

PIQUINI 

Diário de um Gestor de Comunicação

13 lições para transformar a pressão em
estratégia de crescimento profissional



Marco Piquini

CEO da PIQUINI Comunicação Estratégica

Prefácio

Estas anotações são fruto de uma reflexão pessoal e bastante particular sobre o papel, as realidades e os desafios do profissional que ocupa o cargo de gestor de Comunicação Corporativa, seja em uma empresa ou organização pública.

Os 13 capítulos a seguir enumeram situações e questionamentos que se apresentam com frequência aos gerentes de comunicação em início ou meio de carreira. São uma síntese e um reflexo de lições aprendidas em situações vividas por mim em todos os meus anos de trabalho.

Não é um conteúdo técnico. São reflexões provocativas. O estilo informal dos textos foi escolhido para facilitar a discussão de temas que ajudam a entender o funcionamento do ambiente corporativo e nossos movimentos dentro dele.

Minha intenção é contribuir para que o comunicador compreenda seu papel e desenhe sua própria estratégia de crescimento profissional, baseada em posicionamento e atitude. E, acima de tudo, na entrega de resultados.

Boa leitura.



Introdução

Ao longo de mais de 45 anos, minha carreira profissional sempre foi guiada pela comunicação. Jornalista, comecei no jornalismo sindical e econômico, nos jornais *Diário do Grande ABC* e *O Estado de S.Paulo*, perseguindo histórias e fatos e tentando, com eles, entender o mundo. Depois, como correspondente internacional freelancer baseado em Londres, colaborando com publicações brasileiras e estrangeiras (como o *The Economist Intelligence Unit*), aprendi a desbravar territórios desconhecidos, decifrar e conectar culturas, procurando dar sentido a cada nova situação que me colocou contra a parede. Mais tarde, como assessor de imprensa na Fiat Automóveis, gerente de Relações Públicas do Grupo Fiat no Brasil e, finalmente, como diretor de Comunicação de uma das maiores multinacionais do país, a Iveco, tive a oportunidade de viver as “entranhas” do mundo corporativo, liderar equipes e compreender como a comunicação pode ser um pilar estratégico para o sucesso das organizações.

Com base nessa jornada profissional, criei, em 2012, a PIQUINI

Comunicação Estratégica, em parceria com minha mulher, a jornalista Vânia Coimbra, onde atuo desde então em projetos específicos e de consultoria em comunicação corporativa.

Essa experiência acumulada, em diferentes papéis e contextos, me ensinou uma coisa ou outra a respeito de teorias e técnicas de comunicação. Mas, fundamentalmente, ensinou-me que a comunicação tem em seu centro o elemento humano e se desenvolve em torno dele: trabalhamos com pessoas, suas necessidades, visões, percepções e emoções. É uma força poderosa, racional e emocional, que conecta, que inspira e que transforma.

Aprendi, na prática, que transformar a força da comunicação em resultados não é tarefa fácil. Liderar a comunicação dentro de uma organização, seja ela grande ou pequena, exige conhecimento técnico, visão estratégica e coragem.

Liderar a comunicação significa muito mais do que executar tarefas. É ser um arquiteto de ideias, equilibrando visão e execução. É funcionar como elo entre a estratégia da organização e as pessoas. É compartilhar insights, provocar novas formas de pensar e de enxergar a comunicação como algo maior do que um conjunto de ações.

Os 13 capítulos que compõem este e-book não apresentam teorias ou fórmulas prontas, mas histórias e reflexões. Cada um deles nasceu de vivências que marcaram minha jornada profissional. São aprendizados que vieram de sucessos e fracassos, porque são nossas falhas que realmente ajudam-nos a ajustar nossas capacidades. São sugestões escritas com a intenção de ajudar quem está em busca orientação para vencer os obstáculos que surgem ao longo do caminho da liderança. Se você recém-assumiu um cargo de gestão em comunicação corporativa ou está se preparando para isso, espero oferecer um pouco do que gostaria que alguém tivesse me dito quando comecei a trilhar essa estrada.



