do mesmo entrevistado:

[...] Eu vejo que nos relacionamos com muita liberdade, com respeito à hierarquia, mas não aquele respeito de temor. Um respeito de quem interage, um respeito que às vezes até nos leva a conflitos em função de posições muito diferentes, de visões diferentes, mas eu não vejo o temor, o “não falar” que era muito característico da geração anterior. Agora, quando eu olho a equipe de comunicação dentro da estrutura da nossa empresa, eu já vejo uma certa adaptação dentro dessa cultura que nós temos (Gestor 1).

#### 4.2.2 Customização

Aqui as percepções dos gestores se dividem: uma parcela não enxerga a customização como uma contribuição expressiva dos profissionais de comunicação interna da Geração Internet, enquanto outros acreditam que esses jovens têm uma inclinação maior por ações personalizadas.

Eu tenho um pouco de dificuldade de chegar a essa questão da customização. Acho que até temos feito algumas ações, mas não acho que seja preponderante. Não vejo isso tão forte na equipe, essa necessidade de customizar. Não enxergo isso como uma contribuição preponderante dessa geração (Gestor 1).

É muito mais fácil. As comunicações que são engessadas, que têm um padrão para seguir, é difícil seguir, não conseguem. Então, às vezes, a gente deixa fazer uma coisa aberta para depois colocar no padrão que a empresa precisa (Gestor 2).

Na nossa área não, não vejo tanto isso. [...] E quase todas as soluções são voltadas para a tecnologia, então, por muitas vezes eles “caem” naquilo que eles usam no dia a dia, na mídia social, nesse tipo de coisa (Gestor 4).

Eu acho que sim, porque, quando você trabalha com comunicação interna, você pensa muito em você, como eu gostaria de receber essa mensagem. [...] Eu acho que isso é importante, é algo que eles têm sensibilidade, de que não pode ser um disparo, falar qualquer coisa (Gestor 3).

Essa sensação dupla parece-nos mais fácil de ser esclarecida quando observamos as respostas dos integrantes da Geração Internet: embora todos afirmem que consideram importante customizar as ações de comunicação, os entrevistados listaram uma série de barreiras à adoção desse tipo de estratégia, como as demandas do dia a dia e o perfil da empresa.

Em se tratando de se colocar no lugar do empregado, os gestores 2, 3 e 4 afirmam que é algo praticado pelos comunicadores da Geração Internet – embora o gestor 2 tenha expressado que esse jovens não façam isso de maneira totalmente consciente.

Sim, isso tem. Eles pegam muito o “eu faria isso”. Eles se colocam no lugar do outro (Gestor 4).

Eu acho que sim. Não sei se é pela geração ou por essa geração ainda estar em uma fase da pirâmide em que você não está de cima para baixo, então você ainda é parte daquele público, você ainda é parte de quem está recebendo a informação. Então eu acho que tem essa facilidade de se comunicar porque você é um deles. [...] Eu acho que a Geração Y pegou gerações diferentes no mercado de trabalho, profissionais diferentes, então, talvez tenha uma facilidade realmente maior de lidar com perfis diferentes, com pessoas diferentes, tentar se colocar um pouco no lugar (Gestor 3).

Eu não falaria que consegue ver o lado do empregado, eles não sabem dizer isso. Eu acho que eles veem mais a parte humana, a pessoa. [...] Mas não racionaliza que é um empregado, é uma empresa, não tem essa distinção. Não tem essa maturidade de ver isso (Gestor 2).

Já o gestor 1 não vê tal característica como algo exclusivo da Geração Internet:

Eu acho que existe uma adaptação de linguagem. [...] Eu acho que existe uma adaptação de linguagem para o público, o que para mim não é uma novidade, é algo que já vem de muito tempo. Não vejo que essa é uma questão dessa geração. [...] Mas eu não vejo essa questão da customização como uma preocupação da Geração Internet ou como algo que se traga para todo tipo de discussão sobre todo material que nós venhamos a trabalhar (Gestor 1).

#### **4.2.3 Escrutínio (investigação)**

Quando perguntados se os comunicadores da Geração Internet são mais questionadores, quase todos os entrevistados acenaram positivamente. A exceção foi o gestor 2, que alegou que os jovens são questionadores, porém, em se tratando de assuntos de cunho pessoal, e não com temáticas relativas à comunicação interna.

Sem dúvida. Essa é uma geração que não está aqui para apertar um botão. [...] Eu acho que é uma geração que tem uma demanda maior de entender os motivos. Tem uma demanda maior de entender o contexto. É uma geração que não interage bem com uma ordem simples e clara: “Faça isso”. Ela precisa saber por que, aonde vai chegar. É uma demanda latente desse grupo (Gestor 1).

Sim. Eles questionam bastante, não concordam com tudo. Mas eu acho que a grande questão não é só a geração. É a fase da vida. Eu também entendo muito por esse

lado. Quando você chega em uma fase um pouco mais para frente, e eu ainda vou chegar em uma outra, os seus objetivos são diferentes. Então, eu acho que é mais por conta disso (Gestor 4).

Cabe destacar que o gestor 3 associa a postura questionadora ao nível de acesso à informação, aspecto que no capítulo 3 desta dissertação identificamos como associado às tecnologias atuais.

É uma geração que tem muito mais acesso à informação, mas não é uma geração que necessariamente se aprofunda nesses tópicos. Então, eu acho que, ao mesmo tempo que a gente é bombardeado o dia inteiro por conteúdo, conteúdo, conteúdo, às vezes a gente não consegue se aprofundar muito neles. Então, talvez, sim, seja uma geração mais crítica só que não tão aprofundada. Eu acho que muitas críticas são muito superficiais [...] (Gestor 3).

A resposta acima revelou-nos um aspecto importante: a profundidade da análise das informações realizada pelos profissionais de comunicação da Geração Internet, em contraponto à facilidade de acesso a uma quantidade expressiva de conteúdos, da qual esses jovens se beneficiam. Esse é um tópico em que nos deteremos com mais vigor a seguir.

Lidar com uma quantidade grande e complexa de informações faz parte do dia a dia de um profissional de comunicação interna. A respeito desse tema, os gestores evidenciam que há dificuldades por parte dos comunicadores da Geração Internet.

Eu acho que existe uma dificuldade. [...] eu acho que essa geração consome demais informação, mas de uma maneira um pouco superficial. Acho que a geração anterior, da qual eu faço parte, nós tínhamos uma questão de profundidade maior. E, sinceramente, acho que esse *mix* é saudável. Porque a profundidade muitas vezes te leva a travas, a alguma questão de perda da agilidade. Ao passo que você ser muito raso, você ficar muito superficial, também traz um certo prejuízo. É interessante. Eu acho que é uma população que busca informação, mas com um nível de processamento diferente. Não acho que é uma geração passiva, ela busca informação, mas o nível de relação de profundidade e de processamento é um pouco diferente. [...] Acho que isso acaba até sendo uma dualidade. Ao passo que essa geração quer muita informação, quer saber para que vai ser feito tudo, ao mesmo tempo ela não se preocupa tanto em aprofundar um pouco algumas questões. Isso eu percebo muito (Gestor 1).

Um problema sério que temos aqui é isso: ser multifocado. Não conseguem. [...] É uma dificuldade isso, de você falar várias coisas ao mesmo tempo. Você está fazendo uma coisa, liga um cliente de outra e quer falar sobre o assunto de outra, você tem que mudar a chave na hora. É difícil, não conseguem. Coisa pessoal consegue. [...] Acho que é pelo interesse. Pela complexidade e interesse. E imaturidade nisso também. Precisa estar interessado. Eu não vejo na geração aquele brilho no olho (Gestor 2).

Se você jogar uma coisa muito complexa para desenvolver, para tirar a solução daquilo, às vezes pode ser que se perca um pouco. Depende um pouco do caso. Mas se você passar, explicar tudo direitinho, vai. [...] Você tem que dar um norte e tem que checar, porque tem muita falta de atenção no meio. Porque tem muitas ferramentas ao redor, então a dispersão é também muito convidativa (Gestor 4).

Eu acho que é um desafio. Da parte de lidar com muito tipo de informação, eu acho que sim, porque as pessoas já nasceram multiplataformas, acessando vários conteúdos, conseguindo fazer várias coisas ao mesmo tempo. Então, nesse sentido acho que tem uma facilidade de receber várias coisas e lidar com uma quantidade grande (Gestor 3).

Ao observar as opiniões dos entrevistados, percebemos que o acesso virtualmente ilimitado a informações de que a Geração Internet desfruta não necessariamente se traduz em aumento de profundidade do conhecimento.

Quanto ao nível de entendimento de questões como cultura organizacional, estratégia e informações dos negócios da empresa, os gestores relataram, também, problemas de entendimento, conforme exposto nas falas dos gestores 1 e 3:

Acho que eles têm uma certa dificuldade. Volto a dizer, é um *mix*. Essa geração tem uma facilidade de descomplicar, eles conseguem traduzir as coisas de uma forma muito mais simples, é a linguagem deles. Quando você começa a trabalhar muito no conceito, precisa resgatar um pouco, precisa trazer. Não é algo que vem de imediato. Nós precisamos saber entender, com alguns temas que são muito complexos, como estratégia, também falta bagagem, experiência para você trabalhar com esses temas. A geração consegue lidar com uma janela muito maior de informação, mas em uma profundidade mais reduzida (Gestor 1).

Novamente, a questão do acesso a grande fonte de conteúdos é conflitante com o potencial para lidar com as informações encontradas:

Até por você ter tantas possibilidades ao mesmo tempo, ter tanta coisa para ler, tantas coisas para fazer, eu acho que é um esforço a mais você parar pensar no que está acontecendo, para parar e pensar “agora eu vou focar nisso, vou me aprofundar nisso”. Generalizando, eu acho que é mais difícil para eles (Gestor 3).

Ainda falando sobre o perfil investigativo que a Geração Internet tem, no que tange à mensuração de resultados, uma parcela dos gestores entende que essa geração não tem isso como um ponto de destaque, ao passo que a outra metade dos entrevistados enxerga uma facilidade dos jovens em lidar com o tema.

Resultado, não. Se preocupam se o negócio deu certo ou deu errado. Mas não está preocupado em saber se tem resultado ou não. [...] Para eles eu acho que é muito “entregou”, “eu entreguei o trabalho, acabou”. Isso é o resultado (Gestor 2).

Parcialmente. Quando eu olho minha equipe, vejo que a questão da mensuração de resultados veio de uma proposta minha. [...] E eu acho que existe a questão de estar em uma superfície mais rasa. E quando falo isso, não quero que entendam que vejo os profissionais dessa geração como rasos, não é isso. Eu acho que eles querem trabalhar com tanta informação, e é a realidade do dia a dia, que eles começam a não ir muito a fundo em tudo. Isso também vem com a idade. Com a idade eles vão sair desse momento. Eu acho que a Geração Y, além da influência da época e do momento em que eles nasceram, tem a questão da própria idade. Depois o processo muda um pouco. A chave vai virando pela experiência. Nós estamos falando de um grupo que não tem uma experiência profissional muito grande. Quando eu olho o meu grupo, eu não vejo que a questão da mensuração veio dessa geração, não veio uma proposta e uma preocupação dessa geração (Gestor 1).

[...] eu vejo bastante interesse deles em “sentir” resultado, em medir KPI, em ter noção de retorno, em ver o que está funcionando, o que não está. [...] Buscar esse tipo de retorno para ver o que funciona e o que não funciona, o que a gente vai fazer na próxima ação, o que vamos cortar, o que funciona legal. Para eles é tranquilo. Eu acho que a área já começou com uma cultura um pouco assim, porque o meu chefe é engenheiro, então eu já fui colocando para eles a importância de nós sabermos o que está funcionando. Então, acho que eles sempre aceitaram super bem (Gestor 3).

Eles gostam muito, por exemplo, de medir resultado do passo a passo, com as ferramentas colaborativas, coisas assim (Gestor 4).

Podemos inferir pelas respostas que a divisão de opiniões pode ser fruto do grau de exigência e maturidade em termos de mensuração de resultados das áreas de comunicação em que os gestores entrevistados atuam. Essa divergência de opiniões pode ser consequência, também, daquilo que os comunicadores da Geração Internet expressaram como sendo mensuração de resultados, já que, para eles, esse assunto não se resume a números – dentro dessa lógica, um retorno informal de um empregado pode ser considerado uma mensuração, como vimos nas falas dos entrevistados da Geração Internet.

E embora se exponham muito em mídias sociais, nenhum dos gestores relatou casos de vazamento de informações confidenciais ou estratégicas por parte profissionais da Geração Internet.

#### **4.2.4 Integridade**

Os comunicadores da Geração Internet são reconhecidos pelos gestores como profissionais preocupados com a honestidade e a transparência. Isso está alinhado ao que os

comunicadores da Geração Internet expressaram em seus depoimentos. Ao questionar os gestores sobre o tema, as repostas foram firmes e objetivas, deixando claro que não há dúvidas quanto a essa característica:

Sim, esses são valores para eles: transparência, clareza. Sem dúvida nenhuma. É muito claro para eles. É uma demanda muito forte para eles (Gestor 1).

Muito. Eles olham e falam “não é bem assim”. Eles têm um olhar mais crítico (Gestor 3).

É super honesto, até o ponto de ser ingênuo (Gestor 2).

Além disso, como identificamos no referencial teórico apresentado, são profissionais altamente tolerantes com temas como diferenças de idade e diversidade de raça, religião, opção sexual. Trata-se de algo natural para eles, graças ao contexto em que cresceram.

Eles são muito mais abertos. [...] Fazem isso com simplicidade, sem travar, é muito tranquilo (Gestor 1).

Tranquilo. Eu acho que a coisa da idade não é tranquilo. Agora, etnia, sexo, isso é tranquilo. Isso não tem problema nenhum. [...] Agora se você vai falar do resto, se é classe social diferente, se é opção sexual diferente, não tem problema nenhum. [...] Acham até bobeira, não tem por que. Porque é normal, é a coisa mais normal do mundo. Não tem por que você ressaltar um negócio desses. [...] Não contribuem porque para eles é normal demais. É muito normal. Quando vai fazer uma campanha de sustentabilidade, aí traz. Trazem ações, coisas que podem ser feitas, contribuem mais. Porque eles estão em um momento em que estão participando disso. Agora a parte de diversidade, não contribuem porque é normal, não tem que ressaltar uma coisa que seja assim (Gestor 2).

Trabalhando dentro desse mercado de comunicação eu sinto que, sim, são pessoas com uma cabeça super “aberta”. Elas já foram crescendo no meio dessa diversidade, então, não existe preconceito da parte deles mesmo, eu sinto que eles são super tranquilos. Eles trazem essa necessidade de falar sobre isso. Por exemplo, nós temos uma revista para o público externo e eles me trouxeram a ideia de fazer um artigo sobre diversidade e colocar esse assunto em pauta, foi super legal (Gestor 3).

Muito com o ambiental, e uma coisa que não está ligada aí, geralmente é uma coisa mais bem humorada. [...] Mas têm sim, têm essa preocupação com cunho social, ambiental, isso tem. Acho que muito mais do que a minha geração. Acho que porque eles viveram em uma época, eles estão crescendo em uma época onde se fala muito disso. [...] Mas eles têm muito mais, já tem isso no DNA (Gestor 4).

No capítulo 2 desta dissertação, destacamos o pensamento de Boaventura de Sousa Santos sobre a infinitude da diversidade da experiência humana e da necessidade de compreensão que essa visão implica. Se olharmos o posicionamento dos jovens em relação às

temáticas relacionadas ao respeito às diferenças, bem como o ponto de vista dos gestores quanto a essa postura dos comunicadores, observaremos um potencial da nova geração de profissionais em favor de uma comunicação mais compreensiva.

#### 4.2.5 Colaboração

Na visão dos gestores, os profissionais de comunicação da Geração Internet também se destacam por sua postura cooperativa. Aqui, a imagem que os gestores têm desse público se alinha com a autorreflexão dos comunicadores da Geração Internet:

Sim. Eles são abertos, comentam, se colocam. [...] Eu acho que é espontâneo (Gestor 1).

[...] no geral, eles trabalham muito bem em projetos juntos. Então, por exemplo, o jornal de comunicação interna foi um projeto em conjunto da pessoa de conteúdo e da pessoa de visual, eles fizeram super bem. Um entrevistava e começava a passar para o outro e falava: “Acho que nessa matéria seria legal ter um visual assim”. E um ia incentivando muito o outro nesse sentido. Então, eu acho que eles são pessoas colaborativas (Gestor 3).

Relacionam-se bem. Não tem competição. [...] Não. Tem que pedir, tem que comentar (Gestor 2).

O gestor 4 também vê que os profissionais de comunicação da Geração Internet têm uma postura diferente diante da troca de contribuições, em comparação com outras gerações:

Até eu acho que, quando entra alguém fora da geração, alguém mais velho, esse alguém se incomoda mais do que o pessoal mais novo. Eu sinto que a aceitação deles é mais fácil. [...] É mais fácil essa geração aceitar a geração anterior do que o inverso. Eu acho que o inverso é um pouco inseguro com a geração mais nova, em alguns casos (Gestor 4).

Outro dado que comprova o caráter colaborativo desses comunicadores é que, embora a colaboração nem sempre aconteça de forma espontânea, quando chamados a contribuir os jovens se mostram acessíveis.

Sim. Às vezes, não diretamente a mim, mas entre eles e um deles fala: “Essa ideia é legal, vamos falar para ele”. Mas eles gostam, ficam “viajando”. E às vezes nem no mesmo dia, no dia seguinte fala: “Estava em casa ontem, pensei nisso, o que vocês acham?”. Soluções *web* então... Quando você deixa, é legal. É uma coisa natural (Gestor 4).

Mais uma vez, a profundidade da informação é um ponto em que os profissionais de comunicação interna da Geração Internet são questionados, mostrando-nos que esse é um ponto crítico na atuação desses comunicadores, ao menos no entendimento dos gestores.

Pela minha convivência, não só com minha equipe, mas com a Geração Y no geral, eu acho que são pessoas que gostam de opinar muito, pessoas bem opinativas. Mas volta naquela questão: até onde as opiniões são baseadas em conteúdo profundo ou se elas são superficiais, porque leu em tal lugar e acha isso, acha aquilo, ouviu aquilo, e o amigo fez aquilo. Então, acho que às vezes tem muito disso também. Muita opinião, mas sem muito embasamento (Gestor 3).

Cabe notar também que, em termos de cooperação, os gestores enxergam diferenças entre os comunicadores de gerações distintas, tanto em termos de proatividade quanto de agilidade.

A outra geração é travada. Você vai pedir contribuição, vai fazer *brainstorm* daquele assunto, é *brainstorm* naquele assunto. Não vem de tudo, vem daquele assunto só. É travado. [...] Eles, não. Se você vai falar de diversidade, eles trazem tudo o que tem. Vem tudo. [...] eles são bem mais abertos. E participativos também (Gestor 2).

Eu sinto que os da outra geração precisam sentar, se concentrar e falar sobre aquele assunto. Não vai sair uma coisa espontânea. De vez em quando sai. Mas eles são muito mais ativos nesse sentido do que o pessoal da minha geração, por exemplo (Gestor 4).

#### 4.2.6 Entretenimento

Os gestores também validam a percepção de que os comunicadores da Geração Internet são menos “sérios”, gostando de utilizar o humor em ações de comunicação interna, embora o gestor 1 pondere que as empresas nem sempre enxerguem isso de forma positiva, opinião que também foi registrada pelos entrevistados da Geração Internet.

Totalmente. Sempre que puder entrar com esse tipo de linha, eles vão, fazem um trocadilho. Eles gostam. Tirar um sorriso das pessoas acho que é uma coisa legal. [...] É natural para eles. Até, às vezes, por exemplo, “*hashtag*” alguma coisa eles querem jogar para um cliente super sério. Eles falam: “Isso que é legal” (Gestor 4).

O tempo todo. A empresa tem pessoas mais novas, então, eles sempre pensam em ações que vão agradar pessoas mais novas. É muito “de cara”: logo que você vai pensar em pessoas mais novas, eles já pensam em uma ação “engraçadinha”, “Ah, é mais novo, vai gostar de uma coisa *fun*”. Então, são sempre coisas mais coloridas, mais engraçadinhas, como colocar uma piadinha no meio de um texto, como fazer uma coisa bem-humorada em uma coisa que era para ser totalmente séria (Gestor 3).

Eu acho que essa questão da “seriedade”, que coloco entre aspas, é em tudo. É uma dinâmica desse grupo. Para mim, ela traz ônus e bônus. Ela traz um resultado positivo na produção, mas ela traz um resultado negativo na percepção desse grupo. [...] Então, acho que traz ônus e bônus essa questão. Cria um ambiente positivo, cria uma produtividade diferente, criam-se ideias, do pensar fora da caixa que é necessário para a nossa atividade, mas cria essa percepção de que não somos sérios. Acho que isso é uma característica da idade dessa geração, mas é uma característica da nossa profissão, da nossa atividade (Gestor 1).

#### 4.2.7 Velocidade

Para os gestores consultados, os comunicadores da Geração Internet têm uma mentalidade mais centrada na velocidade, seja para realizar atividades ou para obter retorno de seus projetos, opinando que os jovens têm dificuldade em lidar com dinâmicas mais lentas.

Mais do que a resposta rápida, é a satisfação mais rápida que prepondera para esse grupo. É ver o resultado rápido: “Puxa que legal, eu fiz, está dando certo”. É o retorno. Agora quando tem aquele processo que você precisa construir muito devagar, grão de areia por grão de areia, colher uma folha por dia, a paciência, a tolerância são diferentes. E a geração mais antiga está mais moldada para isso, porque ela viveu isso, a geração nova não vive isso, é uma outra velocidade. É aquela coisa de fazer trezentas coisas ao mesmo tempo, de tudo estar fervilhando (Gestor 1).

É mais difícil, cansa. E cansa a gente também. Campanha de seis meses, de três meses eles falam: “Isso não serve para nada”. As coisas têm data de validade. Tem que ser imediato, tem que ser agora (Gestor 2).

Eu gosto de deixar a pessoa fazer todo o ciclo do projeto dela. Eu coloco um projeto na mão e ela finaliza. E aí eu sinto uma necessidade, em projetos mais longos, de ficar “E aí? Como está? Está tudo bem?”. Às vezes ele continua fazendo, mas está no “automático” (Gestor 3).

Passou de 20 dias de projeto você já sente que a finalização já é meio de qualquer jeito. Então, você tem que ficar em cima, porque eles querem mudar. Por que que lá eu não abro o cronograma para todo mundo? Porque se tem cinco projetos para ele fazer dentro do mês, ele vai fazer um pouquinho de cada, antes de finalizar. Até por causa disso. Então, eu prefiro passar um, vai, termina. Aí passar outro, vai, termina. Porque senão, chega um momento que eles falam: “Já estou há cinco dias nisso, cansei, vou começar o outro”. Então eles cansam. No nosso caso, cansam bastante (Gestor 4).

Para os gestores, o ambiente tecnológico em que esses jovens nasceram, cresceram e vivem hoje pode ser uma explicação para essa postura centrada na velocidade.

Acho que isso tem a ver com a tecnologia, de forma ampla. É um grupo que tem a necessidade de as coisas acontecerem. E acho que a tecnologia fez total diferença nisso, potencializou demais isso (Gestor 1).

Eu acho que vem da geração, da tecnologia e da criação. Hoje eles pedem uma coisa pela internet, no dia seguinte já está em casa. Antigamente, não. Demorava um mês para chegar alguma coisa e nem era pela internet. Então, acho que é uma característica da personalidade deles. Tudo tem que ser na hora e eu acho que isso interfere nessa questão de prazos longos, de serviços longos (Gestor 4).

É o momento em que estamos. Tudo junto, a tecnologia é uma coisa do que está tudo junto, do imediatismo, das coisas serem na hora. A informação, principalmente, é muito fácil. [...] Eles estão conectados 24 horas em tudo. A tecnologia ajuda, mas fez eles pensarem de um forma imediatista. [...] Você não tem que pensar. Parou de pensar um pouco (Gestor 2).

Sim, eu acho que tem muito a ver com tecnologia, com a facilidade de ter informação sobre as coisas, com a facilidade de você receber um conteúdo que está em outro lugar do mundo. [...] É uma geração que quer ver resultado rápido, que às vezes acabam ultrapassando um pouco as coisas, porque é a forma mais fácil, mais rápida. Então, eu acho que eles são muito apressados. Eu acho que eles miram muito em querer conquistar as coisas em uma velocidade um pouco mais rápida do que a forma natural ou do que as gerações anteriores estavam acostumadas. São pessoas que querem atingir um objetivo mais rápido (Gestor 3).

#### 4.2.8 Inovação

Quando falamos em inovação, os comunicadores da Geração Internet também são bem percebidos. Ao questionarmos os gestores sobre a capacidade de adaptação rápida a inovações em termos de comunicação e se havia diferenças em relação a outras gerações quanto a isso, os entrevistados foram enfáticos:

Sim, sem dúvida. Acho que eles lidam bem com ferramentas, que os jovens assimilam de uma maneira mais fácil, mas ainda falta uma visão de gestão. Acho que isso não é só da geração. É geração mais experiência (Gestor 1).

Eles têm muito isso de *benchmarking*, pelos amigos, pelas mídias sociais. Acho que tem muito essa questão de “Vi em algum lugar, achei legal, vamos aplicar”. Então, eles trazem bastante ideia (Gestor 3).

Eles usam direto, a inovação é ponto total deles, muito (Gestor 2).

Como expõe o gestor 4, mais uma vez a tecnologia exerceu papel de forte influência nessa característica dos comunicadores da Geração Internet:

Sim. Mesmo porque, surgem tecnologias a todo momento, então, eles querem usar. Mesmo, às vezes, sem conhecimento, não tem problema, eles querem testar. Quanto mais puder aplicar o que é novo, mais eles se sentem desafiados, mais motivados (Gestor 4).

E os próprios gestores afirmam que aprendem com esses comunicadores, com destaque para o aprendizado que diz respeito às ferramentas digitais de comunicação.

Um monte de coisa. Acho que muito no aspecto digital. Lembro que pedi que fizéssemos uma mensuração da revista digital, mas a forma como isso foi feito veio dos jovens da minha equipe da Geração Y. Eu tinha a demanda da informação, pois por ser gestora eu preciso ter essa visão mais analítica, mas a construção dos dados veio dos jovens. É uma geração que dá uma contribuição muito forte e com a qual eu aprendo a cada dia. No relacionamento com as ferramentas digitais, com as redes sociais (Gestor 1).

Principalmente na parte digital. E de ver o mundo com mais leveza. O cliente tem que ser atendido, tem que fazer, você tem que resolver, você vai se descabelar para resolver. Não. “Calma, não vai dar para fazer. Não tem o que fazer, não dá para fazer”. E não tem mesmo, não tem o que fazer. Você fica desesperado para tentar falar para o cliente uma coisa que não dá para fazer. Na boa, não dá, pronto, acabou. Não tem o que discutir. E você fica querendo dar um jeito de resolver aquele problema (Gestor 2).

Sim, todo dia. Muito em tecnologia. [...] Mas eu aprendo todo dia e adoro aprender com eles, a troca é muito boa. É sempre uma mão dupla. Principalmente no digital. No design gráfico, também (Gestor 4).

Mas o meu maior aprendizado é como lidar com pessoas e o quanto dentro dessa geração tem várias segmentações e as pessoas são diferentes dentro delas, e como lidar com os anseios dessa geração e as frustrações, que são muitas, muitas mesmo. [...] Acho que essa foi a principal lição: conseguir explicar para eles porque as coisas dão errado, porque aquilo não ia funcionar, e lidar com desmotivação e frustração (Gestor 3).

#### **4.2.9 Diversos**

Para entender se existe alguma diferença entre os comunicadores da Geração Internet e os comunicadores das demais gerações, fizemos esse questionamento aos gestores. Observando as falas dos gestores, percebemos que a questão da inovação e da velocidade sobressaíram nas respostas.

Acho que existe uma diferença de velocidade que é patente. E acho que tem uma diferença de resiliência. Quando eu falo de contribuição, a Geração X pode absorver, pode trabalhar, como a Geração Y também pode aprofundar, mas em questão de velocidade, a Geração Y trabalha em uma velocidade diferente. E se frustra de uma forma mais rápida, diferente da Geração X. Essa é a questão da resiliência. Eu acho que a Geração X tem muito a questão da resiliência, ela se adapta mais e vai, ela vai mais “orgânica” (Gestor 1).

Não sei se está tão nítido. Mas acho que é muito uma questão de as pessoas dessa nossa geração estarem sempre querendo fazer alguma coisa diferente, querendo

fazer alguma coisa nova, e às vezes os mais velhos acabam sendo os que falam não, que não é por aí, ou que dá uma ideia um pouco mais tradicional e todo mundo adora. Então, acho que é esse tipo de coisa, mais o formato, a velocidade das coisas (Gestor 3).

[...] eles querem resultados muito mais rápidos. Querem inovar muito mais do que as gerações anteriores. Acho que essa é a grande diferença (Gestor 4).

Ainda em termos de diferenciação frente outras gerações, buscamos entender como são, em termos comparativos, as relações das gerações de profissionais de comunicação interna com os empregados.

Eles (profissionais da Geração Internet) circulam bem, perguntam. [...] Eu acho que existem diferenças entre as gerações na forma, na abordagem, mais descontraída, menos formal. O profissional de comunicação por si tem uma natureza muito aberta, de fazer interações, independente da geração. Mas, sem dúvida, acho que tem uma leveza maior, uma forma mais simples, que acho que gera uma empatia muito boa. Por outro lado, é uma geração que gera mais conflito, por conta dessas questões que falei: é uma geração com mais opinião, atitude. Então, gera um pouco mais de conflito. Mas é uma geração mais aberta, mais leve (Gestor 1).

É super horizontal, sem hierarquia. É uma conversa às vezes até colocando gíria no meio. É muito de igual e sem colocar barreira (Gestor 3).

A outra geração eu sinto que é um pouco mais detalhista. Tem muito mais detalhes que eles se preocupam e o pessoal da outra geração tem um resultado um pouco mais superficial. É como um todo. Não pensa: “E esse caso? E aquele caso?”. Não, não tem. É o geral. Acho que essa é uma diferença grande. Mas eles se preocupam também. Se preocupam com o resultado nesse sentido (Gestor 4).

Por fim, indagamos quais as principais contribuições que esses jovens profissionais trouxeram para a área de comunicação interna. Eis as falas dos gestores que acreditamos que sintetizam as respostas para essa questão:

Primeiro que é essa insistência, o tempo todo, de mudar os meios de comunicação. Insistir. [...] É essa insistência de fazer isso e mudar a estrutura é grande. Essa insistência de não se conformar com o quadrado é grande também. [...] O que contribuiu bastante foi essa coisa de trazer informação muito rápido. A pesquisa que era demorada, hoje você pede, a pesquisa é rápida. A resposta é muito rápida. Tudo muito rápido. Se você precisar da informação, é dada muito rápido para você. Isso ajudou bastante. Não acho que tenha ajudado a transformar a comunicação. Acho que isso não ajudou. Fica mais leve, aqueles textos gigantescos estão acabando. [...] Mudou a linguagem, muito na linguagem, de uma coisa formal para uma coisa mais leve. Eles contribuíram bastante nessa parte. Na parte do uso da tecnologia, muito. Da informação muito rápida. Do não conformismo com as coisas engessadas e te obriga a pensar também. Por que não pode? [...] Essas coisas que eu acho que contribuíram muito. Deixou a coisa mais leve, em tudo isso. Ver tudo de um lado mais tranquilo. Nada é muito complexo, as coisas são simples de resolver. Isso eu acho que contribuiu bastante (Gestor 2).

Acho que tem um pouco daquilo que já falamos de conseguir se colocar no lugar das pessoas, porque você se inclui naquela massa, você se inclui naquele grupo. Então acho que tem muito essa questão de ser parte daquilo e por isso você consegue falar muito melhor com eles. Talvez tenha um pouco também de você conseguir atingir o funcionário de todas as formas possíveis, você conseguir atingi-lo quando ele está mexendo no celular, enfim, acho que esse é o grande diferencial: fazer ações que realmente façam parte do dia a dia dele. Assim como o trabalho faz parte do dia a dia das pessoas, conseguir formas naturais, formas orgânicas de colocar mensagens (Gestor 3).

Acho que um ponto importante é que como eles vivem em um universo em que a grande maioria dos colaboradores hoje vive, porque eles estão dentro da faixa etária, acho que a grande maioria, eles conseguem oferecer soluções que vão mais ao encontro do público. Então, até pelo ar que eles respiram. A questão da tecnologia influencia bastante. E até a troca de informação. Como eles trocam muita informação, sempre tem uma coisa nova entre eles (Gestor 4).

Ao observar as respostas dos entrevistados da Geração Internet, vimos que se trata de uma geração que pode oferecer muito à comunicação interna. E suas contribuições necessitam de espaço e vontade das organizações e dos gestores à frente das áreas de comunicação para serem colocadas em prática. Faz-se necessário, também, orientação por parte de profissionais de comunicação interna mais experientes, para que sua atuação desses jovens possa alcançar todo o seu potencial.

Já analisando as falas dos gestores, entre aspectos positivos e negativos, fica claro que consideram a Geração Internet um conjunto de comunicadores bem diferente daquele com que lidaram até agora. Contudo, isso não os assusta: entendem que podem aprender com esses novos profissionais de comunicação interna, assim como também têm consciência de que é necessário capacitá-los para lidar com algumas práticas e temas, seja em termos de comunicação, seja em assuntos da esfera organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relacionamento entre empresas e empregados se transformou ao longo de mais de 200 anos, se tomarmos como ponto de partida para essa análise a Revolução Industrial que se iniciou no século XVIII. A comunicação interna, que tem uma estreita e quase amalgamada ligação com as relações de trabalho, conseqüentemente, acompanhou tais mudanças.

O profissional de comunicação interna passou de um simples transmissor das mensagens das companhias para se configurar em um mediador das interações humanas no cenário organizacional, por meio do ato comunicativo. Seu papel, portanto, é de responsabilidade e complexidade grandes. No desempenho de suas atividades, ele precisa buscar o equilíbrio entre os objetivos e necessidades da organização e os anseios e as demandas dos empregados, a fim de estabelecer diálogo e compreensão mútuos.

Antes de qualquer papel que desempenhem, os gestores (que em certa medida personificam a cultura e a visão da empresa para a qual trabalham) e os empregados são seres humanos: indivíduos dotados de ideias, princípios, percepções e sentimentos diversos e diferentes entre si. Logo, alcançar esse equilíbrio que o comunicador deve almejar não é das tarefas mais simples. Até porque, ele próprio, antes de profissional de comunicação interna, é um ser humano.

É nesse contexto que nos propusemos a estudar e começar a entender um pouco mais de um dos perfis de profissional de comunicação interna presente hoje nas organizações: o comunicador da Geração Internet. Afinal, o comunicador é, também, reflexo do que ele é como pessoa. Se ele acredita que o entendimento entre as pessoas é relevante, há grande chance de que envide esforços para que isso seja um norteador de sua conduta como profissional. Do mesmo modo, se ele enxerga que seu papel é de mero reproduzidor do discurso empresarial, sua interação com os empregados será pautada por essa postura fechada ao relacionamento.

Nosso trabalho, então, procurou observar a Geração Internet em sua atuação como profissionais de comunicação interna: o que pensa, o que valoriza, como se porta diante de

situações ligadas às práticas de comunicação interna, a fim de identificar perspectivas e desafios para essa área da comunicação organizacional integrada.

Nossa hipótese principal foi confirmada parcialmente. Esses jovens comunicadores têm algumas diferenças no pensar e no fazer da comunicação interna, em comparação ao que os comunicadores de outras gerações faziam e, segundo a opinião de gestores de departamentos de comunicação que entrevistamos, eles trazem inovações para o dia a dia de trabalho nessa área. Além disso, os comunicadores da Geração Internet adotam muito mais o humor como estratégia em suas ações de comunicação voltadas aos empregados. Também são profissionais com forte senso de integridade e mais tolerantes com questões de diversidade, lidando com esses temas de forma mais fácil nas iniciativas nas quais estão envolvidos. E levam bastante em consideração a questão dos impactos ambientais e da sustentabilidade no planejamento dos projetos dos quais estão participando. Contudo, não pudemos afirmar que tais diferenças, que são traços característicos dessa geração de comunicadores, frequente e efetivamente traduzem-se em mudanças nas práticas e processos das áreas de comunicação em que atuam.

A hipótese de que os comunicadores da Geração Internet trazem contribuições positivas para a comunicação interna pode ser também considerada parcialmente confirmada. Além da questão do potencial da inovação já citada, observamos que são colaborativos – seja compartilhando o que estão fazendo, seja procurando contribuir nos projetos de seus colegas comunicadores – e conseguem se colocar no lugar do empregado com mais facilidade, algo expresso tanto pelos próprios integrantes da Geração Internet quanto pelos gestores. Esse último aspecto, em nossa opinião, merece ser destacado, já que se trata de uma qualidade fundamental para exercitar o papel do profissional de comunicação interna defendido por nós ao longo deste trabalho.

Nossa reticência em afirmar que essa hipótese foi confirmada em sua plenitude deriva dos aspectos negativos na atuação desses comunicadores, com os quais nos deparamos ao longo das entrevistas realizadas. Podemos citar como central a dificuldade em lidar, de maneira aprofundada, com conteúdos complexos relacionados a negócios e cultura organizacional, mesmo com a expressiva facilidade de acesso ao conhecimento que as ferramentas tecnológicas atuais possibilitam. Esse ponto, fortemente sublinhado pelos

gestores, nos traz preocupação, dado que parte do trabalho do comunicador passa por saber lidar com tais informações, para compartilhá-las e muitas vezes traduzi-las, de forma que façam sentido para o empregado.

O uso do humor e a empatia podem configurar-se, em nossa interpretação, como indícios que confirmam a hipótese de que os profissionais de comunicação da Geração Internet estão contribuindo para um processo de humanização na interação entre organizações e empregados. Isso se deve ao fato de que os entrevistados demonstraram ter consciência de que fazem uso desses dois pontos como método para se conectar e estabelecer diálogo com os empregados. Outro achado que contribui para essa interpretação é a predileção da maioria dos comunicadores da Geração Internet entrevistados por canais de comunicação face a face, em detrimento dos meios digitais ou impressos, por sua capacidade de aproximar e criar relacionamento entre as pessoas.

Assim, entendemos que o principal objetivo desta dissertação foi alcançado. Pudemos visualizar de que maneira os profissionais da Geração Internet estão alterando alguns aspectos da comunicação interna, ainda que sem poder determinar com exatidão a extensão dessas modificações.

Nossa grande satisfação foi realizar uma pesquisa que tentou ao máximo dar continuidade ao trabalho de outros estudiosos de comunicação interna, de comunicação organizacional e de Relações Públicas, cujo enfoque é a importância do fator humano. Em nosso caso, esse enfoque tomou forma na abordagem da Geração Internet.

Parece-nos claro que a área de comunicação interna sempre passará por mudanças, resultantes das transformações que poderão surgir nas relações de trabalho, no ambiente empresarial ou na sociedade. Retomamos aqui o que abordamos na introdução deste trabalho: não pretendemos encontrar respostas incontestáveis, tampouco fazer previsões para o futuro dessa área da comunicação organizacional. O que para nós é inegociável é refletir sempre sobre a responsabilidade do profissional de comunicação interna, independente da geração a qual pertença, em ser um mediador e promotor das relações humanas dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 61 – 76.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135 – 164.

BARBA, Roger Hayas. Comunicação interna no mercado segurador: estudo de caso da revista Liberty & Você. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial: um olhar plural**. São Paulo: All Print Editora, 2009. p. 145 – 161.

BAYARRI, Renata Trigo. A evolução das ferramentas de comunicação interna. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial: um olhar plural**. São Paulo: All Print Editora, 2009. p. 129 – 144.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: Editora In House, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIACHIRI, Antonio Roberto. A semiótica na comunicação. **Communicare: revista de pesquisa**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, v. 5, n. 1, p. 17 – 26, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 77 – 92.

FÍGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 93 – 109.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 53 – 62.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KÜNSCH, Dimas A. Mais interrogações e vírgulas, menos pontos finais: pensamento compreensivo e comunicação. **Líbero**: revista do programa de Pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, v. 12, n. 24, p. 41 – 50, 2009.

LEMOS, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 151 – 164.

LÉVINAS, Emmanuel. **Entre nós**: ensaios sobre a alteridade. Petrópolis: Vozes, 2010.

LIMA, Fábila Lima; BASTOS, Fernanda. **Comunicação no contexto organizacional**: afinal, o que é mesmo que estudamos? Trabalho apresentado no XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, setembro de 2008.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações**. Jundiaí: Editora In House, 2014.

MORIN, Edgar. **O enigma do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 19 – 39.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 61 – 75.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Orgs.). **Por dentro da comunicação interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13 – 28.

PAULINO, Roseli A. Fígaro. **Comunicação e trabalho**: estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: A. Garibaldi, 2001.

PUGLIESI, Nataly; KEDOUK, Márcia. E aí, Geração Y? **VOCÊ S/A**. São Paulo: Editora Abril, edição 192, p. 98 – 109, mai. 2014.

REBECHI, Claudia Nociolini. **Comunicação nas relações de trabalho**: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. Trabalho apresentado no XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, setembro de 2009.

SANTAELLA, Lucia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A filosofia à venda, a douta ignorância e a aposta de Pascal. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 80, p. 11 – 43, 2008. Disponível em: <http://rccs.revues.org/691>. Acesso: 01 mar. 2015.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

Telefónica Global Millennial Survey. Disponível em: <http://survey.telefonica.com/globalreports/>. Acesso em: 16 ago. 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### **Roteiro semiestruturado de pesquisa – Profissionais de comunicação interna da Geração Internet**

##### **Dados básicos**

Nome, idade, empresa para a qual trabalha, cargo/função, formação

##### **Liberdade**

Qual a postura frente a modelos de comunicação interna pré-definidos

Como lida com hierarquia e instâncias de aprovação

##### **Customização**

Opinião sobre trabalhar com ações ou ferramentas de comunicação interna customizáveis

Como enxerga os empregados de sua organização

Entender se procura pesquisar detalhes sobre o perfil do público de uma ação/projeto de comunicação interna

Como lida com a perspectiva do empregado no planejamento das ações/projetos de comunicação interna?

##### **Escrutínio (investigação)**

Como trata as informações e os dados relacionados ao planejamento e à execução das ações/projetos de comunicação interna nos quais atua

Qual fator orienta a busca de informações para ações de comunicação interna: a posição da pessoa dentro da estrutura hierárquica ou o seu nível de conhecimento no assunto em questão

Acompanhamento de resultados das ações de comunicação interna

Acompanhamento do retorno dos empregados em relação às ações/projetos de comunicação sob sua responsabilidade

##### **Integridade**

Como se sente em relação à comunicação de conteúdos que não são muito claros ou não estão completos

Consideração dos impactos sociais, econômicos e ambientais nas ações/projetos de comunicação interna

Preocupação em relação às opiniões e os impactos das ações/projetos de comunicação na vida dos empregados

### **Colaboração**

Postura frente ao compartilhamento de informações sobre seus projetos com seu gestor e com os colegas de sua equipe

Opinião sobre ações de comunicação que contam e/ou dependem do envolvimento/interação dos empregados

### **Entretenimento**

Como enxerga a utilização de um tom bem humorado para ações/projetos de comunicação interna

### **Velocidade**

Opinião quanto a canais ou ações de comunicação que possibilitam obter um retorno rápido dos empregados

### **Inovação**

Como enxerga a questão da inovação em ações/projetos de comunicação interna

Explorar se e como traz exemplos de inovação para o seu dia a dia de trabalho

### **Diversos**

Diferenças fundamentais entre os profissionais que atuam com comunicação interna da sua geração e os comunicadores de outras gerações

Meio preferencial para trabalhar com comunicação interna: eletrônicos/digitais, impressos ou comunicação face a face

Preferência por trabalhar com comunicações que utilizam mais o aspecto visual (imagens, ilustrações, infográficos) ou textos escritos

## **APÊNDICE B**

### **Roteiro semiestruturado de pesquisa – Gestores de áreas de comunicação interna**

#### **Dados básicos**

Nome, idade, empresa para a qual trabalha, cargo/função, formação, quantidade de pessoas da Geração Internet que fazem parte da sua equipe

#### **Liberdade**

Opinião em relação à postura dos comunicadores da Geração Internet quanto à liberdade para experimentar novas abordagens ou propor soluções

Como enxerga que os comunicadores da Geração Internet lidam com a hierarquia

#### **Customização**

As propostas de ações ou ferramentas de comunicação interna customizáveis apresentadas pelos comunicadores da Geração Internet

Opinião quanto a capacidade dos comunicadores da Geração Internet de ver a perspectiva do empregado no planejamento das ações/projetos de comunicação interna

#### **Escrutínio (investigação)**

Nível de questionamento dos comunicadores da Geração Internet em relação aos profissionais das outras gerações

Como analisa a capacidade dos profissionais de comunicação da Geração Internet de trabalhar com grandes quantidades de informações ou com informações fragmentadas e organizá-las

Nível de entendimento dos comunicadores da Geração Internet sobre a cultura organizacional, os negócios e a estratégia da sua empresa

Percepção em relação ao tratamento de dado pelos comunicadores da Geração Internet a informações confidenciais

Como enxerga que os comunicadores da Geração Internet lidam com a questão da mensuração de resultados

#### **Integridade**

O quanto os comunicadores da Geração Internet buscam transparência e honestidade nas ações/projetos de comunicação

Como enxerga que os comunicadores da Geração Internet lidam com as diferenças étnica, religiosa e de opção sexual, além de atenção com pessoas com deficiência, entre outras variáveis nas ações/projetos de comunicação interna

### **Colaboração**

Capacidade dos comunicadores da Geração Internet para trabalhar em equipe

### **Entretenimento**

A relação dos comunicadores da Geração Internet com ações de comunicação interna mais “leves”, divertidas e bem-humoradas

### **Velocidade**

Como os comunicadores da Geração Internet lidam com ações/projetos de comunicação interna que envolvem muitas etapas ou demandam muito tempo para serem concluídas

Como vê a relação entre a velocidade da Geração Internet e as tecnologias atuais

### **Inovação**

Como você enxerga que os comunicadores da Geração Internet lidam com a adaptação às inovações que surgem nas práticas de comunicação interna

Já aprendeu algo novo em termos de práticas de comunicação interna com um comunicador da Geração Internet?