Meu objetivo é compartilhar o que aprendi, hard way, e, de alguma forma, ajudar você a encarar sua nova função com mais clareza e confiança. Espero que cada capítulo o inspire a ser o líder que sua equipe e sua empresa esperam encontrar em você.



Índice

#1

Você chegou lá! E agora? 07

#2

Que tipo de líder é você? 11

#3

Estratégico ou operacional? 15

#4

A estratégia da empresa é seu guia 19

#5

Plano? Que plano? 23

#6

Fale a língua dos projetos! 27

#7

Liderar a mudança pela Comunicação32

#8

Conte primeiro para o público interno 36

#9

Antena conectada com o mundo 40

#10

Resultados. E mais resultados..... 44

#11

Na crise, não seja um tatu 48

#12

O Projeto UAU! 52

#13

Bônus: a revolução da IA 56

Quem é Marco Piquini

Você chegou lá! E agora?

A experiência de assumir o cargo de gestor de comunicação e seus desafios iniciais. Como lidar com a mudança, assumir a postura adequada, tirar o máximo proveito da posição e se preparar para as grandes responsabilidades à sua frente.



Você chegou lá!

E agora?

O grande dia chegou. Depois de muito esforço e preparação pessoal, sua nomeação para Gestor de Comunicação foi finalmente anunciada.

Que legal! Parabéns!

E, então, vem a dúvida crucial: e agora?

O que fazer? Como fazer? O que entregar?

Bem, vamos lá: a primeira coisa a saber é que as regras do jogo mudaram. Ou melhor: você mudou de clube. Ao invés de apenas seguir ordens, espera-se que você agora também dê ordens. Você passará a ser avaliado de forma diferente, porque, como diria o tio do Homem Aranha, "com maiores poderes surgem grandes responsabilidades." E, no seu caso, as responsabilidades serão muito maiores.

Prepare-se!

Como Gestor de Comunicação, você será a pessoa que deve pensar,

propor e colocar em prática a comunicação da empresa. Em seu novo cargo, você tem agora objetivos claros: promover a reputação da marca e a estratégia de negócios da empresa.

Para fazer isso, você precisa tornar-se “estratégico”. Isso significa uma nova forma de pensar, de observar e avaliar o mundo à sua volta. É “a visão de drone”: com a altura, os horizontes se ampliam, muda o panorama, para você enxergar aonde quer chegar e identificar os caminhos que o levarão até lá.

Você precisará descobrir se o posicionamento da marca no mercado está bem definido, qual é a estratégia de negócios da empresa, entender o papel dos produtos existentes e dos futuros lançamentos dentro dos objetivos comerciais de curto e médio prazos, como agem os concorrentes. Entre tantas outras coisas.

A partir dessa compreensão mais ampla, você poderá julgar o que realmente é mais importante fazer agora e o que pode ser deixado para depois. E assim montar uma estratégia de trabalho alinhada com os objetivos maiores da empresa. Feita dessa forma, ela poderá ser mais bem avaliada e entendida. Aumentam-se as chances de ser aprovada

pela direção, conquistando para você o espaço e as verbas para tocar adiante ações relevantes para a organização.

Assim você se posicionará melhor perante a hierarquia e seus colegas gestores e diretores. E terá argumentos fortes para enfrentar as batalhas do dia a dia, para, inclusive, recusar-se a atender certas demandas que, fatalmente, chegarão até você, vindas de todos os lados.

– “Dá para fazer um folderzinho...?” – vão te pedir.

– “Até que dá, mas como ele se encaixa na estratégia da empresa?” – você poderá responder, reafirmando seu novo papel, com classe e firmeza.