### **Diversos**

Diferenças fundamentais entre os profissionais que atuam com comunicação interna da Geração Internet e os comunicadores de outras gerações

Como enxerga a relação dos comunicadores da Geração Internet com os empregados

Qual a principal mudança ou contribuição desses jovens para área de comunicação interna?

## APÊNDICE C

### Entrevistas com profissionais de comunicação interna da Geração Internet

#### Entrevistado 1

**Como você trabalha com os modelos de comunicação que a empresa tem, os modelos pré-definidos? Por exemplo, se a área de comunicação tem um modelo de *briefing* que ela usa sempre, como você costuma trabalhar com isso? Você consegue trabalhar, gosta de adaptar ou você prefere não trabalhar com modelos prontos?**

Depende muito do projeto, da campanha, da ação que a gente for fazer. Eu, pessoalmente, prefiro trabalhar com um modelo pronto, por ser mais fácil de organizar, eu acho que dá para enxergar melhor o todo, em um *briefing*, por exemplo. Mas dependendo da ação, tem muito item de um modelo pronto que talvez não se encaixe e, às vezes, nem tem informação para colocar. Então, eu acho que, por mais que eu me sinta melhor usando um modelo pronto, é impossível seguir isso sempre porque realmente os assuntos são diferentes e precisam ser adaptados. Se eu enxergar que exista algo a ser melhorado, por que não? Se a gente puder trazer melhoria, até para o fornecedor, para a agência que estivermos “briando”. Não é nada que seja impeditivo de trabalhar ou que cause frustração, mas não seria bacana algo tão “engessado”.

**Como você se sente quando está trabalhando com algum projeto, uma campanha ou alguma ação que precisa ser aprovado por muitas pessoas ou por várias instâncias? Isso é normal para você ou te incomoda?**

Eu acho que é normal no início, como nós não temos muita experiência, por estar começando agora, toda contribuição é válida e eu me sinto mais confiante justamente se tiver bastante aprovação. Claro que não aprovações que dificultem o projeto de sair, de ser feito, que não impacte em cronograma. Porque acaba afetando o meu próprio trabalho. Talvez eu tenha definido um cronograma e as coisas não saiam do jeito que a gente planejou. Mas a questão de ter várias aprovações, várias visões, contribuições, opiniões, eu acho que traz mais segurança para quem está começando. Eu sinto assim. Apesar de conflitar um pouco com a questão de se querer ter mais autonomia, da pessoa que está acima de você ter essa confiança, depositar a responsabilidade em você. Então, depende da situação. Acaba conflitando, mas no meu caso eu acho que traz um pouquinho mais de confiança. É difícil falar: “É isso. Eu tenho plena certeza do que eu estou trazendo”, e não preciso de nenhum ok de ninguém. Se as várias aprovações trouxerem contribuições, é bacana, sim. É sempre bem-vindo para melhorar o processo. Agora, se estiver dificultando, se impactar no cronograma, em coisa que poderia ser simplificada e mais rápida, se for muito burocrático, acaba incomodando, porque está travando o seu trabalho. A própria parte pessoal é afetada, porque você definiu algo e você tem o sentimento de que você não está conseguindo atender os prazos, sendo que na verdade você está dependendo da aprovação de várias pessoas. Então, depende. Se for algo que as pessoas estão contribuindo de forma positiva é bacana, senão, é algo que acaba incomodando mesmo.

**Qual é sua opinião sobre trabalhar com ações ou projetos que você consegue customizar para os públicos? Você trabalha com esse tipo de ferramenta ou acha importante trabalhar com esse tipo de ferramenta que você consegue customizar, segmentar mais?**

Aqui a gente nunca fez isso, mas é algo que eu acho importante. Eu iria achar muito bacana se, com a percepção de ver que o costume, o comportamento do público de cada lugar é diferente, você direcionar realmente do jeito que a pessoa irá absorver melhor, o assunto que a pessoa de fato se interessa, não deixando de comunicar tudo, mas focando realmente no que a pessoa gosta, no que a pessoa se interessa ou no que vai ajudar para aquela pessoa no dia a dia dela. E não precisando trabalhar em massa, porque, se você parar para pensar, por exemplo, se a gente falar aqui sobre Dia das Mães, apesar de todo mundo, tecnicamente, ter mãe e poder fazer parte desse todo, a maioria é homem. Então, é muito complicado você direcionar “feliz Dia das Mães”, sendo que não são todos os colaboradores que são mães, o tom é diferente. O tom para os homens seria algo do tipo “da sua mãe”, para as mulheres seria de fato por elas serem mães, ou para algumas que ainda não são, e aí é outro caso. Então, customizar, o efeito é muito bacana, é muito melhor, você atinge muito mais a pessoa, as pessoas que você quer, o grupo que você quer. Mas é algo muito difícil, você tem o risco de acabar pecando na qualidade das informações para os outros, na riqueza de informação.

**Como você enxerga os empregados de sua organização? Você consegue enxergar individualmente ou como um grupo só? Como é o seu processo de enxergar os colaboradores quando você está fazendo as ações de comunicação?**

É muito difícil, eu não sei se é o processo da empresa ou é meu mesmo, individual, mas eu me vejo em muitas vezes em que eu vou fazer algum *briefing*, passar para a agência, o fornecedor, a ação que nós vamos promover, eu penso muito com cabeça administrativa, da sede, das pessoas que estão de fato no escritório, porque eu não tenho contato com o pessoal que está lá fora, que tem uma rotina totalmente diferente da minha, é muito difícil. Então, às vezes, quando nós vamos direcionar, até lembramos, hoje mesmo eu mencionei que a gente não pode esquecer que o pessoal tem uma rotina diferente, a cidade é diferente, a questão urbana lá é diferente. Ao mesmo tempo, como nós não temos a vivência, é muito difícil direcionar como a pessoa vai receber aquela informação, como seria melhor abordar isso com ela. Não é o ideal, mas na minha cabeça quase sempre o que vem na hora de identificar os empregados, todos os colaboradores, é como se a massa fosse realmente isso aqui que eu vivo, o ambiente em que eu estou inserida. É muito difícil ampliar assim tão rápido. Às vezes vem, você lembra, mas não é o foco. É difícil.

**Você faz o exercício de tentar ser colocar no lugar do empregado, para ver como ele vai receber uma comunicação?**

Ao máximo, eu tento. Às vezes, pela necessidade de urgência, quando chega a proposta de texto, campanha, peça, o que seja, não dá tempo de analisar isso, mas na hora de pedir, normalmente eu costumo sempre alertar sobre isso, não deixar passar. Pelo menos para que o fornecedor, a agência pense nisso. Ou quando estamos aqui mesmo, interno, na intranet tem muito isso, eu sempre pergunto: “É só para nós? É para fora?”. Às vezes fica uma coisa chata, você divulga geral e no fundo não são todos que irão ter um benefício ou uma ação. Então, o máximo que dá, a gente pensa, mas é difícil porque você está no dia a dia e pensa como se o todo fosse o ambiente onde você está inserido.

**Quando você vai fazer um planejamento ou executar uma ação de comunicação, um projeto, como você lida com essas informações que você precisa para trabalhar? Você trabalha com aquilo que tem à disposição ou vai procurar aprofundar, pesquisar? Ou você geralmente trabalha com aquilo que a área fornece?**

Depende, porque eu nunca lidei muito com informação do negócio, coisa mais técnica. São assuntos mais gerais, temas que são trabalhados fora daqui, não é específico da empresa. Então, na maioria das vezes, a área me passa algo que não tem tanta consistência, então eu busco referência externa quase sempre. Não acreditando piamente no que tem de referência externa, adaptando aqui para dentro. Eu sempre busco referência externa para conseguir desenvolver algo com mais riqueza.

**Você procura saber o perfil do público quando vai fazer uma ação? Procura saber qual sua rotina, quem são?**

É mais no que vemos no dia a dia. Agora que nós fomos fazer uma certificação, nós sabemos que o pessoal é técnico, da área de operação, e como o dia a dia já é muito engessado, muito quadradinho, tem sempre etapas, processos, tudo tem que ser daquele jeito, então na hora que a gente vai transmitir uma mensagem, tem que trazer algo mais pessoal, para mostrar que você está um pouco perto. Porque senão, o profissional não sente isso nunca, porque no dia a dia é muito regrado. E essa parte sentimental, do emocional, pessoal, fica muito “gelada”. Então, eu normalmente penso por esse lado. E com os outros públicos também. E não só público específico. No geral, saber que é um pessoal mais velho, é um pessoal mais tradicional. É muito legal você “viajar” nas ideias, propor coisas muito bacanas, criativas e atuais que estão rolando na mídia. Mas, às vezes, essas pessoas não vão receber da mesma forma que a gente pensou, que o pessoal da nossa idade talvez ia achar super bacana, pertinente. As pessoas às vezes nem têm acesso ao que está acontecendo e a comunicação fica “furada”, não vale de nada tudo o que você pensou. Então, tem horas que a gente tem ideias brilhantes e a ideia tem que “morrer” porque para nós não vai funcionar, para cá, para o público não vai funcionar.

**Quando você levanta alguma informação para um projeto ou ação de comunicação, você procura a pessoa pela posição ou cargo que ocupa na empresa ou vai atrás da pessoa que tem o conhecimento maior naquele assunto?**

Eu acho que eu procuro a pessoa mais acessível, a que eu sei que vai ter uma receptividade grande, que não vai criar barreira. Até porque é difícil saber quem detém mais conhecimento, é difícil saber sem perguntar para alguém com quem você tem um contato maior. E chegar a pessoas de um nível maior é mais complicado, por dois lados: pela disponibilidade da pessoa e pela visão que aquela pessoa irá ter de você. Nós somos novos. Dá um receio. Eu prefiro ir por pessoas mais acessíveis, que talvez consigam me ajudar a chegar a alguma pessoa que talvez tenha mais conhecimento.

**Com relação a mensuração e resultados das ações de comunicação, você procura acompanhar? É uma preocupação que você tem?**

Eu gosto muito de número. Não o número em si, mas para entender que tudo aquilo que você fez tem um resultado. Não só fazer e não saber qual efeito surtiu. É muito difícil medir isso, como é muita gente em locais diferentes, não só aqui, mas onde eu já trabalhei era assim, é muito difícil saber como aquilo atingiu as pessoas. Você vê quem está ao seu redor. Observava isso não aqui, mas muito onde eu trabalhava. A gente disparava o e-mail e era uma premissa: disparou alguma coisa, colocou alguma coisa no mural, olha em volta. Olha computador, quando a pessoa abriu o e-mail, olha a reação. A gente sempre fez isso. E apesar de não ter um método de mensurar, de não ter uma ferramenta, de não ter nenhum processo, ao você ver a reação de um mínimo de pessoas, não é uma amostra absurda, mas as pessoas

que estão ao seu redor, já é bacana, ver o impacto que teve. Mas eu acho que ferramentas são importantes. Eu não sei é uma coisa da gente, da minha idade, mas eu acho muito chato você fazer alguma coisa e não ver o que aconteceu com aquilo que você fez. Você fez e por que você fez, entendeu? Você não vê o que aconteceu o que mudou para as pessoas, enfim. Acho que todo o lugar tinha que adotar alguma coisa para mensurar da forma que fosse, do jeito que desse, adaptando a cada lugar, mas tem que ter alguma forma de ver o retorno disso que você está fazendo. A comunicação interna resolve engajar e estimular os colaboradores. Daí você pega, faz o seu trabalho e os próprios empregados de comunicação não estão sendo estimulados, engajados, porque você não está vendo o resultado do seu trabalho, você só faz e não tem retorno. Então, é importante.

**Você gosta de ter esse *feedback* dos empregados, de saber o tempo todo o que eles estão achando? Tem algo que você já usou ou está usando de ferramenta para mensurar, para ter esse *feedback* do empregado?**

Sim. Tem ferramentas e tem também essa parte mais no “boca a boca”, eu acho muito bacana, acho que funciona muito, apesar de você não conseguir documentar, é mais o *feeling*, é a sensação mesmo de quem está fazendo a comunicação. Na outra empresa em que trabalhei, a gente tinha a festa de final de ano e não tinha muita verba e acabou fazendo um modelo totalmente diferente dos outros anos. Antes era uma coisa meio gala, bem formal, à noite. E nesse ano a gente acabou fazendo um almoço com escola de samba, feijoada, uma coisa zero formalidade e a gente precisava saber o retorno de alguma forma, sem passar pesquisa, porque estava em um momento em que a empresa ia sair daqui de São Paulo e você não pode ficar forçando muito uma situação. A gente já rodava bastante a empresa, não era algo estranho para as pessoas, perguntando, estimulando para que as pessoas falassem o que achavam do que estava acontecendo de campanha, de evento, de tudo. E nós fomos tendo esse tipo de *feedback* de a pessoa falar: “Feijoada, que negócio chato, estava calor, nada a ver”, outras pessoas disseram que não tinha opção para quem era vegetariano. Então, é muito no “boca a boca”, não fizemos nenhum tipo de mensuração, pesquisa, números e tabulações, enfim. Mas pelo *feeling*, pelo sentimento das pessoas, já dá para saber o retorno do seu trabalho, você já consegue imaginar como fazer para agradar da próxima vez, qual foi a percepção das pessoas. E aqui eu tive contato com o Analytics, que eu nunca tinha tido. E ele traz coisas muito legais, que eu não imaginei que trouxesse nessa riqueza de informações, que dá para você usar para várias coisas. Dependendo do seu objetivo, você consegue cruzar e juntar várias informações, vários dados que ele fornece. E é legal porque é uma coisa em tempo real, você manda e você já consegue acompanhar o que está acontecendo, se a pessoa está vendo, se realmente as pessoas dão importância para as coisas que a gente está mandando, que a gente está fazendo.

**Você falou do Analytics e também que você perguntava para as pessoas. Qual é o meio que você valoriza mais, esse face a face, a ferramenta ou os dois?**

Acho que uma combinação das duas. Número isolado nunca vai dizer nada. A gente pode ter muito número e no fundo ser um outro motivo que está causando esse número absurdo ou esse número muito baixo. Você não consegue ter tanta certeza com o número. Por outro lado, o face a face, a conversa também não te traz a amostragem que você gostaria. Você consegue ter a opinião de pessoas próximas, de pessoas com quem você se relaciona no dia a dia, coisas que você ouviu. Você tem uma qualidade muito grande da informação, mas você não tem a quantidade que você gostaria para definir como todo, para garantir que é a opinião geral. Então, acho que é a combinação dos dois.

**Quando você precisa trabalhar com uma comunicação para os empregados a qual não é muito clara ou não está muito completa, como você vê isso?**

Quando a comunicação vem confusa, sem muito detalhe, uma coisa mais encoberta porque a empresa tem que comunicar, mas ela não pode dar detalhes, não pode deixar claro aquilo que vai acontecer, eu não me sinto confortável porque eu carrego muito comigo isso de transparência e sinceridade. E como eu tive um exemplo, logo que eu entrei em comunicação interna, de algo muito transparente, em um nível que talvez fosse até exagerado de sinceridade e transparência, então eu tomei isso como algo muito positivo, porque você dá liberdade para as pessoas agirem da forma que elas entenderem. Você não está manipulando uma atitude, manipulando uma reação, manipulando um pensamento, a disseminação daquela informação pela pessoa. Então, eu acho muito chato levar informação pela metade, informação tentando levar para um outro lado, para a pessoa tirar conclusões diferentes daquela que deveria. Não acho bacana. Transparência dá muito mais resultado, por mais que seja uma informação ruim, você perca talento, mas você está dando oportunidade, você está sendo uma empresa que de fato se preocupa com a pessoa, você está dando oportunidade de escolha, de reagir da forma que ela realmente entende. Se tiver que comunicar, pelo nível em que eu estou, não vou conseguir argumentar a ponto de entender o negócio como um todo ou por que está sendo tomada essa decisão. Se for pensar no raso, na parte pessoal mesmo, do sentimento do colaborador, eu não me sinto bem em comunicar algo que eu sei que está faltando alguma coisa.

**Quando você está fazendo uma ação de comunicação, você procura considerar os impactos sociais, econômicos e ambientais, quando esses temas estão relacionados? Você tenta conciliá-los às suas ações de comunicação?**

Então, depende muito, porque o que conflita muito é a preocupação com o ambiente, a preocupação social, com o quanto essa informação pode ser disseminada. Porque, querendo ou não, o meio digital, pelo menos na minha visão, apesar de estar tudo tecnológico, digital, mas, na minha visão, ele não transmite, não transita para outras pessoas. Você envia e fica ali para onde você enviou, para a pessoa que você enviou. Se fosse papel, revista, cartaz, folhetos, dependendo da sua ação, dependendo do seu objetivo, não tem como você ignorar aquilo, o efeito daquilo. O papel ainda tem um efeito muito grande porque ele transita com você, ele cai em outras mãos, enfim, acho que você consegue ter uma disseminação da informação muito maior e fazer com que pessoa leve aquilo consigo, enfim, que leve a mensagem mesmo, carregue, esteja sempre olhando. É claro que, quando você não espera uma reação, um retorno do colaborador, alguma coisa que a pessoa faça, enfim, uma mudança de comportamento, acho que você pode manter apenas no digital, não precisa agredir o ambiente, sair imprimindo um monte de coisa só para imprimir, só para os outros verem. Mas se você espera um retorno, uma ação, você quer realmente levar aquela informação para fora, para envolver familiar, para a pessoa realmente ficar focada naquilo e enxergar aquilo fora do ambiente de trabalho, você não pode esquecer da parte impressa, não tem como você “matar” o impresso. Se o impacto for muito claro, como a empresa vai sair de uma cidade e vai para outra, é óbvio que tem um impacto para todos, claro que específico para cada um, passa pela sua cabeça a situação que cada um deles vai passar. Você vai ter que dar suporte para essas pessoas. Por isso eu volto na questão da transparência, você não pode ficar omitindo informação. É difícil você não envolver o pessoal, se vai ter um impacto para as pessoas, você se põe no lugar. Se vai ter impacto para as pessoas, vai ter para você também, de alguma forma. Mas é algo que se não estiver explícito, não vem na minha cabeça assim de imediato. Não é algo tão claro para mim.

**Quando você está fazendo uma ação de comunicação, você procura pensar em como vai ser para o empregado?**

De notícia boa, eu não tenho tanto isso no automático. Acho que, por ser boa, eu não me preocupo tanto. Mas, pessoalmente, eu tenho muito o lado da emoção, eu tento me envolver, mesmo sabendo que é algo profissional. Mas quando é notícia que não é bacana, infelizmente a gente tem que comunicar que alguém faleceu, você tem que pensar nos filhos, você sabe o histórico da pessoa, então, você imagina uma monte de coisa. E você está comunicando para todos os colaboradores. O que a pessoa que faz a mesma atividade vai pensar? Como ela vai se sentir, como ela vai trabalhar daqui em diante, como eu posso ajudar nisso? Mudança de sede, pessoas que mudam de cidade, ia fazer o quê com a família, com filho que mudou de escola. Passa tudo isso na sua cabeça. Não tem como, você é ser humano, você não pode deixar esse lado jogado. Mas quando é positivo, acho que por saber que é positivo, eu não tenho tanta preocupação, porque o impacto é bom.

**Você costuma compartilhar informações sobre seus projetos com seu gestor e com os colegas de equipe?**

Não é uma característica minha isso. Depende da empresa, de como é a equipe, como é o ambiente. Aqui eu não tenho esse costume. Acaba criando tanta barreira, uma atrás da outra, quanto mais gente você fala, quanto mais pessoas você compartilha sobre o que você está fazendo, no que você está trabalhando, que às vezes te bloqueia de compartilhar. Então, às vezes você escolhe uma pessoa específica que você sabe que realmente vai te ajudar naquele assunto e aí as coisas fluem melhor e você deixa para o final para compartilhar o geral e dar o veredito final. Mas de compartilhar, de falar “olha gente, está acontecendo isso, eu estou fazendo, olha que legal”, eu, pessoalmente aqui, não tenho esse costume.

**Você procura, em um projeto de algum colega, contribuir, dar suas opiniões?**

Aqui não tem tanto essa troca, não sei se pela característica da equipe, pelo momento da empresa, não sei. Mas eu não sinto nem a ida e nem a volta. Na outra empresa, era muito difícil ter algo que alguém estava fazendo sozinho. Era tudo feito em equipe, em grupo, era muito compartilhado tudo, tudo mesmo. Era muito de sentar e fazermos todos juntos, então eu me sentia muito mais à vontade, se eu pegasse um projeto que fosse meu, de passar realmente e pedir opinião, contar o que eu estava fazendo, mostrar, mostrar referência. Era prática, era coisa do dia a dia, não tinha uma intenção por trás disso, era costume realmente de mostrar e falar: “Estou fazendo isso, comecei a fazer aquilo, o que é isso que você está fazendo? Que bonito”. Acho isso incrivelmente positivo, porque você não fica limitado só às coisas que você está fazendo. Porque mesmo que as atividades sejam semelhantes, não são os mesmos temas e não são as mesmas visões, os mesmos clientes, as mesmas áreas que estão te pedindo, nem o mesmo propósito. Essa troca eu acho muito bacana, até para o ambiente da área, não só pelo conteúdo que vai ser desenvolvido, pela qualidade, riqueza, enfim, mas pelo ambiente mesmo, pelo clima.

**Qual é a sua opinião sobre ações de comunicação que envolvem interação dos empregados?**

Eu acho muito mais válido quando tem uma troca. Que é justamente o que eu falei do resultado, do retorno. Se você só informa, se você não espera nada de retorno, não tem como você saber qual o impacto do seu trabalho na vida daquelas pessoas, no dia a dia da pessoa.

Agora, ter uma interação, uma oportunidade de ter um comentário, de envio de vídeo, de foto, seja qual for a interação, se tiver um retorno da pessoa, se você conseguisse ter uma ida e volta, é muito melhor para a pessoa e para a gente. Às vezes a pessoa ficou com alguma dúvida, entende de uma forma diferente. Além de você ter interação, de você estar falando com aquelas pessoas, você ainda tem a oportunidade de colher melhorias para o seu trabalho, ouvir críticas, não é só o fato de estar naquela dinâmica de interação só.

**Como você enxerga a questão de ter um tom um pouco mais leve, mais divertido, às vezes até usar um pouco de humor em ações de comunicação?**

Depende do tema, porque você não pode abusar de humor e de criatividade em algo que é muito relacionado ao negócio. Eu sou contra deixar tudo mega dinâmico, superdiferente, brincar com as palavras. Tem assunto que realmente você tem que ser sério, você não pode mudar o tom daquilo só porque você quer colocar criatividade no seu processo. Eu acho que depende muito do público. Se você resolver brincar com pessoas que são extremamente sérias, extremamente tradicionais e que no ambiente de trabalho elas não enxergam que tenha momentos de entretenimento, você está dando um “tiro no pé”. Apesar de você querer o bem, você quer que, de fato, as pessoas tenham um momento de descontração, recebam a mensagem de uma forma mais leve, às vezes você está dando uma “bola fora”. Depende muito do público, acho que com gente jovem é bacana você fazer isso, mas com os outros públicos tem que parar e pensar como realmente a pessoa vai receber aquilo, se é positivo ou se vai ser criticado, se vai ser visto como perda de tempo.

**Se uma ação, além de comunicar, ela pode entreter, como, por exemplo, um *game* para fazer uma pessoa entender sobre um assunto, você acha válido?**

É mais questão de como a pessoa vai receber, mas, na minha opinião, tem que ter algo assim, porque o dia a dia já é tão engessado que o máximo que você puder, nas ações que puder, você tem que brincar um pouquinho, levar a informação de uma maneira não tão pesada, de uma forma leve que a pessoa absorva se distraindo. Porque senão, a pessoa não absorve a mensagem, porque tem tanta informação já que a pessoa recebe o dia inteiro, de trabalho, de trabalho, que você vai colocar mais uma e a pessoa irá descartar, porque naquele momento, na rotina dela, aquilo não vai ser importante para ela se você levar engessado. Agora, se levar de uma forma leve, talvez a pessoa entenda que é um momento para dar uma descontraída e absorva sem nenhum esforço.

**Você gosta de trabalhar com ações, canais ou ferramentas de comunicação que te possibilitam ter um retorno rápido dos empregados?**

Eu sou muito ansiosa, eu quero muito ter o retorno na hora. Você faz o seu trabalho e que ver o que está acontecendo. O pessoal vai abrir ou não, está esperando porque sabe que a gente está mandando coisa e é a comunicação e vai esperar para abrir? É muito legal quando você vê todo mundo abrindo e fala: “Que incrível!”, as pessoas estão querendo ver, seja lá o que for, por mais que não interaja, pelo menos teve o interesse de olhar. Acho que é questão de ansiedade, depende, a satisfação é a mesma, agora ou esperar, mas melhor que seja agora, na hora.

**Como você vê a questão da inovação em projetos de comunicação? Você acha que toda a ação de comunicação tem que ter um elemento inovador ou não?**

Eu acho que faz diferença, senão fica muito batido. É o que eu falo: “oxigenar” a comunicação. Quando estamos acostumados muito com um fornecedor, por exemplo, acaba tendo a mesma “carinha”, acaba que a pessoa recebe aquilo e vê o que estamos fazendo e parece que estamos fazendo sempre a mesma coisa. O interesse cai. Então, se você muda o formato, muda o tom, muda o horário, muda a forma, enfim, seja lá o que for... Inovação, não pensando em nada grandioso, um mínimo. Inovação não precisa ser algo loucamente diferente do que você fez antes, mas que seja uma pequena mudança no processo, para a pessoa enxergar que a gente está preocupada com aquilo, não estamos fazendo por fazer, mandando coisas iguais, fazendo coisas iguais. Então, acho que tem que ter, pelo menos, alguma coisinha assim que se difere do que você fez antes.

**Você costuma trazer exemplos de inovação que vê cursos, na faculdade, em eventos, para compartilhar na área de comunicação na qual você trabalha, com seu gestor ou seus colegas? Você costuma fazer esse intercâmbio?**

Quando eu cheguei aqui, eu tentei trazer bastante coisa, mas é muito da empresa isso. A gente vem com muita ideia, a gente vê muita coisa lá fora. Por ter muito contato com o pessoal que está na faculdade, que trabalha em agência, a gente sempre vê coisa nova, sempre vê coisa diferente. Só que por eu fazer publicidade e propaganda, muita coisa não se encaixa em comunicação interna, é muito difícil adaptar aqui para a gente. E outras vezes não tem como pelo valor. Tem muita coisa que muito bacana e hoje as coisas são muito caras e pela realidade a gente entende que não dá para sair fazendo. Mas eu tento ao máximo contar, compartilhar. Quando eu fiz um curso de monitoramento em mídias sociais, acompanhei o negócio de energia elétrica na ferramenta, descobri várias coisas de Instagram, de rede social, que realmente a gente não tem contato. A gente não mexe com redes sociais no dia a dia, a gente vê tanta coisa que roda por aí, que tem para monitorar, mas é ferramenta paga, coisa que para a gente hoje não é objetivo, não vamos fazer nada com essa informação, então tem muita coisa que acaba “morrendo”. Acho que é mais com o intuito de compartilhar o que eu vi, o que eu achei de bacana, até porque a pessoa pode usar em outro momento, pode ter algum *insight* legal. Não é só pelo contar e fazer igual. Às vezes outra pessoa enxerga aquilo que estou contando, aquele processo legal, de alguma outra forma, em algum outro momento, ela lembra alguma coisa que da para me ajudar ou da para ajudar no processo dela. É mais com essa intenção de conhecimento, de dividir mesmo o que eu descobri.

**Você procura novos conhecimentos com frequência?**

Eu estou sempre lendo *blogs* sobre campanhas, comunicação no geral, o que está acontecendo, campanha que alguma grande empresa fez, alguma crise que aconteceu e como a empresa se posicionou, isso é legal. Não dá para ver isso o tempo inteiro, porque tem um monte de coisa acontecendo, mas, no geral, eu tento. E como tem conversa com o pessoal da faculdade, você acaba ficando sabendo de várias coisas que está acontecendo. Você fica sabendo que criaram algo novo, um processo novo, uma ferramenta nova, faz isso, faz aquilo, da para mensurar tal coisa, da para fazer um formato diferente no Facebook, da para fazer *game*. Você não tem com tanta riqueza, é tudo muito rápido, mas eu gosto de ver essas coisas, de ir atrás e entender o que está rolando em volta e não ficar isolada só no que eu estou fazendo.

**Você gosta ou se sente à vontade para aperfeiçoar algum processo em sua área?**

Eu gostaria, mas não me sinto muito à vontade, pela cultura da área, pelo jeito da área, da empresa. Em outros lugares, sim, eu levava bastante coisa, eu gostava quando eu via alguma coisa que dava para aproveitar, eu falava: “Vamos tentar”. Nem sempre dá, óbvio, mas eu gosto, acho legal. Acho legal ver uma iniciativa sua sendo aplicada, é gostoso, é legal.

**Você enxerga alguma diferença fundamental ou principal entre você, comunicador da Geração Internet, e um colega seu de outra geração que trabalha com comunicação interna?**

Eu acho que é muito claro a preocupação, e não é uma distância tão absurda de idade em que eu enxergo essa diferença, é próxima, diferença de menos de 10 anos entre eu e alguém, é a questão de se preocupar com o que o outro acha, como o outro te vê, o seu comportamento no trabalho, no ambiente corporativo, como você lida com erros, com falhas. Eu e as pessoas próximas a mim, com a minha idade, não nos preocupamos tanto, porque, na nossa cabeça, tudo a gente pode corrigir. Não há nada que tenha algum erro e é “vida ou morte”, sabe? Então a preocupação é muito menor. Eu, pessoalmente, me cobro muito, mas, apesar disso, no fundo eu tenho na minha cabeça que o mundo não vai acabar por um erro meu. E eu vejo que o pessoal mais velho tem muito disso, “Ah, como vão me ver, como vão enxergar, o que está sendo falado, como a gente passou aquilo, o quanto estamos gastando...”. Eles se cobram mais, muito mais. E se preocupam com quem não se cobra. Que é com a gente. Eu acho. E não é só comigo, eu vejo dos outros. É uma tendência nossa isso, a gente sabe que o mundo não vai acabar. E o mundo tem muita oportunidade, não precisa se cobrar tanto. As pessoas são colaboradores, se tiver um erro as pessoas vão entender. Apesar de serem tradicionais, não é o fim do mundo, não é algo que vai impactar na empresa inteira. É a visão que eu tenho, posso estar sendo ingênua.

**Você acha que existe algum choque entre você e um comunicador de outra geração, algum conflito?**

Tem vários choques. Essa questão de linguagem. Seu parar para pensar o que eu gostaria, do jeito que eu gostaria de falar, de comunicar, como eu gostaria de inovar, mudar tudo, eu vou bater de frente muito. Não é a mesma visão. Óbvio que ele vai tentar manter a cultura, uma coisa mais tradicional, não vai arriscar tanto. Por mim, eu arriscaria muito mais, não teria medo nenhum de críticas dos outros, um retorno negativo, para depois arrumar. Eu arriscaria para ver se dá certo. Mas eu sei que não dá, porque o pessoal que está acima é mais velho, e até por já ter mais experiência, já ter contato, já saber qual é a reação do pessoal, acaba não ousando e nem vendo isso como tão algo positivo, é difícil isso em ambiente corporativo. Tem muito esse embate, não para fazer tudo o que você gostaria, dizer tudo o que você gostaria.

**Você prefere trabalhar com meios eletrônicos/digitais, impressos ou comunicação face a face?**

Apesar de ter a idade que eu tenho, eu gosto muito mais de impresso e face a face, muito. Porque eu acredito no resultado, o quanto aquilo é efetivo, o quanto estimula que as pessoas tenham contato. Você está mexendo realmente no dia a dia delas, você não está usando um computador para isso, você não está usando um celular para impactar. Tem que ter o contato, tem que sentir, tem que estar próximo da pessoa, levar com você o papel, tem que ter a pessoa “na sua cara” dizendo as coisas, gesticulando, mostrando reação. Não estou invalidando o digital, todo mundo usa, a pessoa acessa na hora. Mas eu não acredito que, dependendo do

impacto, se você quer uma coisa mais pessoal mesmo, não tem o mesmo efeito. Você está usando um computador, um celular, e a pessoa já fica no celular o dia inteiro, ela já trabalha com computador o dia inteiro e você continua usando uma coisa que ela já está cansada de ficar o dia inteiro. Falta muito contato pessoal, as pessoas “largaram mão”, pensam que tem que otimizar tempo e resolve fazer coisa só digital. Não é assim. Cabem momentos certos. Falta impresso por causa da sustentabilidade, mas você se preocupa com a sustentabilidade e não se preocupa com o contato mais próximo com o colaborador? Não tem sentido.

**Você prefere trabalhar com ilustrações, infográficos ou mais textos escritos?**

Depende do objetivo da mensagem. Se for algo muito negócio, informativo, coisa que você sabe que vai ser demorado para a pessoa receber, absorver, tem que trabalhar com imagem, ilustração, infográfico. Tudo o que você puder na parte visual você tem que investir. Agora, se for algo que você quer tocar a pessoa, mudar comportamento, aproximar o colaborador, tem que ser mais texto, porque você consegue passar muito mais o sentimento, consegue descrever muito mais a situação escrevendo e não desenhando. É uma percepção minha, porque, quando eu recebo, eu tenho essa sensação. Então eu penso que o contrário também é assim.

## Entrevistado 2

**Como você trabalha com modelos de comunicação pré-definidos? Por exemplo, se na área de comunicação sua empresa tem um modelo de *briefing* já estabelecido, você se sente à vontade para trabalhar com ele ou você gostaria de ter liberdade para trabalhar com algo mais flexível?**

Lá onde eu trabalho, a equipe é bem pequena. Então, tem um analista e eu de estagiária para, mais ou menos, mil empregados, da matriz e das regionais. Apesar de a empresa ser multinacional, a gente tem liberdade porque a comunicação não vem da matriz. Então, a gente tem total liberdade para criar e para adaptar conteúdo à nossa realidade, à cultura dos empregados e tudo o mais. Eu gosto bastante disso. É muito importante porque a gente consegue enxergar a cultura, a realidade da empresa, o comportamento dos empregados e consegue adaptar a melhor ação, o melhor formato de comunicação para eles. Então, eu gosto da liberdade que a gente tem lá e acho que isso é muito importante, porque eu já fiz entrevista em outras empresas, que são grandes também, mas que tem matriz no México, por exemplo, e era traduzir. Chegava todo o conteúdo e “traduz esse e-mail marketing, traduz isso, vai ter que traduzir, vai ter que fazer a arte...”. Então, às vezes eu acho que as pessoas confundem um pouco a comunicação com empregados, elas sobrecarregam as pessoas com coisas operacionais. Então, eu gosto porque lá não é assim, a gente tem agências e tem total liberdade para criar campanha, premiação. A gente reporta para a matriz no final do ano tudo o que a gente fez para divulgar estratégia, os valores, a missão e tudo o mais, mas a gente cria o que a gente quiser. Isso é bem legal.

**Quando você está trabalhando em um projeto sob sua responsabilidade e você tem que aprovar com muitas pessoas ou em várias instâncias, como você se sente?**

Lá onde eu trabalho agora é totalmente processual. Então, como eu já venho de outra formação, eu sou formada em Rádio e TV, trabalhando em empresas pequenas, produtoras, a gente faz tudo: a gente liga, faz o operacional, faz o estratégico, se tiver que fazer qualquer coisa a gente faz. E eu estava acostumada com esse ritmo, de ir lá, fazer acontecer e tudo o mais. E você precisa de poucas aprovações: seu diretor, seu gestor, enfim. E lá na multinacional, eu demorei um pouquinho para conseguir me adaptar. Porque, por exemplo, quando eu entrei, precisava cotar adesivo para os elevadores, *banner*, enfim, fazer alguma coisa que era muito simples de fazer e aí eu já liguei, já fui, cotei, fiz e tudo o mais, como é que paga, vamos fazer, e passei para o gestor os valores. Aí ele: “Não é assim, você primeiro precisa passar os nomes de três empresas para a área de compras, aí eles vão entrar em contato com as empresas, vão cotar o melhor preço, aí eles vão te devolver, você vai ver se a empresa mais barata que eles definiram é a empresa que te atende. A empresa que te atende você já pode fazer o contato direto, depois que eles aprovarem todos os valores, aí a gente pode fazer. Mas, no caso, a gente já tem agência e ela vai cuidar disso”. Então, ele me ensinou todo o processo, mas era a agência que iria fazer. Não é uma coisa que me incomoda, mas eu demorei um pouquinho para me adaptar a essa coisa processual, das etapas de aprovação, que é muito normal quando a empresa é grande, você não consegue aprovar nada de primeira. Então, eu me adaptei bem até. Mas não foi de primeira, chegar e tudo bem, vou ter que falar com dez pessoas.

**Qual é a sua opinião em relação a trabalhar com ações de comunicação ou com ferramentas que são customizáveis?**

Eu acho isso superimportante, porque eu sou da área de RP e trabalho com comunicação interna e já li muito a respeito. É superimportante a gente segmentar e deixar a mensagem mais para a pessoa se sentir especial mesmo, essa comunicação é feita para você. Só que na realidade do dia a dia não é bem assim que acontece. Por exemplo, a gente tem a comunicação para a liderança, que é um boletim da estratégia, que não somos nós que fazemos, é a área de planejamento estratégico que faz esse boletim, mas é muito difícil você conseguir personalizar a comunicação. Porque, primeiro, precisa de braço para fazer, mesmo utilizando os canais que a gente tem, a gente já tem TV, revista, *intranet*, tudo o mais. É muito difícil fazer esse conteúdo personalizado, com qualidade. A gente até tenta, mas na realidade do dia a dia é muito difícil. A gente faz, “isso aqui é para você, especial”, mas eu quase não vejo. Sempre a gente da sugestão nas campanhas e tudo o mais. Seria o mundo ideal a gente conseguir segmentar. Mas a gente tem muita demanda operacional, como só tem um analista, eu e duas agências, acaba se perdendo no dia a dia. Mas é importante sim.

### **Como você enxerga os empregados de sua organização? Como indivíduos ou como um grupo dividido por áreas da empresa?**

Quando eu vou fazer uma coisa, qualquer ação, sugestão, eu penso na pessoa que vai receber, não penso na massa, no bloco. Mas no dia a dia, eu tenho que pensar no que vai ser aceito pela maioria das pessoas. Eu sei que vai ter um nível de rejeição, mas eu preciso pensar no menor nível de rejeição e na maior aceitação. Lá a gente pensa muito nas ações que já aconteceram, que não deram certo, como a gente tem uma cultura que é uma cultura processual, a gente cuida dos serviços financeiros do grupo, então são só executivos, não é fábrica, então é um público exigente e não é muito participativo. Então, assim, se você colocar qualquer ação que eles tenham que ser proativos, eles não são. Eles só recebem, você tem que lá dar o brinde, tem que ir lá fazer tudo. É muito difícil agradar todo mundo, é um público extremamente exigente. Então, quando eu vou pensar, eu imagino o cara mais chato do planeta, o que ele vai pensar. Eles estão sempre procurando erro. Às vezes, quando a gente tem um público menos escolarizado, ou um público de fábrica mesmo, qualquer coisa que vier, eles aceitam superbem, se tiver dinâmica, teatro. Lá não, tem que sempre surpreender. Então, eu sempre penso em um personagem, em uma pessoa que vai colocar defeito. Eu sempre ouço “você nunca vai agradar todo mundo”. E eles sempre ficam pensando: “Mas a gente vai fazer tal ação, vai ter gente que vai falar isso”. Eu sempre falo: “Não. Sempre vai ter alguém que não vai gostar, impossível todo mundo gostar de tudo”. Mas tem que pensar no que vai agradar mais.

### **Você procura se colocar no lugar do empregado, tenta ver a perspectiva do empregado no planejamento das suas ações?**

Lá tem muitos benefícios. O salário é acima da média do mercado, então o pessoal é supermega-escolarizado, tem pós, mestrado, já veio de outras multinacionais, é um público extremamente exigente, não é tudo que vai agradar. Se eu fosse pensar em mim, tem várias ações que a gente gostaria de fazer que eu falo: “Nossa, superlegal, superbarato, bacana, criativo”. Mas não, não é assim.

### **Como você trata as informações e os dados que você utiliza no seu planejamento de comunicação? Quando você tem uma demanda, procura se aprofundar nas informações que você vai precisar para desenvolver aquela ação ou você trabalha apenas com base no que a área te passou?**

Tem essas duas partes que você citou. Por exemplo, a gente tem a *newsletter* lá, quando uma área passa a demanda que quer que publique, a gente faz o conteúdo, quem aprova é a área, porque às vezes são informações técnicas, então eles que têm que aprovar, mas a gente fica preso, não tem como desenvolver muito porque a gente melhora o texto que a pessoa mandou, tenta deixar da maneira mais simples possível, mais agradável de ler, para que o pessoal assimile super-rápido, muitas vezes o pessoal manda um texto que você pensa: “Nossa, isso aqui resolve em um parágrafo, não precisa muita coisa”, e aí a gente melhora o texto. Quando parte da gente a comunicação, mesmo na área de comunicação interna, a gente tem a preocupação de assimilar sempre o conteúdo com os valores e com a estratégia da empresa. No que isso vai impactar, de que maneira que isso vai ser percebido quando a gente publicar, será que é essa a resposta. Lá nos temos os canais administrativos, a *newsletter* que é um conteúdo mais de demanda das áreas, que elas querem que todo mundo saiba. A gente acabou de reestruturar a *intranet* lá, então a *intranet* tem uma aceitação, mas o pessoal já tem uma cultura de passivo, então, eles recebem a *newsletter* na terça-feira, veem o que está acontecendo, mas a informação está na *intranet*, mas eles não vão procurar a informação. Para você ter uma ideia, a gente tem o projeto para dialogar com a diretoria e a gente abriu inscrições para os diretores. E a gente divulgou antes, para fazer esse teste pela *intranet*, para ver se o pessoal iria se inscrever só pela *intranet*. Nada. Ninguém se inscreveu. Aí a gente passou na terça-feira a *newsletter*, chegou dez e-mails em cinco minutos. Então, eles leem, mas não leem. É um público extremamente passivo, então como a *intranet* acabou de reestruturar estamos dando esse tempinho. Mas a gente tem um cuidado quando a informação sai de dentro, mas quando é por demanda, não tem como fazer, a gente fica preso à aprovação da pessoa.

**Se vocês recebem uma demanda de comunicação, a área passa um *briefing* com as informações, e você sente que não está entendendo ou não está muito completo, você aprofunda?**

Sim, a gente questiona: “O que você quer dizer com isso?”, às vezes o que a pessoa quer dizer não é o que está ali escrito, a gente sempre tenta aprofundar, entender: “O que você quer falar com isso? Ah, mas isso não é o que você está falando aqui, então, eu preciso de outra informação”. A gente sempre aprofunda.

**Existe uma preocupação sua em entender o perfil do público para uma ação?**

Sim. Eu, pessoalmente, sempre procuro entender o que está acontecendo. É como sempre falam na faculdade: as pessoas nunca sabem o que elas querem. Elas querem falar, mas não sabem o que querem falar. E chega para você e fala: “Eu quero um negócio assim, assado, não sei o quê, mas o que você acha?”. E eu tenho que entender o que ela quer passar e o que é relevante, porque, às vezes, o que a pessoa quer passar não é relevante para todo mundo, é relevante para a área dela, e ela quer soltar e-mail para a empresa inteira. Aí a gente precisa entender o que ela vai falar, se é relevante para a empresa inteira, se não é, e como isso vai sair. Então, às vezes, acontece de não publicar: “Não, isso aqui não vai publicar para a empresa inteira”. Acaba misturando um pouco o marketing pessoal também. Mas sempre tem que aprofundar antes de soltar para todo mundo.

**Quando você busca alguma informação, qual seu critério de busca de fontes? Você se orienta pelo cargo da pessoa ou pelo seu nível de conhecimento no assunto, independente da posição?**

Eu vou por quem tem a informação, não vou muito por cargo não. Lá, a gente não tem um contato tão próximo com a liderança, a gente tem que melhorar isso lá, é uma coisa que a gente já tem no plano de comunicação. Então, a gente tem os pontos focais nas áreas. Por exemplo, a gente faz a revista, tem reunião de pauta e a gente fica sabendo do que está acontecendo. A gente sempre vai na pessoa que tem a informação. Se essa informação precisa ser aprovada pelo gestor, já é um segundo passo. Mas ter esse ego de eu preciso falar com TI, aí eu vou no superintendente de TI. Não. Vai no estagiário, em quem vai passar a informação. Por ser estagiária lá, eu tenho muito contato com os estagiários de todas as áreas. Então eu falo: “Quem vai me ajudar com tal coisa? Ah, você vai falar com fulano. Fulano, eu preciso de tal coisa”. Então, é sempre na informação.

**Por que você se orienta dessa forma, pela informação em si ou pelo conhecimento da pessoa?**

É porque eu acho mais verdadeiro. Se você julgar muito pelo cargo, a gente que trabalha na área sabe que nem todo gestor, todo superintendente sabe de tudo o que está acontecendo e ele tem a informação por cima, tem aprofundado alguma coisa ou outra. Mas quem tem a informação mesmo é o analista, o júnior, o estagiário, é ele quem está lá no dia a dia. Então, sempre a informação neles, se precisar aprovar, aprova com o gestor, o superintendente.

**No seu dia a dia, com seus projetos e suas ações de comunicação, você procura acompanhar os resultados, fazer mensuração dos resultados?**

Esse é um ponto crítico. Eu fiz um curso de comunicação com empregados, e tem um ponto que aborda mensuração. Eu nunca fiz mensuração de comunicação interna, porque lá onde eu trabalho a gente não tem essa prática, é um outro ponto que está no planejamento para o próximo ano. Geralmente, a gente tem uma resposta que a gente consegue perceber pela aceitação ou não do que a gente está fazendo, se as pessoas comentam, se a gente manda se inscrever e se inscreve. Se a ação tem um resultado imediato, a gente consegue perceber. Mas ter isso com indicador, da maneira correta como deveria ser, não, não tem ainda. Mas eu acho superimportante.

**Mesmo que não tenha nada estruturado, você tenta, com o que você tem, descobrir como uma ação está indo? É uma preocupação sua?**

Sim. Eu tenho essa preocupação, mas é muito difícil. Tem coisas que, por estar na faculdade, eu consigo saber já que não vai dar certo. Eu já consigo identificar, até na própria reação do público. Eu fico preocupada, principalmente, com as pessoas, se o que a gente está fazendo vai dar resultado que a gente espera. As pessoas vão mudar comportamento, as pessoas vão aceitar? E na verdade, as agências têm um pouco esse papel, porque quando elas vão fazer a ação, todo o planejamento do ano com a gente, no final do ano elas mostram o slide: “A gente tem a premiação e a gente conseguiu X inscritos na premiação, então nós tivemos um aumento de X por cento”. Mas isso para mim não significa nada, porque eu tenho para mim muito aquela ideia de que porque informou não quer dizer que a pessoa entendeu. Não tem nada a ver uma coisa com a outra. Como as pessoas não são da área, falam “eu vou soltar e-mail, vou comunicar e acabou e ‘tirei o meu da reta’”. Então, é realmente importante saber se as pessoas assimilaram o conteúdo, mudaram o comportamento, mas não acontece isso. Mas eu acho importante como profissional.

**Você gosta desse retorno dos empregados? Gosta de ouvir o que eles estão falando das ações, do que estão achando das ações de comunicação?**

Eu gosto, mas acontece superpouco. Como a área é muito pequena, a gente fica dentro do RH, as pessoas acham que tudo o que a gente faz é RH. Poucas sabem que é o analista e o estagiário que estão fazendo. Então, as pessoas que conhecem a gente, elas dão o *feedback* na hora: “Ai, super legal o que vocês fizeram, foi superlegal tal coisa”. Mas a gente não consegue receber esse *feedback* direto, só do gestor. O meu gestor recebe bastante. Ele sempre fala: “Comentaram tal coisa, como é que está, o que vocês acham?”. Aí a gente já fala: “Não, não concordo” ou “Concordo, vamos melhorar”. Por exemplo, lá a gente teve um problema com inscrição de premiação porque tinha uma palavra no regulamento que as pessoas estavam tendo uma dupla interpretação, só que estava muito claro ali. Só que a gente falou: “OK, para a gente está claro, mas para eles não está claro, então vamos alterar”. A gente melhorou. Então, a gente recebe, sim, o *feedback*, mas não direto. É mais o gestor e ele repassa. E eu gosto de receber.

**Como você se sente quando precisa fazer uma comunicação na qual as informações não muito claras ou não estão muito transparentes ou, por algum motivo que a empresa não pode abrir no momento, só pode ser comunicada uma parte da informação? É uma preocupação para você?**

Lá isso acontece bastante. No começo, eu não ficava segura, ficava desconfortável. Depois, eu percebi que, dentro da empresa, isso era uma prática OK, tem informação que a gente solta, tem informação que a gente não solta, tem informação que só vai para a gestão. Sendo sincera, o ideal seria sermos o mais transparente possível e comunicar tudo o que está acontecendo, mas não é o que acontece no dia a dia e não é o que acontece na empresa. Então, hoje, não me incomoda mais. Eu recebo uma informação, eu preciso validar essa informação com a pessoa e com a diretoria e eu não posso escrever uma palavra a mais do que eles aprovaram. E tem informação, inclusive, que, mesmo que a gente fale “o canal não foi feito para esse tipo de informação, a linguagem está muito difícil, são quatro parágrafos, ninguém vai parar para ler isso...”. Mas foi aprovado desse jeito pelo diretor, copia e cola. Tem informação como o balanço ou algum comentário do balanço, alguma coisa assim, que é super técnico, não, é ordem. Tem hora que é copiou, colou.

**Então, embora te incomode, você se adaptou?**

É uma coisa que eu me adaptei, não fico “batendo de frente”.

**Quando você está fazendo um projeto de comunicação, quando possível, você procura levar em consideração aspectos sociais, econômicos e ambientais?**

Sim. Eu tenho esse cuidado de apontar, principalmente quando a gente está na parte de criação com a agência, de apontar, por exemplo, panfleto. Uma coisa que a gente usou, mas que doeu meu coração, porque é um negócio que a gente entrega, “faltam tantos dias para a inscrição”, o cara vai ler em três segundo e vai jogar fora, e foi um dinheiro gasto. Coloca na mesa e a pessoa já vai e coloca no lixo. Esse ano, nunca mais. Até com *tag* eu fico brava. Vem um negócio com *tag* e eu falo: “Não pode ser na própria embalagem?”. Pega a embalagem e imprime na embalagem.

**O que te leva a ter essa sensação?**

De desperdício. Além de dinheiro mal gasto, tem a sustentabilidade, é um lixo que você está gerando e não vai ter utilidade nenhuma, um dinheiro que poderia ter sido gasto com outra coisa. Não dá resultado. Esse ano a gente mudou, então, estamos fazendo na embalagem. Tudo o que a gente puder fazer, que vai gerar menos impacto, eu acho melhor. Inclusive, na premiação, a gente “linkou” os cinco valores com os cinco sentidos esse ano. E cada valor, cada sentido, chamava os empregados para uma campanha doação. Doe alimentos e a gente “linkou” com tato, com sensibilidade, com responsabilidade. Cada mês foi doação de alimentos, de produtos de higiene. Essa ação repercutiu superbem lá. Tem gente que elogiou, áreas que se juntaram para comprar coisas para doar para as instituições de caridade. No final do mês a gente reportava, colocava fotos, foram arrecadas tantas coisas para a instituição X, Y. Mas teve gente que comentou: “Nossa, mas todo mês é isso. Doa isso, doa aquilo, daqui a pouco estão doando a cesta básica”. Tem esse tipo de coisa, mas a gente sabe que esse tipo de pensamento de pessoa medíocre é a minoria. Então, a gente sempre pensa no bom coração das pessoas e evitar desperdício. O pessoal da nossa geração é um pessoal que pensa muito nisso, nessa questão do sustentável. Não tem sentido ficar imprimindo um monte de coisa que as pessoas não vão olhar, não vão ler, vão jogar fora, você gasta dinheiro com um negócio que não tem resultado nenhum, só para falar que fez. Eu não vejo muito sentido.

**Você costuma compartilhar informações sobre seus projetos, das ações que você está desenvolvendo, com seu gestor e com os colegas de sua equipe? Você faz isso de forma espontânea?**

Sim. Eu tenho um comportamento proativo sempre, desde que eu entrei lá, até por ser mais velha, não tem sentido eu ficar esperando. Já cheguei lá, o que é para fazer, como é para fazer, eu aprendo, eu faço, não sei fazer vou lá e aprendo, com quem eu falo, não tenho problema nenhum com isso. Em relação a trocar informação, eu primeiro vejo o que está acontecendo, onde eu possa colaborar, identifico o problema, elaboro a sugestão e depois apresento. Nunca falo antes. Porque pode ser que o que eu vou falar já tenha acontecido, não tenha dado certo, ou eu posso receber uma informação que não é bem assim. Então, eu sempre procurar estudar o problema antes, o que está acontecendo, dar uma sugestão e aí, em um momento oportuno, na reunião que temos semanal, falo: “identifiquei tal coisa, sugiro isso, o que vocês acham?” Tem várias coisas, desde planilhas para identificar todos os canais e para quem era voltado até análise SWOT do que precisa ser feito, enfim. Fiz até política das coisas de brindes e publicou a política na intranet. Eu acho assim: toda pessoa que gosta do que faz é proativa. Você tem que odiar muito o seu emprego para você ficar lá sentado esperando as coisas acontecerem. Porque senão você também não cresce, não tem sentido.

**Quando um colega seu está desenvolvendo um projeto, sem o seu envolvimento direto, você costuma tentar ajudar?**

Sim. Como a equipe é pequena, a gente tem muita abertura. Tanto ele fala para mim, quanto eu falo para ele: “Olha, eu preciso melhorar isso aqui, tenho duas opções, o que você acha?”. Ou até quando a gente diverge, eu falo isso, dá os argumentos e um não concorda com o outro, então vamos falar com o gestor. A gente vai lá fala: “Tem esse prós, esses contras, vamos como?”. E o gestor fala: “Vamos nessa”. De ajudar, a gente é muito tranquilo com isso. Eu sempre que vejo alguma coisa eu falo e ele fala: “Nossa, é verdade, podia ter feito de tal forma”, “Nossa, bem lembrado”, então, a gente é muito tranquilo, de eu opinar, ajudar, ele também.

**O que te leva a ter essa postura?**

Eu acho meio natural, porque, na verdade, eu não penso muito que estou ajudando ele. A gente é uma equipe, então, se o trabalho que ele fizer ficar bom, o trabalho da área fica bom. Então, eu sempre vejo por isso. E ele também, a mesma coisa. Quando eu estou fazendo alguma coisa e eu preciso de ajuda, é para a área, não é que eu estou fazendo, ele está fazendo. A gente não vê assim, a gente vê a equipe mesmo. Quando a gente erra também, eu falo: “Eu errei, aconteceu tal coisa”. “Não, tudo bem”, sabe? A gente erra junto, acerta junto.

**Qual é a sua opinião sobre o envolvimento dos empregados nas ações de comunicação? Qual é sua opinião sobre ações que envolvam mais interação, mais troca?**

Eu adoro. Por mim, eu tenho várias ideias, várias coisas, sempre me atualizo. Eu acho muito legal interação entre empresa e empregados, tudo o que der para fazer que ele consiga interagir, acho que ele assimila melhor, ele guarda melhor a informação, consegue até construir uma relação de diálogo. Mas acho que está muito atrelado também à cultura da empresa. Por exemplo, lá, como a cultura é uma cultura processual, mais passiva, até, só para citar um exemplo, ação de teatro para SIPAT, para falar sobre acidente de trabalho, é constrangedor. Ninguém participa e ai do cara encostar em alguém. Não dá certo. Tudo bem, o cara não vai interagir, só vai fazer o teatro, ninguém vai participar. Mesmo assim não dá certo. E a gente sabe que as pessoas, algumas, são poucas, adoram, participam, tiram foto. Mas a maioria, não, fala: “Você está atrapalhando meu serviço”. É difícil nessa realidade dessa cultura, você criar interação na medida que as pessoas realmente aceitem e interajam. Porque chega lá, colocar o cara para fazer teatro, ou como a gente já fez de colocar um totem para as pessoas irem lá tirarem foto e ninguém foi, então já teve experiências negativas em relação a isso. Precisa melhorar. Eu acredito que é importante, mas lá na empresa onde eu trabalho precisa melhorar bastante, descobrir uma maneira de interagir com os empregados de uma forma que eles não se sintam invadidos pela cultura.

**Como você enxerga a utilização de um tom bem-humorado para ações de comunicação?**

Eu acho legal, eu gosto. Quando da para encaixar, eu acho legal. O problema é a cultura da empresa, se eles aceitam isso bem ou não. Mas quando da para encaixar eu acho legal porque tudo o que foge do dia a dia da pessoa, ela consegue dar uma atenção maior. Então, o humor ajuda, sim, essa coisa mais informal, mais leve, ajuda a pessoa a estar aberta para receber uma informação nova. Quando vamos muito formal, a pessoa se fecha. Não é do interesse dela, ela não vai ficar se esforçando para entender. Mas quando tem uma abordagem diferente, a pessoa fica aberta e recebe melhor o conteúdo.

**Você tem algum exemplo de uma ação que vocês fizeram que utilizou o bom humor?**

A gente tem dificuldade para colocar, por conta da cultura mesmo da empresa. O que para você é engraçado, como isso vai ser interpretado? Será que esse tom de humor informal vai ser interpretado como “Ah, é só informal? Nossa, estão escrachando agora”, entendeu? Então, a gente tem essa preocupação.

**Como profissional, você acha que tem que ter um pouco humor?**

Sim, eu acho que tem que ter. Porque é um momento de você criar conexão com o empregado, de ter essa abertura. A pessoa passa a vida na empresa, às vezes ela está das oito da manhã até às seis da tarde. É um momento de ela descontrair e você passar a informação de um jeito diferente. Eu acho bem legal.

**Quando falamos dos canais de comunicação que você tem na empresa ou das ações que você propõe, você prefere aqueles que conseguem te dar um retorno rápido ou não?**

Não, eu prefiro que seja uma ação que realmente vai ser efetiva, como a campanha que no final as pessoas vão entender o que estamos passando, e vamos conseguir atingir o objetivo no final, do que fazer uma coisa atropelada, que gera impacto rápido, mas que não dá o resultado. Eu prefiro esperar e ter uma garantia, uma coisa que vai dar certo, do que fazer muito rápido e aquilo também ser esquecido de maneira muito rápida.

**Então, você não tem a necessidade de receber o *feedback* rápido dos empregados quando você está fazendo uma ação?**

Em relação a campanha, geralmente quando é uma mensagem que é extremamente importante, eu acho que tem que durar mais. Eu não vejo a necessidade de ficar olhando quantas pessoas entraram. Mas em relação aos canais, eu acho legal ter a resposta imediata, sim. Eu fico mais preocupada em saber o que eu quero passar, conseguir passar e saber que aquilo tem qualidade e que é o objetivo que a gente se propôs. Mas é importante, sim, ter o resultado, mas eu não fico muito apegada ao resultado.

**Você não tem a necessidade de receber rapidamente o retorno.**

Não. Eu recebo do meu gestor em relação a se o trabalho foi bem executado ou não. Mas em relação ao público, eu não sou muito apegada a isso.

**Como você enxerga a questão da inovação em ações de comunicação com empregados?**

A programação de todo o ano é parecida: datas comemorativas, o que a gente precisa fazer, a época de premiação interna, pesquisa de clima, que é no começo do ano. Só que, sim, sempre tem uma abordagem diferente. Isso é uma preocupação minha, como profissional, e da equipe também: sempre tentar fazer uma abordagem diferente. Mesmo porque, se você fizer a mesma coisa que você fez no ano passado, você já perde credibilidade, o público não participa e parece que está “jogado”. É “copia e cola” e nem precisa de uma pessoa de comunicação, qualquer analista copia e cola e solta.

**Você procura, quando vê alguma coisa nova na faculdade, em um curso ou conversando com algum colega, contar para seus colegas na área de comunicação em que trabalha?**

Eu levo bastante coisa, dos cursos que eu já fiz, de palestra, *workshops*. Peço licença para participar, teve uma palestra que falei para o gestor: “Eu posso ir, tudo bem?”. Depois faço um resumo e na próxima reunião eu mostro o que está acontecendo no mercado, ele recebe superbem e o pessoal também. Sim, tudo o que eu vejo que pode acrescentar, eu sempre tento levar.

**Por que você faz isso? Para melhorar processos, porque você gosta de ver coisas novas, ter conhecimento?**

É uma combinação de ter o conhecimento, de dividir, compartilhar o conhecimento e de saber que eu estou fazendo alguma coisa para melhorar. Porque todo dia dá para melhorar, se você parar para rever tudo o que você faz, dá para melhorar tudo. Então, eu sempre procuro ver

uma maneira diferente de otimizar, de melhorar o processo, de como a gente pode fazer. Eu acho natural.

### **Você procura conhecimentos novos com frequência?**

Sempre. Eu fico de olho. Tem um curso que a empresa pagou para mim, que eu pedi, foi de mensuração da comunicação estratégica, só que era um pouco mais voltado para marketing. Cursos da Cásper também, eu gosto bastante, quando eu posso, está no orçamento, eu faço.

### **Tem outras iniciativas suas para buscar conhecimentos, além dessas?**

Tudo o que é relacionado com comunicação com empregados, desde estar nos grupos do Facebook de comunicação interna, de relações públicas, de ver uma notícia que saiu na revista Exame, eu já vou lá, já quero ler. Saiu na Harvard Business Review, vou lá e vejo. Às vezes eu não consigo ler tudo, aí eu deixo as abas abertas.

### **Você usa a internet para isso?**

Muito. Dentro da empresa é natural por ter o computador. Mas quando eu estou no metrô, eu sempre deixo essas matérias para ler no metrô. Não fico “Vou parar porque é meu momento de ler”. Eu sempre tento, quando dá, abrir. Várias coisas, desde *blog*, revistas mesmo, lá na área a gente assina as revistas Você RH, Exame, Harvard Business Review Brasil e mais algumas outras. Eu que sou responsável por organizar. Todo mês ou bimestre que chegam as revistas, eu mandou e-mail para a área dizendo: “Gente, chegou tal revista, capa tal”. Quem tem interesse da área vem, retira e assina um protocolo. Fui que organizei. Como eu tenho acesso em primeira mão, eu leio, depois divulgo.

### **Você se sente à vontade para aperfeiçoar modelos, processos em sua área, trazer inovações?**

Sim, dentro da minha equipe, como são eu, o analista e o gestor, tem muita abertura. Então, a gente pode falar tudo, posso dar a ideia mais “nada a ver” do mundo. A gente sempre brinca: “No mundo ideal seria isso, isso e isso. Mas na nossa realidade tem que fazer isso, isso e isso. É o que dá para fazer agora”. Mas sempre tem abertura e sempre sugiro melhorias nas ações.

### **Qual é a diferença que você enxerga entre os profissionais de comunicação interna da sua geração e de outras gerações?**

De comunicação interna, eu conheço só gente de 30 anos, de 20 para 30 anos. Eu não conheço muita gente mais velha que trabalha na área de comunicação interna. O meu gestor, inclusive, assumiu a área, mas ele é administrador. O que eu posso dizer em relação a, por exemplo, algumas pessoas um pouco acima de 30 que eu já encontrei em congresso, em Aberje, nesses lugares assim, acho que a principal diferença de geração mesmo é essa questão da nossa geração estar preocupada mesmo com o que vai dar resultado. E eu acho que as gerações antigas não tinham tantas ferramentas para conseguir mensurar. Eles não eram, digamos, tão cobrados. Era mais uma comunicação via de mão única, só informe, informe, informe. E qual é o resultado? “Publiquei 30 revistas, soltei 100 e-mails e tá ótimo.” Eu posso ter uma visão meio preconceituosa, mas era mais via de mão única. E a nossa geração quer, além de fazer a comunicação que é dos canais, quer ir além, no diálogo, na construção de relacionamento, de medir esse relacionamento. Então, é um trabalho que ficou muito mais profissional, as

peças cobram muito mais resultado também. Eu acho que a gente, dessa geração, é muito mais cobrado do que as gerações antigas. Acho que a cobrança é maior e o profissional fica extremamente sobrecarregado, porque as áreas são pequenas, em comunicação interna você tem uma, duas pessoas e o trabalho continua o mesmo.

**Você diria que há algum choque entre vocês, dessa geração de comunicadores, e os comunicadores das outras gerações?**

Eu posso falar pelo meu gestor. Ele está cuidando há um tempo de eventos lá, estava com um pé na comunicação interna. E ele é um pouco mais conservador. Mas não tem nada assim que a gente “bata de frente”, de falar: “Nossa, eu acho isso um absurdo o que ele faz ou como ele pensa”. Nessa experiência que eu tenho agora, eu não vejo esse atrito. Mas eu acho que é uma visão um pouco mais conservadora. Acho que a gente é muito mais aberto a experimentar novas coisas, a ouvir pelo menos. Algumas coisas que a gente vai falar, o meu gestor já bloqueia, nós vemos pelo olhar que ele já bloqueou. Eu continuo falando, mas ele já deu o “corte”. E eu não, se alguém falar para mim: “Olha, eu tive a ideia de colocar um balão azul e a gente vai espetar o balão e vão cair rosas...”, eu fico ouvindo para ver no que vai dar. Aí, depois, eu falo para a pessoa que não vai dar para fazer. Eu acho que a pessoa que tem que criar, não pode ter limitação. Tudo bem, você cria o que você quiser, depois você adapta à sua realidade. A gente é muito mais aberto.

**Você, como comunicadora, tem preferência por trabalhar com meios eletrônicos, impressos ou comunicação face a face?**

O que é prático é o eletrônico. Estou sentada lá, vou, mando, me relaciono, OK. O que eu gosto: do pessoal. Eu indo lá em uma reunião ou a gente criando um evento presencial, tem muito mais impacto. Só que o evento presencial ou, digamos, a comunicação face a face, seja em uma reunião ou uma própria ação, pode ser um encontro semestral como o que tem lá, tem muitos riscos, de você não conseguir passar a mensagem. A mensagem depende de você, da gente que é da área de comunicação interna, a gente consegue entender o que a gente quer e o objetivo e saber que as pessoas não têm tempo e não têm paciência para ouvir, falar a linguagem delas. Já quando acontece um evento presencial, o evento se perde, porque as pessoas não conseguem passar a mensagem. Elas tentam demonstrar todas as especificidades, os detalhes, que não são coerentes naquele momento. E todo mundo fica no celular. Eu prefiro o face a face, mas na prática acontece mais o eletrônico.

**Em suas ações de comunicação, você prefere trabalhar com algo mais visual, por exemplo, imagens, infográficos, ou prefere os textos?**

Total visual. Porque o visual convida à leitura. Então, a maneira como você apresenta a informação faz toda a diferença se a pessoa vai querer ler ou não. Você chama a pessoa para a leitura. E tudo que eu consigo transformar em imagem, ou é um texto, se der para colocar o resumo do texto ou em tópicos e colocar um ícone, tudo que você puder tirar texto e deixar visual. Claro que o texto é importante, mas o que tem que estar no texto é o que é importante, o resto tem que convidar à leitura. Quando você coloca aquele negócio “batido”, sem nada, as pessoas não vão ler, essa é que é a verdade.

**Quando você está fazendo todo o seu trabalho, no dia a dia, você para e pensa como as pessoas vão receber aquilo? Você procura refletir como o seu trabalho impacta na vida daquele empregado?**

Sim. Eu não faço essa reflexão diária. A gente faz muito essa reflexão durante a reunião. A gente tem uma reunião, precisa alinhar, a gente reflete muito sobre a maneira como nosso público irá receber. Faço essa reflexão quando vou criar alguma coisa, alguma ação, ou dar alguma sugestão. Mas não que tudo o que eu vá fazer no dia a dia eu fale “Nossa, isso aqui vai ser super legal”, entendeu? Às vezes, não sei se acontece com você, você acaba ficando um pouco “frio” no dia a dia. Você não consegue se emocionar com tudo. A gente acaba “levando” tanto que fica “calejado”. Às vezes, quando eu acho alguma coisa muito legal, eu falo: “Nossa, que genial!”. Pode ser uma ideia minha, do meu colega, qualquer ideia, de qualquer pessoa, se eu gostei, eu falo na hora: “Que genial, vamos fazer!”. Mas quando eu não acredito, eu não falo nada. Eu tento expor para a pessoa que não é legal. Mas eu faço isso com muito cuidado, não é uma coisa muito fácil, você criticar o outro.

### Entrevistado 3

**Como você lida com modelos pré-definidos quando você trabalha com comunicação interna? Por exemplo, se a área de comunicação em que você atua usa um modelo de *briefing*, você o adota ou gostaria de adaptar, de ter liberdade para mudar esse modelo ou trabalhar com outro?**

Acho que em todas as empresas que eu passei até hoje, geralmente, tinha realmente um modelo a seguir. Eu acho superimportante a questão do modelo, até para, por exemplo, quando a gente fala de cliente interno, outras áreas, eu acho importante ter um *briefing* para que as pessoas entendam, elas consigam colocar em palavras quais são os objetivos, as expectativas das ações, começar a fazê-las pensar quais públicos elas querem atingir. Eu acho superimportante a questão do modelo. Até para as próprias remodelagens da comunicação, uma comunicação mais holística, mais integrada, eu acho importante a gente sempre repensar o modelo e a gente tentar adaptar cada novo projeto para a expectativa de um cliente. Então, eu acho que engessar o modelo, você perde em comunicação. Porque tem algumas coisas que um *briefing* para a gestão humana não serve para TI. Então, acho importante você sempre usar o modelo como algo para se embasar, mas acho importante a própria empresa deixar isso aberto para o comunicador conseguir adaptar isso para cada cliente interno. Claro, sempre usei o modelo, mas graças a Deus na minha carreira eu sempre tive essa flexibilidade de conseguir adaptar. E eu acho que isso só trouxe ganhos.

**Se você não tivesse outra opção a não ser trabalhar com o modelo, você ficaria incomodada?**

Me incomodaria. Hoje, na minha empresa, eu vejo que tem algumas coisas que são bem engessadas. Por exemplo, quando eu falo de plano de comunicação, eu já preciso usar um *template* básico de PowerPoint, isso me incomoda bastante. Porque tem algumas coisas que eu acho que eu perco, em querer apresentar um cartaz diferente, em querer mostrar uma proposta diferente e aí não cabe naquele *layout* que eles querem colocar. Então isso, de certa forma, por mais que seja uma coisa física, ela impacta na estratégia.

**Quando você está trabalhando com algum projeto, alguma ação de comunicação, e você precisa passar por várias instâncias para aprovar, por vários profissionais, isso te incomoda? Ou você vê isso como algo normal?**

Hoje eu não consigo falar que me incomoda, porque eu vim de uma empresa menor e o departamento de comunicação lidava diretamente com o presidente. Então, o processo de aprovação era muito ágil, era muito rápido, era dinâmico. E isso trazia um ganho absurdo para a área, até para refrescar, trazer novos projetos, porque tudo era muito rápido. Porque a gente estava falando de uma empresa de 44 funcionários. Então, em oito meses de casa, eu senti uma evolução gigante, pelo processo ser mais rápido na aprovação e por ter menos pessoas nesse processo. Então, eu tinha que aprovar, basicamente, com duas pessoas, que era a minha gestora e o presidente. Hoje, eu estou em uma estrutura de cinco mil funcionários em que eu preciso aprovar, pelo menos, com cinco pessoas. Eu sinto que isso traz uma morosidade enorme para os processos. Realmente me incomoda saber que em algumas estruturas o processo de aprovação tem que ser tão grande e traz tanta ineficiência muitas vezes para os processos.

**Você já teve a experiência de implantar alguma ação de comunicação customizada? Você acha que isso é importante? Qual é sua opinião de trabalhar com ações assim?**

Eu tive uma oportunidade incrível para a minha carreira que foi implantar uma revista corporativa, totalmente voltada para o colaborador, uma revista interna. Esse projeto foi incrível justamente porque eu tive total autonomia. Me deram um folha em branca e falaram: “É o seguinte: a gente precisa de uma revista interna para os colaboradores, mas a gente não sabe por que tipo de conteúdo eles se interessam e você precisa propor algumas editorias”. Nesse momento eu usei, principalmente, técnicas de *design thinking*, que justamente traz a pesquisa para primeiro plano em um projeto e isso trouxe um ganho absurdo. Porque foi aquela coisa: eu montei todo um questionário, eu montei protótipo, para, realmente, ir a campo, testar, validar com aquele público se isso era uma coisa interessante para ele, aquelas editorias que eu estava propondo. Foi uma semana inicial de observação, então que eu queria entender um pouco da rotina deles, que tipo de assuntos que os interessava, que tipo de assunto eles eram carentes. Eu fui fazendo entrevistas individuais durante toda uma semana, como eram 44 pessoas, eu consegui fazer nesse período, e só depois de validar algumas hipóteses, de descobrir algumas “dores” em comunicação, do que eles sentiam falta, o que já era muito bem atendido por outros veículos, aí finalmente eu consegui montar um projeto. Pela primeira vez eu consegui mostrar para o meu gestor que, antes de a gente propor uma revista da nossa cabeça, fazer tudo, fazer todo aquele trabalho de arte, de conteúdo, tudo o mais, lançar isso e só depois validar, eu consegui provar que o processo inverso, de primeiro validar, entender, personalizar aquele projeto iria trazer muito mais aceitação. E a prova disso foi que logo no primeiro exemplar, depois de duas semanas a gente fez uma pesquisa de opinião, e o índice de satisfação foi de 96%. Isso é uma coisa que eu realmente levo para a minha carreira, que eu aprendi e que eu vou levar para todos os meus projetos sempre que eu puder. Quanto mais personalizada uma demanda de comunicação for, mais eficaz ela irá ser. Muitas vezes eu vejo as empresas querendo ser comunicação 2.0, querendo ter redes sociais internas, uma série de coisas que elas veem lá fora que acham muito bonito, mas que a cultura interna delas não permite ainda aquilo. E a gente, como comunicador, tem que engatinhar com a empresa, tem que dar os primeiros passos com a empresa. É nosso papel crescer junto com ela. E não simplesmente pegar um modelo pronto, de fora, e querer implantar e achar que aquilo vai ser um sucesso. É nisso que eu acredito. Eu realmente acredito muito que as demandas de comunicação elas têm que ser personalizadas.

**Como você, como comunicadora, enxerga as pessoas de uma organização? Você enxerga os empregados como indivíduos ou como um público, uma parte de um grupo?**

Eu gosto muito da expressão “capital humano” para colaboradores. Eu sei que é muito ruim capitalizar o humano, mas o que eu quero dizer com “capital humano” é que realmente você mostra o quanto os colaboradores são um ativo para a empresa. Mais do que qualquer outra coisa, quando você tem colaboradores felizes no ambiente de trabalho, eles podem ser públicos multiplicadores daquela marca. O orgulho de pertencer é um ativo para a empresa. O meu maior amor por comunicação interna é justamente isso, porque eu acho que é quase um trabalho social fazer comunicação, de você ouvir as pessoas, entender as expectativas das pessoas, entender as expectativas da empresa e alinhar isso. Então, comunicação interna é uma régua. Independente do cargo que você tenha, todo mundo quer estar feliz no seu ambiente de trabalho. E o papel da pessoa de comunicação interna é justamente trazer essa felicidade para o dia a dia, deixar aquele ambiente mais leve, deixar aquele ambiente mais agradável, fazer as pessoas terem orgulho de pertencer. Então, para mim, hoje, essa é a minha expectativa. Quando eu olho um colaborador, eu vejo ele como um ativo para empresa.

Quando eu converso com um profissional que trabalha há 10 anos e eu vejo o amor dele pela empresa, eu sei que a perda de uma pessoa assim é algo muito forte para uma empresa. Então, eu sempre vi muito a comunicação interna, eu sempre aprendi muito com os colaboradores, sempre gostei muito de entrevistas, revista interna eu acho muito importante para o comunicador, porque você vai entendendo o que é importante para as pessoas, como você pode deixar isso mais forte, fazê-la se sentir reconhecida. Então, eu não acho que uma pessoa é uma pessoa qualquer, não, ela escolheu aquela empresa, assim como a empresa escolheu ela. Acho muito importante as pessoas.

**Você procura pesquisar mais detalhes sobre o perfil do público quando vai desenvolver uma ação, você procura entender com as pessoas se comportam?**

Ao máximo. Eu, às vezes, fico pensando, como comunicadora, que alguns autores se perderam no tempo. E na verdade não é nem culpa deles, porque, claro, para a época deles aquele mapeamento de públicos funcionava. Hoje, eu acho que é nosso papel rever alguns mapeamentos de público. Eu fiz um curso de caçador de tendências, para entender como as pessoas se relacionam com as marcas, como os seus comportamentos influenciam a compra. E aí a gente pode falar da compra de um produto ou da compra de um projeto. Era um curso bem voltado para marketing, mas que eu consegui absorver muita coisa nesse sentido. Às vezes, a gente quer mapear tanto as pessoas por idade, segmentação de renda, sexo, umas coisas tão óbvias, que às vezes te perguntam: “Por que você está me perguntando isso? Por que é tão importante saber o sexo?”. Porque às vezes eu acho que a gente vai tanto no automático, de tipo “o meu público é um público técnico, de 30 a 50 anos, e não sei o quê...”. Mas tem muito mais para ser explorado em termos de segmentação. Esse tipo de inteligência eu espero muito em um profissional de comunicação. Porque eu acho que não adianta simplesmente sair soltando comunicado, soltando *release*, soltando um monte de *newsletter* e achar que está representando todo mundo. A gente está em um era em que os públicos são cada vez mais diversos, as expectativas são cada vez mais diferentes. Hoje, até o jeito como você é motivado pelo trabalho depende da geração que você é. A gente vê muito os *baby boomers*, Geração X, sendo motivados, por exemplo, por dinheiro. Então, você tem que fazer um plano de gestão de carreira que faça a pessoa crescer. Até a inteligência do RH tem que ser muito nisso, de planejamento de carreira. Enquanto quando olham para mim, principalmente Geração Y, eu sou movida por propósito. Se eu não tiver um propósito claro, se aquela empresa não tiver um propósito claro que eu vista a camisa, eu vou ficar desmotivada e vou querer mudar de empresa. Então, hoje segmentar público é muito importante, acho que as pessoas ainda fazem isso de um jeito muito ruim e muito retrógrado.

**Você tenta se colocar no lugar do empregado quando está desenvolvendo uma ação de comunicação?**

Totalmente. Em uma entrevista que eu fiz me perguntaram quais eram as minhas qualidades. E na hora me veio na cabeça que sou muito empática. E acho que isso facilita muito o meu trabalho como comunicadora interna. Porque, para mim, é extremamente importante eu me colocar no lugar do outro e entender por que aquilo é importante para ele. Por que essa empresa é legal para ele e, por entrevista mesmo, entender a profundidade daquilo. Porque eu acho que, quando você realmente se coloca no lugar do outro, é muito mais fácil você fazer uma comunicação voltada para ele. Parece óbvio, mas eu vejo muita gente não fazer isso. “Eu vou me colocar no lugar do presidente porque assim o presidente vai gostar da comunicação”. Mas quando você for mostrar indicadores, para mostrar que aquela comunicação foi eficaz, não vai importar só o presidente. Você vai fazer a pesquisa com o seu público-alvo.

**Se você tem uma demanda e tem uma quantidade de informações à sua disposição, você procura investigar mais ou trabalha com o que tem?**

Eu me considero muito investigativa. Sou uma pessoa que, qualquer coisa que coloca em uma apresentação, tem que estar muito bem embasada, muito bem amarrada. Por exemplo, eu não vou propor um e-mail marketing se eu não tiver pesquisado que aquele público tem acesso a computador. Ou mesmo saber, por indicadores, quantas vezes ele acessa a *intranet* por semana. Então, tudo o que eu coloco em um plano de comunicação eu tento, ao máximo, investigar, para não ter retrabalho. Porque as pessoas não sabem fazer *briefing*, e não é nem uma crítica, é porque não é o dia a dia delas, preencher *briefing*, entender a expectativa do projeto, objetivos. Se eu não cutucar, se eu não ligar, perguntar, ter todo um trabalho investigativo sobre alguns pontos que elas não tinham pensado, que eram relevantes, a minha comunicação acaba ficando muito pobre. E ela acaba voltando, porque o cliente olha aquilo e fala: “Acho que isso aqui não me atende. Porque, justamente, a base não acessa computador todos os dias e você está me propondo uma campanha totalmente *online*, com *game*, *hotsite*, uma série de coisas, só que isso não me atende, porque as pessoas não vão participar daquilo”. Então, quanto mais investigativo um comunicador for antes de propor um plano de comunicação, mais assertivo ele vai ser. E menos retrabalho ele vai ter. Para mim, é essa a relação.

**Quando você está buscando essas informações, esses conteúdos para desenvolver um projeto ou uma ação, o que te guia: você procura a pessoa que tem mais conhecimento, independente da função que ela tem na hierarquia da empresa, ou vai pelo cargo?**

É justamente isso. Eu tento buscar, principalmente quando eu não conheço ainda muito a área, minimamente com o meu entorno quem é que entende bastante de operação? Quem entende bastante de desenvolvimento organizacional, para poder me ajudar? Mas sempre, também, buscando mais de uma fonte. Eu acho que uma fonte, principalmente de gestores, ela é muito condicionada. Tem algumas coisas que o pessoal de cargos gerenciais não tem uma visão da base. Então, para mim é superimportante sempre pegar alguém da base, um analista e um gestor. São três visões completamente diferentes. E até por tempo de casa eu acho importante, porque, às vezes, uma pessoa que está começando tem uma visão muito fresca, muito de fora da empresa. Então, ela tem uma visão crítica muito aguçada. Enquanto a pessoa que tem mais tempo de casa, ela tem, sim, uma bagagem organizacional muito grande, mas, às vezes, está muito condicionada já. Porque há muito tempo ela faz aquela função, há muito tempo ela trabalha daquela forma. Então, eu acho importante você ouvir mais fontes. Também acho importante buscar referências em outros setores, em outros departamentos. *Benchmarking* é uma coisa extremamente relevante para a nossa profissão. Acho que a função do comunicador é, também, sempre manter contato com outros segmentos, com outros setores, porque isso traz uma visão mais fresca do mercado, consegue refrigerar algumas áreas que muito tempo ficaram engessadas, porque todo mundo daquele segmento faz daquele jeito.

**Você gosta de ver resultados, de fazer mensuração? No seu dia a dia da comunicação interna, você procura acompanhar os resultados?**

Hoje em dia eu sou uma pessoa apaixonada por indicadores. Eu amo indicadores. O meu primeiro projeto de estágio foi sobre isso, sobre mensuração de resultados em comunicação. O que consegui foi ver mais a fundo o quanto métricas auxiliam a deixar tangível os retornos de comunicação. Não adianta o projeto ser lindo, maravilhoso, ter *teaser*, fase pré, durante e depois, se a gente não conseguir mostrar em números ou mesmo em percepção o quanto

aquele comportamento mudou. Ou o quanto aquela campanha auxiliou a desenvolver um comportamento. E, infelizmente, a gente fala em comunicação de coisas muito intangíveis. Acho que esse é o maior desafio e a maior dor hoje dos comunicadores: é você, desde o começo, pensar em ações que você consiga, minimamente, mensurar. Seja por clique, por acesso, seja por entrevista de *feedback*, seja por uma enquete. Tudo isso traz muito ganho para a comunicação. E é aquela coisa: o comunicador não tem que sempre esperar os melhores indicadores. Pelo contrário: às vezes os piores indicadores são os que mais ensinam você a crescer em uma próxima fase. Muitas vezes a gente vê avaliações que são superficiais: “Nossa, a comunicação interna é ótima”. Mas o que você está falando de comunicação interna? A comunicação entre gestor e empregado é comunicação interna. A comunicação entre todos os fluxos da organização é comunicação interna. Um comunicado na *intranet* é comunicação interna. Então, se você não criar uma série de indicadores para medir o que está bom e o que não está, você sempre vai ficar com uma avaliação que era preferível não ter sido feita. Porque não mede nada. Muita gente se engana, muita empresa se engana. Porque acha que está fazendo do jeito certo, e na verdade você não está fazendo as perguntas certas. Eu acho que o problema não é nem as respostas, são as perguntas. A gente esquece o quanto algumas perguntas são relevantes e elas têm que ser feitas, por mais óbvias que elas sejam, que elas possam parecer. Porque cria histórico para a área e também te norteia para ações futuras.

**Você gosta de ter um retorno constante dos empregados sobre as ações de comunicação? Você vê isso como importante?**

Com certeza. Pessoalmente, é o que me motiva. *Feedback* é o que me motiva. Porque assim como a relação pessoal, quando eu faço alguma coisa para você que você fala: “Gostei muito daquilo que você fez, foi muito importante para mim”, isso, querendo ou não, traz um ganho pessoal. Profissionalmente, isso é ainda melhor. Porque você vê o quanto uma comunicação bem estruturada, bem dialogada ajuda as pessoas nesse sentido de pertencimento, de reconhecimento. Muitas vezes as empresas acham que o reconhecimento tem que ser só tangível, só financeiro. Mas ninguém sabe o sorriso e a sensação de prazer que pode ser gerada por uma comunicação mais inclusiva. Então, eu acredito em uma comunicação cada vez mais coparticipativa. Fazer essa revista interna que eu te falei foi super legal para o meu trabalho porque uma das editorias era uma entrevista com um colaborador. E eu ouvia coisas incríveis, que eu falava: “Eu olho para essa pessoa e eu nunca ia imaginar que ela passou por isso”. A minha percepção como pessoa e como profissional muda no momento em que eu dialogo, em que eu investigo, no momento em que eu faço uma comunicação e eu recebo um *feedback*. Porque a pessoa, depois de toda aquela experiência, fala: “Puxa, adorei conversar com você. Adorei te contar essa história. Eu nunca tinha contado isso para ninguém”. Isso para mim não tem preço.

**Como você se sente quando precisa fazer uma comunicação e ela não está totalmente completa e pode não ser transparente?**

Frustrada. Eu me sinto frustrada porque vai contra o que eu acredito. Eu acredito em uma comunicação transparente, ela tem que ser. Por mais doído que seja falar tal coisa, tem que vir. E tem que vir da boca do presidente, da boca do gestor. E muitas vezes a gente quer mascarar tanta coisa que, para mim, o projeto já começa errado. Você já perde a credibilidade no começo. Porque os questionamentos podem não vir amanhã, mas vêm depois, e depois, e depois. E a nossa comunicação vai ser *low profile*. E eu detesto comunicação *low profile*. Eu não acho que a comunicação tem que ser *low profile*, ela tem que ser ativa. Eu jamais

trabalharia na Apple por isso, porque eu vejo que eles são totalmente *low profile*, em imprensa, em tudo. Eles só respondem o que perguntam para eles. Isso não é projeto. Eu acho que uma campanha, se ela realmente tem que ser anunciada, se é algo importante para aquela área, então que ela apresente o mínimo de transparência possível. Se tem que esconder alguma coisa, já está errado. Eu acredito que os processos têm que ser cada vez mais transparentes porque, de uma forma ou de outra, o colaborador sempre acaba descobrindo alguma entrelinha. Eu já vi várias pessoas processando uma empresa por isso. Porque lança alguma coisa e no regulamento não estava especificando isso. Então isso traz uma série de transtornos não só para o dia a dia no trabalho, mas até de crise de imagem, de reputação. Se hoje está tão em alta falar de reputação nas empresas, por que não voltar a falar de transparência? Em todos os projetos, em todos os fluxos. Infelizmente, eu acho que a gente parou de debater isso. Isso é um erro. Muitas vezes o comunicador não tem total apoio da presidência e do gestor. São coisas que vem *top down*, a comunicação não é braço direito das estruturas gerenciais, é só como se fosse a pastelaria. Entrega o pastel quentinho, mas você não pergunta sobre a procedência. Então, isso é uma coisa que me frustra bastante quando eu tenho que lidar com esse tipo de projeto.

### **Quando você está trabalhando em um projeto, você procura levar em consideração os impactos sociais, ambientais, econômicos que por ventura existam?**

Com certeza. Quando a gente fala de diagnóstico em comunicação, a gente sempre tem que pensar em diagnóstico externo e interno. E muitas vezes as pessoas negligenciam os aspectos externos. Mas isso traz um ganho gigantesco para todo e qualquer projeto. Eu falo porque o meu último grande projeto foi um plano de comunicação da abertura de uma filial no Rio de Janeiro. E eu aprendi muito em termos de diagnóstico externo. E o quanto isso impacta na marca. O posicionamento da marca mudou, a apresentação institucional mudou. O jeito de se relacionar com a imprensa mudou. O jeito de contratar colaboradores, no Rio, mudou. Mas tudo isso não pelo aspecto interno, mas de cultura mesmo. De você olhar para o entorno e falar: “Aqui no Rio de Janeiro eu tenho diagnosticado algumas oportunidades de exposição da marca em projetos sociais com a comunidade para falar sobre gestão de carreira”. O pessoal do Rio, por exemplo, se relaciona muito com o corpo, com a saúde. Então, por exemplo, vamos propor um plano de comunicação que fale sobre corrida saudável com os nossos gestores e clientes no Rio. Porque isso é um jeito de aproximar a marca dessas pessoas fora do ambiente de trabalho. Porque, de acordo com pesquisas e muita investigação, vimos que as pessoas lá precisam se relacionar fora do ambiente de trabalho. Eu só conseguiria saber isso com investigação e olhando o entorno, olhando que tipo de oportunidade social eu tenho, que tipo de impacto social a minha marca pode ter ali dentro. E tem que ser feito esse diagnóstico, porque tem algumas oportunidades que são simples, são gratuitas e você deixa passar porque você está olhando só para o ambiente interno da organização. Quando, na verdade, hoje, as marcas não estão dentro do quadrado delas. Elas não são ilhas. Pelo contrário: elas se relacionam com concorrência, com o mercado, com diversos públicos. E por mais que a gente esteja falando de público jornalista, o jornalista do Rio é diferente do jornalista de São Paulo, o colaborador do Rio é diferente do de São Paulo. Então, eu acho muito importante investigação e diagnóstico de entorno.