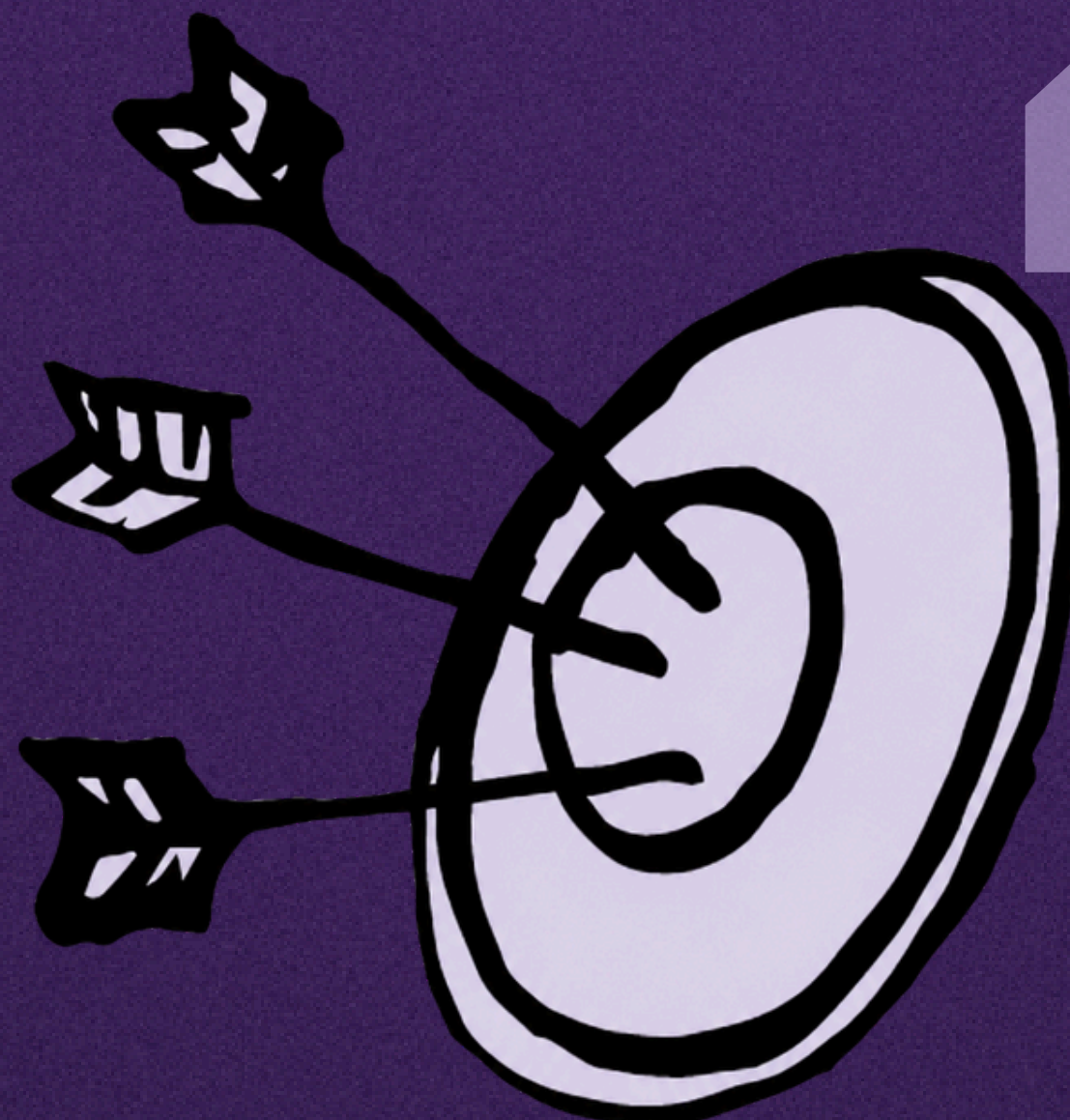
Saber o que fazer – e o que é importante fazer – vai influenciar a forma como sua equipe passará a enxergá-lo como chefe. Eles continuarão seus colegas, mas te olharão de forma diferente. Você ficará de fora e acima de “grupinhos”. Seu time aguardará de você direcionamento, orientação, avaliação. E vai julgá-lo de volta, analisando sua liderança.

É, sua vida vai mudar. E esse é apenas o começo!



Que tipo de líder é você?

Descubra seu estilo de liderança. Fortaleça suas habilidades pessoais e forme uma equipe equilibrada e complementar para desenvolver seu trabalho a contento. Como liderar com justiça e confiança.



Que tipo de líder é você?