### **Você procura pensar em como o seu trabalho se reflete na vida do empregado?**

Com certeza. O tempo todo. O meu maior desafio hoje é cuidar da comunicação para cinco mil colaboradores, que estão espalhados por todo o Brasil e com diferentes realidades. Eu estou começando esse trabalho ainda, mas eu quero ir muito mais a fundo para diagnosticar

esse público, para entender como eles se relacionam com os comunicados da empresa e até como é a relação deles de pertencimento. Eu vejo, em alguns e-mails mesmo, até no jeito como as pessoas respondem, por ser de comunicação interna, algumas pessoas bem ríspidas. Porque, de certa forma, elas não se sentem incluídas nas comunicações. Então, hoje, por exemplo, eu liguei para falar de um concurso que a gente fez para um ganhador, e foi uma pessoa supersimples, você precisa ver o quanto ele me agradeceu: “Obrigado pela oportunidade, eu nunca tinha ganhado nada”. Ele se inscreveu e foi mérito dele ter ganhado. Mas é uma coisa tão pequena que fez o dia dele iluminar. Aquilo me deixou muito contente por saber o tamanho do desafio que eu tenho como comunicação. Porque nem sempre a gente vai poder dar um presente para a pessoa. Mas o meu intuito é que a cada comunicado o sentimento da pessoa de pertencimento aumente. Essa é a minha meta daqui para frente. Que cada vez mais esse cinco mil colaboradores se sintam parte e reconhecidos pela empresa. Porque eu sei que isso muda o dia deles, muda a relação deles pessoalmente. Faz eles se sentirem úteis, se sentirem parte daquilo. Porque tem muita rivalidade entre administrativo e operacional em muitos setores.

**Você procura compartilhar informações dos seus projetos com seu gestor e com os colegas de sua equipe? Você costuma ter essa troca?**

Eu acho uma ótima pergunta, porque eu acho que falta muito essa troca em muita gente. E eu acho assim: muitas vezes a empresa quer que os colaboradores sejam públicos multiplicadores, mas o próprio comunicador não é um público multiplicador. Então, muitas vezes a gente faz uma ação e não comenta a ação. O simples fato de você trocar o que está fazendo, uma iniciativa da empresa faz com que outras pessoas se engajem, eu costumo fazer muito o contrário também. Quando eu comecei na empresa, todo mundo que sentava do meu lado eu falava: “Oi, meu nome é tal, vou fazer comunicação interna, vou cuidar disso, disso e disso. Me conta o que você faz?”. Eu conheci um monte de gente, pela simples curiosidade. Sentar do lado de alguém e perguntar: “Que tipo de projeto você toca?”. Eu acho superimportante essa troca e eu acho que tinha que estar no *job description* de todo mundo que trabalha com comunicação interna. Trocar e o simples prazer de trocar. Tem que ser uma coisa genuína. Porque se for uma coisa forçada, as pessoas percebem e não constroem relacionamento. Eu acho que o profissional de comunicação tem que ser esse elo, essa ponte entre a teoria e a prática. Então, tem que ser o primeiro cara a fazer, a comprar a ideia, e por isso eu volto naquela questão da transparência. Eu tenho que entender o quão transparente é aquele projeto e vestir a camisa daquele projeto, para eu conseguir multiplicar.

**Isso é algo que você faz espontaneamente, então?**

Espontaneamente, parte de mim.

**Qual é a sua opinião quando existem ações de comunicação que trabalham justamente essa questão de envolver as pessoas, que dependem da participação das pessoas para ter efetividade?**

Como é difícil fazer as pessoas participarem. Hoje, eu acho que a gente vive uma era de coparticipação. As pessoas têm vontade de participar, muitas delas. Mas sabe o que é mais triste? Precisa ter uma contrapartida. Você não pode lançar um conteúdo cultural para pintar um desenho se você não oferecer nada em troca para a pessoa. Tem que ter um brinde, uma ação. Isso me deixa muito triste, que as pessoas sejam engajadas por coisas. Tem que ter uma troca. Sinceramente, isso me frustra bastante, mas não com a empresa. Com o ser humano. De

saber que algumas coisas tinham que ser muito mais genuínas. E, infelizmente, elas não são. Elas são muito mais forçadas para mostrar para o outro. Mas a gente entra em outra questão debatida hoje, que é o de ter e não ser. Ou parecer ser e não ser. Isso frustra um pouco. Sempre tem que ter alguma coisa para dar, para incentivar as pessoas a participarem.

**Como você, como comunicadora interna, vê a questão de utilizar um tom mais bem humorado, mais divertido nas ações de comunicação? Você tenta, sempre que possível, fazer isso?**

Eu acho super importante. Foi uma das coisas que eu aprendi ao longo da minha carreira, que eu vim de uma escola muito engessada, muita dura, com textos muito duros. A gente sempre teve uma linguagem muito rebuscada, muito voltada para *paper*, para artigo pesado. Já trabalhei com imprensa também, que a linguagem é mais pesada, é mais formal. E eu acho que foi assim que eu me apaixonei por comunicação interna. Porque eu vi que é um setor que a gente pode ser mais leve, que a gente tem que ser mais leve em muitos assuntos. Então, você vai falar de segurança do trabalho, não adianta ser certinho, engessado, porque senão fica aquela linguagem dura, todo mundo faz daquele jeito, e não é eficaz. Por outro lado, eu acho complicado falar que essa é a melhor linguagem do mundo, tem que ser sempre assim, porque tem alguns públicos que eles só conseguem se relacionar com a empresa de um jeito formal. Porque para eles é respeito. E se fizer nos comunicados uma linguagem muito *fun*, eu acabo desengajando aquela ação. Então, eu acho que não tem regra, é muito você sentir como o seu público quer conversar com você. E quando a gente fala de coisas, por exemplo, na *intranet*, onde muitas vezes não dá para ser tão personalizado, aí sim, eu acho que não precisa ser informal, mas pode ser mais leve, pode usar uma linguagem mais simples, pode ser mais convidativa, pode usar mais imperativo, “Participe da próxima palestra”, “Colabore para essa ação”. Sempre com uma linguagem, acho que não é nem informal a palavra, é inclusiva. Eu acho que esse é o desafio do comunicador interno: é ter uma linguagem inclusiva. Eu gosto muito, em todos os meus comunicados, de usar a primeira pessoa do plural. Eu sempre gostei do “nós”. “Nós convidamos você”, “Participe conosco”. Eu acho que isso faz criar uma cultura de coparticipação, de equipe. Eu acho que isso é uma mudança legal.

**Você acha que uma comunicação, além de trazer uma mensagem, tem que entreter as pessoas?**

Com certeza, porque eu acho que a gente entra na via de mão dupla. Que você não está só sendo emissor. Aquele leitor, receptor, também está participando, se engajando com aquele conteúdo. Então, ele está trocando, nem que seja um sorriso. “Que sacada legal, foi divertido isso aqui”, “Foi legal esse trocadilho”, “Eles quiseram me informar com um quadrinho”. Tem o lance das quatro mãos, não são só duas mãos produzindo um conteúdo e sendo enviado. Se todo mundo pensasse mais em conteúdos que pudessem ter essa troca, acho que até a absorção das coisas seria mais fluida.

**Você prefere adotar meios ou ações que te possibilitem um retorno rápido ou você não tem essa preocupação?**

Pessoalmente, eu juro que eu não me importo com o retorno rápido. Porque eu realmente acredito que os frutos da comunicação interna são a médio e longo prazo. Mas como eu sempre trabalhei em empresa *top down*, elas querem esse retorno rápido, querem comprovar que aquilo está sendo eficaz, porque querendo ou não, está saindo dinheiro do bolso deles, então o retorno em curto prazo também é muito importante, até para valorizar o meu trabalho,

como indicador. E mesmo provando o meu trabalho e o meu valor em curto prazo eu já fui demitida em época de crise, então, imagina se eu não comprovasse esse valor em curto prazo. Eu acho que tem algumas coisas que você já tem que sentir no começo. Por exemplo, você soltou uma revista interna e o primeiro *feedback* foi: “Está travando, esse negócio onde você hospedou a revista interna está travando”, “Não está funcionando, a letra está muito pequena”. Esse tipo de coisa é ótimo esse *feedback* mais rápido. Você consegue, com agilidade, mudar a próxima edição. Críticas construtivas são sempre bem-vindas a curto, médio e longo prazo, para qualquer adaptação de projeto. Agora, em termos de eficácia, por exemplo, para eu descobrir que a revista interna foi um sucesso, eu precisei esperar cinco meses. Não tem jeito, não é uma coisa que eu conseguiria comprovar em uma semana depois de ter lançado. Então é aquela coisa: calma que as coisas acontecem e o retorno irá vir.

**Como você enxerga a questão de trazer inovação para projetos de comunicação com empregados? Você vê como importante que todo projeto de comunicação tenha algum componente inovador?**

Eu tenho muito essa sede de, pelo menos, um aspecto ser inovador em um projeto. Isso, de verdade, às vezes, me deixa muito paranoica. Porque tem coisa que tem resistência da área, tem coisa que não dá para implantar. Mas a gente entra em outros aspectos, como *timing*. As empresas, os departamentos, nunca mandam as coisas com a antecedência que deveriam mandar. Isso é um trabalho de cultura muito forte, que a gente tem que ir implantando aos poucos, porque as pessoas acham que a comunicação é instantânea. E elas são tão acostumadas com padrão, que elas sabem que você não vai fazer nada mais do que aquilo, elas não esperam que você vá fazer nada mais do que aquilo. E isso me deixa maluca, porque eu sempre quero fazer mais do que as pessoas esperam de mim. Só que muitas vezes tem a resistência de que não vai dar tempo, vai dar trabalho. Mas, pessoalmente, eu sempre tento uma ou duas ações serem propostas inovadoras. E não inovadora no sentido que nunca ninguém fez isso e eu estou inventando agora, não, mas realmente se inspirar em outros setores, em outras áreas, em outros projetos, buscar sempre referência. Porque fazendo do mesmo jeito, a gente sempre vai ter os mesmos resultados. Eu acredito muito nisso. Então, se a gente não tiver 10% de inovação em cada projeto, a gente nunca vai ter resultados diferentes. E aí a comunicação para de ser eficaz.

**Você costuma trazer exemplos de inovação que vê em outras empresas? Como você traz a inovação para os seus projetos?**

Acho que várias coisas. Eu sou muito curiosa e eu sou apaixonada por histórias. Eu sou uma pessoa que fala muito e conversa com as pessoas. Eu troco muito experiência profissional, projeto. Eu sou muito curiosa. Eu sou muito de dialogar para entender o que está passando lá fora. Esse último curso de caçador de tendências abriu muito a minha cabeça para ver que, muitas vezes, a inovação não está fora, ela está dentro. Se você entender um comportamento interno, você pode inovar. Às vezes é uma observação que você viu, por exemplo, a pessoa se relaciona com o jornal mural muito diferente, o pessoal administrativo, o pessoal de operação. Só de você ter captado isso, ou mesmo o jeito como o pessoal de operação se relaciona, isso só se consegue com percepção, atenção e observação. Eu acho que a inovação precisa disso, precisa de diálogo, não só com o que está fora, mas, principalmente, com o que está dentro. Não adianta fazer uma comunicação só pautada no que os outros fazem lá fora, porque funcionou para uma determinada empresa. Se isso não fizer parte do seu dia a dia no trabalho, aquilo não vai funcionar. E a gente só consegue isso observando.

### **Quais outras estratégias você adota para trazer inovação para a empresa?**

Pesquisei muito na internet, vejo muito que tipo de comunicado já saiu daquela área, sobre aquelas pessoas. Procuro buscar indicadores, então, converso com as áreas antes de um projeto para entender qual foi a aceitação dessa campanha no ano anterior. É você ter inteligência de falar: “Onde eu vou buscar esse tipo de informação?”. Eu acho importante entender mais o que não deu certo na campanha, mas por que não deu certo. E aí entender com a área responsável, com as áreas envolvidas, entender com as pessoas que participaram, com as pessoas que não participaram. Para poder, justamente, ter uma comunicação mais assertiva. Então, de novo, eu acho que é diálogo, diálogo, diálogo. Porque eu leio bastante, mas, às vezes, eu não consigo ter acesso a informações anteriores, então tem que ligar mesmo e entrevistar e simplesmente conversar sobre as ações. Ou, meu mundo ideal, ir até as localidades e ver as pessoas, estar com as pessoas. Tem que rodar, com a pranchetinha na mão e fazendo anotação.

### **Você se sente à vontade para aperfeiçoar processos, é natural para você?**

Eu gosto muito. Gosto muito de pegar alguma coisa e sentir que eu posso acrescentar algo àquilo, acrescentar valor àquilo. Eu tenho bastante dificuldade de criar um modelo, porque vem tanta coisa na cabeça que é difícil estruturar. Então, eu acho que eu me sinto até mais à vontade quando eu já tenho um modelo antigo e eu posso pensar em novas coisas em cima daquilo.

### **Você enxerga alguma diferença grande entre você, profissional de comunicação da Geração Internet, e os profissionais de outras gerações?**

Tem algumas coisas. Primeiro, liderança é uma coisa totalmente discutível hoje, que tipo de lideranças você quer ser no futuro e que tipo de lideranças você precisa ou que você tem. Por exemplo, eu vim de uma empresa que a gente passava por uma hierarquia. Então, primeiro a gente falava com o coordenador para depois falar com o gerente. É muito mais do que eu já vi, mas a comunicação não era tão coparticipativa. Por exemplo, eu não fazia projetos com a minha gerente. Então, tinha toda essa hierarquia, o tipo de liderança era mais hierárquica. Isso também varia por setor. E eu sinto isso até com as gerações. Para ela é importante ter essa hierarquia, essa divisão de processos, de alinhamento com toda a equipe. Depois eu tive uma liderança que, por mais que ela fosse Geração X, ela era mais coparticipativa, ela queria sempre estar envolvida nos meus projetos e ficava me mandando sempre o que eu tinha para fazer. Isso, de certa forma, incomodava um pouco, porque eu acho que Geração Y é muito responsável. Por mais que as pessoas falem que a Geração Y é mimada, eu conheço pessoas da Geração Y que são incríveis e o que você der na mão delas, elas vão fazer. Esse tipo de liderança que fica me colocando em *bullets* o que eu tenho que fazer e que fica o tempo todo me perguntando se aquilo está pronto, isso me deixa extremamente incomodada. Porque eu tenho um *deadline*, e o meu *deadline* é dois dias antes do *deadline* que você me deu. Então, aquilo vai estar pronto antes do tempo. Se não estiver nos dois dias antes, vai estar um dia antes, pelo menos. Porque eu tenho esse senso de responsabilidade e me incomoda quando um gestor tem isso, mas eu sei que não é de propósito, é o modelo que eles têm como liderança. E com a minha primeira gestora Geração Y foi algo incrível, porque eu não tinha uma chefe, eu tinha uma colega de trabalho. Era uma pessoa eu podia dividir tudo o que estava acontecendo em um projeto, era uma pessoa que a qualquer momento era disponível, eu não precisava marcar hora para falar com ela. Pelo contrário, ela era uma pessoa que, literalmente, sentava ao meu lado e que, a qualquer momento, eu podia interromper, a gente podia discutir, a gente

podia rediscutir, isso ganhou uma velocidade enorme nos meus projetos. E até como crescimento profissional, eu me senti muito mais segura no meu trabalho. Porque era uma pessoa que olhava para mim, na minha segunda semana de trabalho, e falava “Você vai acompanhar tal gerente em tal entrevista com a imprensa, porque eu acho que você é capaz”. Eu acho que a Geração Y tem um modelo de reconhecimento muito voltado para as pessoas. Ela é muito mais coparticipativa, de dividir as coisas, de falar: “Me sinaliza se alguma coisa estiver errada”. E aí a pessoa vai lá e te defende com unhas e dentes porque ela acompanha o seu trabalho. E ela não acompanha de um jeito intrusivo, de “como está tal demanda? Me manda o status”. Pelo contrário, ela em nenhum momento fazia isso, ela falava: “Quando você precisar, me procura”. Aí eu falava: “Aconteceu isso, isso e isso, eu pensei nesse caminho. Como você lida com isso?”. E aí tem outro aspecto da Geração Y: a gente é condicionado a sempre buscar soluções, não problemas. Eu vejo muitas vezes a Geração X focada no problema. A Geração Y é focada em soluções. E é realmente no plural. Um Y nunca vai te dar uma solução, ele vai te dar três, pelo menos. Agora eu estou em uma fase de transição, eu estou com uma pessoa que ela é Y, mas ela tem mentalidade de X. E o Y precisa se relacionar pessoalmente com o seu gestor. Você precisa ter admiração pelo seu gestor. Não só profissional, mas pessoalmente. E acho que a gente é uma geração que busca muito isso, admiração, conhecer pessoalmente. Eu acho que é isso que a gente busca em uma liderança, um gestor próximo. Porque quando você tem essa proximidade, você tem mais vontade de se doar, mais vontade de vestir a camisa. Eu acredito em uma liderança coparticipativa.

### **Você prefere trabalhar com meios eletrônicos/digitais, impressos ou comunicação face a face? Por quê?**

Eu daria prioridade para a comunicação face a face. Eu amo comunicação face a face, acho importante, por exemplo, treinamento de alinhamento, *media training*, qualquer coisa que você precisa falar de um novo projeto, ele tem que iniciar com a comunicação face a face, na medida do possível. Claro, tem projetos que é impossível você atende cinco mil colaboradores. Mas, sempre que puder, eu acho extremamente relevante. Porque isso sai da boca da pessoa certa, você abre espaço para pergunta, você abre espaço para avaliação, para já ir diminuindo os *gaps* da ação de comunicação. E mais do que tudo, você cria relacionamento. Que é o pilar de toda comunicação. Uma pessoa de comunicação interna que não tem um bom relacionamento com as áreas não funciona, é demitido em três meses. Porque não adianta, se você não tem essa proximidade, se você não sabe o que está acontecendo, o que está desmotivando uma ação, você não consegue agir. Então, eu acho comunicação face a face muito importante. Claro, a digital é a que mais se usa hoje por diminuir as distâncias, encurtar as barreiras mesmo entre receptor e emissor, mas, sempre que possível, eu gosto muito do impresso ainda. Porque eu sei que as pessoas se relacionam ainda com o papel. Eu sei que boa parte das empresas trocou sua comunicação de revista interna para *online*. Mas o jeito como as pessoas se relacionam com uma publicação impressa é diferente. E muitas vezes quando você tem uma comunicação interna só digital, você não tem como mostrar a sua foto que saiu na *intranet* para a sua família, porque você não tem acesso em casa. Ou você não pode ficar mostrando um conteúdo digital para qualquer pessoa. A gente ganha muito com a comunicação digital, mas a gente perde muito. Por custo, por sustentabilidade, por inovação, a gente está migrando cada vez mais para a comunicação digital. Mas eu ainda acho que a comunicação impressa tem o seu espaço, principalmente para as pessoas que não acessam os meios digitais.

### **Você prefere trabalhar nos canais, nas ações de comunicação, mais com o aspecto visual (imagens, ilustrações, infográficos) ou textos?**

Imagem, imagem total. Sou totalmente imagética. Eu acho que a gente consome imagem muito mais, compra imagem muito mais rápido do que texto. A gente vê pelo próprio Instagram, o *boom* que é Instagram. Uma imagem vale mais do que palavras. Então, hoje você vê aquelas *instamissions* que as empresas colocam, missões. “Como você vê o vermelho no seu dia a dia?”. Uma imagem, um tom de cor, faz você se conectar com uma empresa. É muito aquela questão do signo, que a gente está voltando, do quanto algumas imagens representam uma marca e o quanto isso se torna tangível para a empresa. E até pela questão da velocidade, hoje as pessoas não conseguem ler muito rápido. A Exame.com é muito mais lida do que a revista hoje em dia. Porque ela tem textos desse tamanho, e eles são super diretos, muitas vezes tem vídeos, então, você vê em dois segundos uma notícia, uma dica de gestão de carreira por um vídeo, porque as pessoas não têm tempo para ver. Estadão, Valor Econômico, Folha, UOL, tudo. E até uma intranet. Não adianta fazer cinco notícias enormes sobre determinada coisa. Eu acho que a gente é muito mais imagético hoje. Tanto que a gente olha o nosso *feed*, a gente não para para ler a legenda, só vai passando as imagens e vendo o que está acontecendo.

## **Entrevistado 4**

### **Como você lida com modelos prestabelecidos quando você trabalha com comunicação interna?**

Para mim, quando o modelo funciona, para mim é tranquilo, eu faço. Até porque se ele funciona, vai ser mais rápido, então é mais efetivo. Só se tiver algo que não funcione, que seja muito burocrático, por exemplo, um formulário que eu tenho que preencher para uma coisa simples. Aí já seria mais complicado, seria melhor ter essa flexibilidade. Mas, geralmente, é tranquilo para mim.

### **É tranquilo ou você se sente muito presa, quando é algo mais burocrático, você quer ter liberdade para trabalhar ou tudo bem seguir modelos?**

No início acho que sim, até para me acostumar e acho que é mais tranquilo, acho que com o tempo você se cansa. Por você já saber o processo, ainda precisa fazer aquilo. No início é até válido para aprender, mas depois não tem necessidade. Não é uma coisa que me incomoda ao extremo, mas quando você já sabe, não precisa mais daquilo.

### **Como você se sente quando está fazendo uma ação ou projeto de comunicação e há muitos profissionais ou várias instâncias para aprovar?**

Primeiramente cansaço. Principalmente quando tem prazo, porque se tem muita gente para aprovar, quer dizer que o seu prazo é menor, então você não consegue fazer direito porque fica pensando que tem que fazer para mil pessoas aprovarem ainda. Então, é muito cansativo, dá muito preguiça. Acho que uma pessoa para aprovar talvez seja suficiente.

### **Mas te incomoda por causa do prazo ou por você sentir que o trabalho não está andando?**

As duas coisas. Às vezes também por parecer que você não faz o trabalho direito. Por que tem que ter 10 pessoas aprovando, ainda mais quando tem uma coisa que você já está fazendo há um certo tempo, você já tem conhecimento daquilo, por que precisa de tanta gente para aprovar? Até porque, por exemplo, dependendo da coisa, como texto, é uma coisa muito pessoal. É complicado. Eu faço um texto aqui e às vezes pode ser que ele não esteja bom mesmo, aí tudo bem mudar alguma coisa. Mas é muito pessoal, eu escrevo de uma forma, você escreve de outra, e aí você tem três aprovações, cada um vai ver de uma forma diferente, e vai mudando, e às vezes não tem necessidade. E acho que é de ego também, principalmente quem escreve tem um pouco disso. “O texto que eu gosto é assim, o estilo que eu gosto é assim”, aí você passa para uma pessoa que tem o estilo totalmente diferente e vai mudar. Acho que não tem muita necessidade. É a mesma coisa: quando você está no início, você precisa, não sei se de aprovação, mas de um auxílio.

### **Como você enxerga projetos, ferramentas ou canais de comunicação que customizam as ações para o empregado?**

Eu acho que é interessante. E não dividir por grupos, gerentes ou diretores, mas, sim, pessoas. Inclusive, eu participei de um evento que falaram de segmentação de mercado em vendas, mas tem uma coisa a ver. Falaram que a tendência não é segmentação, é segmentação como

direcionamento, mas o foco é individualização, como fazem o Spotify e o Netflix. É individual, conforme você vê um filme no Netflix, depois ele indica para você aqueles que têm a ver. O Spotify é a mesma coisa. Hoje tem muitas empresas que, por exemplo, e-mail: “Fulano isso, fulano aquilo”. Cansa um pouco, acho que não tem que ser todas as ações customizadas, não acho que tem necessidade. Mas uma ou outra para chamar atenção é importante, acho legal. Mas tem que ser uma forma legal de customização, essa do e-mail eu acho que, pelo menos para mim, já não rola mais. Ver as coisas com o meu nome, eu já estou acostumada a receber muito. Mas é complicado, para você fazer uma coisa tão customizada sem ser por nome ou por cargo, enfim, você tem que conhecer a pessoa, e em uma empresa grande às vezes não tem como. Se tiver uma ferramenta que ajude você a direcionar melhor, acho que é legal. Mas aí seria muito avançado. Dependendo da ação, acho que dá. Mas é importante, você sente especial. “É para mim, legal, vou ver”. É a mesma coisa de e-mails quando você manda para fale conosco que você manda a resposta automática. Quando você vê que o texto sai do padrão, que ele realmente está falando do assunto que você reclamou, você vê o interesse, então você sente uma preocupação, o interesse que aquilo chegue para você da melhor forma.

**Como você enxerga os empregados de sua organização? Você consegue fazer essa individualização?**

Sim, principalmente quando é empresa que trabalha com algo muito específico, como quando o foco do negócio é energia. Então, o foco de todas as ações não deveria ser o administrativo e, sim, engenharia. É um público que você tem que ter mais atenção, não que você vá deixar de lado o administrativo, mas é o negócio da empresa, então tem que ter um foco. E você tem que pensar: “Esse cara trabalha, ele só tem dez minutos para ver o e-mail dele. O que a gente pode fazer para ele poder ver, compreender?”. Porque vai ser totalmente diferente do administrativo, que está o dia todo no computador. Ao mesmo tempo em que eu entendo a importância, é difícil você encontrar a maneira de individualizar. Às vezes não está muito explícito, falta você realmente ir lá e conhecer o que as pessoas fazem, estar no dia a dia. Algumas empresas não possibilitam isso.

**Você procura conhecer o perfil do público antes de iniciar uma ação de comunicação interna?**

É errado, mas eu nunca pensei em, por exemplo, sugerir ir lá em campo e passar um dia com uma pessoa. Nunca pensei em fazer isso antes, mas hoje eu vejo que seria super legal, até para próprio conhecimento meu, e para fazer as ações. Mas eu nunca tentei fazer, não sei se é pela correria, tem que se deslocar às vezes, enfim. Nunca cheguei a pensar, mas hoje eu vejo que é importante, sim. Às vezes você tem muito público, como indústria, e tem um que cuida de perfumes, um que cuida de energia, que cuidam de várias coisas diferentes, então você teria que conhecer todos. Acho que tem a questão da preguiça, de ter que ir lá e ver tudo. “Ah, não, se eles estão lá, a gente vai mais pelo genérico. Ele não vê computador, vamos fazer assim”. Por mais que você saiba, acho que muita gente sabe que é preciso, mas vai nesse “geralção”. “Acho que lá não vai ter, vamos fazer assim”. Não procura conhecer a fundo mesmo.

**Você procura se colocar no lugar do empregado, quando está fazendo alguma ação de comunicação? Você tenta pensar em como ele vai receber uma comunicação?**

Eu penso. Mas novamente é a dificuldade de se colocar no lugar dele por não conhecer, mas eu acho que eu tenho que pensar se aquilo fosse para mim. Por exemplo, uma redução de

peessoas. Que mensagem eu quero passar? Para eles ficarem tranquilos, tem uma redução, vai acontecer tal coisa. Eu pensaria se eu estivesse lendo aquilo, como eu iria receber aquilo. Se eu ver essa palavra aqui já vou pensar: “Vou ser mandada embora”. Ou não, pode estar tendo uma reestruturação, pode ser que você não seja. Então, eu tento ver se fosse para mim, tento analisar dessa forma.

**Como você trata as informações dos seus projetos de comunicação? Por exemplo, você recebe uma demanda, a área cliente te passa um *briefing*, você trabalha com o que tem ou procura ir atrás e entender um pouco mais?**

Às vezes eu tenho preguiça. Se a pessoa me deu uma informação e eu entendi, eu acho que está bom, então tá. Mas sempre tem algo que você não entendeu, sempre tem como você buscar mais. Mas acho que você se acomoda. Uma vez ou outra, quando o assunto é muito complicado, aí sim eu tento buscar.

**Você diria que, sem a correria do dia a dia, você pesquisa as informações quando você acha que é necessário para alguma ação, de maneira proativa?**

Difícil. Normalmente não. Só se eu fico muito insegura com aquilo, aí eu vou buscar.

**Quando você busca essas informações, o que te orienta: o cargo ou o conhecimento que a pessoa detém?**

O conhecimento. Se eu sei que ele é o cara que tem todas as informações, que vai conseguir passar também, porque tem gente que tem o conhecimento mas não consegue passar, então eu sei que dele eu não vou tirar nada, eu vou pelo conhecimento.

**Independente do cargo que a pessoa ocupa?**

Sim. E às vezes a pessoa é até mais acessível. Mas eu não vou pelo cargo não. Agora, se ela tiver o conhecimento e o cargo, sim.

**Você procura acompanhar os resultados das ações de comunicação que faz?**

Acho que foi no meu emprego anterior que isso ficou um pouco mais claro para mim. É que eu tenho pouco tempo de comunicação, mas até na faculdade e no outro estágio, eu nunca pensei nessa questão de mensuração. Hoje eu já penso mais, “Como a gente pode mensurar isso?”. Às vezes a gente faz alguma coisa que fica lá guardada e poderia usar para mensurar. Com essa questão de tem que ter resultado, porque senão a ação não vai valer muita coisa, a gente não vai implantar, então, eu penso. Acho que por eu não conseguir ir lá e colocar ainda, pelo meu cargo, então eu só penso às vezes: “Isso a gente poderia usar para isso, isso para aquilo”.

**Mas, no que você já fez, você tinha a preocupação de pelo menos mandar um e-mail para ver se as pessoas gostaram?**

Sim, é bom esse *feedback*. Eu quero saber o *feedback*, é que algumas coisas são complicadas e não dependem só de você para buscar esse *feedback*. Mas eu gostaria muito de ter essas informações, sim, até para melhorar nas próximas.

**E o que te motiva a ter esse *feedback*? É encontrar melhorias, saber a opinião das pessoas?**

Sim, é saber, porque se você está fazendo a ação, é para elas. Então, você tem que saber o que elas acharam. Se não gostou, ótimo, o que você não gostou? Então, estou fazendo alguma coisa e vou melhorar. Se gostou, legal, o que você gostou? E conseguir avaliar também. Não acho que é pegar esse *feedback* de uma pessoa só, às vezes a pessoa é sua amiga, é pegar pessoas de realidades diferentes, para você poder avaliar. Porque às vezes a pessoa não gostou porque ele está em uma outra realidade, é uma outra geração, mas você precisa entender, não é só gostei ou não gostei, mas o porquê. E o *feedback* é para melhorar sempre que possível. Porque às vezes não é da sua alçada, você pode sugerir só. Eu gosto tanto para coisas profissionais quanto pessoais, eu gosto muito de *feedback*. É uma coisa que eu adoro. Às vezes quando as pessoas não pedem, eu fico ali perguntando. Eu faço algumas perguntas para tentar puxar o que as pessoas estão achando de mim, de todas as situações. Eu gosto.

**Você gosta de obter retorno dos empregados continuamente, de ter esse *feedback* constante?**

Sim. Acho que de maneira informal é legal. Porque acho que você ficar toda hora ali mandando alguma pesquisa, mandando e-mail, fica chato, cansativo para ambas as partes. Para mim, que estou mandando, para ele também. Agora, informalmente, acho que é viável, legal. Você perguntar, tentar conversar, saber o que ele está pensando. Eu acho que, algumas vezes, eu até sinto a vontade de ir perguntar, mas me falta algum ambiente propício ou uma cara de pau talvez, algo para propiciar isso. Querer eu quero, mas é complicado você chegar em uma pessoa que você não conhece, você não sabe o trabalho que ela está fazendo naquela hora, não sabe se ela está na correria. Acho que falta muito isso, esse ambiente.

**Como você lida quando precisa comunicar algo aos empregados que não é muito claro?**

Quando vem a demanda, tudo bem, a gente faz e tal. Eu acho muito ruim. Acho que estou enganando. Eu posso ser essa pessoa que está sendo enganada ou vou ser um dia. Então, eu não gosto, eu me sinto mal. Mas, óbvio, são demandas, a gente faz. Acho complicado, porque eu entendo os dois lados da moeda. Eu sei que a gente não pode falar tudo, porque, senão, você vai desmotivar as pessoas. Acho que nem tudo você precisa saber, porque você fala e pode mudar dali a uma semana, e aí você já falou aquilo. Eu entendo que nem tudo você pode falar, mas quando você tem que omitir alguma coisa também é complicado. São pessoas e você está mexendo com a vida delas, querendo ou não, muitas vezes. Então, é meio complicada essa questão.

**Quando você faz uma ação de comunicação, você tenta avaliar como essa ação vai ter impacto ambiental, social ou econômico na vida dos empregados? Você tenta pensar nesses aspectos que vão além da comunicação?**

Sim, hoje eu fico bem chateada quando muita coisa poderia ser digital e a gente tem que imprimir, eu penso: “Nossa estou acabando com o meio ambiente, imprimo e não estou usando”. Eu penso nisso, mas não faço nada para mudar. Isso que é ruim.

**Mas você não faz por que não consegue ou por outros fatores, como a empresa não se preocupar?**

Sim, outros fatores. Se eu pudesse, eu mudaria. Mas por outros fatores às vezes eu não consigo. Mas é complicado porque, tudo bem que eu sou Geração Y, mas muita coisa eu prefiro o papel ainda. Eu não me adaptei muito ao digital. Por exemplo, livro eu não consigo ler em *tablet*, em celular, eu não gosto. Então, é meio complicado. Eu gosto de papel, mas olhar o que eu estou fazendo, estou imprimindo uma coisa que eu poderia olhar no celular, mas eu estou imprimindo, porque eu prefiro papel.

**Você tem a preocupação de saber como as suas ações de comunicação impactam na vida do empregado?**

Sim, eu tento. E até é uma coisa que me motiva. Se é algo que vai fazer bem para ele, eu fico feliz. Se é uma coisa que eu estou vendo que estou prejudicando, às vezes não por mim, mas pela situação, é um problema e você não consegue resolver. E quando você recebe um elogio porque você vê que você fez alguma coisa bacana e está impactando de forma positiva, é muito legal. É uma coisa que me motiva, acho legal.

**Você costuma compartilhar informações sobre seus projetos de comunicação interna com seu gestor e com os colegas de equipe? Você costuma ter essa iniciativa?**

Com todo mundo. Eu tenho essa necessidade de compartilhar mesmo. Então, eu falo sempre e falo no dia em que eu estou fazendo, e depois. Eu falo muito.

**Você faz isso espontaneamente?**

Espontaneamente, porque eu gosto, eu acho legal compartilhar. Acho bacana compartilhar, da mesma forma que você pode agregar alguma coisa para uma pessoa, ela também pode falar: “Ah, eu também estou fazendo uma coisa assim”, ou questiona mais sobre aquilo, talvez vai poder ajuda-lo no trabalho. Eu gosto dessa troca.

**Você costuma contribuir nos projetos e ações de comunicação dos seus colegas?**

Costumo. Às vezes a pessoa nem deu abertura, mas você está vendo a pessoa do seu lado, procurando alguma coisa, e eu tenho isso de querer ajudar, de querer ir lá e falar, dar opinião. Quando a pessoa bloqueia, tudo bem. Mas, geralmente sim, tudo o que eu posso, que eu tenho conhecimento, ainda mais quando eu sei, eu fico muito feliz de poder falar.

**Qual é a sua opinião sobre ações de comunicação que dependem do envolvimento dos empregados?**

É muito complicado. Só funciona quando eles estão realmente engajados, e aí você tem que saber o que vai engajar. Tem muita coisa que é premiação, por exemplo, que vai engajar o cara. Não é só “Legal, vou fazer isso porque trabalho aqui”. Acho às vezes arriscado. Acho muito legal ter essas ações, porque fazem eles se sentirem parte mesmo, de construir aquilo, mas acho complicado vendo pelo aspecto de resultado.

**Entre uma ação que tem envolvimento e uma que não, por qual você optaria?**

Pela que tem. Eu acho complicado, mas se você puder incluir as pessoas, sim, eu acho melhor. Porque elas podem contribuir. Se você faz uma ação é via de uma mão, não fica a questão da personalização. Acho que as ações de comunicação, tudo de comunicação, vira e mexe você

envolve muito o pessoal, então, sempre que você pode incluir, se não for todos os funcionários, que sejam alguns de algumas áreas para contribuir com ideias na hora de fazer o projeto.

**Como você vê ações comunicação que têm um tom mais bem-humorado, divertido?**

Eu acho bem legal. É que você tem que ver o seu público, às vezes o seu público pode não curtir. Se é uma empresa que tem muitos jovens, eu acho que dá supercerto. Mas talvez aquela empresa que tenha mais pessoas de meia idade talvez ache que seja brincadeira, tem que tomar cuidado. Acho que o pessoal que é mais jovem consegue entender: “Isso é um negócio sério, tratado de uma forma engraçada”. Agora, algumas pessoas não conseguem entender. Acho que tem que tomar cuidado, mas é superválido, deixa mais leve, às vezes é até mais fácil de entender.

**Você acredita que, uma ação de comunicação, além de comunicar, tem que, de alguma forma, entreter o empregado?**

Dentro do que for possível, sim. É que algumas coisas não são possíveis, algumas coisas são só para informar mesmo. Acho que, na medida do possível, é bacana, alguma ação que você possa fazer com que ele participe, acho que é bacana, é interessante. Eu acho que vai muito do que é a comunicação para o lugar. Acho que tem comunicação para alguns lugares que são, infelizmente, só informação. Acho que vai muito desse perfil. Agora tem empresas que você tem a liberdade de fazer essas coisas, aí eu acho bem legal. Mas acho que vai muito do perfil da empresa e da área de comunicação daquele lugar.

**Você prefere canais ou ações de comunicação nos quais você possa obter um retorno rápido dos empregados?**

Tem que ser rápido, porque senão dá preguiça, “Ah, vai demorar”. Quanto mais rápido, melhor.

**Mas você sente isso pela rapidez de querer saber o resultado ou para corrigir o rumo de uma ação?**

Também. Pelos dois fatores. Dependendo da ação, dá para mudar ainda. Dependendo da ação, você lança e tem aquela expectativa de ver como está, quantas pessoas estão acessando, até porque você pode ver algum erro que dá para corrigir.

**Como você enxerga a questão da inovação em projetos de comunicação interna? Você acha importante que todo projeto de comunicação tenha um elemento inovador?**

Acho que sim, porque senão fica muito mais do mesmo. Então, sempre que você puder inovar, e não é uma inovação assim “Nossa, criei uma coisa”, não, é coisa simples, algumas vezes justamente inovando até pelo que você percebeu por outras ações que as pessoas gostariam talvez. Coisas mínimas, que você puder mudar, é interessante, sempre estar melhorando. Porque senão, não tem mais efeito. As ações de comunicação muitas vezes tem todo ano aquilo, é a mesma coisa, as pessoas até já sabem se estão há muito tempo na empresa. Eles não olham mais. Então, sempre que puder inovar, ter outros meios de apresentar aquilo, ou, dependendo do projeto, nem todos são possíveis, mas que em um ano não tenha aquilo.

**Você, como profissional de comunicação interna, procura trazer inovações para a empresa?**

Sim, sempre que vejo alguma coisa eu fico ligada. Nas conversas com amigos, na questão de troca de experiências, “Ah, eu fiz isso, você está fazendo aquilo”, “Está dando certo lá”, aí eu troco com as pessoas que trabalham comigo para falar “Está dando certo em algum lugar, aconteceu isso, será que não dá para fazermos isso?”. Nem que seja em algum projeto menor, para experimentar.

**Quais são as suas principais fontes para se manter atualizada de novidades e inovações na comunicação?**

Livro muito pouco, só se for um tema específico que me falem que aquele livro é muito bom. Muita internet. Grupo no LinkedIn eu passei a acompanhar um pouco agora, não acompanhava muito, agora acompanho algumas discussões. Mas acho que mais ainda com aquelas pessoas que você sabe que estão na frente, que você tem algum contato, que você sabe que a pessoa sempre tem coisa nova, sempre tem projetos na empresa. Acho que mais com as pessoas. Pessoas e internet. Palestras, acho que são um pouco mais complicadas pela vida corrida, mas acho interessante também. É mais internet, sites, Facebook, e por pessoas mesmo, amigos. E acho que não procurar somente coisas da área, de outras áreas. E daí que vai vir a inovação. Por que não agregar inovação com comunicação, alguma coisa de *compliance* com comunicação? Agora estou passando a ter essa visão. Vi uma palestra sobre negociação em logística, mas dá para usar muita coisa de negociação em comunicação.

**Você gosta de aperfeiçoar modelos já existentes na sua área? Você gosta de olhar para coisas que já existem e propor melhorias?**

Sim. Eu acho que talvez não à primeira vista. Eu vi uma coisa, vou entender como funciona, vou ver como é certinho e depois eu vou começar a pensar. “Por que não é assim, por que não poderia ter isso?”. Mas não de primeira. Eu primeiro busco entender e ver o que não funciona e assim “Então tá, por que a gente não faz isso?”.

**Quais diferenças você enxerga entre os profissionais de comunicação interna da sua geração e os profissionais de outras?**

Eu acho, particularmente, que sou uma exceção, esse que é o problema. Porque eu vejo muita gente da minha idade com o pensamento “Vamos fazer”, faz uma loucura com as ações de comunicação. Eu ainda tenho receio. Mas eu acho que sou uma exceção. Porque eu tenho um pouquinho dos dois. Às vezes eu quero extravasar, às vezes eu tenho um pouco de receio. Não sei se é o meu círculo de amigos, mas geralmente eles têm um certo receio mas são mais agressivos, mais ousados do que a outra geração. Não têm dúvidas. Mas algumas outras pessoas, sim, acho que são mais ousadas e sempre estão pensando em coisas novas, não gostam da questão de modelo, nada pronto. Acho que muita coisa que você perguntou tem isso: não quer saber de modelo, quer uma coisa nova, ele quer ter a possibilidade de criar, de sugerir. Mas acho que tem muito essa questão de “Vou sugerir, mas eu quero que seja aceito”. Acho que falta muito essa questão de compreensão. Não sei se falta visão de negócio, mas é “Isso é legal, vamos fazer”. A outra geração é mais receosa, mais conservadora: “Se está dando certo, não vamos mudar, vamos deixar desse jeito. Vamos inovar, mas não tanto”. Tem mais medo também, até pela situação, se você for ver a outra geração, já são pais de família, tem família para sustentar, então traz um pouco disso. A gente não, a gente não tem nada a

perder. Querendo ou não, não tem muito essa. Outra coisa: acho que a gente busca muito conhecimento, sempre queremos estar atualizados e querendo saber mais e questionar. O que entra até para os processos, querer inovar, e a outra geração acho que não tem muito isso. Não tem esse questionamento, é “Vou entrar na empresa, é assim”, e quando vê uma inovação até se assusta, uma coisa diferente do convencional. É até receoso às vezes. Acho que tem muita coisa de diferença.

**Você vê algum choque ou conflito entre a sua geração de comunicadores e as outras gerações?**

Como sempre, tem as exceções. Mas acho que na maioria essa questão de tecnologia está muito nessa geração de agora, essa Geração Y, então, tudo o que puder incluir a tecnologia ali, eles querem colocar. Porque é legal, porque é diferente, porque chama a atenção. E quanto mais tecnológico, melhor. E a outra eu acho que não, como eu disse tem as exceções, mas ainda tem muito receio dessas tecnologias, acho que ainda prefere o “feijão com arroz”.

**E você acha que isso gera um choque quando vocês estão trabalhando juntos?**

Acho que sim, mas se você consegue transmitir aquilo, “Isso é positivo, isso vai dar resultado”, sim, mas é difícil convencer. Porque acho que eles têm uma resistência. Tem a questão de serem mais velhos, “Eu tenho mais experiência, conheço mais a vida do que você, eu já fiz muito tempo isso, por que você quer me mostrar isso agora?”. O convencimento tem que ser muito forte. Muita coisa acho que conflita. Comportamento também, postura, tudo, vestimenta, o próprio pensamento. Muita coisa acho que tem esse embate.

**Você prefere trabalhar com meios eletrônicos/digitais, impressos ou comunicação face a face?**

Eu, particularmente, gosto muito do digital, de tecnologia, porque sempre tem algo diferente e legal, que me empolga e que eu acho que vai empolgar a outra pessoa também. O face a face é legal porque você tem mais proximidade, mas é mais complexo para você segurar a atenção, tem que ser alguma coisa muito boa. O digital não, você consegue se entreter, viajar. Aí entra de novo a segmentação, eu iria pensar, eu gosto de trabalhar com todos, gosto mais de trabalhar com o digital, mas se fosse para dar resultado, que fosse legal para as pessoas, eu iria pensar qual é a geração, o perfil da pessoa. Porque eu acho que eu gosto mais de fazer aquilo, mas se eu estou em um ambiente que tem pessoas mais velhas, elas podem gostar mais de um face a face, conversar, ou do impresso. Mas acho que vai muito do perfil da pessoa. E eu sempre vou pensar isso: qual é o perfil e qual é o que ela vai gostar mais. Eu tenho isso comigo, outras pessoas talvez pensem: “O mais efetivo é esse”, mas eu acho que é muito pelo público. O público é que vai guiar tudo: o meio, a forma.

**Você prefere trabalhar com comunicações que utilizam mais o aspecto visual (imagens, ilustrações, infográficos) ou textos escritos?**

Com certeza imagens, texto não. Porque eu tenho preguiça, infelizmente. Acho que imagens chamam muito mais atenção. Qual é o objetivo principal, também tem isso. Às vezes você tem “Tá, eu tenho que informar isso, é muita coisa”, se você conseguir de uma forma colocar isso em mais visual. Mas vai muito do objetivo, às vezes não tem como, então você tem que ter um texto, mas então que você saiba deixa-lo mais tranquilo de entender, mais fácil, que você use as imagens como apoio. Acho que é muito importante. Acho que, além de ficar mais

claro com as imagens, cada um tem uma interpretação, então é diferente para cada um a experiência. Acho que mexe com muita coisa, o sensorial de cada um. Eu vejo uma imagem, para mim transmite uma coisa, para uma pessoa, outra. E chama mais a atenção, com certeza. Depende da geração, mas até as outras gerações talvez sejam mais visuais.

## Entrevistado 5

**Como você trabalha com modelos pré-definidos? Por exemplo, se na sua área de comunicação tem um modelo de *briefing* para fazer uma campanha, tudo bem você trabalhar do jeito que é ou você gosta de dar ideias, de adaptar esse modelo?**

Uma coisa que eu noto bastante na maneira como eu trabalho, quando a empresa te dá um *briefing* ou qualquer modelo pré-definido, o que eu sinto é o seguinte: eu muitas vezes gosto de pensar em alguma outra coisa, me daria vontade de trabalhar de maneira diferente, mas eu sempre enxergo muito a restrição, então isso acaba inibindo. Então, eu acabei evitando de dar a minha percepção, a minha ideia, porque eu vejo que não tem muito espaço para poder inovar. E eu acredito que isso é de acordo com a realidade da empresa. Acho que a empresa onde eu trabalho não tem muito espaço para inovar.

**Mas se tem a possibilidade, você propõe algo?**

Sim.

**Incomoda você não ter a possibilidade? Se você não pode adaptar, melhorar, contribuir?**

Sim, me incomoda um pouco.

**Por quê?**

Porque eu sinto que, muitas vezes, eu e talvez outras pessoas da minha geração vemos coisas diferentes, têm acesso a uma realidade diferente, e justamente por essa questão de ser bombardeado por tanta informação, a gente enxerga uma solução legal. Então, a gente gostaria de poder contribuir, mas como a gente não enxerga espaço para poder contribuir, isso também nos deixa um pouco desgostos com o trabalho.

**E como você se sente ou qual é a sua percepção quando você está fazendo um projeto, alguma ação de comunicação e você tem muitas instâncias ou muitas pessoas para aprovar esse trabalho?**

Isso me incomoda muito, porque cada pessoa tem uma percepção diferente. Muitas vezes o meu trabalho está ali pronto, mostro para uma, ela diz que está bom, mostro para outra, ela diz que está ruim. Então, eu não consigo nunca finalizar o trabalho porque cada um me dá uma aprovação diferente.

**Mas o problema para você é que as pessoas têm diferentes visões e, às vezes, não chegam a um consenso ou é a questão de demorar muito?**

Acho que ambos. Acho que por elas não chegarem a um consenso, o conflito seria legal para poder acrescentar no trabalho, mas a questão é que nunca chega em um consenso. Então, acabo às vezes só aceitando a opinião de uma, que talvez não seja a melhor, mas justamente para poder avançar com o trabalho, senão, ele fica “trancado”.

**Qual é a sua opinião sobre ações ou ferramentas de comunicação customizáveis? Algo que você consegue fazer mais focado, mais personalizado?**

Acho que isso é o ideal na verdade. Porque, justamente, cada público é um público. Então, uma vez que tu pode tratar cada um de uma forma diferente, mais direcionado, tu consegue obter um resultado melhor. Uma coisa que é engessada, provavelmente você não vai conseguir a resposta que tu gostaria de ter.

**Na sua empresa, você chegou a fazer alguma coisa customizada?**

Não, customizada não cheguei a fazer nada. As últimas coisas que fiz foram muito abrangentes.

**Como você costuma enxergar os empregados da empresa em que você trabalha? Você procura enxergar como um grupo ou em um nível individual?**

Acho que tem uma divergência muito grande. Muitas vezes as áreas “batem” muito de frente, não tem uma colaboração entre os funcionários. Por ser uma empresa com mais tempo de atividade e tem pessoas que criaram carreira e que continuam na empresa até hoje, tem uma dificuldade muito grande de aceitar pessoas de novas gerações. Acho que a questão da empresa é essa, as pessoas se “batem de frente”, não é uma colaboração mútua.

**E como profissional de comunicação interna, você consegue, quando está fazendo uma ação de comunicação, pensar nas características individuais? Você tem essa preocupação?**

Na verdade, o que eu enxergo é que cada colaborador de cada região é diferente, tem uma visão diferente de cada área, mas a gente tem trabalhado, desde que eu estou aqui, como um todo. Não tem muita diferença entre personalidades de cada área.

**E qual a sua opinião quanto a isso?**

Eu vejo como negativo. Eu já tive experiências de propor uma coisa, que seria legal, inovadora, e ouvir que o colaborador da empresa não irá entender. Mas quem é o colaborador da empresa? Tem pessoas que entendem, talvez tem pessoas que não, então tem que trabalhar de uma maneira que possa inovar aos poucos, mas conseguindo fazer com que todos entendam. Mas eu acho negativo o fato de que a gente não tenta inovar justamente porque tem o padrão de colaborador da empresa.

**Quando você vai fazer alguma ação de comunicação, você procura entender um pouco mais do perfil do público?**

Eu tenho essa preocupação justamente porque é o que a minha formação me dá, que é o que costumo pensar quando eu penso em comunicação interna, mas eu não tenho feito isso aqui. Geralmente o *briefing* já vem pronto, eu não interfiro nesse *briefing*. E a gente faz mais o gerenciamento do cliente interno com o fornecedor, a gente não acaba interferindo muito na maneira em como vai se posicionar. A gente corrige um pouco do que o fornecedor está fazendo, mas, normalmente, a gente não tem nem espaço para poder pensar sobre essa questão de como se posicionar.

**Você faz o exercício de se colocar no lugar do empregado?**

Na verdade, eu deveria, mas não faço pela questão de que eu ainda não tenho essa coisa muito impregnada em mim, ainda não estou muito acostumada com comunicação interna, porque é a primeira vez que eu trabalho com isso. Deveria, mas eu ainda não tenho a percepção de fazer isso sempre.

**Com relação às informações dos projetos nos quais você trabalha, quando você recebe uma informação da área cliente ou um *briefing*, você procura aprofundar isso?**

Tem duas situações que eu encontro no que eu tenho feito aqui hoje em dia, que é a produção de conteúdo, por exemplo, escrever para a revista interna. Nesse caso, eu costumo ir mais a fundo, eu vou procurar alguma coisa para saber se realmente o que estou escrevendo faz sentido, até porque a gente lida com um público que é muito técnico, são engenheiros, então não dá para publicar qualquer coisa. Mas quando eu faço campanhas para o público interno, eu normalmente não vou muito a fundo. Deveria também. Mas acho que é uma questão de não estar tão acostumada com o trabalho, de não ter muita afinidade de fazer campanhas, de preferir fazer a produção de conteúdo.

**Mas quando você vai atrás das informações, isso geralmente parte de você?**

Sim, parte de mim.

**Quando você está tentando levantar alguma informação, o que te norteia: o cargo da pessoa ou o conhecimento?**

Depende, eu não cheguei a ter tanta experiência de falar com uma pessoa em si para pegar informação, eu tenho pesquisado em outras fontes. Mas se eu tivesse que procurar, acho que não tem nada a ver com o cargo. É muito a questão de vivência. Por exemplo, uma questão que acontece muito aqui: a nossa gerente muitas vezes não está vivendo o dia a dia dos analistas, então, se eu perguntar alguma coisa para ela, pode ser que não tenha tanta profundidade quanto eu vou ter perguntando para um analista que está muito mais no dia a dia da empresa. Então, eu acho que não tem nada a ver com cargo, é mais com a vivência da pessoa.

**Como é sua relação com mensuração de resultados, é algo que você procura acompanhar, está entre suas preocupações? Você tem o interesse de fazer uma ação e saber o resultado?**

Eu acho que é uma coisa superlegal, muito importante de fazer quando se trabalha com comunicação interna, qualquer tipo de comunicação, mas eu ainda não consegui fazer nada que eu possa mensurar o resultado. Não tive nenhuma campanha em que eu pudesse trabalhar com isso. Mas eu gostaria muito de saber como funciona o trabalho, se a maneira como a gente trabalhou funcionou. Só que também, muitas vezes, o que me deixa um pouco inibida de também buscar qual foi o resultado é que não fui eu quem preparou aquilo. O *briefing* já veio pronto e eu só gerenciei a relação cliente interno-fornecedor. Então, muitas vezes não fui eu que preparei aquilo, não fui que pensei na estratégia do posicionamento da campanha. Então, na verdade, não é uma coisa minha, não vou ter como medir se o que eu fiz foi correto. Se teve um resultado legal ou não, porque não fui eu quem fiz.

**Mas mesmo quando não foi você quem fez, você tem essa preocupação de saber se deu certo ou não?**

Não, nunca fui atrás. Deveria também, mas nunca fui.

**Você gosta de receber um retorno dos empregados das ações de comunicação? Gosta de saber o que eles estão pensando?**

Sim, gosto muito. Acho que é supergratificante, não só receber o *feedback* positivo, mas também o negativo, para saber como trabalhar da próxima vez. Uma coisa que eu acho superimportante é receber o que as pessoas pensaram daquilo que foi feito.

**Como você se sente quando precisa comunicar algo aos empregados de sua empresa que não está muito claro ou as informações não estão muito completas?**

Isso me incomoda bastante, até porque eu tenho uma dificuldade muito grande em ser sintética. Tu tornar uma coisa muito objetiva, para um determinado público pode funcionar, para aquele público que talvez já tenha mais afinidade com a informação, já tenha ouvido a informação. Então, muitas vezes, eu acabo sendo pouco sucinta. Eu acabo me estendendo muito na informação e isso é um *feedback* que eu tenho das pessoas que leem as coisas que eu publico e falam: “Faz de outra maneira, pode colocar só isso, essa informação não precisa”. Mas isso também é um exercício que eu preciso fazer, mas me incomoda um pouco ser muito sintética em um tema.

**Mas, além da questão de ser sintética, te preocupa que as pessoas possam achar que está sendo escondido algo ou a informação está dúbia?**

Sim. E depende muito da pessoa que está vendo aquela informação. Porque, justamente, se você está pegando um público que já tem conhecimento no assunto, provavelmente vai gerar isso, se não estiver completo. Só que eu acho injusto tu passar uma coisa para um público que talvez queira saber mais e acha que está faltando e um que só aceita porque nunca teve acesso àquela informação. Isso me incomoda bastante: não passar a informação que deveria ser passada para todo mundo.

**Quando você está fazendo um projeto, você se preocupa com as questões ambientais, sociais, econômicas que aquela ação de comunicação tem?**

Essas são questões que me deixam muito nervosa quando eu vejo aqui na empresa. Por exemplo, quando a gente gasta muita folha, imprime qualquer coisa, sobrou o que a gente fez de brinde. Então, sim, essas coisas me incomodam muito. Até por eu ter uma vivência em outra formação. Por exemplo, em Design, a gente aprendia muito isso, essa coisa de reaproveitamento do material. E sempre foi algo que eu me interessei muito, na época que eu fazia Design, a matéria que eu mais gostava era “ecodesign”. Essas questões são coisas que me incomodam demais, de não pensar no material que tu está usando, de que maneira você pode reaproveitar ele e usar de maneira melhor. Impacto social é uma coisa que me incomoda bastante, quando não se pensa de uma maneira um pouco mais objetiva nisso.

**Você se preocupa com os impactos das ações de comunicação na vida dos empregados?**

Sim, totalmente. Eu acho que a maneira como tu passa uma informação, como tu fala uma coisa, isso é decisivo. A maneira como a pessoa vai aceitar, vai compreender a informação. E eu acho que é um problema muito grande. Eu vejo nesse universo corporativo que muitas vezes as pessoas que trabalham com comunicação interna não conseguem passar a informação

de uma maneira que a pessoa vai compreender, que vai aceitar e vai querer mudar, porque muitas vezes a maneira como se passa, a pessoa não quer seguir em frente, ela fica inibida, ela não vai conseguir mudar justamente porque ela vai ficar com medo. E é um problema absurdo, que não se tem cuidado da maneira como se fala ou que se age. É uma preocupação muito grande, a maneira como as pessoas encarregadas de passar a informação não se preocupam com isso, com a maneira como se faz. A informação vai ser transmitida de qualquer forma, mas tudo impacta: a maneira como tu transmite, para quem transmite. Isso tudo vai gerar um impacto diferente.

**Você costuma compartilhar informações sobre seus projetos com seu gestor e com os colegas de sua equipe?**

Tem duas realidades que eu vejo no meu trabalho. Quando eu estou fazendo uma campanha para a empresa eu não costumo dividir com o gestor, nem o coordenador, nem com ninguém o que eu estou fazendo. Isso é um pouco errado também porque eu deixo de mostrar o meu trabalho e acaba parecendo que eu não estou trabalhando da maneira como eu deveria. Mas eu estou, eu só não compartilho. Acho que é o meu jeito de ser mais introspectiva, não sou uma pessoa muita expansiva, de ficar falando o que eu estou fazendo no momento. É uma coisa minha. Mas eu costumo compartilhar, sim, coisas que eu vi que achei interessante, que eu li, que eu vi em um filme, enfim. Coisas que me impactam no dia a dia eu gosto sempre de compartilhar. Só que tem pessoas e pessoas. Tem pessoas que escolho compartilhar uma informação e outras pessoas que eu escolho compartilhar um outro tipo de informação. Então, eu “filtro” um pouco do que eu vou passar para cada pessoa.

**Mas você gosta de compartilhar?**

Sim, adoro.

**E você faz isso espontaneamente? Ou quando alguém te pede?**

Sim. Ninguém me pede isso, aqui, pelo menos, isso nunca acontece, em outros lugares até pode acontecer. Mas eu costumo compartilhar e, geralmente, quando alguém compartilha alguma coisa comigo eu também acrescento algo.

**Você tem interesse em contribuir quando algum colega está fazendo um projeto?**

Sim, já aconteceu comigo aqui coisas desse tipo, que eu falei: “Talvez faça assim, olha que legal”, que as pessoas até não acreditavam que eu já tinha a vivência, mas já tinha acontecido na minha vida uma vez e eu compartilhei. E eu gosto de poder facilitar a vida das pessoas com uma informação nova. Mas também pelo meu jeito ser muito introspectivo, em determinadas situações, eu às vezes me fecho muito no que estou fazendo e paro de prestar atenção em tudo o que está acontecendo em volta. Então, muitas vezes eu não sei o que está acontecendo na área, o que os outros estão fazendo, porque eu estou no meu mundo. Eu me fecho completamente e não presto atenção no resto.

**Qual é a sua opinião sobre ações de comunicação que dependem do envolvimento/interação dos empregados?**

Eu acho superimportante esse tipo de ação, porque tu vê de que maneira o seu público reage, começa a conhecer um pouco mais o seu público. Eu, que acabei de entrar na empresa, vejo

esse tipo de interação e isso me faz compreender um pouco como funciona cada área, cada colaborador. É muito interessante quando a gente vê uma ação gerando engajamento. Foi o caso do que aconteceu com as campanhas de Novembro Azul e Outubro Rosa. Foi muito interessante ver que tinha gente que nem ligava, mas, em compensação, teve muita gente que se posicionou, colocou o lacinho. É muito interessante ver como as pessoas se preocupam mesmo, que elas estão aceitando aquilo. É uma maneira também de as pessoas perceberem como a comunicação funciona, que ela não está ali só para ficar soltando e-mail. Que nós pensamos no que estamos fazendo. Esse é o papel da comunicação: ver como o público está reagindo à sua campanha.

**Como você vê ações de comunicação que têm um tom mais bem-humorado, que usam um tom mais leve, às vezes até fazem brincadeiras?**

Eu adoro isso. Eu acho maravilhoso. Provavelmente deve ser um dado da sua pesquisa, que Geração Y gosta disso. Eu acho demais, você fixa muito mais a informação quando é assim, do que quando só “larga” o conteúdo. Eu não sei, pode ser que só “largar” o conteúdo funcione com uma determinada geração, mas, por exemplo, com a minha, não funciona. Com a minha tem que ter outro tipo de fixação. Principalmente por a gente ter esse monte de informação sempre, a gente precisa daquela coisa que fixe. É o caso da Prefeitura de Curitiba, que é um *case* interessante, que eles trabalham com coisas do dia a dia, com *memes*, para poder passar a informação que eles querem. Eles pegam ícones que são da nossa geração, para passar uma informação séria.

**Você acredita que além de comunicar, é importante que uma ação de comunicação tenha esse viés de entreter os empregados?**

Acho que depende, cada caso é um caso. Determinadas ações, sim, e determinadas ações, não. Depende do tema do projeto.

**Você prefere adotar canais ou ações de comunicação os quais possibilitam obter um retorno rápido dos empregados?**

Isso também é uma questão que depende muito do com o que tu está trabalhando. Tem algumas coisas que não é necessário ter o retorno rápido e tem outras que sim. Normalmente, eu prefiro retorno rápido. Mas depende muito do com o quê você está trabalhando, com que canal está trabalhando, enfim, cada caso é um caso.

**Por que você prefere esse retorno rápido?**

Eu posso ficar feliz que está dando certo, compreender por que está dando errado. Se eu puder corrigir antes, melhor. É justamente isso: tu poder dar uma resposta mais rápida para aquilo que acabou de fazer.

**Como você enxerga a inovação dentro de projetos e ações de comunicação interna? Você entende que toda ação deveria ter um componente inovador?**

Uma coisa que eu estudei esse ano foi a questão de eficácia operacional e eficácia estratégica. É estratégico quando tu pega uma coisa e inova, tu faz de uma maneira diferente. E operacional seria quando você faz a mesma coisa, só que melhor. Então, fazer a mesma coisa melhor, todo mundo pode fazer. Agora, pensar de uma maneira estratégica e inovar, é uma

coisa sua. É uma coisa que foi pensada, que vai ter um impacto muito melhor. Então, acho super importante inovar. Claro, tem momentos que realmente não tem muito espaço para inovar e você tem que respeitar o público com o qual está lidando. É uma utopia poder inovar sempre, a realidade não é assim. Tem que respeitar o público com o qual você está lidando no momento. Por exemplo, na empresa em que eu trabalho não há espaço para inovação justamente porque a gente trabalha com uma geração, na maior parte, X. A Geração X um pouco mais que os *baby boomers*, mas eles têm uma dificuldade de aceitar inovação. Não é nem de aceitar, de compreender também. Então, a gente não consegue ter muito isso nos projetos que nós fazemos.

**Você costuma trazer exemplos de inovação que vê em outras empresas, conversando com um colega de faculdade, de algum curso para compartilhar com sua equipe?**

Para algumas pessoas eu costumo, para outras não. Eu costumo compartilhar com os meus colegas, geralmente os analistas, o que a gente faz, alguma coisa interessante que eu tenha visto que poderia mudar, e poderia ter um impacto legal. Mas eu não me sinto à vontade de compartilhar com a gerência, nem com a coordenação. Eu sinto que não tem muito espaço.

**Com você faz para se manter atualizada a respeito de novidades e inovações na área de comunicação interna, de comunicação organizacional, de relações públicas?**

O que eu costumo fazer para me manter atualizada no que tem acontecido é seguir várias páginas no Facebook que têm ligação com o assunto, de associações, de *cases* de sucesso, que vão me dando essa ideia do que tem mudado. E, normalmente, converso com pessoas da área e acho que a própria faculdade, pelo período que estou, por ter professores que são muito do mercado, eles trazem coisas bem atuais. Isso me ajuda a me manter atualizada, eles sempre trazem *cases* que os alunos conseguem compreender a mudança que tem acontecido no cenário. Eu ainda não tive a oportunidade de fazer mais cursos, mas eu pretendo continuar, fazer uma pós. Essa é a maneira que vou ter para me manter atualizada. Porque eu espero que os professores tragam isso sempre. Pode ser que, dependendo da instituição, isso não aconteça sempre, mas na Cásper acontece bastante.

**Você gosta/ se sente à vontade para aperfeiçoar processos e modelos já existentes em sua área?**

Não me sinto à vontade. Gostaria, mas não me sinto à vontade. Porque não tem espaço.

**Você, como profissional de comunicação interna da Geração Internet, enxerga qual diferença entre sua geração e profissionais de comunicação interna de outras gerações?**

Eu acho que a gente tem um pouco mais de dificuldade de focar em algumas coisas, principalmente porque a gente tem muita informação, a gente não consegue construir aquela informação e “limpá-la” para poder soltar alguma coisa mais objetiva. Eu acho que seria superlegal se a gente conseguisse ter essa questão do foco que a Geração X tem, de ser bem objetivo, colocar aquilo que eles vão fazer, só que aliada à nossa riqueza de informação. A gente tem muita coisa para contribuir, só que a gente não consegue, muitas vezes, “filtrar” a informação. Acho que essa é a principal diferença. Não vou dizer que nós temos mais conhecimento, provavelmente quando a gente chegar na idade da Geração X que está atuando no mercado agora, a gente vai ter muito conhecimento, talvez mais do que eles, só que talvez

a gente não consiga trabalhar tão bem com esse conhecimento. A gente não consiga “filtrar” ele tão bem.

**O que você acha que dificulta esse “filtro”?**

Assim como a gente tem muita informação, tem recebido muita informação, a gente também quer soltar muita informação. A gente não consegue pegar “pedacinhos” dessas informações todas para construir uma informação só. Assim como a gente recebe muito, a gente solta muito.

**Você diria que existe algum choque entre vocês, comunicadores da Geração Internet, e os comunicadores de outras gerações?**

Totalmente, tem muito choque. Por exemplo, uma coisa que eu vejo muito é uma pessoa com quem eu trabalho na equipe, ela é Geração Y, mas ela parece mais Geração X. Ele é um cara superinteligente, mas, ao mesmo tempo, eu vejo muito da maneira como meu pai trabalha na maneira que ele trabalha. Ambos são geniais, mas muitas vezes têm um pouco de dificuldade de “abrir” a mente para poder entender alguma coisa. E você tenta, tenta, tenta, até que a pessoa começa a escutar. E porque eu acho que ele cresceu, fez a carreira dele aqui na empresa e trabalhou sempre com pessoas da Geração X, então a maneira como ele foi moldado foi Geração X. E uma coisa que eu tento pegar dele é essa questão de focar, de tentar “limpar” um pouco a mente de tudo o que eu estou pensando no momento e tenta trabalhar focada em uma coisa. Eu tenho muita dificuldade de fazer isso.

**Você prefere trabalhar com meios eletrônicos/digitais, impressos ou comunicação face a face?**

Face a face, com certeza. Eu, particularmente, pelo que eu vejo, da minha personalidade, da resposta que eu tenho, eu acredito que o face a face seja sempre muito melhor. Por mais que muitas vezes eu trate de uma maneira muito “fria” tudo e as pessoas às vezes achem que eu estou sendo grosseira, se eu estou trabalhando face a face eu consigo me retratar e consigo levar para um outro foco, tentar trilhar um outro caminho. Tem mais interação. A questão de gesticular, a maneira como eu olho para a pessoa, a entonação que eu uso, isso tem muito mais resultado do que uma coisa que seja escrita, que eu não vou ver qual é a reação imediata que a pessoa teve.

**Você prefere trabalhar com comunicações que utilizam mais o aspecto visual (imagens, infográficos, fotos, filmes, ou textos)?**

Visual. Pela questão de já ter estudado antes outra coisa, eu tenho mais essa questão artística e eu gosto de trabalhar com isso, sempre quis trabalhar com visual. Então, é uma coisa minha. E eu acho que também, normalmente, quando você desenha a informação fica muito mais clara. Clareza e interatividade também, acho que torna a informação um pouco mais dinâmica e agradável.

## Entrevistado 6

**Como você lida com modelos de comunicação pré-definidos? Por exemplo, se você tem um modelo de *briefing* ou uma campanha que tem sempre o mesmo modelo, é algo tranquilo para você ou te incomoda, você gostaria de ter mais liberdade para trabalhar?**

Acho que tem campanhas e campanhas. Existem campanhas que são oportunidades de você fazer um trabalho legal e desenvolver uma coisa inovadora. E existem campanhas que OK, você pode desenvolver alguma coisa inovadora, mas muitas vezes não vale à pena, vamos dizer, o custo-benefício. Às vezes, não é o que o cliente quer. Aquela coisa que a nossa geração sempre clama, que de repente você fica na rotina, está no automático, é porque, às vezes, está em uma situação, um período que, no nosso caso, como comunicadores, nenhuma campanha pede inovação. Não sou só eu, converso com amigos meus que estão no mercado, que ser formaram comigo, e a nossa agência é relativamente pequena, mas mesmo em agências grandes você tem esses casos, você vai pegar um *job* a cada dez, às vezes um *job* a cada quinze, que realmente você fala: “Vou dar o sangue nesse aqui, porque esse aqui tem um negócio legal”. Então, quando você pega uma campanha com modelo pronto, eu acho que, na maior parte das vezes, dentro do *briefing* do cliente, o que compensa é você fazer o “arroz com feijão”. Por vários motivos. Primeiro, porque o cliente quer. Segundo, o custo-benefício de você tentar inovar, porque, querendo ou não, você é uma indústria, você tem que produzir comunicação para o cliente, com efetividade. Então, compensa você ficar no modelo. Eu lido assim: eu fico frustrado se você vê que uma campanha tem um potencial bacana e às vezes você faz alguma coisa bacana e o cliente veta. Isso é um pouco frustrante. E tem campanha que você faz o arroz com feijão, entrega o e-mail rapidinho, porque você já tem alguma *expertise* no assunto, já fez muito e-mail daquele, e entrega o e-mail rapidinho, acabou, você parte para a próxima. No geral, eu acho que depende muito da situação. Os modelos são úteis, porque senão, então, você vai lá e resolve. E o único caso que eu fico desconfortável é quando, realmente, a campanha tem um potencial muito legal, a mensagem que querem passar é muito legal e, de repente você, ou por falta de tempo, porque está em cima da hora no *briefing*, ou porque o cliente vetou, ou porque seu chefe vetou, ou *budget*, qualquer coisa que inibe o potencial comunicativo, isso me frustra. Eu não tenho problemas com modelos prontos, acho que eles estão aí para ajudar. Inclusive na hora de inovar. Porque precisa sair de algum lugar. Tem e-mail marketing, é um pouco mais formal, a gente começa disso, para uma proposta digital. “E se a gente fizer um infográfico animado?”, “E se a gente fizer uma dinâmica para o pessoal dentro de *hotsite*?”. Então, modelo pronto está aí para isso: para você fazer as coisas rápido e também para ser um começo para você inovar, se a campanha pedir.

**Como você vê trabalhos nos quais existem muitas pessoas aprovando, muitas instâncias envolvidas para aprovar?**

O problema é você ter que refazer um trabalho diversas vezes e muitas vezes você acaba não concordando. Por exemplo, nós temos os nossos clientes, que têm os seus clientes internos. Então, o que a gente comunica e acha efetivo do ponto de vista da comunicação, não tem nada a ver com o cliente que não tem essa *expertise*, mas quer passar um determinado conteúdo de qualquer maneira. É o que muitas vezes a gente até concorda e fala: “Essa peça ficou chata”. Mas é assim que o cliente pediu. Eu acho que quanto mais gente aprovando, pior. Acho que é importante na hora de você fazer um *brainstorm*, fazer uma primeira reunião, aí é bacana você ter bastante pessoas. Agora, ter muita gente aprovando eu acho que é como ter muito cacique para pouco índio, acaba sendo um problema. E isso atrasa o trabalho, prejudica prazo e muitas vezes prejudica inclusive um brilho que a ideia pode ter. Por outro lado, é como eu falei, às

vezes dez, cinco por cento dos *jobs* são diferentes, o resto é dia a dia, o resto é você fazer o seu trabalho. Acho que é por isso que tem tanta gente com projetos paralelos de comunicação: publicitário vira chefe, o outro vira escritor, porque eu acho que, no final das contas, a realização acaba tendo que ser por outro sentido, porque, querendo ou não, a gente tem que ser profissional. Agora, é muito gratificante quando, mesmo com muitas aprovações, sai uma campanha de primeira. Às vezes a gente até assusta: “Mas já aprovou de primeira? Com tanta gente para aprovar já foi? Que ótimo”. Até tem acontecido com uma certa frequência, o que é muito bacana. Acho que quando você trabalha em uma relação de confiança, de parceria com o cliente, a coisa flui mais e isso permite que a gente faça um trabalho melhor.

### **Qual é a sua opinião de ferramentas, ações e projetos de comunicação que são customizáveis?**

A tendência hoje na comunicação é você personalizar. A comunicação abrange tudo, mas dentro do nosso escopo, ela é um instrumento de marketing. E o marketing hoje em dia, seja interno ou externo, está nessa onda de personalização, de customização e vai ser isso. Não é moda, é tendência ela vai ocupar, aliás, já ocupou, e vai ocupar cada vez mais. Isso é um desafio não só em questões de marketing, mas, obviamente, questões de produção e tudo o mais. Então, voltando: a gente está respondendo ao que o consumidor quer no dia a dia dele. A gente fala de uma comunicação corporativa, mas esse cara que é nosso cliente, esse colaborador que está ouvindo nossa mensagem, quando ele sai para comprar alguma coisa, tem o aplicativo dele, ele tem o perfil dele no Facebook, ele começa a consumir em uma loja *e-commerce* e a loja começa a sacar o que ele gosta e começa a entregar a ele produtos cada vez mais relevantes. Toda essa coisa do marketing digital está respondendo aos anseios do consumidor e a cadeia produtiva segue esse anseio e lógico que a comunicação vai ter de seguir isso, porque senão perde totalmente a graça. A gente acaba espelhando tudo isso que está acontecendo, nós somos a voz disso tudo. Então, eu acho que a tendência na comunicação daqui para frente é exatamente dar uma mensagem cada vez mais personalizada. O grande desafio do ponto de vista da comunicação interna é que nós vamos ter que refletir os valores da empresa e inserir um colaborador cada vez mais individualizado, principalmente como é a partir da nossa geração, a Geração Y. A gente tem que inserir um cara cada vez mais individual, e eu não estou criticando, é o jeito que a gente é e pronto. Lide com isso, fazer o quê? A gente tem que inserir esse cara para curtir o que a empresa faz. São as ferramentas não só do futuro, mas que estão crescendo agora no presente. Acho que a personalização é isso. E eu acho muito legal quando nós temos a oportunidade de trabalhar com ferramentas desse tipo, principalmente no digital, já que no digital as experiências são, virtualmente, infinitas para o que você pode oferecer, tendo os profissionais certos e o *budget* correto também. A personalização dos meios de comunicação também tem um pouco a ver com a flexibilidade que as empresas, a comunicação e o marketing estão tendo que trabalhar hoje em dia e isso está sendo um desafio muito grande, principalmente para as empresas um pouco mais sisudas. Por exemplo, uma empresa com uma diretoria mais antiga, tradicional vai conseguir conversar com a Geração Y daqui para frente? E, também, de boa, são clientes, é do jeito que eles são e nós temos que trabalhar assim, somos profissionais, tanto internos quanto as agências. Com você vai dialogar com essa galera se você não oferecer uma experiência personalizada? Tentando resumir: é a tendência, é o que tem que rolar cada vez mais. Vai surgir alguma ideia, inclusive para personalizar as mídias tradicionais, o e-mail marketing cada vez mais personalizado. Em termos de comunicação interna, como nós podemos trabalhar essa personalização em uma ferramenta de e-mail marketing para interno, fazer uma ferramenta para uma empresa? É muito legal. Esse diálogo, principalmente com a programação, com a parte de TI, um CRM interno, enfim, acho que tem muita possibilidade, muita coisa

legal que pode ser feito e que está para surgir. Novamente, contanto que nós tenhamos lideranças que entendam a importância disso e do investimento nisso para os colaboradores. A partir daí, o céu é o limite.

### **Tem que ter o espaço para isso poder acontecer.**

Tem que ter esse espaço. Eu não acredito que a grande maioria das empresas ofereça esse espaço, pelo menos por enquanto. Uma hora a demanda vai exigir isso e aí elas vão ter que se adaptar. Mas acho que grandes empresas, por mais difícil que seja mudar, porque são grandes, já estão começando a seguir uma linha assim.

### **Como você, como profissional de comunicação, enxerga os empregados? Como indivíduos ou como um grupo único?**

Dentro do que eu trabalhei até hoje, a gente, infelizmente, acabou trabalhando muito pouco essa questão desse nível de detalhe para cada colaborador. A gente trabalha muito as pequenas massas. A gente tem que entender como um departamento jurídico trabalha, como eles se comunicam e o que eles entendem e o que eles gostam. A gente tem que entender o que a galera de comunicação faz. Então, a gente meio que “clusteriza” por departamento. É o nível de detalhe que a gente costuma chegar, até de uma maneira comum. O nível de individualização já uma coisa mais rara, são oportunidades mais raras que a gente tem de trabalhar. Tem também um outro ponto, talvez fuja um pouco da sua pergunta, mas é uma coisa que eu tenho notado, é quando a empresa consegue, por meio de ferramentas de comunicação ou de recrutamento, no final das contas é uma mistura boa dos dois, quando as empresas conseguem realmente reunir equipes que tenham exatamente o mesmo jeito. Pessoas realmente muito parecidas. Então, às vezes você faz uma comunicação de massa, mas que fala muito com a pessoa. Em um dos nossos clientes, eu fiz algumas imersões, principalmente no começo, para pegar o jeito da empresa e era impressionante ver como eles são engajados, como eles gostam de lá. Não vou dizer que é raro, acho que hoje em dia cada vez mais a gente tem essa questão de escolha, de escolher o que quer fazer e, se não quer, muda. Acho que a gente tem mais essa flexibilidade, por mais que cada caso seja um caso. Por exemplo, nessa empresa, nós fazemos o jornal interno, vem com ideias, mas eles têm uma conexão tão grande que parece que você está fazendo uma coisa muito personalizada. Eu não sei explicar por que, mas acho que vai também da capacidade da empresa de reunir um time engajado, que realmente goste de trabalhar lá.

### **Você acha que é uma questão cultural também? A cultura da empresa facilita esse engajamento?**

Totalmente. A cultura é uma das coisas mais importantes dentro de uma empresa nesse sentido. E tem que ser uma cultura que seja realmente unificadora. Eu acho que tudo isso acaba atraindo profissionais que tenham o mesmo perfil. É muito papel da comunicação, e talvez do RH também, acabar, em médio e longo prazo, construindo uma empresa que todo mundo tenha o mesmo perfil, ou pelo menos o mesmo tipo de atitude. Mesmo perfil assim: lógico que uma empresa de tecnologia vai ter a galera do marketing, a galera da comunicação, programadores, enfim, vai ter perfis diferentes e são pessoas que pensam diferente, senão elas fariam a mesma coisa. Já trocou ideia com engenheiro? É outra coisa, meu irmão é engenheiro, a gente pensa muito diferente. Talvez eu e meu irmão sejamos um exemplo interessante. A gente se dá muito bem, a gente bate em praticamente tudo, nós temos os mesmos valores e a mesma cultura. As chances do mesmo tipo de comunicação pegar eu e ele

“na veia” são muito altas, porque a gente tem essa mesma cultura, apesar de a gente ter perfis completamente diferentes em termos funcionais. Para empresa é a mesma coisa. Ela tem que ser meio que uma mãe, uma formadora de opinião e atrair pessoas que compartilham dessa opinião para que elas fiquem lá. E, no final das contas, o perfil profissional, funcional dos caras é um mero detalhe. Quando a comunicação consegue fazer isso, no longo prazo, porque cultura é uma coisa super difícil de mudar e trabalhar, é algo fantástico. Aí você consegue trabalhar tudo de uma maneira mais fácil, porque você consegue sacar muito profundamente o público e você vai falar com eles, mesmo que seja um e-mail marketing geral, você vai falar com cada um deles de uma maneira bem legal, sem ter que ir naquele nível micro GPS, que tem que pegar cada. Acho que é uma tendência esse tipo de comunicação, você criar uma estrutura de comunicação em que você consiga tratar cada um por indivíduo, que vá muito além das variáveis que trocam o nome no começo do e-mail. Acho que dá para fazer muita coisa legal com o uso de tecnologia, trabalhando bastante nesse sentido.

### **Você procura pesquisar mais sobre o perfil do público com quem você vai falar?**

Não sempre. Não é que a gente tem que fazer isso uma vez, mas, e aí entra um pouco daquela parte de cultura, valores, do trabalho da comunicação, cada empresa tem um perfil de comunicação que funciona. Então, principalmente no começo, quando você está se adaptando a ela, você realmente faz um estudo mais aprofundado desse perfil. Tenta entender a questão da idade, tem filho, não tem. Na verdade, para isso, o próprio departamento de comunicação das empresas é um grande aliado. Se eles não tiverem o dado quer dizer que o dado não existe. Eu parto desse princípio. É uma coisa vital. A gente sempre pergunta, pergunta como é, pergunta que tipo de comunicação funciona, a gente faz um estudo do histórico de comunicação da empresa, para pegar o discurso. O empregado é pós-graduado? Ele fica mais em campo? A gente sempre faz esse tipo de pergunta, principalmente quando o cliente é novo, para que a gente consiga montar mais ou menos um perfil e aí tem os testes. Tem sempre o *feedback* do cliente, falando: “Olha, isso aqui não funcionou nada”, “A galera adorou essa peça”. Uma das coisas mais interessantes é o design de cada uma para pegar público, aí pega não só a cultura da empresa, mas o que o público gosta. “O público adorou, achou lindo”. O outro fala: “O público não gostou disso”. Quer dizer, depois de todo esse estudo você ainda tem que fazer testes em termos de comunicação para também traçar essa parte do perfil, o que pega o público, o que encanta o público, se a ideia for realmente encantar ele, se não for passar só um comunicado. Quantos textos já vinham direto do cliente e só tinha que revisar, porque tinha que ser aquele discurso, daquele jeito, aquelas palavras. É o jeito que o público pega. A gente começa a definir textos e tons de comunicação com base nos públicos que tem. É interessante isso. Às vezes tem algumas empresas que a gente acha que vai fazer um discurso superdescolado, porque o público é super *cool*, e de repente o texto é algo seco. É uma coisa objetiva demais até, de vez em quando.

### **Você procura fazer o exercício de se colocar no lugar do empregado?**

O tempo todo. Sim. Quando eu falo: “Para quem eu vou falar? Eu vou falar para técnico?”. Às vezes a gente tira total a emoção, são frases mais diretas, com apelos, mas são frases mais diretas, mais secas. Inclusive uso palavras menos afetivas e mais objetivas. Por exemplo, você tem três jeitos de falar uma coisa parecida. Você pode usar a palavra “engajar”, “envolver” ou “encantar” e todas elas têm uma carga bem diferente. Não que elas queiram dizer exatamente a mesma coisa, mas dentro de um contexto de texto que você tem que usar isso, elas meio que querem dizer a mesma coisa, têm a mesma intenção. E você vê a diferença. Você fala “encantar”, tem cliente que não dá nem para pensar. É um desafio o tipo de linguagem que

you will use in each one. This is a particularly interesting challenge for a new client. It's that thing for us to test with creativity, as a communicator, sometimes you get it right in the discourse of a company for the first time, you enter in a competition and you get "in the vein" of the clients. This is very legal. On the other hand, it is very frustrating when you are with the company for years and the text changes over time. So, I say that the study is constant, the learning is constant. Even because, if you stop to think, the company has been five years with one of our clients and the profile has changed. This part of the study is a constant thing, I think that never for, it doesn't matter who is the client. Even because, you will reach that beautiful day that they say: "I want something different". But on the other hand it is very legal, you have the opportunity to try new things. It has happened some times, for example, a competition is a thing that, sometimes you win, sometimes you lose, and you wonder what was the idea that was considered better, because not all the times the idea that you won, you, at least, consider it the best. I have already seen many pieces that you won from the client in a competition that had exactly the type of discourse that inside the context of that client would be bold and you won. And here the client says: "They did something different and for that reason that they took, I liked a lot of that, of that, look at the language that they are using". And this is up to a point a shock, when you are in that client for a while and suddenly you say: "Then, they liked that. This type of piece is so much more legal to do. Why didn't they tell me before?". Your vision gets spoiled. I am a collaborator in the agency, I imagine that I am an employee. My boss has to approve, he will pass to someone from the client, here the client has to approve to pass to the approval. How many clients I have. And in one of these, the tendency of you to do the discourse right, going back to your first question about models, is very high. Because you are looking for approval. You are not so safe. It is not only the client that evolves. It is a question of evolution because they are there below and they want to improve, it is a constant transformation. Because you do not promote this transformation, to make the thing change, to give it an oxygen? I think that it is also the role of the agency to propose this type of thing for the client. Sometimes the piece goes with much more ease than when the client was working on it. It is interesting, it is a constant exercise.

**Como você lida com a questão das informações do cliente, você procura aprofundar bastante, estudar? Por exemplo, se um cliente passa um *briefing* que não está completo, você vai atrás da informação, quando julga necessário?**

Yes, totally. In a very simple way: you have to do what you have to do to deliver. There was a time, when the time did not pass so fast in the agency, it was a little more stopped, mainly when I was a trainee, and how many missions I did not have to get a campaign and they said: "Look, you will learn everything about sustainability". I read books, manuals, whole sites of companies *benchmarking* of sustainability. I do not want to say that I am a specialist in sustainability, but I think that there is nothing on TV that I do not have an idea of what they are saying, from what I studied. Here in the agency I studied so much that I got certified in AdWords. Logical that, when you have a knowledge of these, about sustainability, about anything, for me all the knowledge is useful, then, you will use it for other things, with certainty. And this knowledge I use for many other things, it is a very useful knowledge, in fact the whole world should be certified in this. I wanted to know, I wanted to understand. It is very contented even, the proof is not a game, and you need to be a good student still, to get something like 85% at least of the proof. If you do not pass, you have to wait a week to do the test again. These are things that the client will go back to really to be able to talk. This is one of the things that is most legal when the client works in one of these areas, it is the possibility of learning this type of thing. You will know the people. In fact, I think that who is not very

curioso para entender as pessoas é difícil ser um bom comunicador. É esse tipo de estudo que a gente faz. E você tem que fazer o que você tem que fazer.

**Quando você precisa de alguma informação ou algum conhecimento você se orienta pela posição da pessoa na hierarquia ou pela pessoa que tem conhecimento?**

O conhecimento. Apesar de eu ser Geração Y, eu tenho uma visão um pouco hierárquica das coisas. Acho que o cargo tem que te orientar um pouquinho, mas não muito. O meu gestor quando precisa saber de alguma coisa pergunta para mim também, pergunta para o estagiário. Eu acho que o conhecimento não pode ter preconceito nenhum. Eu sei que eu posso estar entrando em contradição, porque eu falei que tenho uma visão hierárquica, mas eu acho que, na hora de tomar a decisão final, alguém vai ter que dar a cara para bater. Aí o cargo vale e tem que ser respeitado. Mas, tirando isso, e felizmente é uma coisa que hoje em dia é até raro de acontecer, pelo menos eu não vejo acontecer muito, na agência isso é uma coisa que não acontece, as coisas são muito compartilhadas, assim como o conhecimento. Eu acho o máximo, por exemplo, o estagiário, que é nove anos mais novo que eu, tudo o que está rolando na internet, ele é fanção de quadrinhos, tudo isso eu vou perguntando e vou aprendendo com ele. Porque ele já é quase outra geração, uma geração que está dialogando com outras com uma facilidade que a gente já não tem. E nós somos jovens. Então, não pode ter nenhum tipo de trava, principalmente quando você começa a falar de comportamento. Em termos de formação, você está fazendo um mestrado, eu tenho uma pós-graduação. Nós somos privilegiados, a gente está em um grupo muito seleto do país. A gente trabalha com pessoas que não tiveram a oportunidade de ter uma formação dessas. A gente trabalha com pessoas que às vezes têm uma formação primária. Só que na hora de estudar um comportamento, na hora de testar uma peça, para quem você vai perguntar? Isso também é conhecimento: saber a reação das pessoas. Conhecimento não é só formal. E a gente está sempre trocando esse tipo de ideia lá na agência, para tentar conhecer um pouco mais do público. As empresas também têm pessoas que são mais simples, têm pessoas que são as sumidades, e a gente pode aprender com cada um deles. Eu garanto que tem várias histórias de agência, de agência de publicidade e de comunicação em geral, que esse tipo de troca de ideias, de intercâmbio rola. Sugiram *insights* fantásticos nesse tipo de troca.