Quando você se torna um Gestor de Comunicação, ou seja, quando passa a liderar um grupo de pessoas, muita coisa nova acontece, coisas sobre as quais você nunca tinha pensado antes. Suas características de liderança, por exemplo. Que tipo de líder é você? E isso pode demorar se for algo que você tenha de descobrir na "raça", ao longo do caminho. Se puder, aqui vai uma dica: peça ajuda para a turma do RH, que tem métodos para te ajudar nessa formação.

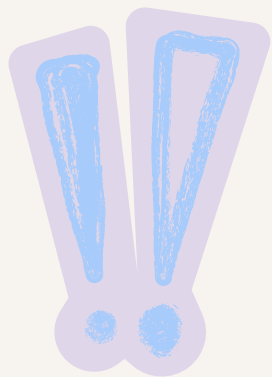
Mas há um jeito de descobrir o seu estilo de liderança. Pense no seguinte: chega até você a informação de que as paredes do escritório serão derrubadas e várias áreas separadas serão integradas em um único *open space*. As reações são as mais diversas. Algumas pessoas mais ansiosas movem as mesas e pedem "as picaretas", para ajudar na demolição. Outros pedem para ver o e-mail que oficializou a medida, perguntam se a empresa tem alvará da prefeitura e outros documentos. Um grupo quer saber sobre os prazos, sobre o cronograma da obra e

onde ficará cada mesa depois da reforma. E há os que “se encantam” com a ideia e tornam-se seus promotores, detalhando para todos como será legal trabalhar nesse novo ambiente.

Com qual desses grupos de pessoas você se identificou?

Os da picareta têm o estilo “executor”: gostam de ação, de vencer dificuldades, de entregar. São competitivos, mas tendem a ser mandões. Os que pediram os documentos são os “analistas”, os meticolosos, que gostam de segurança dos processos, mas tendem a ser superdetalhistas. Os do cronograma são o “planejadores”, os caras do autocontrole, do “tudo mapeado” (o problema deles é quando as coisas saem da ordem estabelecida). Já os entusiasmados são os “comunicadores”, que envolvem as pessoas com seu carisma, poder de persuasão e otimismo – mas são ruins de planejamento e odeiam a rotina.

Nenhum desses estilos é melhor que os outros, e ninguém tem apenas um deles (o mais comum é uma combinação de dois). Eles refletem os diferentes comportamentos dos seres humanos em geral.



Em uma equipe de Comunicação (ou qualquer outra equipe), o importante é que o líder descubra qual é o seu perfil predominante e, ao montar sua equipe, busque perfis complementares ao seu para encontrar um equilíbrio de contribuição produtiva nesse conjunto de pessoas.

Se você é ruim de planejamento, traga para a equipe bom um planejador, um metódico. Se é metódico, cerque-se de executores e influenciadores. Assim por diante.



Compondo uma equipe que complemente suas características de líder, seu trabalho de gestor aparecerá de forma mais consistente. Você conseguirá planejar melhor. Sua equipe apresentará mais determinação para que seus projetos saiam do papel, além de mais método e disciplina para conduzir as ações dentro das regras e maior engajamento na realização das entregas.

Ah, claro: seja qual for o seu perfil, seja sempre justo e honesto com seu time. Isso faz uma enorme diferença.



Estratégico ou operacional?

A busca do equilíbrio entre desenvolver estratégias de longo prazo e realizar as demandas operacionais do dia a dia. Afinal, qual é o trabalho do Gestor de Comunicação?



Estratégico ou operacional?

Uma vez que você assumiu o cargo de Gestor de Comunicação, precisa adotar o pensamento estratégico, como dissemos acima, mas não descuide do operacional. Palavras bonitas essas, mas você sabe mesmo a diferença entre ser estratégico e ser operacional? **Vamos entender:**

1

A estratégia define a direção a seguir, os objetivos e a posição que a empresa quer ocupar no futuro. É o destino da empresa.

2

Já o operacional são as atividades e ações do dia a dia necessárias para atingir esses objetivos definidos pela estratégia. É a estrada.