**Resultados das ações de comunicação são importantes para você? Você procura sempre, no seu trabalho, colocar como uma das etapas?**

Hoje em dia, você não pode fazer nada em termos profissionais se você não tiver foco em resultado. Eu, do ponto de vista da comunicação, daquela mensagem que tem que engajar, às vezes eu acho até um pouco frustrante que você tenha que pensar nisso e não em tocar as pessoas. Mas é o que tem que rolar. Por outro lado, a gente tem que fazer uma mistura muito louca disso tudo. Porque muitas vezes o resultado é justamente você tocar as pessoas, engajar. Eu acho essa mistura do racional com o emocional muito louca dentro do nosso universo. E dentro disso que eu falei, mensuração é essencial. A gente está sempre perguntando para o cliente o que ele achou, quando tem a oportunidade de mensurar, nós mensuramos. A gente trabalha muito em parceria com a área de comunicação dos clientes para saber como as peças estão se saindo. A gente pergunta: “Gostaram, o que a pessoa achou?”, “Teve alguém que não entendeu?”, “Por que não entendeu?”. Acaba dando alguns *insights* bem interessantes.

**Você falou de contar com a parceira do cliente para ouvir o que ele fala. Você gosta de ter esse retorno dos empregados do cliente, de maneira contínua?**

Sim. Isso é vital. Eu acho que a gente tem sempre que ser alimentado pelo cliente nesse sentido, dentro daquela lógica do estudo constante, inclusive estudo constante do perfil. “Essa peça não funciona”. É com o não que a gente aprende. Na verdade, eu odeio quando a gente consegue uma aprovação de primeira. Eu não gosto quando a gente só recebe o elogio. Eu gosto de saber o que deu errado e o que poderia ser feito. Principalmente quando a gente não percebe onde “errou”. Eu estou falando errado com aspas porque a gente sempre faz as coisas dentro da experiência com o nosso cliente, da nossa *expertise* profissional, acreditando que é aquilo que vai pegar. Esse é um dos problemas desse tipo de trabalho: a coisa é um pouquinho etérea para a gente mensurar e ver o que deu resultado e o que não deu. Mas esse diálogo constante com o cliente para saber o que está funcionando ou não é vital. De repente, a gente até vira o cliente, até escreve o que cliente quer melhor que o cliente. Às vezes você até escreve o que cliente não sabia que queria. E é aquilo mesmo, de tanto que você entendeu. E isso só vem com um *feedback*. Os clientes que eu tenho oportunidade de atender e têm um *feedback* constante, aquela coisa chata do cara não parar de ligar, é nessa exaustão, nesse estresse que você acaba aprendendo. É literalmente um exercício. E é vital para que você consiga melhorar e como profissional consiga melhorar o atendimento do cliente, manter o cliente feliz. São muitos os benefícios que você tem mantendo esse tipo de diálogo.

**Como você se sente quando recebe um *briefing* e vê que aquela informação não está completa ou não está muito clara, às vezes porque falta informação ou porque a empresa não pode abrir muito? Como você, como comunicador, enxerga essa questão?**

É um tema delicado. E as pessoas são difíceis. Porque o que a gente tem na mão é a voz de uma empresa, de uma instituição da qual dependem muitas pessoas. Se a empresa é multinacional, nós temos a voz de um grupo de executivos que estão na Europa, no outro lado do mundo, e eles decidiram uma voz que você vai ter que reproduzir. Existem segredos corporativos, que a gente vê muito essa discussão em filmes, são dilemas sociais às vezes que estão na sua mão, em termos de falar ou não. Tem coisas que se as pessoas souberem, vai ser pior. Você não pode falar de crise o tempo todo, de demissão o tempo todo. Por exemplo, a crise em que estamos agora. A gente sabe que o ambiente está ruim. A gente sabe que está tendo demissão, já está todo mundo com medo disso, mas por que você vai falar que vão cortar tantas pessoas no Brasil, o tempo todo, pelo menos? Acho que em algum momento, vai ser decidido que isso vai ser aberto para o público. Não estou falando que isso é sempre aberto no momento certo ou não. Mas eu acho que o que você vai fazer com a informação é um poder muito grande e você pode transformar isso em uma benção. Você pode fazer as coisas de um jeito que a informação seja transmitida de uma maneira melhor. A gente já fez sorteio que falava assim: “Tal departamento já ganhou três brindes. Não vai ganhar mais”. Porque, qual é a motivação que você vai dar para um cara de escritório se uma pessoa que está no chão da fábrica na ganha nada? O que é justo e o que é certo nessa parte? O que vai engajar. No final das contas você tem que cumprir objetivos: você tem que engajar, tem que passar uma mensagem. Você vai conseguir passar uma mensagem se você está na mão da sorte, de coisas aleatórias, como pode ser um sorteio? Ou como podem ser as pessoas, você não sabe como elas vão reagir a uma determinada notícia? Como a gente vai comunicar a saída de um grande líder de uma empresa, um cara que todo mundo amava? É superdelicado. Como você vai tratar isso? Você vai tratar aquela coisa de ficar com saudades ou vai falar: “Obrigado, seu legado não vai ser esquecido, bola pra frente”? Qual é o meio termo, qual é o jeito de colocar as coisas valorizando todo mundo? No contexto da comunicação interna, uma das coisas mais importantes é você manter as pessoas engajadas, curtindo fazer o que estão fazendo. Como você vai manter o moral da tropa. Eu acho que, de novo, você tem que fazer o que tem que fazer. Dentro da minha experiência, eu nunca estive em uma situação

extremamente séria nesse sentido. Eu já estive em situações em que a gente não mentiu, a gente ou omitiu ou escolheu passar uma informação em uma hora correta ou escolheu palavras, e desculpa, é o jeito que tem que ser. Qualquer pessoa, mesmo as que criticam esse tipo de atitude, vão se deparar com momentos em que elas vão ter que administrar uma situação. Nesse ponto, a comunicação é um instrumento de administração, inclusive para a própria sobrevivência da empresa, que tem todos aqueles colaboradores. Acho que isso é uma função da comunicação também. É um instrumento de transparência, é um instrumento de democracia, mas é também um instrumento de administração de crise. E na crise, você tem que ser discreto, não entrar em pânico, tem que escolher as palavras certas, tem que omitir palavras ou tirar palavras erradas. É um trabalho. A gente não está escondendo escravidão infantil na Índia. A gente não está fazendo nada disso. A gente está procurando sempre dizer as coisas da melhor maneira. É isso.

### **Quando você está fazendo um projeto de comunicação interna, você se preocupa com os impactos social, ambiental e econômico daquela ação?**

Pessoalmente sim. Eu penso bastante no que tem que ser feito e no que tem que ser dito. Felizmente, o discurso da sustentabilidade está aí. E sustentabilidade como você bem sabe não são só plantinhas. É tudo. Então, por exemplo, você pensar no impacto que uma impressão de cartaz tem quando você pode fazer um e-mail ou trabalhar o digital, ou o impacto que uma série de e-mails tem para deixar uma pessoa nervosa ou qualquer coisa assim. Acho que cem por cento das empresas com as quais a minha agência trabalha são muito ligadas à sustentabilidade. Então, felizmente, está tudo muito permeando o que a gente está fazendo. Às vezes a gente dá bronca em cliente: “Para quê imprimir tanto? Para quê imprimir *folder*? Vai jogar fora. Não faça um *folder*, vai jogar fora, faça um livrinho digital, é muito mais legal, faz uma plataforma no *ipad*, alguma coisa *mobile*. Ninguém mais pega papel”. Isso falando de ambiente. “Não fale desse jeito para determinado colaborador, não use questões delicadas”. Por exemplo, em um dos clientes que a gente tem, nessa semana fui fazer entrevistas com pessoas que têm deficiência mental, que estavam sendo inseridas no mercado de trabalho, por meio dessa empresa. Como você vai entrevistar essa pessoa do ponto de vista de superação, de uma maneira que não a denigra e ela se sinta diminuída? Você entrevista normal, mas você sabe da situação dela, ela sabe da situação dela, e na matéria que você tem que escrever você tem que falar de superação porque ela é uma pessoa com deficiência e está lá trabalhando e está se superando. Até que ponto esse assunto é delicado para ela, até que ponto ela já aceitou? Então, tudo isso são grandes preocupações que a gente tem na hora de falar. Resumindo, sim, o tempo todo.

### **Você costuma compartilhar informações dos seus projetos com seu gestor e com os colegas de sua equipe, de forma proativa?**

Sim. Uma coisa que o meu gestor preza sempre lá dentro é todo mundo saber o que todo mundo está fazendo. Uma coisa muito estimulada na agência é primeiro você falar o que está fazendo. Eu tenho que falar porque os meus colegas de trabalho são os meus subordinados, tirando o meu gestor. Eu tenho uma colega que acredito que esteja no mesmo nível hierárquico e duas pessoas abaixo de mim, fora uma série de equipes que trabalham com a gente também, a parte de programação. Às vezes eu não participo de coisas que meu gestor está fazendo, que ele faz sozinho, mas ele fala o que está fazendo. Às vezes eu estou fazendo alguma coisa para algum cliente e eles precisam estar inseridos, se precisar eu vou chamar, mas eu sento e falo: “Olha que legal o que está rolando aqui, estamos fazendo assim,

trabalhando no digital, estamos trabalhando assim, a gente teve essa ideia”. A gente sempre compartilha.

### **E isso é espontâneo?**

Sim, é espontâneo. Como trabalhamos muito próximos, compartilhamos muita coisa. E se não é espontâneo, somos obrigados a fazer. Da minha parte, é espontâneo, do meu gestor também, eles estão sempre contando coisas. Da parte dos meus subordinados, eu tenho que saber o que eles estão fazendo. “O que você tem para fazer hoje, quais são suas metas? Você vai me entregar isso, isso e isso, combinado?”. Aí eles vão falando, a gente vai conversando, vai se acertando e eu vou sabendo o que eles estão fazendo. Eu conto isso para eles e o pessoal da programação, do digital, também estão ligados, trabalham tanto comigo quanto com meu gestor e os meus subordinados, dependendo do projeto. Essa troca de informação é uma constante lá. Às vezes falha. Nós não somos uma agência grande, a gente tem umas dez pessoas trabalhando. Então, é meio inadmissível você não trocar essas informações, não saber o que está fazendo. Inclusive por motivos de atendimento. Às vezes a gente não sabe de todos os detalhes de um determinado *job*, a gente não pode ajudar um cliente, mas a gente sabe do que ele está falando, na maior parte das vezes, pelo menos.

### **Você costuma contribuir nos projetos de seus colegas de equipe, de forma proativa?**

Sim. Primeiro porque, na hora de fazer *brainstorm*, é todo mundo se ajudando. Então, às vezes, o trabalho já saiu da sua mão, ou o trabalho nem passa por ela, você olha o negócio e você tem que falar. Eu aprendi que é sempre bom pecar pelo excesso, se você ficar quieto você perde uma oportunidade. Acho que se você tiver uma mentalidade de sempre querer melhorar e facilitar para a pessoa, você tem que mais é que querer ajudar e fazer a coisa funcionar. De novo, agência é pequena, a gente faz um pouco de tudo. E é legal, você acaba acompanhando todo um projeto, toda uma campanha, desde a concepção até a entrega. E eu acho que isso é vital, nós estamos em uma economia colaborativa hoje. Ainda existem lugares, principalmente no ambiente corporativo, e até com todas as ressalvas possíveis a serem feitas, mas ainda há ambientes em que há uma competição, que é complicado você oferecer uma ajuda que você não vai ter, aquela história toda de passar a perna. Eu acho que, mesmo assim, você tem que procurar ajudar. Você tem que procurar colaborar. A tendência é essa. E ainda mais se você está em um ambiente em que isso é encorajado. No caso do meu ambiente de trabalho, isso é totalmente encorajado e é isso o que a gente faz.

### **Qual é a sua opinião sobre ações de comunicação que contam ou dependem da participação dos empregados?**

Acho que esse é o tipo de campanha que é um *thumb up* para a inovação. Porque a gente sabe que no dia a dia do colaborador que a gente espera que tome uma determinada ação, o cara recebeu um monte de e-mails, o cara não para de ver vários tipos de comunicação de vários departamentos da empresa. A gente está em uma concorrência grande lá dentro com as coisas deles. A comunicação com ação, isso é sabido faz tempo, não é uma tendência, que pede que a pessoa faça alguma coisa, que se engaje, nem que seja por três segundos, é a comunicação que fica. E comunicação que fica tem pelo menos uma pontinha de inovação. Esse é o tipo de campanha que vale a pena você gastar uns neurônios a mais para fazer rolar. E às vezes o negócio é um grande desafio. Fazer o cara preencher um formulário: que inferno. Mas é o que a gente tem que tentar fazer. A gente quebra a cabeça em um conceito, uma frase legal, coloca o pessoal do digital para trabalhar em alguma animação, algum tipo de interação mais legal do

que dar um clique. A gente sabe, a gente está na era da experiência. Você vê que a comunicação hoje em dia, a publicidade hoje em dia, que é uma das vanguardas da comunicação, é uma das coisas mais inovadoras que a gente tem por aí, está promovendo mais experiências, que viralizam hoje na internet, onde está todo mundo. É a comunicação com ação, é uma mensagem que você promove uma interação da marca, ou o que quer que seja, com a pessoa e faça com que ela aja. É assim que a gente fixa a mensagem, que a gente dialoga. Tem até um caso interessante, ouvi dizer que os chineses têm um lance que eles escrevem os ideogramas deles, centenas de vezes. Uma coisa é você ver. Outra coisa é você ver e falar, repetir. Agora quando você escreve, toma uma ação, faz com a mão, por exemplo, você assimila de uma maneira muito mais forte. A comunicação em função da tecnologia, agora que o digital está rolando e a interação é mais possível. A gente está se apropriando disso, oferecendo experiências para as pessoas. Acho que é uma grande oportunidade para fazer um negócio bom, por mais desafiador que seja.

**Como você vê, em ações de comunicação interna, a questão do bom humor, da utilização de uma linguagem ou abordagem mais leves?**

Trocadilho hoje em dia é uma coisa que pode levar à demissão. É quase uma lei: não faça. Mas eu estou pegando no pé. Acho vital, acho muito divertido, contato que caiba. Não só a questão do bom humor, mas a questão até um pouco da oralidade. Você consegue passar uma mensagem mais efetiva quando está próximo do seu interlocutor. E o humor é muitas vezes um acalentador, ele esquenta relações, ele quebra o gelo. Então é uma superferramenta que, trabalhada dentro de cada linguagem, é uma ferramenta que funciona superbem. Eu, particularmente, gosto muito, muito mesmo de trabalhar com humor, de falar: “Solta essa linguagem, fala de um jeito legal”. E é engraçado como às vezes se escreve qualquer coisa, como “Vamos tomar um café?”. E você põe um Smile. Acabou. É aquele detalhe que você fez a pessoa ganhar o dia porque você colocou um “vamos tomar café” com o Smile. Eu uso bastante Smile, dependendo do cliente, dependendo da mensagem, eu uso mesmo. Porque o mundo hoje está lúdico, a nossa geração é muita lúdica. Eu, e consigo citar vários amigos, a gente assiste desenho, vai na Comicon. A nossa geração é muito louca, a cultura *geek* está aí. O que eu quero dizer é que a nossa geração é muito lúdica, a gente é brincalhão. Para bem ou para o mal, a gente tem síndrome de Peter Pan, é totalmente diferente, a gente não é adulto. A gente “bate” muito com a geração dos nossos pais. Eu acho que a comunicação lúdica hoje é uma tendência. As marcas estão ficando lúdicas, as marcas mais legais, as marcas mais *cool* são lúdicas. A gente tem uma geração muito lúdica e muito afetiva também. A gente está com essa tendência da comunicação lúdica e afetiva. A lúdica é aquela coisa brincalhona, você colocar um Smile. E tem a comunicação afetiva, que não necessariamente é por texto. Por exemplo, a loja da Granada, aquilo é demais. É a casa da minha vó. Uma coisa super emocional. A comunicação hoje, se não for envolvente, se não tiver uma ação do colaborador, alguma interatividade, o que seja, a tendência é que ela, se foi efetiva ou ainda é efetiva, vá perdendo essa efetividade. Não só pelo desgaste natural que uma comunicação repetitiva tem, mas também porque ela não está seguindo essa tendência. Isso é uma opinião minha. Se você observar bem, é muito o que está rolando.

**Você prefere canais que possibilitam que você tenha um *feedback* mais rápido, mais imediato dos empregados?**

A resposta instantânea é bem interessante em alguns casos. Eu falo muito pensando no Analytics, um AdWords, eu sei que não é comunicação, é marketing, mas eles te dão um instantâneo e permitem que você faça mudanças rápidas na sua estratégia. Eu acho que para a

comunicação é um pouco diferente, para a comunicação você talvez precise terminar de passar uma determinada mensagem para medir qual foi o efeito daquela abordagem. Talvez a coisa possa demorar um pouquinho mais, por ciclos, etapas de uma campanha, para testar. Que também nada impede que as coisas sejam colhidas instantaneamente se a tecnologia e a viabilidade assim o permitirem, para que a gente consiga fazer mudanças rápidas também, tentar responder rápido. Eu acho que é aquela coisa: quanto mais a gente errar, mas rápido a gente acerta. Está mostrando continuamente, logo, testamos continuamente, logo, mais rápido nós vamos chegar no resultado satisfatório para aquele momento. Eu acredito que para a comunicação funcione bem, dadas as devidas proporções, é bem parecido com o que a gente usa no marketing digital, em um link patrocinado. Funciona às vezes exatamente igual. Você pega anúncio de texto, você olha: esse anúncio de texto funciona, esse aqui fala que está com frete grátis e esse aqui fala que você ganha R\$ 50,00 de desconto em compras, acima de R\$ 300,00. Um tem uma performance melhor do que o outro. É instantâneo. E aí você investe no que está rendendo mais. Tira o outro. Muda o texto. E vai vendo. As campanhas de comunicação, obviamente, não funcionam dessa maneira. você tem uma série de peças, uma série de ondas de comunicação que vão rolando, uma série de conjunto de peças ao longo do cronograma, mas quanto mais rápido vier esse *feedback*, melhor.

**Você costuma trazer ideias inovadoras, algo que você vê em eventos, em outras empresas ou em cursos, você faz circular a inovação no seu dia a dia?**

Eu não sei se isso se limita somente à questão da inovação. Esse assunto pode entrar no campo da criatividade simplesmente. A inovação é uma criatividade completamente nova, uma coisa muito nova, vamos dizer assim. É uma coisa que quebra paradigmas. A criatividade não necessariamente quebra. Criar, logo inovar, porque toda inovação tem uma criatividade, tem a criação. É você misturar as coisas e fazer conexões de um jeito diferente. Isso é ser criativo. Se você ler um outro artigo sobre tal, ele vão falar alguma coisa parecida com isso. Não é que se copia, como dizem: “Nada se perde, nada se cria, tudo se copia”. Não é bem isso. Eu acho que quando você simplesmente copia é porque você fez o negócio muito mal. E não quer dizer que não vai funcionar, pode funcionar. Mas você fez mal, porque você criar é colocar conexões diferentes para o que você já tem. É a sua bagagem, a sua leitura. Então, se você foi no cliente e viu um negócio legal, e você pode aplicar para outro, faz. Porque você vai mudar muita coisa naquela ideia inicial. “O cliente fala desse jeito, mas eu tenho que falar desse”, “O cliente está falando de gato mas eu tenho que falar de cachorro”, “O cliente gosta de vermelho, mas esse gosta de azul”. De repente, vai mudar tanto o negócio, que nunca vão perceber. E isso não é trapaça, é assim que funciona. Tem aquele documentário superbacana “Everything is a remix”, é uma série de pequenos vídeos, você vai misturando tanto, confiando inclusive na sua capacidade de fazer essa mistura, você tem que ter a mão de *chef* para sair um negócio legal, quando você tem, você vai misturando uma série de coisas, uma série de influências, sua bagagem, o seu jeito de assimilar as coisas e sai uma coisa completamente nova. Faz parte do nosso trabalho fazer isso. A gente já ganhou concorrência assim. Uma aula, uma disciplina que eu estava tendo na pós, meu deu o conteúdo necessário para que a gente criasse um conceito, que fez com que a gente entrasse em uma empresa. Empresa como eu falei é uma das coisas mais difíceis, tem que ter boa vontade do cliente, do cliente interno, você tem que mostrar que você tem a capacidade de pegar a linguagem se você não acertou de primeira. É muito legal. Mas você trazer coisas novas o tempo todo faz parte do nosso trabalho, a gente ficar atento para o que está acontecendo. Eu não vou dizer que isso acontece sempre, porque, voltando à primeira pergunta, a questão dos modelos, o que está funcionando, o que o *job* está pedindo. Tem que ser assim o tempo todo. É por isso que a

gente não pode parar, como comunicadores não podemos parar. Tem que sempre ver um vídeo, assistir um filme, uma peça de teatro, tem que sempre buscar bagagem nova.

### **Quais estratégias você utiliza para trazer essa inovação, ou para ter ideias, ou para ser mais criativo?**

Uma eu já descrevi, que é você pegar a ideia de alguém mesmo, você põe na mesa, aí você tira aqui, tira ali, adapta aqui, troca um negócio ali, de repente você fez uma bricolagem. E depois que você pega prática, tudo é prática, se você pega prática, você consegue fazer um texto bacana, uma peça bacana, rápido, com uma relativa facilidade, e o cliente adora. Não é porque foi fácil e não tem valor. Tem sim, tem todo o seu trabalho, a sua bagagem. A peça não vale menos por causa disso. Mas é muito legal quando isso acontece, você vê o processo de criação na sua excelência. Você imagina que o pessoal de agências maiores, que faz coisa para Cannes, eles vivem isso de uma maneira mais intensa, e até sofrida muitas vezes. Então, tem esse método. Existem técnicas para você criar. Tem algumas coisas bobas, que se você testar funcionam, e tem algumas coisas bem mais racionais. No básico, a primeira coisa que você faz é tentar sacar o que você precisa criar, basicamente entender o *briefing*. Depois, você entra em uma fase de *brainstorm* e de pesquisa. Eu não lembro a ordem direito, porque geralmente eu faço isso junto. Às vezes eu tento fazer uma chamada. A chamada tem tal tema, eu pego citações, frases, conteúdo sobre aquele tema. Às vezes eu pego uma palavra daqui, uma frase dali, às vezes eu pego duas palavras que já estão no papel e já escrevo alguma coisa. Então a questão é assim: você tem que fazer as ideias circularem. Particularmente eu faço isso escrevendo, porque quando você escreve, a ideia sai da sua cabeça e você está dando espaço para outra. Pelo menos comigo essa dinâmica funciona. Você faz um *brainstorm*, joga palavras, frases no papel, muitas vão ser muitos ruins, muitas, se você juntar uma com outra, começa a ficar legal. Eventualmente, por sorte, por algum motivo, vai surgir uma grande sacada que você vai falar: “Que massa! Eu vou basear o texto inteiro nisso aqui”. De repente você escreve o final, muito antes de escrever qualquer coisa. “Nossa, eu tenho que terminar o texto assim, eu não sei como eu vou fazer, mas eu vou terminar”. São processos muito interessantes. Às vezes você para, fica olhando para o nada, vai descansar, dá uma volta para esvaziar um pouco a cabeça, porque pensar, não só criativamente, mas pensar de uma maneira geral, faz uma bagunça no cérebro. Eu brinco que você precisa desfragmentar de vez em quando. Às vezes você vai para uma caminhada, vai almoçar e volta e a ideia está lá. Às vezes você dorme em cima da ideia. Quantas vezes eu não fui embora da agência bravo porque eu não tinha saído com o texto, ele estava pronto mas eu não estava achando que estava legal. Quando eu voltei com a cabeça fresca no outro achei que estava legal. Até que ficou bom, mas você estava saturado naquela hora. E acontece o oposto, você fala: “Fiz um Cannes aqui”, e não, está um lixo. Acontecem os dois. Dentro do processo criativo você tem muito essa fase de pesquisa, de maturação do tema, e depois tem uma fase de relaxamento que você precisa dar uma limpada na coisa, desfragmentar, para poder se organizar. E tem a parte de produção, que é realmente você colocar no papel e começar a trabalhar as ideias de uma forma que venha a sair alguma coisa de lá. Essas fases não têm lugar fixo no processo. Quantas vezes eu não ouvi meu gestor falando: “Esquece tudo o que você fez até agora, apaga isso”. Eu joga o arquivo no lixo e começo de novo. Eu não escrevo nenhuma palavra igual ao arquivo anterior. Chega a ser frustrante, mas você sabe que tem que fazer aquilo, daqui a duas, três frases, a ideia vem. É meio que um ciclo, uma coisa que vai misturando tudo ao mesmo tempo e geralmente é dessa maneira que a coisa funciona. Eu uso um pouco da técnica de criação, que é essa. Você tem que sempre crescer seu vocabulário, por motivos óbvios, mas quanto maior o seu vocabulário, mais conexões você tem. Esperar a inspiração é uma coisa

que não funciona muito no nosso mercado, você simplesmente tem que começar a fazer, faz, não para, que uma hora sai.

### **Você prefere trabalhar com meios eletrônicos, impressos ou comunicação face a face?**

Essa coisa aproximativa é experiência de comunicação. Eu gosto bastante. Inclusive uma das coisas que eu mais acho legal é você pensar na experiência de alguém quando ela vai, por exemplo, ganhar um brinde. A gente pensa assim: “Tá, beleza, onde esse brinde vai estar? Vai estar em cima da mesa”. Então ela vai chegar um dia e vai estar com aquele brinde em cima da mesa. Um *job* que a gente já fez e funcionou legal foi fone de ouvido. “Pesquisa de clima, queremos ouvir você”. Dá um fone de ouvido. É aproximativo, promove uma experiência na pessoa, é uma coisa que impacta a pessoa. Não um texto bonito que leu. É isso tudo com possibilidade de ação dela. Isso é desenhar experiência. Abrir a caixa do iPhone pela primeira vez, muita gente fala que é um *case* de design. Esse tipo de coisa eu acho muito legal. Se parar para pensar, por exemplo, é um negócio pensado: a primeira coisa que você vê quando abre é o celular, você não vê o manual de instrução, não vê nada, você vê o celular. De novo, é o tipo de campanha, de peça de comunicação que vale a pena você queimar os neurônios para que você consiga fazer um negócio legal. Isso não quer dizer que vai funcionar, mas é muito estimulante para quem está pensando. É uma criação muito bacana e uma criação colaborativa muito legal. Não só entre os times da agência, mas entre o time da agência com o time de comunicação da empresa, para poder fazer um negócio legal. Isso é uma coisa que eu gosto bastante de focar, na experiência da pessoa. Isso é legal. É geralmente é uma coisa física. Por mais que a gente esteja digital hoje, que a gente pense digital hoje, o físico, com o perdão do trocadilho, tem um impacto concreto. Você pega, a nossa mão tem uma conexão muito forte com o jeito de assimilar as coisas. Então, quando você pega o brinde, o fone, nem que seja uma caneta, se aquele negócio que você pegou na mão, sentiu, tiver uma mensagem correta com relação àquilo, você pode falar de qualquer coisa. Eu gosto também de pensar nos meios eletrônicos, porque eles não deixam de ser uma experiência, os meios eletrônicos reproduzem experiências, você tem um movimento, você tem uma reação. Até trinta anos atrás, o *top* era o *mouse*, que era uma interface que simulava sua mão na tela do computador. O gestual voltou. Hoje em dia, o jeito que a gente interage com algumas interfaces, hoje é o *touch*. Futuramente vai ser um Minority Report, um Avengers, não sei. Mas é o que vai rolar, o gesto voltou. A gente se comunicava por gesto um tempo atrás, aí a coisa foi para o lápis, a máquina de escrever, o computador, o texto, o teclado. E agora o gesto está voltando. E esse gesto está sendo uma possibilidade em peças de comunicação. O digital hoje já tem capacidade um potencial muito maior de promover uma experiência concreta para as pessoas por causa dos dispositivos. Acelerômetro, a tela *touch*, uma série de coisas, mesas *touch*. A gente ainda não teve muita oportunidade de trabalhar isso lá na agência. Mas que a gente já chegou a pensar em algumas experiências e oferecer para o cliente, para que rolasse nesse sentido, a gente já fez. A experiência que eu estava falando de pegar, pegar um brinde na mão ou o que quer que seja, ela está sendo, aos poucos, reproduzida nos meios digitais também, no *mobile*. Então, acho que é uma frente bem legal para se começar a pensar. No *mobile*, o céu é o limite para o que você pode fazer, em termos de movimento dentro de uma telinha, por meio de programação, de animações.

### **O que você prefere: imagem, gráfico, infográfico ou o texto?**

Eu sou um redator muito resignado e frustrado nesse sentido. Porque nada como um infográfico para mostrar informação. Inclusive, a gente acabou de fazer um para um cliente que ficou animal, texto quase nada. Nós somos muito visuais. A gente inventou símbolos,

uma linguagem para escrever, mas no final das contas, é o visual que a gente entende. A gente entende forma, a gente entende cor de uma maneira muito mais direta do que entende uma palavra. Gibis, personagens, infográficos, o visual é o que vai rolar. O vídeo está de volta. Eu acho que, sob o ponto de vista da comunicação, eu gosto de pensar assim: na idade da pedra, o que funcionaria? Porque é bem isso. Você tem que fazer um texto, se você tem que passar uma informação, fazer um *folder*, OK, a gente vai lá e faz. Mas, no final das contas, a comunicação que todo mundo gosta de falar que é direta, é audiovisual. A gente partiu para o digital. Vídeos, infográficos animados, *games*. Os *games* estão virando *e-learning*. Olha só as maneiras loucas que estamos passando conteúdo, fazendo com que as pessoas se transformem. Tem que aprender a se transformar. Quer dizer, a gente está mudando a cabeça dos públicos, conseguindo passar mensagens, fixar mensagens pelo audiovisual e pelo interativo. E no final das contas, era assim que a gente aprendia na idade da pedra. A gente olhava, interagia. A gente olhou o fogo, tocou o fogo, viu que era quente, interagiu com ele e nunca mais encostou. Era assim que a gente aprendia naquela época e é assim que a gente aprende hoje. Voltando, sou um redator resignado. Mas isso não me impede de procurar outras linguagens para trabalhar. No final das contas, o lance é a linguagem. O texto é uma linguagem, eu só tenho que pensar em outra.

### **Quais diferenças você, como profissional de comunicação interna da Geração Internet, vê em relação aos comunicadores das outras gerações?**

Por um lado eu tenho sorte porque, primeiro, meu gestor é Geração X e um dos meus amigos da pós que eu estava fazendo também é Geração X. Os dois são publicitários e são de criação, um é redator e o outro é designer. O que eu noto muito, pelo menos comparando com o meu jeito, é que eles têm um discurso da prática, eu acho que a Geração Y é um pouco mais reflexiva em algumas coisas. Agora, eu estou falando isso muito com base no que eu observei e muito com base na minha experiência, eu posso estar completamente enganado. A praticidade com a qual eles olham as coisas e fazem as coisas é algo que chega a ser desconcertante para mim. Eu sou um cara reflexivo total. Mas a minha convivência com o meu chefe me fez ficar mais prático em algumas coisas. Eu sei que é muito uma coisa dele, mas observando esse amigo que fez pós comigo, a gente trabalha por um período e antes do TCC também, é uma coisa “Dane-se, faz!”. E a gente não, a gente fica lá, boiando, querendo repensar isso e tentar inovar, e muitas vezes a gente não sai do lugar. E os caras chegam lá e começam a fazer. “Para de pensar, põe isso aqui, para de pensar conceito, põe isso aqui”. Porque, no final das contas, o conceito que você tinha que ter para aquele *job*, para aquele momento instantâneo, você já tem. É toda a sua bagagem. Então, você não vai aprender coisas maravilhosas, novas, de uma hora para outra. Você vai precisar passar por um processo. Então, naquele momento, você tem que realmente ligar o dane-se e começar a mostrar tudo o que você tem, na hora, sem pensar muito. Depois você olha aquilo lá e começa a fazer. Está aí outro método de criação. É o método de criação deles. Eu observei muito eles fazendo isso enquanto nós, da Geração Y, queríamos pensar um pouquinho mais, discutir se é aquilo, e eles são muito práticos, são muito pé no chão, eles são muito concretos. Eles são muito objetivos. E você para para pensar: agora você está em um nível de vida, você está em um relacionamento estável, você está com seu apartamento, você tem o seu carro. É porque você já está em uma fase na vida mais avançada, no sentido de que você casou, você está constituindo família, nesse sentido de avançar. Eu estou com 28, estou solteiro, atualmente estou morando sozinho. Eu não saí de casa com 18, 21, que é o que a Geração X fazia. Eu fui muito mais mimado, eu estou falando eu, mas generalizando, nós fomos muito mais mimados. A gente usufruiu do trabalho da geração anterior de uma maneira como nunca antes na história desse mundo aconteceu. Eu acho que é por isso que a gente é lúdico, por isso que a

gente é brincalhão, por isso que a gente é criança em uma série de coisas, por mais sérios que nós sejamos. Eu acho que isso moldou muito a nossa geração. E a geração dos nossos pais aprendeu que nessa vida você tem que se formar logo, tem que ter um emprego bom, tem que ter uma carreira na mesma empresa, tem que casar logo, ter família logo, tem que ter sua casa própria, é isso o que você tem que ter. E na nossa geração, não que eu não gostaria de ter um, mas eu não vejo necessidade de ter um carro. Quem pensaria isso a 10 anos atrás, 15 anos atrás, 20 anos atrás. Eu como jovem na cidade, no meio urbano que me ofereça alguma mobilidade, não penso nisso. A gente é ligado em outras coisas. E eu acho que essa ligação que a gente tem com outras coisas deixa a gente um pouquinho aéreo. A gente é talvez mais ligado a algumas experiências, prazeres e hedonismos e a geração anterior não foi. Por exemplo, a geração sexo, drogas e *rock'n'roll*, todo são prazeres meio que físicos. Os nossos prazeres são outros de certa forma, o nosso prazer é ficar assistindo Netflix, Ben & Jerry's. Os nossos prazeres às vezes são mais intelectualizados, mais assistir um filme, mais ficar na internet, ficar conversando no Whatsapp. É o jeito que a gente pensa. E acho que isso é um dos grandes choques de geração. A gente também é uma geração que falou que nós podemos ser quem nós quisermos. A gente foi criado assim. E é uma geração que vive até meio angustiada porque vive com aquele paradoxo da escolha. A gente pode ser tanta coisa que, ou tenta abraçar tudo, ou se abraça uma coisa só fica pensando nos "e se" da vida, e os "e se" pode ser uma coisa extremamente nociva. Eu ouvi muito isso. A geração anterior você era engenheiro, médico ou advogado. Hoje você pode ser designer de *games*. Você pode ser *gamer* profissional. Eu estou indo para os extremos, mas são coisas novas. Impensáveis. Quem vai ganhar dinheiro jogando Atari? Na hora do trabalho é a mesma coisa. A gente fica lá boiando, a gente é disperso, fica boiando nas possibilidades, enquanto os caras pegam, ligam o dane-se, vão lá e fazem, são extremamente práticos. E de certa forma, ainda bem que eles são os nossos chefes, porque a gente ainda precisa ter uma educação prática nesse sentido. Não estou falando que a geração deles é melhor, acho que a nossa é bem melhor. Mas nós vamos ter que provar isso criando a geração seguinte. Eu acho que a gente é bem melhor em vários sentidos, só que nós não começamos a comandar o mundo para saber o que vai ser. Os *hippies* estão comandando o mundo agora, a galera dos anos 60, que foi jovem nos anos 60, 70. Daqui as uns 30 anos, quando a gente começar a comandar o mundo, nós vamos ver o que deu a nossa geração. Mas já está começando e eu tenho gostado do que eu tenho observado em vários quesitos. A gente é etéreo, não é muito prático, mas a gente é engajado com várias coisas que no final importam, mais do que a geração anterior se importava. No final das contas, esse conceito de praticidade e reflexão é uma coisa bem produtiva também. Óbvio e como sempre, é só saber aproveitar.

## APÊNDICE D

### Entrevistas com gestores de áreas de comunicação interna

#### Entrevistado 1

**Em sua opinião, os jovens da Geração Internet que trabalham com comunicação interna têm dificuldade ou gostam de trabalhar com mais liberdade? Por exemplo, se você adotar um modelo de *briefing*, você sente que eles têm dificuldade em trabalhar com esse modelo pronto ou às vezes eles querem ter a chance de opinar, de melhorar esse produto?**

Essa é uma geração que tem a necessidade de dar contribuição, de interagir com os processos. Não é uma geração passiva em relação ao que você tem como procedimento ou processos da área. É uma geração que interage bastante com tudo o que acontece. A nossa empresa é um grande exemplo, pois a área de comunicação foi formada dentro desse conceito. Quando chegamos aqui, não tinha nada. Não havia absolutamente nenhum procedimento, não tinha nada formatado. Então, o momento era muito propício para essa participação. Então, quando olho para isso, eu vejo tudo. A forma como discutimos os projetos, a liberdade que os jovens têm de opinar, interagir e trazer conhecimento. Eu vejo isso em todos os processos que nós gerenciamos. Exceto em questões que são corporativas e nós temos, pela natureza da estrutura do grupo empresarial, uma participação menor, em todos os processos eu vejo essa liberdade. Ao ponto de nós termos estagiários, pela estrutura pequena que nós temos, que tocam projetos e que têm uma liberdade muito grande para interagir. Mas basicamente para tudo o que olhamos, para o que construímos até então, os jovens têm muito essa tônica.

**Como você percebe que eles lidam com hierarquia? Você sente que eles questionam ou têm dificuldade de lidar quando há muitas instâncias de aprovação, quando há muitas pessoas envolvidas?**

Eles questionam. O que eu só diria, e é uma questão particular da empresa, é que essa é uma empresa muito hierárquica. Mesmo a Geração Y se adapta aqui, de uma forma muito rápida. Então, eu acho que esses jovens participam, questionam, mas acham que os jovens da minha equipe já se acomodaram um pouco ao modelo da empresa. Porque isso é muito preponderante aqui dentro. Então isso acaba moldando. E a população da empresa, na grande maioria, está fora dessa faixa etária da Geração Internet. Isso acaba gerando um movimento de pressão e de cultura muito grande para quem é dessa nova geração possa romper. Uma coisa é olhar nossa estrutura interna da área de comunicação, como nós nos relacionamos. Eu vejo que nos relacionamos com muita liberdade, com respeito à hierarquia, mas não aquele respeito de temor. Um respeito de quem interage, um respeito que às vezes até nos leva a conflitos em função de posições muito diferentes, de visões diferentes, mas eu não vejo o temor, o “não falar” que era muito característico da geração anterior. Agora, quando eu olho a equipe de comunicação dentro da estrutura da nossa empresa, eu já vejo uma certa adaptação dentro dessa cultura que nós temos.

**Dentro da sua equipe, você vê que eles costumam fazer sugestões de ações ou de projetos que tenham customização ou que sejam mais adaptáveis?**

Eu tenho um pouco de dificuldade de chegar a essa questão da customização. Acho que até temos feito algumas ações, mas não acho que seja preponderante. Não vejo isso tão forte na equipe, essa necessidade de customizar. Não enxergo isso como uma contribuição preponderante dessa geração.

**Você sente que eles se preocupam em como o empregado vai receber uma comunicação? Eles tentam se colocar no outro lado?**

Sim. Eu acho que existe uma adaptação de linguagem. Eu estou na revista corporativa e estou falando com todo mundo, então tenho adaptar essa linguagem. Eu acho que existe uma adaptação de linguagem para o público, o que para mim não é uma novidade, é algo que já vem de muito tempo. Não vejo que essa é uma questão dessa geração. E, volto a dizer, isso é algo que também precisamos olhar no nosso cenário aqui dentro. Eu não vejo no dia a dia, por exemplo, ser colocada a necessidade de termos revistas separadas, um para o gestor e outra para a base. Fizemos uma ação para datas comemorativas muito específica que nosso público não consumiu. É um pouco da leitura que faço dos resultados que a gente tinha. O material estava brilhante, mas o nosso público não respondia muito. Naquela época não tínhamos uma leitura de quem consumiu aquela informação. Eram os mais jovens? É uma percepção que eu tenho, mas não tenho fundamento nem dados estatísticos para que pudéssemos fazer um aprofundamento. Mas eu não vejo essa questão da customização como uma preocupação da Geração Internet ou como algo que se traga para todo tipo de discussão sobre todo material que nós venhamos a trabalhar.

**Em sua opinião, os comunicadores da Geração Internet são mais questionadores?**

Sem dúvida. Essa é uma geração que não está aqui para apertar um botão. É uma geração que está aqui para entender o porquê de apertar o botão, o porquê dessa forma, e para entender qual o resultado de apertar o botão dessa forma eu vou obter. Eu acho que é uma geração que tem uma demanda maior de entender os motivos. Tem uma demanda maior de entender o contexto. É uma geração que não interage bem com uma ordem simples e clara: “Faça isso”. Ela precisa saber por que, aonde vai chegar. É uma demanda latente desse grupo.

**Como você analisa a capacidade que eles têm de trabalhar com muitas informações, com uma quantidade grande de informações, com informações fragmentadas e complexas?**

Eu acho que existe uma dificuldade. Outro dia, os jovens dessa geração da minha equipe disseram que não sabiam o que era um termo do negócio de energia muito usado aqui. Eu fiquei preocupada por eles não saberem. Nós falamos muito sobre esse termo. Então, eu acho que essa geração consome demais informação, mas de uma maneira um pouco superficial. Acho que a geração anterior, da qual eu faço parte, nós tínhamos uma questão de profundidade maior. E, sinceramente, acho que esse *mix* é saudável. Porque a profundidade muitas vezes te leva a travas, a alguma questão de perda da agilidade. Ao passo que você ser muito raso, você ficar muito superficial, também traz um certo prejuízo. É interessante. Eu acho que é uma população que busca informação, mas com um nível de processamento diferente. Não acho que é uma geração passiva, ela busca informação, mas o nível de relação de profundidade e de processamento é um pouco diferente. Não é uma coisa de “Espera aí, deixa eu entender um pouco melhor isso”. Acho que isso acaba até sendo uma dualidade. Ao passo que essa geração quer muita informação, quer saber para que vai ser feito tudo, ao mesmo tempo, ela não se preocupa tanto em aprofundar um pouco algumas questões. Isso eu percebo muito.

**Como você enxerga que eles lidam com a questão da mensuração de resultados? Eles se preocupam em medir o que fazem, gostam de ter esse *feedback*?**

Parcialmente. Quando eu olho minha equipe, vejo que a questão da mensuração de resultados veio de uma proposta minha. Volto no exemplo da campanha de datas comemorativas. Insisti muito para que nós conseguíssemos trabalhar essa questão. E eu acho que existe a questão de estar em uma superfície mais rasa. E quando falo isso, não quero que entendam que vejo os profissionais dessa geração como rasos, não é isso. Eu acho que eles querem trabalhar com tanta informação, e é a realidade do dia a dia, que eles começam a não ir muito a fundo em tudo. Isso também vem com a idade. Com a idade eles vão sair desse momento. Eu acho que a Geração Y, além da influência da época e do momento em que eles nasceram, tem a questão da própria idade. Depois o processo muda um pouco. A chave vai virando pela experiência. Nós estamos falando de um grupo que não tem uma experiência profissional muito grande. Quando eu olho o meu grupo, eu não vejo que a questão da mensuração veio dessa geração, não veio uma proposta e uma preocupação dessa geração. Talvez pela idade, talvez pela posição que eu ocupo. Quando você vai se afastando do dia a dia, você consegue ter um olhar um pouco diferente para as questões. Eu acho que existe uma série de influências, de fatores. Não adianta olhar a equipe apenas pelo aspecto idade. Tem o aspecto formação. Eu vejo claramente, por todos os estagiários que passaram aqui, que a universidade faz diferença no comportamento desse universitário. Algumas universidades não te dão profundidade e nos processos seletivos eu vejo isso.

**Nas questões de cultura organizacional, estratégia, de informações dos negócios, você acha que eles têm um nível de entendimento bom ou se interessam por isso? Você acha que eles conseguem lidar bem com esses temas na comunicação interna?**

Não. Acho que eles têm uma certa dificuldade. Volto a dizer, é um *mix*. Essa geração tem uma facilidade de descomplicar, eles conseguem traduzir as coisas de uma forma muito mais simples, é a linguagem deles. Quando você começa a trabalhar muito no conceito, precisa resgatar um pouco, precisa trazer. Não é algo que vem de imediato. Nós precisamos saber entender, com alguns temas que são muito complexos, como estratégia, também falta bagagem, experiência para você trabalhar com esses temas. A geração consegue lidar com uma janela muito maior de informação, mas em uma profundidade mais reduzida.

**Você sente que eles prezam por transparência e honestidade nas ações de comunicação? Você sente que são valores para eles?**

Sim, esses são valores para eles: transparência, clareza. Sem dúvida nenhuma. É muito claro para eles. É uma demanda muito forte para eles.

**Como você enxerga que eles lidam as diferenças de idade, de raça de religião, de opção sexual?**

Eles são muito mais abertos. Todos os jovens da minha equipe já tiveram contato e já interagiram com o presidente do grupo. Além da questão do idioma, ele já havia sido ministro da fazenda na Colômbia. Eles também vão para subestações, vão tirar fotos dos profissionais que trabalham lá. Fazem isso com simplicidade, sem travar, é muito tranquilo.

**Eles trabalham bem em equipe? Conseguem ter bom relacionamento entre eles, com você?**

Sim. Eles são abertos, comentam, se colocam. Não vejo nenhuma restrição deles com outras gerações. Acho que, quando eu olho a nossa equipe, o recorte da empresa, pela cultura da empresa, eles são um pouco mais travados, em relação ao que eu olho lá fora. Eu lembro que a turma nova que eu tinha na outra empresa era um pouco mais liberta, aqui tem uma característica da companhia, da cultura.

**Eles costumam trazer coisas que veem em cursos, na faculdade, coisas novas?**

Sim e não. Acho que quando você fala de uma turma um pouco mais velha, eles trazem isso. Os estagiários eu acho que ainda não trazem. Acho que eles ainda não conseguem fazer esses *links* tão fortes. Eu sinto um pouquinho isso. Talvez por serem novos, pela experiência. Até trazem, mas eu não vejo isso tão forte. Já nos mais velhos, eu consigo ver isso mais claro. Quando eles vão para um curso, quando sabem de alguma coisa, eles tentam trazer. Para eles, é muito automático esse processo. Talvez porque tenham isso mais claro, talvez porque estejam em uma outra fase da curva de aprendizado.

**Você sente que eles gostam de contribuir?**

Sim, eles gostam de contribuir, sem dúvida.

**Mas eles contribuem quando são questionados ou incentivados ou é algo espontâneo?**

Eu acho que é espontâneo.

**Mesmo dentro da própria geração existem aqueles que contribuem mais e aqueles que contribuem menos?**

Dentro dessa faixa, existe a diferença que vem da sua experiência, tem o fator da sua formação, tem profissionais que têm uma formação diferente. Aqui na nossa área de comunicação nós nunca tivemos ninguém com esse perfil, mas eu vejo e interajo com algumas pessoas que têm esse perfil novo, e estou falando talvez de 26, 27 anos, que têm uma experiência internacional, que tiveram uma rota diferente, eles têm um outro nível de contribuição. Mesmo na geração antiga, você tem traços característicos, mas é muito difícil você colocar todo mundo no mesmo nível ou no mesmo cesto, “Olha tá todo mundo nesse cesto ‘Geração Y’”. Mesmo dentro da Geração Y você tem uma diversificação, que vem da sua experiência, vem da idade. Não dá para comparar um de 18, 20, com um de 35. Ele caminhou mais e ele se adaptou mais, porque a gente vai moldando. Eu acho que em algumas empresas a gente se molda mais e, em outras, menos. Mas eu acho que é inerente do ser humano, no ambiente corporativo, ir se moldando. A cultura vai condicionando as pessoas. Isso é um fator muito, muito forte. Sem dúvida nenhuma, é uma geração diferente? É. Tem uma postura diferente? Tem. Tem um nível diferente de abordagem, de ambição? Tem. Mas, também, dentro dela, tem suas diferenças e dentro do tempo que ela percorre nessa faixa, ela vai mudando.

**Você percebe que eles têm um perfil menos “sério”? São mais divertidos? Gostam de propor ações de comunicação interna mais “leves”, até usar um pouco de humor?**

Sim. Eu acho que essa questão da “seriedade”, que coloco entre aspas, é em tudo. É uma dinâmica desse grupo. Para mim, ela traz ônus e bônus. Ela traz um resultado positivo na produção, mas ela traz um resultado negativo na percepção desse grupo. Principalmente

quando falamos de comunicação. E não vamos colocar todo mundo no mesmo cesto. A Geração Y com a tendência para a comunicação é muito diferente da Geração X que trabalha na planta, que são os nossos engenheiros. Se você colocar um grupo de engenheiros para trabalhar aqui com a mesma faixa etária que um grupo de comunicação, você vai ver um comportamento completamente diferente. Então, acho que traz ônus e bônus essa questão. Cria um ambiente positivo, cria uma produtividade diferente, criam-se ideias, o pensar “fora da caixa” que é necessário para a nossa atividade, mas cria essa percepção de que não somos sérios. Acho que isso é uma característica da idade dessa geração, mas é uma característica da nossa profissão, da nossa atividade.

### **Como eles costumam lidar com ações e projetos de comunicação interna que envolvem muitas etapas ou demandam muito tempo para serem concluídas?**

Mais do que a resposta rápida, é a satisfação mais rápida que prepondera para esse grupo. É ver o resultado rápido: “Puxa que legal, eu fiz, está dando certo”. É o retorno. Agora quando tem aquele processo que você precisa construir muito devagar, grão de areia por grão de areia, colher uma folha por dia, a paciência, a tolerância são diferentes. E a geração mais antiga está mais moldada para isso, porque ela viveu isso, a geração nova não vive isso, é uma outra velocidade. É aquela coisa de fazer trezentas coisas ao mesmo tempo, de tudo estar fervilhando.

### **Você vê alguma relação entre isso e a tecnologia?**

Acho que isso tem a ver com a tecnologia, de forma ampla. É um grupo que tem a necessidade de as coisas acontecerem. E acho que a tecnologia fez total diferença nisso, potencializou demais isso.

### **Eles se adaptam rápido às inovações em termos de comunicação, quando há uma prática nova? Existe uma diferença entre os profissionais de outras gerações?**

Sim, sem dúvida. Acho que eles lidam bem com ferramentas, que os jovens assimilam de uma maneira mais fácil, mas ainda falta uma visão de gestão. Acho que isso não é só da geração. É geração mais experiência. Na minha posição, a gestão é prioridade número um, porque esse é o meu papel aqui. Acho que tem a questão da idade, mais o aspecto da experiência.

### **Eles gostam de aperfeiçoar processos e modelos já existentes?**

Sim. Eles precisam deixar sua contribuição. É uma necessidade. Eu acho que a outra geração tinha um *drive* muito mais forte de trabalhar, de ser leal, de ser esforçado, de mostrar compromisso, mostrar dedicação, mostrar “eu sou um bom empregado”. E acho que essa geração nova tem a demanda de deixar sua contribuição, de deixar um legado, uma “digital”. E isso tem muito a ver com a necessidade de satisfação pessoal que essa geração tem. Ela não pode passar despercebida.

### **Você já aprendeu algo novo em termos de práticas de comunicação interna com essa geração? Tem algum exemplo?**

Um monte de coisa. Acho que muito no aspecto digital. Lembro que pedi que fizéssemos uma mensuração da revista digital, mas a forma como isso foi feito veio dos jovens da minha equipe da Geração Y. Eu tinha a demanda da informação, pois por ser gestora eu preciso ter

essa visão mais analítica, mas a construção dos dados veio dos jovens. É uma geração que dá uma contribuição muito forte e com a qual eu aprendo a cada dia. No relacionamento com as ferramentas digitais, com as redes sociais. Acho que tem um *gap*, em alguns assuntos eu preciso dos jovens da minha equipe, porque eles têm uma visão, têm uma vivência. Por mais que hoje eu tenha um entendimento sobre redes sociais, eu não tenho essa dinâmica que eles têm, não é minha realidade. Eu preciso da contribuição desses jovens. Esse *mix* é muito saudável. Quando a Geração Y começou a entrar no mercado de trabalho, se falava muito que eles iriam substituir os postos dos mais antigos. Estavam começando a colocar gerentes com 20 anos, com 30 anos. Eu não tenho preconceito com relação a isso, porque acho que existem pessoas que são brilhantes e acho que existem posições gerenciais que pedem esse tipo de postura jovem, brilhante. Mas eu acredito, e acho que o mercado hoje começa a olhar isso, que esse *mix* é mais saudável. Porque a outra geração tem a experiência, de “botar a bola no chão”. Então acho que tem muito essa troca. Tem temas que peço ajuda dos jovens, porque sei que a contribuição deles será muito mais efetiva.

### **Você vê alguma diferença principal entre os profissionais da Geração Internet que trabalham com comunicação interna e os das outras gerações?**

Acho que existe uma diferença de velocidade que é patente. E acho que tem uma diferença de resiliência. Quando eu falo de contribuição, a Geração X pode absorver, pode trabalhar, como a Geração Y também pode aprofundar, mas em questão de velocidade, a Geração Y trabalha em uma velocidade diferente. E se frustra de uma forma mais rápida, diferente da Geração X. Essa é a questão da resiliência. Eu acho que a Geração X tem muito a questão da resiliência, ela se adapta mais e vai, ela vai mais “orgânica”.

### **Na sua equipe, você vê alguma choque ou conflito entre as gerações?**

Tem. Vou dar um exemplo recente. Quando contratamos a nova estagiária, uma das nossas grandes preocupações é porque vimos que estava chegando uma pessoa com uma vontade, uma garra muito grandes. Isso podia gerar algum conflito, porque mexe com a estrutura. Acho que os conflitos existem neste momento de entrada de um novo que vai questionar o que está sendo feito até por aqueles da própria Geração Y. Quando o Y questiona o X, o X se incomoda. Ele diz: “Como ele pensou isso e eu não pensei?” O X é reativo. O Y com o Y pensa “eu posso pensar melhor que você”, aí gera uma competição. Então os choques que eu vejo, às vezes, dentro o grupo Y que eu tenho, está muito dentro dessa questão. O X não está querendo competir, ele pensa: “Eu faço há dez anos isso e dá certo e agora você vem dizer para eu fazer diferente?”. Entre o Y, é a competição: “Como você pensou melhor do que eu? Eu vou pensar melhor do que você.” Eu acho que tem essa gana de competição.

### **Como é a relação desses comunicadores com os empregados?**

Eles circulam bem, perguntam. Quando eu falo da questão da profundidade, ela é um pouco diferente entre as gerações. Mas em momento algum eu estou falando que a Geração Y quer ficar no raso. Ela vai, ela pergunta. Ela precisa entender um pouco de tudo, ela tem muito essa questão.

### **Você sente que há diferenças entre o comunicador da Geração Internet e os das outras gerações no trato com os empregados?**

Eu acho que existem diferenças entre as gerações na forma, na abordagem, mais descontraída, menos formal. O profissional de comunicação por si tem uma natureza muito aberta, de fazer interações, independente da geração. Mas, sem dúvida, acho que tem uma leveza maior, uma forma mais simples, que acho que gera uma empatia muito boa. Por outro lado, é uma geração que gera mais conflito, por conta dessas questões que falei: é uma geração com mais opinião, atitude. Então, gera um pouco mais de conflito. Mas é uma geração mais aberta, mais leve.

**Eles costumam expor-se muito em mídias sociais. Como você percebe que eles lidam com as informações confidenciais, estratégicas?**

Isso eu vou responder claramente com a experiência que eu tenho aqui: eu nunca tive problema. O que eu acho que acontece às vezes é não ter maturidade na tradução. Às vezes coloca alguma coisa de uma forma que eu falo assim: “Toma cuidado”. Porque nós, de comunicação, temos uma responsabilidade muito grande na formação de opinião. Às vezes, pelo jeito mais espontâneo, pela análise mais rápida dos processos, às vezes acontece isso. E nós somos formadores de opinião, independente do tempo que estamos aqui. As pessoas olham para a área de comunicação como uma área que conhece a organização, que tem todas as informações, tramita, fala com o presidente. Eu nunca tive problema, acho que eu tenho um grupo bastante consciente disso, bem cuidadoso. Só acho que em um momento ou outro, se expressa ou coloca uma opinião na ingenuidade, sem maldade. E o que me preocupa é exatamente isso, esse comentário para fora vai gerar um entendimento de que pode ser verdade, porque a área de comunicação tem a informação.

## Entrevistado 2

**Você acha que os jovens da Geração Internet que você tem na sua equipe gostam mais de trabalhar com modelos prontos ou existem coisas que eles preferem ter mais liberdade?**

Não, se ele não tiver um *briefing* bem quadrado, não consegue. Não consegue abstrair, sair do lugar. Eles precisam ter liberdade, mas eles não são focados em uma coisa. Então, você tem que ter o *briefing* muito certinho, tudo falado o que tem que fazer, e, a partir disso, eles conseguem sair da caixa. Senão, não consegue. Sem um *briefing*, não consegue focar o que tem que fazer.

**Eles precisam de um direcionador?**

Sim, precisam.

**Mas, ao mesmo tempo eles precisam de liberdade? Se você der algo muito engessado, eles vão ficar incomodados ou não vão conseguir trabalhar?**

Não. Consegue trabalhar, mas não consegue focar se ficar muito aberto. O caminho não é abrir para fechar. É fechar para abrir. Você tem que ser bem quadrado, bem fechadinho, aí eles conseguem saber o que você quer e consegue abstrair. A discussão que às vezes temos aqui é que começa uma divagação muito grande e o negócio não sai. Fica parado porque fica divagando sobre a coisa e não tem um foco naquilo. Não consegue focar em uma coisa.

**É ao mesmo tempo uma coisa boa e ruim: se criar demais, se perde.**

Se criar demais, se perde.

**Como você vê a questão de hierarquia com sua equipe? Eles se dão bem ou têm algum desconforto? Por exemplo, quando tem muitas instâncias para aprovar um material ou uma campanha, eles ficam cansados?**

Ficam cansados. Para eles, não tem muito hierarquia. Tenho um funcionário que tem contato direto com o cliente, então, ele aprendeu esse negócio da hierarquia. Ele sabe que um projeto tem hierarquia, mas toda vez é uma reclamação, que demora para fazer, é muita coisa, é muita gente aprovando. Não entende isso. Porque aqui também não tem muita hierarquia, então não consegue entender isso nas empresas. Acho que também é um mal dessa geração não ter isso. Não entende que o processo tem um processo. Precisa entender que existe um processo, a coisa começa, vai para a pessoa, vai para outra. E cada empresa tem o seu processo. Não entende. E por mais que esteja fazendo o trabalho várias vezes, trabalhos com clientes várias vezes, toda vez cai no mesmo negócio.

**Você sente que eles desanimam?**

Não desanimam, reclamam: “Não faz sentido”, “A coisa tem que ser mais prática, mais ágil, mais rápida”. Não entendem que as empresas têm um fluxo, seguem um fluxo. Não conseguem entender que tem um fluxo e tem que respeitar o fluxo, não adianta você brigar, tem que respeitar o fluxo.

### **Eles têm uma predileção por ações de comunicação customizáveis?**

É muito mais fácil. As comunicações que são engessadas, que têm um padrão para seguir, é difícil seguir, não conseguem. Então, às vezes, a gente deixa fazer uma coisa aberta para depois colocar no padrão que a empresa precisa. Eles reclamam porque falam que o mundo é aberto e as empresas estão fechando mais. E eu pensei, estão fechando mais porque senão vira uma bagunça. E cada vez estão ficando mais quadradinhas. Mas eles não conseguem entender isso.

### **Você sente que eles querem fazer ações para as pessoas se identificarem, pensarem: “Foi feito para mim”?**

Não só eles como todos os clientes estão pedindo isso. A gente está oferecendo direto, tudo personalizado. Toda a comunicação que está saindo daqui estamos tentando personalizar o máximo possível. E eles entendem isso de ser personalizado. Então, quando vai fazer o negócio, não pensa na empresa, pensa no empregado, na pessoa que vai receber. Então faz uma coisa, depois pensa como vai adaptar aquilo em uma empresa quadradinha. Como fazer para aquele negócio entrar na empresa e ser aprovado.

### **Você diria que essa geração tem um pouco mais de sensibilidade com o empregado? De ver o lado do empregado?**

Tem. Eu não falaria que consegue ver o lado do empregado, eles não sabem dizer isso. Eu acho que eles veem mais a parte humana, a pessoa. “Ah, vamos fazer um negócio para esse pessoal aqui”, “Então tá, vamos fazer isso aqui”. Aí depois que pensa que tem uma empresa por trás, que tem padrões por trás. Mas não racionaliza que é um empregado, é uma empresa, não tem essa distinção. Não tem essa maturidade de ver isso.

### **Você acha que eles são mais questionadores do que os profissionais de comunicação interna das outras gerações?**

Não. Menos. Questionam o mundo deles, o universo deles, se você cair fora, não questionam. E são muito obedientes. Se você fala: “Não é isso aqui, é isso”, não questionam. “Está OK, é isso, então vou fazer o que você está pedindo”. Aceita na boa, não questiona. A gente questiona aqui algumas coisas, às vezes pede para fazer algumas coisas que talvez vai dar errado, mas deixa fazer para poder questionar por que fez o caminho. Uma coisa que eu vejo nessa geração toda: não questiona, não assume erro, é muito difícil assumir erro, e quando assume erro não se responsabiliza pelas coisas. Não tem aquele negócio “Eu fiz e eu errei”. “Só quando eu acerto eu fiz”, “Você me pediu para fazer”, “Não sei”. Tudo tem justificativa e não aceita muita coisa. Não é que não aceita, não admite, não traz para si a responsabilidade. “Eu fiz isso, assim, assim e assim, deu errado, deu certo, eu corriji...”. Não. É “Você mandou fazer”, “O cliente é assim”.

### **E você sente que isso também atrapalha no aprendizado deles?**

Muito. Agora, você fica vendo os assuntos paralelos, pessoais, dos amigos, aí, sim, questiona, tem uma dinâmica diferente. Acho que é uma geração muito passiva.

### **Eles conseguem trabalhar com muita informação?**

Um problema sério que temos aqui é isso: ser multifocado. Não conseguem. Já tentamos tudo quanto é tipo de dinâmica. Pegar papel, pegar agenda, marcar. Porque você tem que conversar dez assuntos ao mesmo tempo, coisas diversas. Ao mesmo tempo em que você está fazendo uma campanha de cartão de Natal, estou fazendo um jornal interno, estou fazendo uma campanha para o chão de fábrica, e todos estão ligando ao mesmo tempo. Então, você tem que ficar falando de um para o outro, e para o outro, e para o outro. Você tem que mudar a chave rapidinho, porque os assuntos são muito diferentes. Não conseguem. Todo dia de manhã chega: o que tem para hoje? Porque tem as coisas de hoje e o que cai no meio. Então hoje tem isso, isso e isso. Está OK. E qual é a prioridade? Todos a prioridade é zero. Tem que fazer um pouco de cada, tem que passar para o cliente. Não consegue. Tem que fazer isso. “Mas e o outro?”. “Era esse aqui, não era aquele”. É uma dificuldade disso, de você falar várias coisas ao mesmo tempo. Você está fazendo uma coisa, liga um cliente de outra e quer falar sobre o assunto de outra, você tem que mudar a chave na hora. É difícil, não conseguem. Coisa pessoal consegue. Uma discussão que temos direto aqui dentro é que eu faço comparações: “Você não consegue fazer isso, mas Whatsapp com dez amigos ao mesmo tempo, diferentes assuntos, é na boa”. “É Whatsapp, é Facebook, são várias coisas ao mesmo tempo que você consegue administrar fácil. Mas o cliente você não consegue?”. Todos têm a mesma dificuldade.

### **Você acha que isso tem a ver com a complexidade da informação?**

Acho que é pelo interesse. Pela complexidade e interesse. E imaturidade nisso também. Precisa estar interessado. Eu não vejo na geração aquele brilho no olho. Tem alguns trabalhos que a gente faz que são muito bacanas. São legais de ver no final, o resultado é demais. “Que difícil isso, mudou o texto de novo, que chato”. E volta aquele negócio: o assunto pessoal desenvolve, sai. Isso consegue. Isso tem paixão pelo que faz. O trabalho eu acho que não tem essa paixão. Acham que é obrigação. Isso é engraçado nessa geração.

### **Você sente que precisa ficar atento para que eles não publiquem uma informação confidencial?**

Eles têm maturidade e a gente tem falado direto sobre esse assunto, principalmente quando tem empresas que tem que assinar contrato de confidencialidade. A gente fala direto e eles absorvem bem. Mas é falado o tempo todo o que não pode fazer. Quando algum trabalho acabou, não pode divulgar até sair. A gente reforça isso. Nunca tivemos problema nenhum com isso. Mas todos eles assinam contrato também. Quando a empresa pede confidencialidade, eu assino e depois faço um contrato com eles, eles assinam também.

### **E eles têm a compreensão do que você está fazendo com eles?**

Eu acho que um pouquinho, não muito. Mas é alguma coisa já. É falado para eles: “Isso aqui é sério. Não é brincadeira, você tem que assinar porque o negócio é sério”. Aí cai um pouco a ficha: “Esse negócio é sério, melhor tomar cuidado”.

### **Eles têm entendimento de cultura organizacional, ambiente de negócios, desses assuntos mais complexos?**

Não. Inclusive na nossa própria empresa eles não conseguem. Na nossa empresa, que já é pequena, tem que explicar. Hoje a gente tem 10 pessoas, eles não conseguem entender a

hierarquia da empresa em que a gente está. Se não entende isso, como vai entender das outras?

### **Por que você acha que eles têm essa dificuldade?**

Acho que tem dificuldade em entender a hierarquia. Nenhum aqui nunca trabalhou em empresa grande. Aqui não tem hierarquia. Eu que, teoricamente atendo mais e teoricamente mando, mas o resto depois não tem. Todo mundo faz tudo e é uma coisa que a gente faz desde o começo. Não tem essa coisa de “Eu não faço isso”. Todo mundo faz tudo. Não tem porta, as salas são todas abertas. Então, não tem conversa que ninguém possa escutar. Todo mundo sabe tudo o que está acontecendo. E é bom saber tudo, se o cliente liga, se precisar, você sabe responder. Isso perde um pouco essa hierarquia. Além disso, a formação deles não tem hierarquia. Pai e mãe é como se fosse amigo. Então não tem essa hierarquia, não entende muito. Não entende que uma empresa tem grau de hierarquia, não entende que a empresa tem uma cultura, tem uma organização. Essas empresas todas, multinacionais, têm uma cultura internacional, uma cultura global por trás disso. Você tem vários níveis de empresa, que eu converso às vezes, empresa americana, empresa sul-americana, empresa familiar, empresa europeia. Familiar brasileira todas pensam igual, é um jeito. Você pega empresa americana é outro tipo de pensamento. Você pega empresa europeia, é outra coisa. Uma empresa brasileira familiar, mas global é outra coisa, diferente. O jeito de pensar é diferente, mas é uma empresa familiar. Só que eles não entendem isso. A gente faz campanha de valor, faz campanha de cultura. Participa, olha, faz brinde, tudo e não entende que existe uma cultura em uma empresa. E algumas campanhas são super profundas. Faz texto para a campanha, faz imagem para a campanha, sabe o que está falando e depois entregou, zerou. Não sabe o que fez. Participou daquilo, fez, saiu, não sabem nem para o que serve. Se perguntar para ele o que é aquilo, não sabe. É tudo momentâneo: eu faço a coisa na hora, para agora, e acabou. Eu entreguei, acabou. Não entende esse negócio global, maior, não entende que as empresas têm um caminho que tem que fazer.

### **Eles têm facilidade com a prática de mensurar resultados? Eles se preocupam com isso?**

Resultado, não. Se preocupam se o negócio deu certo ou deu errado. Mas não está preocupado em saber se tem resultado ou não. A gente se preocupa, pergunta para o cliente, vê se deu resultado ou não, para poder mensurar algumas coisas. Para eles eu acho que é muito entregou, “eu entreguei o trabalho, acabou”. Isso é o resultado. Entreguei. Se aquilo teve resultado depois, se funcionou ou não funcionou, eu entreguei o que tinha que fazer. É meio *delivery*. E pode ter feito *delivery* e ficou maravilhoso, ótimo. Mas eu entreguei, acabou. Ele não quer saber o que aconteceu depois.

### **Você acha que a noção que eles têm de resultado é essa?**

Eu acho, acho que na vida pessoal também não tem esse futuro. “Eu vou fazer, estou planejando agora porque eu vou ver daqui a dez anos”. Não. É imediatista. “Agora eu vou pensar nas férias, o que eu vou fazer no final de semana”. É imediatista. E isso se reflete no modo de pensar. “Eu faço faculdade porque eu preciso acabar a faculdade”. Tem algumas coisas que eu converso, por exemplo, e futuro? E daqui a dez anos? O que você está pensando em fazer? O mundo é agora. O estagiário é mais questionador. Então, ele fala: “Vocês falam que o país está em crise, que não sabe o que vai acontecer amanhã. Por que eu vou pensar daqui a dez anos? Não tenho que pensar, tenho que pensar agora. O jornal fala isso o tempo

inteiro, por que eu vou pensar?”. Eles têm esse negócio de questionar em algumas coisas. Mas não é questionar o trabalho. É sarcástico, eles questionam coisas por questionar.

### **Eles são transparentes, honestos quando trabalham com comunicação?**

Honestos, na parte de ingênuo. Muito ingênuos. Com comunicação você tem que ter um pouco de manha. Não é tudo que pode falar. Por mais que você saiba daquilo, você não vai falar. É ingenuidade. É honesto. É super honesto, até o ponto de se ingênuo. É honesto demais. “Se a empresa está falando isso, por que eu não vou falar? Por que eu vou falar só metade da coisa?”. É ingênuo. Se você perceber, alguns assuntos não tem que falar mesmo. Assuntos de sustentabilidade. Por que não fala tudo? Porque depende do grau em que a empresa está envolvida naquilo.

### **Com questões de diversidade, de etnia, de orientação sexual, diversidade de culturas, você acha que eles são mais abertos?**

Tranquilo. Eu acho que a coisa da idade não é tranquilo. Agora, etnia, sexo, isso é tranquilo. Isso não tem problema nenhum. Acho que na convivência com o pessoal de mais idade, aí trava. Porque talvez não tenha assunto, o mundo é diferente. Agora se você vai falar do resto, se é classe social diferente, se é opção sexual diferente, não tem problema nenhum.

### **E quando eles fazem ações voltadas a isso?**

Acham até bobeira, não tem por que. Porque é normal, é a coisa mais normal do mundo. Não tem por que você ressaltar um negócio desses. Agora, quando vai para o adulto, porque eu tenho a impressão de que são crianças, quando vai trabalhar com adulto, trava. A gente tem problema de atender empresa quando o cliente é adulto, 50 anos, 60 anos, trava. Não consegue. Tem dificuldade.

### **Eles contribuem mais com esses temas nas ações?**

Acho que não. Não contribuem porque para eles é normal demais. É muito normal. Quando vai fazer uma campanha de sustentabilidade, aí traz. Trazem ações, coisas que podem ser feitas, contribuem mais. Porque eles estão em um momento em que estão participando disso. Agora a parte de diversidade, não contribuem porque é normal, não tem que ressaltar uma coisa que seja assim. Agora, por exemplo, quando você vai falar de valores, também é difícil. Falar de corrupção, de lavagem de dinheiro, está todo mundo falando sobre isso, é difícil para eles também. É difícil porque cai um pouco no negócio da ingenuidade: “Eu sou ingênuo, o meu mundo é lindo, não tem esse tipo de coisa nesse mundo”. Então, como eu falo sobre uma coisa que não existe? É difícil você encarar uma realidade e falar dela. É muito difícil para eles. A gente fez muito manual de ética nesses últimos meses, fizemos quatro ou cinco, todos falando sobre o mesmo assunto, corrupção, lavagem de dinheiro, tudo isso. É muito difícil para eles abordarem esse tema. Porque esse tema é uma realidade que eles não vivem. Não entendem como tem isso. Então, corrupção é cadeia. Lavagem de dinheiro é cadeia. Os outros assuntos é muito normal. Você vai falar de diversidade, é normal. Como você vai ressaltar uma coisa que é normal? Você pode até pegar e falar sobre, por exemplo, trato com cadeirante. Para eles não é normal você ter um trato com uma pessoa deficiente. Aí, sim, se interessam em entender. Têm o interesse de entender o que é isso, que a cadeira faz parte do corpo da pessoa. Me interessa saber, quero saber. Agora, você vai falar sobre diversidade sexual, normal. Não tem que falar isso. É coisa comum.

**Se, por exemplo, você vai produzir um material impresso, eles têm a consciência sobre o aspecto ambiental?**

Não, não chegam nisso. O que eu vejo é que quase não tem isso mais. O mundo é digital.

**Você sente que eles questionam os impactos ambientais, sociais?**

Não questionam. Fazem o que manda. Mas se você falar para fazer uma coisa, é digital. Vai ser feito um livro digital, um e-mail, vai ser feita uma campanha digital. Aí você fala que vai ter que fazer impresso. Eles não questionam por quê. “Está OK, vamos fazer impresso”. Mas o *default* é digital.

**E você acha que não é só porque você direciona, mas porque é o mundo deles?**

É o mundo deles. Também acho porque é mais fácil. Porque quando você vai para alguma coisa na mídia impressa, requer entender aquilo que está fazendo. Se vai fazer em papel, tem uma parte técnica disso: número de páginas, tem que ser múltiplo de quatro, tem uma coisa técnica pro trás disso. E não está no universo deles isso. Você vai fazer uma campanha, então tem que pegar as mídias que a empresa tem: *banner*, cartaz. Para quê fazer um cartaz? É o meio digital. Faz o e-mail e pronto.

**Eles trabalham bem em equipe? Relacionam-se bem?**

Relacionam-se bem. Não tem competição. Pelo menos aqui, se dão super bem. Brincam o tempo todo. São crianças grandes, se deixar abertura, vira bagunça, brincadeira. O tempo inteiro brincando, o tempo inteiro falando, conversando. Os assuntos, você foca no trabalho, dá uma hora já está falando de banda. Aconteceu uma coisa paralela, todo mundo dispersa. Se acontecer uma coisa de trabalho, cair uma “bomba” de um trabalho aqui, a empresa parou por causa disso. Não dispersa. Não dispersa nada. Agora, se breiou um carro aqui na porta, acabou, dispersou. Ontem, por exemplo, nós ficamos sem internet a tarde inteira. Foi um caos. E tinha muita coisa para fazer. Eles ficam o tempo inteiro: “Não voltou a internet? A internet não voltou?”. A gente se comunica por internet, eu estou aqui, ele está ali, manda trabalho por e-mail. Não tem e-mail para mandar o trabalho, eu não consigo me comunicar com o cara. Aí eu falei: “Por que você não digita para ele? Põe no pendrive”. Essa coisa é complicada para eles. Mas se dão super bem.

**Eles contribuem uns com os outros?**

Contribuem. Pedem. “Estou precisando de um favor, você pode me ajudar aqui?”, “Não estou dando conta, você pode me ajudar?”. Eles param e fazem. Pode até atrapalhar o que está fazendo, mas para e ajuda.

**É espontâneo?**

Não. Tem que pedir, tem que comentar. Eles vivem no universo deles. Todos eles, vivem no seu universo. Aqui, por exemplo, todos ficam com fone de ouvido. Então, pela nossa regra, tem que ficar com um fone só, não pode ficar nos dois ouvidos, para poder ouvir o que está acontecendo em volta. Mas com aquele fone, fica submerso em um mundo seu. A gente já questionou isso, mas é uma realidade deles, é o mundo deles. Talvez ajude na concentração deles, mas eu não consigo me concentrar ouvindo *rock*. Você escrever uma campanha super

complexa, um texto complexo, ouvindo *rock*. Eu não consigo entender um negócio desses. Mas concentra, concentra sim.

### **Eles gostam de expor suas opiniões?**

Gostam. O que eles têm dificuldade aqui é quando faz *brainstorm*, que a gente faz bastante. Divaga demais e opções muito absurdas. Então, chega uma hora que cansa de ver aqui, não está focado, fica “viajando” demais no negócio. O que talvez até seria o certo de fazer. Tem uma criatividade muito grande, com uma capacidade de abstrair muito grande. Isso é bom, mas cada vez mais o seu tempo é menor, então você tem que fazer uma coisa que seja focada. Vamos fazer um *brainstorm* focado. Já está errado, *brainstorm* não pode ser focado. Mas você não tem paciência para aquele negócio. Vai divagar e não sai. Eles vão falando, divagando, se você não vai fechando e conduzindo, você passa o dia inteiro divagando.

### **Você vê diferenças nisso entre eles e os profissionais de outras gerações?**

É uma coisa deles. A outra geração é travada. Você vai pedir contribuição, vai fazer *brainstorm* daquele assunto, é *brainstorm* naquele assunto. Não vem de tudo, vem daquele assunto só. É travado. Eu, por exemplo, sou travado. Quando começo a falar de um negócio, é travado. Já vem com uma pré-concepção daquilo. Então, por mais que eu divague em uma coisa, é daquilo que estou falando. Eles, não. Se você vai falar de diversidade, eles trazem tudo o que tem. Vem tudo. A gente vai falar de diversidade, já vem com o tripé, e estou achando que estou falando até demais. Já vem mais fechado. Eles, não. Eles falam de tudo. A gente tem algumas reuniões, por exemplo, ontem era brindes tecnológicos. Comecei: “O que vocês pensam?”. Porque a gente já pensa no quadradinho, baratinho, um brinde tal. Não, veio tudo. Uma avalanche de coisas. Fazem reunião com telefone, porque já vai procurando no Google opções. Eu acho que isso é diferente, eles são bem mais abertos. E participativos também.

### **Eles têm um perfil menos “sério”? Eles tentam fazer algo com humor, mais leve, nas ações de comunicação?**

Tentam. Mas, na maioria das vezes, não funciona. Você tem que adaptar aquilo, porque as empresas não estão preparadas para isso, para uma pegada leve. Em algumas comunicações, por exemplo, colocamos *emotion* no meio do texto, então, conseguimos, em algumas campanhas, colocar. Colocamos na campanha de um cliente o palavreado do Whatsapp e passou. Mas a gente teve que justificar. Justificamos que quando as pessoas escutam aquilo, participam daquilo, as pessoas se envolvem naquilo, elas entendem aquele negócio. Muita coisa de separar duas palavras com uma letra no meio, um número no meio foi, e passou. Mas teve que convencer o cliente.

### **Mas você sente que essa coisa do bom humor, da leveza, é dessa geração?**

Sim. Tudo é leve. Aí volta no começo, do ingênuo, do leve, do infantilizado. Depois você tem que pegar e fazer o negócio ficar sério.

### **E essa transição, você acha que eles conseguem fazer?**

Não conseguem. São resistentes, acho que não têm conteúdo para isso. O conteúdo deles é pouco para isso.

**Com projetos mais longos, um pouco mais demorados, com mais etapas, é mais difícil para eles?**

É mais difícil, cansa. E cansa a gente também. Campanha de seis meses, de três meses eles falam: “Isso não serve para nada”. As coisas têm data de validade. Tem que ser imediato, tem que ser agora. Passou muito, já não consegue enrolar. Você vai fazer uma campanha que tem quatro etapas, cinco etapas, o conteúdo deles é para uma etapa. Faz tudo naquela e resolveu. Mas tem que ter outras, de manutenção. Não consegue. Vira repetitiva.

**Você acha que essa questão do imediatismo, de velocidade, tem a ver com as tecnologias às quais eles estão muito relacionados?**

O mundo deles é rápido. O mundo deles é imediatista, é agora.

**Você sente uma influência da tecnologia nesse mundo deles?**

Sim, a resposta é muito rápida.

**E eles gostam dessa resposta rápida?**

Acho que gostam de uma resposta rápida. A coisa é rápida, a coisa é imediata, a coisa é agora. “Eu resolvo isso agora ou eu resolvo isso agora”. “Você tem uma dúvida? Eu vou e resolvo para você”. É agora, não tem depois. Mas é agora no meu planinho. “Você quer que eu responda agora, eu paro tudo o que eu tenho que fazer, o que estou fazendo, porque eu vou te responder isso. Eu faço a pesquisa e te respondo”. Mas o resto, a vida parou por causa daquilo lá. É imediatista nesse ponto. O mundo é imediatista. Não conseguem desenvolver, têm dificuldade.

**Além da tecnologia, você acha que existe alguma outra influência, ou é o momento em que nós estamos?**

É o momento em que estamos. Tudo junto, a tecnologia é uma coisa do que está tudo junto, do imediatismo, das coisas serem na hora. A informação, principalmente, é muito fácil. Algumas coisas que eu escuto e penso: é um mundo que eles vivem e eu não vivo. “Vamos sair porque o ônibus está passando, vamos perder o ônibus”. “Como assim o ônibus está passando?”. “Está aqui, no aplicativo”. Eles estão conectados 24 horas em tudo. A tecnologia ajuda, mas fez eles pensarem de um forma imediatista. Esse negócio do ônibus eu fiquei chocado. Tem algumas coisas que eles tratam, que é muito pronto. Você não tem que pensar. Parou de pensar um pouco. Eu não fico mais pensando qual caminho vou fazer para chegar em tal lugar. Acabou, não preciso saber mais. Eu tenho de saber para aonde eu vou. E eu confio plenamente naquilo que estão me falando. Eu não questiono o caminho que eu estou fazendo.

**Você acha que eles são dependentes demais da tecnologia?**

Dependentes totalmente da tecnologia. Totalmente. Tanto que, acabou a internet ontem aqui, todos têm telefone e todos têm 3G. Acabou a internet, então acabou o *wi-fi*. Custa pegar o seu 3G e usar a conexão? Não. Ficam esperando. Tudo é tecnologia. Sem tecnologia você não conversa com a pessoa do seu lado. Não usa impressora para nada. Tudo é via e-mail. É um mundo inteiro virtual, tudo nuvem. Nem *scanner* não usa mais, fotografa documento. Dá uma

tratada na foto e faz. Não tem *scanner* mais, a gente quase não usa scanner por causa disso. E isso tudo é um mundo muito virtual. E essa geração está começando, imagina a próxima. Vai ser mais imersa, a realidade vai ser toda virtual. Eu fico impressionado com os assuntos que rolam. Do jeito que buscam informação, do jeito que se comunicam. É tudo virtual. O telefone mesmo, não usa para falar, você não fala no telefone. É a última coisa que você usa, se precisar.

### **Essa geração lida melhor com inovação do que as outras gerações de profissionais de comunicação?**

Se for inovar, bacana, vamos fazer isso já. E como faz, usa bastante, pensa bastante nisso. Aí cai na parte de que a empresa talvez não está preparada para isso. A gente trabalha com comunicação interna, nosso cliente tem que estar preparado para isso, para receber. Eles usam direto, a inovação é ponto total deles, muito. Talvez use a inovação mais para a vida pessoal. Tem soluções que eu vejo que são muito bacanas, você fez o seu *blog* com aquilo e não pensou naquilo que nós estamos questionando há um tempão aqui. Nós estamos questionando, buscando e você fez. A gente fez um negócio chamado *parallax*, quando o site anda em camadas, estávamos buscando fazer isso e uma pessoa aqui estava fazendo o *blog* dela assim. Nós estávamos procurando um fornecedor que faça e ele estava fazendo, nas horas vagas. Você está alienado do que está acontecendo. Você está fazendo uma coisa que a empresa está procurando.

### **Eles conseguem aperfeiçoar processos ou alguma prática de comunicação interna? Você tem algum exemplo de uma ideia para mudar que partiu deles?**

Não. Se você falar: “Isso que você fez, vamos usar nisso aqui”. Aí, legal. Se eu direciono. Você tem que ficar ligado e falar. Vamos fazer a campanha baseada em *hashtag*. Se você falar isso, bacana, vamos fazer. Vai, vai no Google, e vai pesquisar, vê quais palavras vai usar. Poderia ser muito melhor se eles fossem proativos. Porque eu, por exemplo, não tenho a cabeça que eles têm. Não tenho o conhecimento que eles têm. Eu, no meu pouco conhecimento, tenho que sugerir ações, sugerir ideias. Aí eles vão atrás. Então, fico escutando o que eles fazem, o que eles falam, para pode usar o que eles sabem. Mas eles oferecerem o que eles sabem, não sei se eles têm medo, por causa do conflito de geração, “Eu sei isso, mas eu não sei se posso oferecer isso”.

### **Você sente que eles ficam retraídos por causa disso?**

Eu não sei dizer. Mas eu vejo que tem tecnologias que eles usam, soluções que eles têm superboas, que poderia estar sendo usado na empresa, mas não pensa nisso. Não é que não vai sugerir, não faz essa relação: “Eu sei que eles estão precisando e não vou sugerir”. Não faz essa relação. Essa mídias sociais, por exemplo, eles estão bem à frente do que eu estou. Tem duas empresas que a gente cuida do Instagram, cuida do Facebook, algumas soluções que eu vejo que eles fazem, por que não faz? Não, não faz. Tem que falar para fazer. “Ah, pode fazer? Legal, então eu vou fazer”. Você pega e fala “Faz isso”. É só aquilo, não faz o resto. E na rede deles, fazem muito mais que isso. No Instagram, é um caso, que tem aquele *movies* agora. Por que a gente não faz uma campanha com *movie*? “Ah, legal”. Aí eu olhei o deles e já tinha. Sabe o que fazer, já sabe tudo. Viu que a gente está fazendo, por que não falou? Não tem essa iniciativa, essa proatividade.

### **E, na sua opinião, por que isso acontece?**

Maturidade. Vivência. Tem também confiança. Quando eu falo tem que ter o compromisso, se der errado eu vou ter que assumir que falei para fazer aquilo. Não é pensado, mas tudo isso faz parte do processo. Eu tenho aqui dez pessoas. Eu e mais uma temos mais de 40, o resto tem até mais de 30. Então, todos eles conversam. Na hora do almoço, é telefone, é aplicativo, todos eles falando. “Descobri tal coisa”. Poderia ser utilizada. Mas eles não trazem. Essa semana teve uma contribuição legal, estávamos fazendo uma campanha para verão eles falaram sobre vida saudável. E eles vieram falar de uma ação com bicicleta. Grupos de bicicleta, dar uma bicicleta de presente. Tem aplicativo de bicicleta, um monte de coisa. Eles vieram falar da bicicleta. Viu a gente questionando, perguntamos. Eles falaram que bicicleta tem a ver com sustentabilidade. Eles estão pensando em vir trabalhar de bicicleta. Então, trouxeram, falaram. Achei legal, achei a solução que deram bacana. Não tinha pensado naquilo, não tinha mesmo. Barata, simples de fazer. Eles pensam de uma maneira muito simples. A gente fica pensando mega produções, eles não têm essa ideia de pensar no mega, não têm vivência em algo muito grande. Pensam sempre no mais simples. E o mais simples dá certo às vezes. Eles deram uma solução muito mais completa, tinha tudo. Mas foi um caso pontual, não é toda hora.

### **Eles costumam trazer novidades de fora?**

Se você pergunta. Se você pergunta específico. Tem uma pessoa que trabalha aqui e tem 50 anos. Ela chega e fala: “Eu vi na televisão ontem tal coisa, pensei naquele trabalho, talvez funcione”. Já chega com uma avalanche de coisas. Eles, não. Se eu falar: “Preciso disso aqui”. Pontual. Aí, vai embora. Se eu depender de trazer, vamos fazer uma feira de ideias, ninguém traz. Parece que eu estou obrigando a trazer. Quando você fala alguma coisa, faz, talvez até desenvolva mais. Até já falei: “Está fazendo aquele trabalho, está na cara dele, como não pensou?”. Como não viu isso antes? E está fazendo no paralelo a mesma coisa e não consegue ver que aquilo pode ser usado.

### **Houve algo que você aprendeu com eles?**

Principalmente na parte digital. E de ver o mundo com mais leveza. O cliente tem que ser atendido, tem que fazer, você tem que resolver, você vai se descabelar para resolver. Não. “Calma, não vai dar para fazer. Não tem o que fazer, não dá para fazer”. E não tem mesmo, não tem o que fazer. Você fica desesperado para tentar falar para o cliente uma coisa que não dá para fazer. Na boa, não dá, pronto, acabou. Não tem o que discutir. E você fica querendo dar um jeito de resolver aquele problema.

### **E você conseguiu internalizar isso?**

Sim, da coisa mais leve, sim. Da tecnologia eu pergunto, aplicativo, como faz, essas coisas. Mais tecnologia. Às vezes não é que eles dão ideia, a gente tem um trabalho e temos que usar tecnologia. Por exemplo, temos um trabalho com ilustração à mão. Não, tem programa que faz isso. Não precisa se matar, vamos pegar o ilustrador que faz só a base, o resto o aplicativo faz tudo. Não tem que fazer nada. Eles que falaram. Algumas soluções eu pergunto antes, se dá para fazer antes. A parte de computador, de programas, se funciona, se não funciona. Eles trouxeram. Eles trazem bastante isso. E como conversam o tempo inteiro, algumas coisas você pergunta também. Você vê o assunto rolando, e eles não estão falando só de trabalho, então você fica pegando e escutando aquilo lá. Uma hora, você tem a dúvida, você pergunta. Eles sabem te responder. Isso ajudou bastante. Grande parte a parte de tecnologia. Como

resolver a tecnologia de maneira mais simples. Porque a gente tem muita dificuldade com isso, de usar a tecnologia na comunicação. Por mais que queira, é e-mail. Agora tem o problema do *flash*, eles não querem fazer *flash* mais, porque *flash* vai acabar, é HTML. “Mas as empresas estão com *flash*, elas não querem HTML”. Não entra na cabeça deles que uma empresa grande tem que trocar toda uma estrutura para poder mudar um sistema operacional. “Como assim? Não faz sentido você trabalhar com uma coisa super antiga”. Mas não consegue ver que, para trocar aquilo, tem que trocar na empresa inteira. Tudo tem que trocar. Não entra, não existe isso. É só virar a chave, acabou, já mudou tudo. E-mail marketing. Como inovar no e-mail marketing? Pensam no que pode ser feito. Dá para fazer movimento? O que dá para fazer nisso, não temos como mudar. Aí faz. Vamos usar mídia social, dá para fazer Instagram, dá para fazer Facebook? O que pode fazer no Facebook? Aí traz ideias. Começa a ver, pesquisa, entra em contato no Facebook, pesquisa fora, vê o que está acontecendo. Isso faz. Essa pesquisa que a gente fazia antigamente, passa para eles, eles fazem. Na parte que é envolvida neles. E trazem solução. Consegue ver muito mais que a gente. A fonte de pesquisa é muito maior do que a nossa. Trazem muitas soluções, um monte de coisas para fazer, diferentes. Agora o que falta é aquele negócio: falta maturidade de ver tudo isso que tem neles, nós estamos falando de comunicação, tem que focar no que você faz. O cliente é quadrado, ele tem valor, tem a missão, o público adulto, é homem. Não adianta, você tem que focar ali. É muito bacana tudo, mas vamos fechar? Vamos fazer uma coisa fechada nisso? Não conseguem esse fechar, de focar naquele negócio. A dificuldade toda é isso. A dificuldade do comprometimento, eu acho difícil também. Eu acho que é uma geração onde tudo é muito fácil, tudo muito sem satisfação, é difícil você ter comprometimento. Não tem essa coisa que a outra geração tinha: choveu, fez frio, está com febre, resfriado, você vai de qualquer jeito, você não tinha escolha. Eles, não. Eles têm escolha: não vou, tentei, não deu. Não entende a parte organizacional. A gente tem uma dificuldade, porque não entende o que a gente faz. É difícil.

**De tudo o que falamos, qual você acha que é a principal mudança que esses jovens trouxeram para a área de comunicação interna?**

Primeiro que é essa insistência, o tempo todo, de mudar os meios de comunicação. Insistir. Toda vez com uma campanha, é a mesma coisa: “Mídia social, vamos usar isso, vamos usar isso”. Não pode, não pode, não pode. Mas, no dia seguinte, é a mesma coisa: “Vamos usar isso, vamos usar isso, vamos usar isso”. É essa insistência de fazer isso e mudar a estrutura é grande. Essa insistência de não se conformar com o quadrado é grande também. “Eu não me conformo que o negócio é quadrado, é engessado, eu quero mudar”. Isso é bastante. O que contribuiu bastante foi essa coisa de trazer informação muito rápida. A pesquisa que era demorada, hoje você pede, a pesquisa é rápida. A resposta é muito rápida. Tudo muito rápido. Se você precisar da informação, é dada muito rápido para você. Isso ajudou bastante. Não acho que tenha ajudado a transformar a comunicação. Acho que isso não ajudou. Fica mais leve, aqueles textos gigantescos estão acabando. Às vezes a gente faz texto, pede para ler, “Você está entendendo o que está acontecendo? Você entendeu o que eu estou falando aqui?”. “Não entendo”. Aí, pede para outro: “Lê isso, você entendeu o que está escrito aqui?”. “Não entendi”. Vai “filtrando” o texto. Antigamente, a empresa mandava, você fazia aquilo e passava. Hoje, acontece, por exemplo, de mandar o texto, vir e você questionar o cliente. Você questiona de novo, tenta de novo, manda de novo tentando uma mudança, tentando, de novo, passar. Mudou a linguagem, muito na linguagem, de uma coisa formal para uma coisa mais leve. Eles contribuíram bastante nessa parte. Na parte do uso da tecnologia, muito. Da informação muito rápida. Do não conformismo com as coisas engessadas e te obriga a pensar também. Por que não pode? Essa questão de eles serem travados nisso, porque eles são

travados nessa coisa aberta, isso é bom também, porque te obriga também a pensar: por que não pode? Essas coisas que eu acho que contribuíram muito. Deixou a coisa mais leve, em tudo isso. Ver tudo de um lado mais tranquilo. Nada é muito complexo, as coisas são simples de resolver. Isso eu acho que contribuiu bastante.

### Entrevistado 3

**Você acha que esses jovens gostam de ter mais liberdade para trabalhar nos projetos de comunicação interna ou eles se dão bem com modelos prontos? Por exemplo, se você tem um modelo de *briefing*, eles adotam ou querem ter liberdade para mexer, eles querem liberdade para trabalhar?**

Eu acho que sim, eu falo por mim e pela pessoa que está hoje na minha equipe e também pela empresa, que é uma *startup*, então tem muitas pessoas novas lá, basicamente são todos os meus clientes internos. São pessoas muito participativas, que querem dar muito opinião, que têm muita opinião. Uma coisa que eu acho interessante, não sei se você irá abordar em sua pesquisa, mas mesmo dentro dessa faixa etária eu vejo uma segmentação muito grande. Então, por exemplo, eu tinha uma pessoa de 24 anos na minha equipe e uma pessoa de 20. Elas eram pessoas muito diferentes. Nós, lá dentro, fazemos também muita pesquisa relacionada a gerações e, a partir de 1990, a gente começa a colocar como “Z”. Eu vejo um perfil bem diferente já desse pessoal mais novo. Eu vejo pela pessoa que trabalha comigo e também por algumas que a gente tinha na empresa. Mesmo podendo se encaixar nesse perfil Y, eles já têm algumas características diferentes. Mas no geral, sobre o que você perguntou, eu acho que são profissionais que gostam muito de liberdade, de poder se expressar, de poder colocar as ideias próprias no papel. Eu vejo por mim, eu tenho um pouco mais de dificuldade em trabalhar com métodos já estabelecidos. Meu chefe é presidente da empresa e ele é um engenheiro de 40 anos, ele não é muito mais velho ou de uma geração muito distante. Mas a diferença é muito grande. Ele é uma pessoa muito de métricas, processos, tudo tem a ordem certa de acontecer, ele leva cronograma extremamente a sério. Eu sou um pouco mais flexível. Eu acho que não chega a ser uma dificuldade em trabalhar necessariamente dentro de coisas preestabelecidas, mas acho que uma facilidade maior em “sair da caixinha”, em se adaptar.

**Eles têm dificuldade em lidar com hierarquia? Por exemplo, tem que aprovar algum texto ou alguma comunicação e ter de passar por muitas pessoas.**

Quem tem 20 e pouquinhos anos, tem. De 20 para menos, tem. Eu sinto isso na pele, eu vejo dificuldade em se comunicar com pessoas mais velhas, em seguir uma hierarquia. Não é porque todo mundo parece ser mais novo, porque é um ambiente mais descontraído, que você pode falar muitas gírias. Esse finalzinho de Geração Y tem mais dificuldade em lidar com hierarquia, com tom de voz, como falar com seu chefe, como passar coisas, como lidar com o *board* da empresa. Porque eu, por exemplo, não vejo problema nenhum em dar liberdade para a minha equipe em falar com diretoria. Eu não vejo problema nenhum nisso, se está tocando o processo, você tem que cuidar dele no ciclo inteiro, desde lidar com fornecedor até aprovar o valor com o diretor da empresa. Mas que isso seja feito dentro de um padrão, um tom de voz, falar direitinho. E é aí que eles têm um pouco de dificuldade.

**Você acha que quando eles trabalham com ações de comunicação interna, eles gostam de trabalhar com ações customizáveis?**

Eu acho que sim, porque, quando você trabalha com comunicação interna, você pensa muito em você, como eu gostaria de receber essa mensagem. Então, eu gostaria de receber de um jeito customizado, uma coisa que fale comigo, que tenha um tom de voz pessoal. Eu acho que isso é importante, é algo que eles têm sensibilidade, de que não pode ser um disparo, falar qualquer coisa. Tem que ser uma coisa que siga os padrões da marca, mas que converse com o público, que tenha apelo.

**Eles conseguem se colocar mais no lugar do empregado? Eles têm mais facilidade do que comunicadores de outras gerações de pensar como a pessoa vai receber uma comunicação?**

Eu acho que sim. Não sei se é pela geração ou por essa geração ainda estar em uma fase da pirâmide em que você não está de cima para baixo, então você ainda é parte daquele público, você ainda é parte de quem está recebendo a informação. Então eu acho que tem essa facilidade de se comunicar porque você é um deles.

**Mas então você acha que não é só pela característica da geração, é mais em função de estarem nessa hierarquia?**

Acho que pode ser um pouco das duas coisas. Eu acho que a Geração Y pegou gerações diferentes no mercado de trabalho, profissionais diferentes, então, talvez tenha uma facilidade realmente maior de lidar com perfis diferentes, com pessoas diferentes, tentar se colocar um pouco no lugar.

**Eles são mais questionadores do que os profissionais das outras gerações?**

Eu acho que é essa é uma questão muito complicada. É uma geração que tem muito mais acesso à informação, mas não é uma geração que necessariamente se aprofunda nesses tópicos. Então, eu acho que, ao mesmo tempo que a gente é bombardeado o dia inteiro por conteúdo, conteúdo, conteúdo, às vezes a gente não consegue se aprofundar muito neles. Então, talvez, sim, seja uma geração mais crítica só que não tão aprofundada. Eu acho que muitas críticas são muito superficiais, tem muitas pessoas que acabam lendo por cima e tomando conclusão, tomando partido. É a minha sensação, é o que eu vejo.

**Quando trabalhamos com comunicação interna, lidamos com muitas informações, das mais simples às mais estratégicas, de negócios. Eles conseguem lidar com muito volume de informações e com informações complexas, de negócios, de cultura organizacional, de valores?**

Eu acho que é um desafio. Da parte de lidar com muito tipo de informação, eu acho que sim, porque as pessoas já nasceram multiplataformas, acessando vários conteúdos, conseguindo fazer várias coisas ao mesmo tempo. Então, nesse sentido acho que tem uma facilidade de receber várias coisas e lidar com uma quantidade grande. Em relação a valores e tudo o mais, eu acho que são pessoas preocupadas com o que elas acreditam e preocupadas em procurar uma empresa que faça sentido para elas. Isso tudo eu estou falando do meu ponto de vista até agora. Eu acho que as coisas vão mudar muito. Até agora temos vivido um mercado muito favorável para os profissionais. O que está acontecendo esse ano é que está ficando mais difícil. Eu tenho 26 anos, a minha geração começou a trabalhar no pico do pleno emprego. Então foi muito fácil para a nossa geração começar a pensar nessa questão de valores: “Eu quero uma empresa que se encaixe perfeitamente naquilo em que eu acredito”. Você procurar se enxergar na empresa, refletir seus valores e tudo o mais. Agora eu acho que isso vai mudar um pouco, por mais que a gente tenha tomado isso como uma característica das gerações, está muito mais difícil arrumar emprego. Então, eu acho que as pessoas não vão conseguir ser tão seletivas nesse sentido. A dificuldade vai fazer com que você seja um pouco menos seletivo.

**Você comentou da superficialidade. Você acha que eles têm de fazer um esforço para lidar, por exemplo, com informações de negócios, precisam parar, sentar, ler, aprofundar, não é algo muito tranquilo para eles?**

Eu acho que não. Até por você ter tantas possibilidades ao mesmo tempo, ter tanta coisa para ler, tantas coisas para fazer, eu acho que é um esforço a mais você parar para pensar no que está acontecendo, para parar e pensar: “Agora eu vou focar nisso, vou me aprofundar nisso”. Generalizando, eu acho que é mais difícil para eles. Mas eu encontro perfis de pessoas que são mais analíticas, são muito mais profundas, uma das pessoas da minha equipe era assim, era uma pessoa que gostava de ir muito a fundo no que ela escrevia. Então, por mais que fizesse parte dessa geração multiplataforma era uma pessoa que gostava de se aprofundar.

**Eles costumam expor-se muito em mídias sociais. Como você percebe que eles tratam as informações confidenciais?**

Dentro da minha equipe, eu nunca tive esse problema. Mas eu trabalho em uma empresa que tem muitas pessoas jovens. Então nós temos que policiar isso muito bem. Da minha equipe ninguém fez isso. Acho que quando você é de comunicação, você tem uma noção muito maior dos seus *dos e dont's*, você acaba sabendo o que é saudável para a empresa e o que não é. E é nossa função passar isso para as outras pessoas. Eu vejo nos outros funcionários uma dificuldade um pouco maior. É algo até que estamos construindo agora, uma política que a empresa não tinha, de mídias sociais. Facebook é básico, acho que as pessoas já estão acostumadas, só que o LinkedIn, com o LinkedIn Pulse, vem trazendo alguns problemas. Orientando é tranquilo, mas as pessoas gostam de se expor, de dar conteúdo, de dar opinião.

**Com relação a mensuração de resultados, você enxerga que é um assunto fácil para eles? Eles têm vontade de fazer uma ação e tentar medir o quanto deu certo essa ação? Ou é algo em que eles ainda têm dificuldade?**

É engraçado isso, eu vejo bastante interesse deles em “sentir” resultado, em medir KPI, em ter noção de retorno, em ver o que está funcionando, o que não está. E como a área é muito nova, a gente foi colocando métricas juntos. Se é uma revista interna, tentar pedir para os funcionários avaliarem o quanto foi bom, regular, ruim. Buscar esse tipo de retorno para ver o que funciona e o que não funciona, o que a gente vai fazer na próxima ação, o que vamos cortar, o que funciona legal. Para eles é tranquilo. Eu acho que a área já começou com uma cultura um pouco assim, porque o meu chefe é engenheiro, então eu já fui colocando para eles a importância de nós sabermos o que está funcionando. Então, acho que eles sempre aceitaram superbem.

**Você percebe que eles são mais sensíveis para questões de diversidade, de etnia, de pessoas com deficiência, de orientação sexual diferente da deles? Você sente que eles também trazem essas questões em seus projetos?**

Essa é uma questão super legal, eu acho que são pessoas com a cabeça muito “aberta”. Trabalhando dentro desse mercado de comunicação eu sinto que, sim, são pessoas com uma cabeça super “aberta”. Elas já foram crescendo no meio dessa diversidade, então, não existe preconceito da parte deles mesmo, eu sinto que eles são supertranquilos. Eles trazem essa necessidade de falar sobre isso. Por exemplo, nós temos uma revista para o público externo e eles me trouxeram a ideia de fazer um artigo sobre diversidade e colocar esse assunto em pauta, foi superlegal. Acabou não evoluindo, mas partiu deles.

**Às vezes, em uma comunicação, não é possível abrir tudo, alguns pontos são confidenciais. Você sente que eles querem ser o mais honestos possíveis nas comunicações, eles tentam ser o mais transparentes? Para eles isso é um valor quando trabalham com comunicação interna?**

Muito. Eles olham e falam: “Não é bem assim”. Eles têm um olhar mais crítico.

**Eles trabalham bem em equipe? Entre eles, com você? Eles são colaborativos?**

Eu sinto que são. Eu sinto que tem algumas coisas que eles precisam fazer sozinhos, tem alguns momentos do dia que eles têm aquele momento “fone de ouvido”, sabe? Mas, no geral, eles trabalham muito bem em projetos juntos. Então, por exemplo, o jornal de comunicação interna foi um projeto em conjunto da pessoa de conteúdo e da pessoa de visual, eles fizeram superbem. Um entrevistava e começava a passar para o outro e falava: “Acho que nessa matéria seria legal ter um visual assim”. E um ia incentivando muito o outro nesse sentido. Então, eu acho que eles são pessoas colaborativas.

**Você acha que essa colaboração é apenas entre eles ou com profissionais de outras idades eles também se dão bem?**

Eu não sei até que ponto colaborar em projetos com pessoas muito mais velhas funcionaria. Eles nunca tiveram que fazer um projeto com alguém de outra geração, por exemplo, pelo menos não na minha gestão. Então, não sei como funcionaria. Eu acho que seria mais complicado. Se eu colocasse, por exemplo, o meu estagiário para conversar com o meu chefe, o presidente da empresa, para eles fazerem um projeto juntos, eu acho que não funcionaria. Acho que precisa de um meio termo que vá fazendo uma adaptação da linguagem.

**Eles expõem muito a opinião deles, gostam de falar, de contribuir? Isso é algo que parte deles ou você precisa estimular a todo o momento?**

Isso é difícil, porque eu tive perfis completamente diferentes. Eu já vi um perfil superquieto, não porque não tinha opinião, era porque tinha um perfil pessoal muito quieto. E perfil que falava: “Eu acho isso, eu acho aquilo”. Pela minha convivência, não só com minha equipe, mas com a Geração Y no geral, eu acho que são pessoas que gostam de opinar muito, pessoas bem opinativas. Mas volta naquela questão: até onde as opiniões são baseadas em conteúdo profundo ou se elas são superficiais, porque leu em tal lugar e acha isso, acha aquilo, ouviu aquilo, e o amigo fez aquilo. Então, acho que às vezes tem muito disso também. Muita opinião, mas sem muito embasamento.

**Quando você pensa nos comunicadores de outras idades e os da Geração Internet, você sente alguma diferença em opinar?**

Acho que por ser da área de comunicação, são pessoas que são geralmente bem informadas, que gostam de conversar. Mas isso generalizando bastante, tem todo tipo de perfil. Mas, por exemplo, na nossa agência de relações públicas, eu converso com uma pessoa que é superopinativa, mas também, por ela ter mais idade, às vezes ela também não aceita muito a opinião de alguém mais novo, ela acaba “segurando” um pouco. Mas acho que faz parte.

**Os comunicadores da Geração Internet têm um perfil menos “sério”? Gostam de propor ações de comunicação interna por um caminho mais divertido, engraçado?**

O tempo todo. A empresa tem pessoas mais novas, então, eles sempre pensam em ações que vão agradar pessoas mais novas. É muito “de cara”: logo que você vai pensar em pessoas mais novas, eles já pensam em uma ação “engraçadinha”, “Ah, é mais novo, vai gostar de uma coisa *fun*”. Então, são sempre coisas mais coloridas, mais engraçadinhas, como colocar uma piadinha no meio de um texto, como fazer uma coisa bem-humorada em uma coisa que era para ser totalmente séria.

**Como é para eles quando tem um projeto que tem muitas etapas, é um pouco mais extenso?**

Eu gosto de deixar a pessoa fazer todo o ciclo do projeto dela. Eu coloco um projeto na mão e ela finaliza. E aí eu sinto uma necessidade, em projetos mais longos, de ficar “E aí? Como está? Está tudo bem?”. Às vezes ele continua fazendo, mas está no “automático”.

**Você vê alguma relação entre a questão de velocidade da Geração Internet e as tecnologias com as quais eles estão acostumados a lidar? De alguma forma isso influi na postura deles?**

Sim, eu acho que tem muito a ver com tecnologia, com a facilidade de ter informação sobre as coisas, com a facilidade de você receber um conteúdo que está em outro lugar do mundo. Acho, também, que é uma geração um pouco mais ansiosa, porque você tem pessoas o tempo todo compartilhando o que elas estão fazendo e nem sempre elas estão compartilhando o que elas realmente estão fazendo, mas o que elas gostariam de fazer, o que deixa os outros muito ansiosos: “Por que eu não estou fazendo isso ainda?” É uma geração que quer ver resultado rápido, que às vezes acabam ultrapassando um pouco as coisas, porque é a forma mais fácil, mais rápida. Então, eu acho que eles são muito apressados. Eu acho que eles miram muito em querer conquistar as coisas em uma velocidade um pouco mais rápida do que a forma natural ou do que as gerações anteriores estavam acostumadas. São pessoas que querem atingir um objetivo mais rápido.

**E você entende isso como bom ou ruim?**

Muito quando falamos de comportamento e desenvolvimento pessoal, eu acho que você pular etapas é meio prejudicial. Acho que você deixa de viver coisas que você precisava viver, você deixa de fazer coisas que você precisava fazer, às vezes a sensação é de que a pessoa não amadurece por completo, porque pulou algumas etapas. Mas pode ser só uma sensação também. Eu vi um vídeo sobre as gerações, que fala que essa geração não coloca a felicidade lá na frente, ela quer ser feliz durante o caminho inteiro. Então, eu acho que tem um pouco de idealizar também, idealizar o trabalho, idealizar sua felicidade, isso acaba deixando você meio ansioso. Você vê o seu amigo que fez uma *startup* e está superbem e você quer também. Então, acho que às vezes a gente tem que seguir o nosso caminho, o nosso tempo, ver o que está acontecendo na nossa vida, porque as coisas são muito variáveis e às vezes eles deixam de levar isso em consideração.

**Os profissionais da Geração Internet trazem inovações para a comunicação interna? No seu dia a dia, você lembra de algo que eles trouxeram? Eles costumam fazer isso?**

Eles têm muito isso de *benchmarking*, pelos amigos, pelas mídias sociais. Acho que tem muito essa questão de “Vi em algum lugar, achei legal, vamos aplicar”. Então, eles trazem bastante ideia. Uma vez eles me trouxeram a ideia de fazer um concurso interno de fotografia,

para as pessoas postarem foto no Instagram com uma *hashtag*. E é superlegal. Não funcionou na empresa, mas a ideia foi super legal, foi superbem executada. Foi uma ideia que não é superinovadora, mas é diferente, dá uma animada no ambiente. Não é por publicidade, não é por gerar *awereness*, é comunicação interna, simplesmente para fazer os funcionários se sentirem parte daquilo.

### **Você sente que eles se adaptam facilmente a inovações na comunicação interna?**

Para eles é supertranquilo, mas eu acho que só funcionaria em uma empresa em que só tivesse Geração Y. Porque a dificuldade é isso, é você encaixar uma coisa superdiferente para aquele público. E a empresa em que estou é menor, você pega uma empresa de dois mil funcionários, é superdifícil você implementar uma ação muito inovadora e que consiga atingir todo mundo. Então, eu acho que são grandes desafios da comunicação interna.

### **Eles gostam de aperfeiçoar processos e modelos já existentes, propor melhorias, trazer inovações?**

Eu acho que isso é exatamente a quebra dos processos, é você sugerir algo que saia daquele processo que já existe, criar um novo ou simplesmente criar a falta de processo. Eu acho que é muito por aí, de pensar em coisas que não estão sendo feitas ainda, mas que poderiam ser feitas. Acho que daí surgem várias ideias que nem sempre dá para ser implementadas e às vezes eles acabam se frustrando um pouquinho. Mas eu acho que eles têm bastante coisa de sugerir formas novas de fazer a mesma coisa.

### **Você tem algum exemplo, em sua vivência, de algo que esse jovens mudaram?**

Quando a gente começou a parte de comunicação visual do escritório eu criei um mural de comunicação. E aí eu percebi, junto com eles, que não fazia mais sentido ter mural. Então, a gente começou a fazer a comunicação de outras formas: *banner* na intranet ou algum tipo de comunicado. Nós criamos uma *newsletter* quinzenal só de comunicação interna que pudesse falar as coisas mais importantes que aconteceram na quinzena, e é isso, não preciso de mural, as pessoas vão só abrir o e-mail e elas vão ver tudo ali.

### **Você percebe se existe uma diferença em quanto os jovens dessa geração trazem de inovações em relação aos profissionais de outras gerações?**

O que eu percebo é que quando uma ideia vem de uma pessoa com mais experiência, meu chefe já está mais aberto para ouvir, porque as ideias são mais o perfil dele, é bem tradicional. Vêm ideias boas de todos os lados, mas os formatos são um pouco diferentes.

### **Então, você não acha que os jovens dessa geração são mais inovadores do que os comunicadores de outras gerações?**

As duas gerações trazem muitas ideias, mas as ideias da Geração Y são mais diferentes, tem aquela coisa do engraçadinho, de fazer uma coisa mais diferente, de fazer tudo digital.

### **Existe algo, em termos de comunicação interna, que você já aprendeu com a Geração Internet?**

Tecnicamente, nós aprendemos muito juntos, todos os dias. A gente faz descobertas novas e aprende muito junto, o tempo todo. Mas o meu maior aprendizado é como lidar com pessoas e o quanto dentro dessa geração tem várias segmentações e as pessoas são diferentes dentro delas, e como lidar com os anseios dessa geração e as frustrações, que são muitas, muitas mesmo. Então, como ser gestor e ser amigo e falar: “Olha, é assim, o mundo corporativo é assim, vão falar ‘não’, vão recusar a sua ideia”. Acho que essa foi a principal lição: conseguir explicar para eles porque as coisas dão errado, porque aquilo não ia funcionar, e lidar com desmotivação e frustração.

**Você enxerga alguma diferença fundamental entre os comunicadores da Geração Internet dessa geração e os profissionais de comunicação de outras gerações?**

É complicado. Não sei se está tão nítido. Mas acho que é muito uma questão de as pessoas dessa nossa geração estarem sempre querendo fazer alguma coisa diferente, querendo fazer alguma coisa nova, e às vezes os mais velhos acabam sendo os que falam não, que não é por aí, ou que dá uma ideia um pouco mais tradicional e todo mundo adora. Então, acho que é esse tipo de coisa, mais o formato, a velocidade das coisas.

**Como eles lidam com os empregados? Eles são mais acessíveis do que os profissionais de outras gerações?**

É super-horizontal, sem hierarquia. É uma conversa às vezes até colocando gíria no meio. É muito de igual e sem colocar barreira. E às vezes os profissionais de outras gerações gostavam dessas barreiras, acho que era isso que colocava respeito, que colocava essa sensação de “eu sou o chefe”. Eu acho que essa nova geração não tem nada disso. Acho que é muito mais uma liderança por você admirar a pessoa do que uma liderança por você simplesmente saber que ela está acima de você e você tem que respeitá-la.

**Dentre tudo o que falamos, qual você diria que é a principal ou principais contribuições desses jovens para a comunicação interna?**

Acho que tem um pouco daquilo que já falamos de conseguir se colocar no lugar das pessoas, porque você se inclui naquela massa, você se inclui naquele grupo. Então acho que tem muito essa questão de ser parte daquilo e por isso você consegue falar muito melhor com eles. Talvez tenha um pouco também de você conseguir atingir o funcionário de todas as formas possíveis, você conseguir atingi-lo quando ele está mexendo no celular, enfim, acho que esse é o grande diferencial: fazer ações que realmente façam parte do dia a dia dele. Assim como o trabalho faz parte do dia a dia das pessoas, conseguir formas naturais, formas orgânicas de colocar mensagens.

## Entrevistado 4

### **Como você vê a questão dos jovens dessa geração em trabalhar com novas abordagens ou seguir modelos? Você sente que eles se incomodam em trabalhar com modelos?**

Na nossa área, quando tem desafio, eles gostam mais. Quando é uma coisa preestabelecida, eles se sentem um pouco incomodados. Eu percebo isso. Mas não é algo que dá para generalizar. Tem de tudo e depende de um monte de fatores, de criação, etc. Mas eu sinto que, quando é um desafio, eles gostam muito mais do que uma coisa “Você vai fazer exatamente dessa maneira”. Eles falam: “Não posso mostrar o meu talento”, algum coisa nesse sentido.

### **Você sente que, quando eles trabalham com modelos, eles se sentem incomodados e as atividades ocorrem normalmente ou eles se adaptam?**

Existe uma certa contradição, porque se eles têm um *briefing* mal passado, por exemplo, eles falam: “Puxa, se eu fizer errado, a culpa não é minha, é do *briefing* que não veio bom”. Mas com uma coisa bem feita, bem estabelecida, eles não se incomodam. Eles vão em frente. Mas eles sempre querem mostrar um pouco além do que foi, do que está ali. E, às vezes, a gente que tem o contato com o cliente tem que falar: “Não, é até aqui que o cliente quer”. Então, às vezes acontece de as pessoas falarem: “Ah, eu vou fazer”. Então, faz. Para não perder muito o estímulo e a gente acaba cortando no final, dá uma “filtrada”, sem fazer com que eles percam a motivação.

### **Você enxerga que eles sabem trabalhar bem com a questão da hierarquia?**

Não, têm uma dificuldade. Na verdade, essa questão de hierarquia é o que mais “pega”. Nós somos uma empresa pequena, onde tem pouquíssimas pessoas, então é um ambiente muito “lá em casa”. Mas, acho que pelo fato de eles serem competitivos, pelo menos os que trabalham na nossa área, às vezes eles querem competir com a sua opinião. Então, a hierarquia é um pouco desrespeitada, por muitas vezes.

### **Quando tem muita aprovação, tem que passar por muita instância para aprovar um material, eles ficam incomodados?**

Sim. Também uma característica da nossa empresa é que eu sou o contato com o cliente e com a produção. Então, eu sou o “filtro”. E eu também faço produção, aí entra aquela questão da competição. Chega uma hora que cansa. Eles falam: “Puxa, que cliente chato!”.

### **Você sente que eles também competem com você?**

Tem os dois lados. Tem isso de querer mostrar que sabe mais e tem o lado também de não querer aprender. Vou falar uma frase que eu ouvi. Hoje eu estou com 41 anos, na época eu tinha 40, era uma solução *web* que a pessoa não estava conseguindo, era de uma faixa etária inferior, e quando eu consegui a solução, um virou para o outro e falou: “Só faltava ter que aprender com um velho de 40 anos”.

### **Teve algum caso que você teve que impor limites para o trabalho prosseguir, com essa questão de hierarquia?**

Sim, algumas vezes. E nem sempre é porque ia ficar ruim, é porque não ia atender a expectativa do cliente. Os clientes também, muitas vezes, estão em uma faixa etária mais

avançada, então tem coisas que eles fazem que talvez não caiam no entendimento, na aprovação do cliente. Mas tem soluções boas também. Tem de tudo.

**Você percebe que eles procuram propor soluções mais customizáveis?**

Na nossa área não, não vejo tanto isso. Sim pelo perfil da empresa, isso sim. E quase todas as soluções são voltadas para a tecnologia, então, por muitas vezes eles “caem” naquilo que eles usam no dia a dia, na mídia social, nesse tipo de coisa. Talvez isso seja um pouco de falta da experiência, de vivência, do sim e do não, esse tipo de coisa. Mas eu não sinto essa preocupação.

**Eles têm a preocupação de, quando estão fazendo uma ação de comunicação interna, ver o lado do empregado, de como ele irá receber?**

Sim, isso tem. Em alguns *cases* sim, quando é de comunicação interna, sim. Tem a usabilidade, a aceitação, até a propagação. Eles pegam muito o “eu faria isso”. Eles se colocam no lugar do outro.

**Eles são mais questionadores do que os profissionais das outras gerações?**

Sim. Eles questionam bastante, não concordam com tudo. Mas eu acho que a grande questão não é só a geração. É a fase da vida. Eu também entendo muito por esse lado. Quando você chega em uma fase um pouco mais para frente, e eu ainda vou chegar em uma outra, os seus objetivos são diferentes. Então, eu acho que é mais por conta disso. Eu sinto isso, porque quando eu tinha 20, 25, 30 a minha cabeça também era diferente e os meus questionamentos também era diferentes. Quando você pega uma geração da minha idade, por exemplo, o cara já passou por muita coisa e hoje ele fala: “Bom, isso não é tão importante, eu vou deixar pra lá, não vou questionar”. Eu acho que é muito nesse sentido também.

**Você sente que é mais uma questão de maturidade do que da característica da geração?**

No meu entendimento, sim.

**Em comunicação interna trabalhamos com uma grande quantidade de dados. Você vê que eles trabalham bem com muitas informações, com informações que são mais complexas?**

Sinto que sim, acho que tudo depende do direcionamento. Se você jogar uma coisa muito complexa para desenvolver, para tirar a solução daquilo, às vezes pode ser que se perca um pouco. Depende um pouco do caso. Mas se você passar, explicar tudo direitinho, vai.

**Se você passar informações fragmentadas, eles conseguem organizar sozinhos?**

Você tem que dar um norte e tem que checar, porque tem muita falta de atenção no meio. Porque tem muitas ferramentas ao redor, então a dispersão é também muito convidativa.

**Você percebe que eles conseguem entender questões de negócio, de cultura organizacional?**

Existe um julgamento, que às vezes não condiz com a realidade do mercado do cliente. Às vezes falamos: “Isso tem que ser feito dessa maneira”. Mas sabemos que para esse cliente,

para esse mercado, tem que ser feito dessa outra maneira. Você perguntou sobre o entendimento. Às vezes sim, às vezes não. Não dá para dar uma coisa precisa.

**Eles costumam postar fotos, vídeos, comentários nas mídias sociais. Eles têm dificuldade em trabalhar com informações confidenciais?**

Não, isso sempre teve muito respeito. No nosso caso, o grande problema é publicar algo que ainda não foi publicado, como *case* pessoal. Eu autorizo depois que foi publicado. Eles respeitam.

**Eles se preocupam em lidar com a mensuração dos resultados do que fazem?**

Eles gostam muito, por exemplo, de medir resultado do passo a passo, com as ferramentas colaborativas, coisas assim. Dependendo do processo, se for uma empresa grande, muitas mãos vão ser colocadas dentro de um projeto. No nosso caso, por muitas vezes, no máximo, dois colaboradores irão participar do mesmo projeto. Então, não tem sentido ter uma ferramenta colaborativa para uma ou duas pessoas. Quando você fala que a ferramenta não se aplica a esse caso, eles falam: “Ele não está a fim de inovar”. Mas se estiver em uma empresa que necessite do processo, eles aceitam e gostam.

**Em sua visão, existe alguma diferença em relação às outras gerações, com relação a mensuração de resultados?**

Não, acho que não. Acho que todo mundo quer o resultado. Eles são um pouco mais imediatistas. Mas eu acho que isso também é da idade, da fase da vida.

**Como é quando os jovens da Geração Internet precisam trabalhar com informações que não estão tão completas?**

Eu intermedieiro os dois lados, então eu já passo as informações que o cliente me passou. Quando tem um questionamento, eu falo: “Sugere e depois a gente vê”. Então, eles aceitam bem. Não tem uma coisa “não dá para fazer porque não tem a informação completa”. Dê suas ideias, se for possível a gente aplica, se não for, eles aceitam bem. E mesmo que não dê para fazer a ideia deles, que pena que não deu, mas vamos fazer bem feito.

**E quando a empresa fala o mínimo possível, você sente que eles ficam preocupados?**

Não, nunca senti isso. Tem eles precisarem de mais informações para poder ir mais para frente, mas não sinto que eles se incomodam. Até porque a empresa acaba não passando informação, geralmente, quando é uma concorrência, quando ainda não pegamos o trabalho, porque depois que você se aprofunda, você é obrigado a participar de praticamente tudo. Então, na concorrência eles não têm tanto esse envolvimento de elaboração, é mais a execução. Para eles é bem tranquilo.

**Nas ações que eles estão trabalhando, eles têm preocupação com questões de inclusão, de meio ambiente, econômicas, sociais?**

Muito com o ambiental, e uma coisa que não está ligada aí, geralmente é uma coisa mais bem-humorada. Que nem sempre se aplica também, depende do perfil. Mas têm sim, têm essa preocupação com cunho social, ambiental, isso têm. Acho que muito mais do que a minha

geração. Acho que porque eles viveram em uma época, eles estão crescendo em uma época onde se fala muito disso. E na minha época não se falava tanto. Tinha dois, três temas que se falava. Até a gente teve que se aprimorar nesse sentido, para ter esse tipo de preocupação. Mas eles têm muito mais, já tem isso no DNA.

### **Eles trabalham bem em equipe? Entre eles, entre profissionais de outras gerações?**

No meu caso, sim. Até eu acho que, quando entra alguém fora da geração, alguém mais velho, esse alguém se incomoda mais do que o pessoal mais novo. Eu sinto que a aceitação deles é mais fácil. Até pelo fato da dispersão fácil, eu sou um cara bem-humorado, conto piada, então, qualquer coisa é motivo para tomar um café, descer, conversar. Então, isso acaba enturmando. Eles aceitam bem. É mais fácil essa geração aceitar a geração anterior do que o inverso. Eu acho que o inverso é um pouco inseguro com a geração mais nova, em alguns casos.

### **Eles se sentem ameaçados?**

Os mais velhos, sim. Os mais novos, não. Nunca senti.

### **Eles gostam de dar sua opinião em projetos, mesmo naqueles em que não são diretamente responsáveis?**

Sim. Às vezes, não diretamente a mim, mas entre eles e um deles fala: “Essa ideia é legal, vamos falar para ele”. Mas eles gostam, ficam “viajando”. E às vezes nem no mesmo dia, no dia seguinte fala: “Estava em casa ontem, pensei nisso, o que vocês acham?”. Soluções *web* então... Quando você deixa, é legal. É uma coisa natural. Geralmente, todo o projeto da agência, como são poucas pessoas, mesmo quem não vai participar fala junto. Porque mesmo a pessoa que não está participando pode ter uma boa ideia. E sempre tem. Eles gostam, isso é bem legal.

### **Eles fazem isso mais do que os comunicadores das outras gerações?**

Sim. Eu sinto que os da outra geração precisam sentar, se concentrar e falar sobre aquele assunto. Não vai sair uma coisa espontânea. De vez em quando sai. Mas eles são muito mais ativos nesse sentido do que o pessoal da minha geração, por exemplo. Acho que à medida que você vai amadurecendo, você mesmo já se põe limites. E esses limites, às vezes, fazem com que você ache que a ideia não é boa antes mesmo de você falar. E quando você é mais novo, você simplesmente fala, se derem risada, não tem problema. Eles são mais soltos para isso.

### **Os comunicadores da Geração Internet têm um perfil menos “sério”? Gostam de propor ações mais “leves”, fazer uma brincadeira?**

Totalmente. Sempre que puder entrar com esse tipo de linha, eles vão, fazem um trocadilho. Eles gostam. Tirar um sorriso das pessoas acho que é uma coisa legal. Até como nós trabalhamos com um público um pouco mais técnico, às vezes eu sinto que é um ponto que já desmotivou alguns colaboradores. Mas se eles puderem, dentro dos nossos clientes, eles vão em frente. Tem uma colaboradora nossa que faz uma revista para o público *teen*. E ela adora, porque ela lia *Capricho* e ela fala: “Eu vou fazer tudo o que eu lia”. Então, nesse sentido é legal. É natural para eles. Até, às vezes, por exemplo, *hashtag* alguma coisa eles querem jogar

para um cliente super sério. Eles falam: “Isso que é legal”. Eu digo: “Não se aplica aqui, mas guarda, vamos usar um dia”.

**Quando você está em um projeto com esses jovens e ele é mais longo, tem muitas fases ou demora mais, isso causa algum desconforto neles?**

Muito. Passou de 20 dias de projeto você já sente que a finalização já é meio de qualquer jeito. Então, você tem que ficar em cima, porque eles querem mudar. Por que que lá eu não abro o cronograma para todo mundo? Porque se tem cinco projetos para ele fazer dentro do mês, ele vai fazer um pouquinho de cada, antes de finalizar. Até por causa disso. Então, eu prefiro passar um, vai, termina. Aí passar outro, vai, termina. Porque senão, chega um momento que eles falam: “Já estou há cinco dias nisso, cansei, vou começar o outro”. Então eles cansam. No nosso caso, cansam bastante.

**Você sente que essa questão tem a ver com a tecnologia? Pelo ambiente, a forma como a tecnologia é hoje acaba influenciando nessa questão da velocidade?**

Sim, eu acho que o imediatismo é uma característica total. Eu acho que vem da geração, da tecnologia e da criação. Hoje eles pedem uma coisa pela internet, no dia seguinte já está em casa. Antigamente, não. Demorava um mês para chegar alguma coisa e nem era pela internet. Então, acho que é uma característica da personalidade deles. Tudo tem que ser na hora e eu acho que isso interfere nessa questão de prazos longos, de serviços longos.

**Mas você sente que isso tem um lado positivo, de eles entregarem muito mais rápido que as outras pessoas?**

Não, é relativo. Eu sempre falo: não dá para você ir daqui até a lua em três horas. E se você for, alguma coisa está errada. Às vezes, eles entregam rápido, mas faltou pedaço. Tudo tem um tempo necessário. Não adianta você adiantar. Isso acontece muito no nosso caso também. “Tá pronto”. Eu falo: “Como está pronto? Isso você tinha que levar cinco dias para fazer”. “Não, já fiz”. Eu vou ver, faltou aqui, faltou ali. É a vontade de terminar logo. “Vamos para o próximo”.

**Como eles costumam lidar com a questão de inovar em projetos? Eles procuram fazer de um modo diferente? Você diria que essa é uma geração que tem a inovação muito presente?**

Sim. Mesmo porque, surgem tecnologias a todo momento, então, eles querem usar. Mesmo, às vezes, sem conhecimento, não tem problema, eles querem testar. Quanto mais puder aplicar o que é novo, mais eles se sentem desafiados, mais motivados.

**Você percebe que os comunicadores mais velhos trazem menos inovações ou lidam com menos facilidade com que os jovens lidam?**

Lá a gente lida com duas áreas: o gráfico e o digital. No gráfico, não tem muita inovação de tecnologia, mas tem de design. Então, o pessoal mais velho é muito ligado nas coisas, anda na rua, vê alguma coisa, isso inova sempre no sentido do design. Mas no de tecnologia já não se preocupa tanto com o design, mas, sim, com a tecnologia. Até, no nosso caso lá, entra na questão de compatibilidade. Então, fica difícil, às vezes, falar: “Muito legal, mas não vai aplicar nesse caso”. Mas eles querem, sim.

**Eles têm essa questão de inovar em algo já existente? Eles gostam sempre de propor algo novo?**

Sim, muitas vezes. Se era papel, quer computador. Se era computador, quer celular. E assim vai.

**Eles não têm uma barreira do tipo “é feito assim, vamos deixar assim”?**

Não. Geralmente, se tiver que deixar assim, tinha que ter um algo a mais para ficar diferente.

**Eles costumam trazer novidades de fora? Como você percebe que eles trazem novidades?**

No nosso caso lá, é sob demanda. Apareceu uma demanda, eles falam: “Puxa, podia fazer isso”. Não é uma coisa que vai trazer e falar: “Olha, tem isso para a gente usar em algum momento”. Não. Quando aparece o desafio, o problema, eles dão a solução.

**Eles compartilham bastante com os colegas sobre os seus projetos?**

Sim. Aliás, acho que esse é o grande diferencial dessa geração: eles compartilham, ensinam. Entre eles, eles gostam de trocar figurinhas e aprender. Aí cai um pouquinho no que eu falei lá atrás. Mas se vem alguém de uma outra geração para falar, aí já tem uma certa resistência. Mas quando a coisa é efetiva e a solução é dada, eles gostam.

**Você já aprendeu alguma coisa totalmente nova com eles?**

Sim, todo dia. Muito em tecnologia. Acho que se aprende todo dia, com todo mundo, do 0 aos 80 anos. E é isso que eu acho que é um dos fatores, talvez não seja da geração, mas da experiência, que você acaba aprendendo que você tem que ter humildade para poder aprender. Às vezes falta um pouquinho, mas eu não acho que é da geração. Acho que é da maturidade. Mas eu aprendo todo dia e adoro aprender com eles, a troca é muito boa. É sempre uma mão dupla. Principalmente no digital. No design gráfico, também. É que essa é muito a minha área, é a parte que eu domino bastante. Mas, mesmo assim, uma forma de fazer, sempre tem uma coisa nova.

**Quais diferenças fundamentais você enxerga entre esses jovens que trabalham com comunicação interna e as outras gerações que atuam com comunicação interna?**

Não sei se é da geração ou da experiência, a vida vai ensinando muita coisa. Mas, primeiro: eles querem resultados muito mais rápidos. Querem inovar muito mais do que as gerações anteriores. Acho que essa é a grande diferença. A questão hierárquica acho que sempre tem problemas ao longo da carreira. Mas acho que é mais o imediatismo mesmo.

**Essa questão de resultados que você mencionou, você sente que eles querem para saber que a ação está tendo resultado para saber que acabou ou mais pelo ego?**

É um pouco de tudo. O resultado eles participam, param para ouvir, falam: “Puxa, que legal”. Mas é muito para saber se deu certo o que eles fizeram. Eu sinto que é muito por esse lado. É positivo. Eu falo: “Olha, aquela solução funcionou bem”. Eles dizem: “Que legal!”. E é

engraçado, mesmo funcionando bem, às vezes eles falam: “Olha, a gente podia colocar isso, isso e isso”.

**Para entender a demanda dos empregados, eles são mais acessíveis que os profissionais de comunicação das outras gerações?**

Eu sinto que sim. A outra geração eu sinto que é um pouco mais detalhista. Tem muito mais detalhes que eles se preocupam e o pessoal da outra geração tem um resultado um pouco mais superficial. É como um todo. Não pensa: “E esse caso? E aquele caso?”. Não, não tem. É o geral. Acho que essa é uma diferença grande. Mas eles se preocupam também. Se preocupam com o resultado nesse sentido.

**Você sente que essa geração é muito superficial, ela não aprofunda muito as informações?**

Eu sinto. Por exemplo, um caso específico: as exceções não são tão importantes. “Mas e se o cara tiver isso?”. “Ah, aí também não era para ele ter isso”. Então, tem isso. Eu acho que a outra geração se preocupava mais com todos os pontos. E até isso engessa também. Deles talvez saiam soluções inovadoras nesse sentido porque eles não se preocupam tanto com os mínimos detalhes. Mas eles são um pouco mais superficiais. Isso eu percebo. Às vezes você tem que breca uma ideia por causa dos detalhes. E às vezes os detalhes são importantes.

**De tudo o que falamos, qual você diria que é a principal contribuição dessa geração para a área de comunicação interna?**

Acho que um ponto importante é que como eles vivem em um universo em que a grande maioria dos colaboradores hoje vive, porque eles estão dentro da faixa etária, acho que a grande maioria, eles conseguem oferecer soluções que vão mais ao encontro do público. Então, até pelo ar que eles respiram. A questão da tecnologia influencia bastante. E até a troca de informação. Como eles trocam muita informação, sempre tem uma coisa nova entre eles. Acho que nesse sentido, isso é o que eles mais contribuem. Eu penso que é isso.