O Gestor de Comunicação deve estar alinhado à estratégia, saber aonde a empresa quer chegar e entender como a comunicação pode contribuir nessa jornada. Isso requer o conhecimento da empresa, seus diferenciais e seus produtos. Um bom entendimento do mercado, da concorrência, dos fatores econômicos e sociais que influenciam os negócios.

Para isso, reserve tempo para conversas com o presidente, diretores. Não tenha medo de fazer perguntas e faça perguntas diretas. Analise relatórios, pesquisas de mercado e toda documentação relevante que puder para ampliar seu conhecimento sobre o negócio. Interaja ativamente com colegas gestores e ofereça sua contribuição pessoal nas conversas dentro da empresa.

Munido dessas informações, o gestor pode trabalhar no planejamento estratégico da sua área, priorizando as mensagens-chave a serem divulgadas, os públicos prioritários com quem a empresa deve falar. Poderá mapear as oportunidades para gerar valor e fortalecer a reputação da marca, além de antecipar riscos para prevenir crises. Também poderá identificar os projetos mais importantes em uma escala de tempo.

Com esse caminho detalhado, fica mais fácil decidir "o que fazer, quando fazer e por que fazer". Começa, então, a nascer um plano operacional coerente com a estratégia da empresa. Quando esse plano for trabalhado em termos de orçamento, os valores não serão um número aleatório. Mesmo que o pacote completo não seja aprovado, a vantagem é que os "cortes" serão derivados de escolhas e indicarão o que precisa e o que não precisa ser feito. Isso ajuda a gerenciar as tarefas práticas diárias e os problemas imediatos surgidos ao acaso. Fica mais fácil dizer "não".

***Sendo estratégico e operacional,
o gestor conquista espaço e
maior articulação interna e
amplia sua capacidade de
oferecer direção, motivação e
orientações para sua equipe.
Pode, assim, tornar-se um líder
melhor e mais efetivo.***



A estratégia da empresa é seu guia

A comunicação corporativa precisa estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. A importância de se conquistar uma visão ampla do negócio para a tomada de decisões certas.



A estratégia da empresa é seu guia

Vamos falar um pouco mais sobre estratégia, porque esse assunto é realmente importante.

A comunicação corporativa tem como missão contribuir para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos. Todas as áreas da empresa existem para isso, incluindo a Comunicação Corporativa. OK, mas qual é a estratégia que você, Gestor de Comunicação, tem que promover?

Pode ser que você receba essa orientação de forma direta, detalhada, em um lindo e claro documento. Mas, dependendo do tamanho e da organização da empresa, é provável que a estratégia esteja concentrada em um círculo fechado de diretores sem o hábito de conversar a esse respeito. Nesse caso, caberá a você descobrir quais são os pontos-chave que deverão guiar o seu trabalho.

O que você precisa saber logo de cara?

Comece pela história e a cultura da empresa. Tente entender sua forma de ser e agir. É mais conservadora, mais inovadora? Como ela é vista pelo público interno? Converse com o pessoal do RH e pergunte sobre clima dentro da casa. O pessoal está motivado e engajado na entrega de resultados?

Qual a imagem da empresa e seus produtos e serviços no mercado? Há alguma pesquisa sobre isso? Nas redes sociais os consumidores criticam ou elogiam a empresa? Como ela aparece nos rankings de qualidade e satisfação do cliente? Vendedores e pessoal de atendimento poderão ajudar no levantamento dessas informações e percepções.

Se tiver oportunidade, pergunte diretamente ao presidente: na visão dele, como a empresa deve ser percebida pelo mercado? Qual a imagem que deveria projetar? Em que situação ele imagina que a empresa deve estar daqui a um ou dois anos? Quais as dificuldades à frente?

Junto ao comercial, informe-se sobre o quanto a empresa vende hoje e quanto precisa vender até o final do ano. E no ano que vem? Quais as

dificuldades para vender? Quais seus diferenciais frente à concorrência? Haverá lançamentos? Quando? Eles trarão novidades ou não? O pessoal do P&D e da produção pode ajudar nessa linha.

Passe pelos objetivos econômicos. A empresa dá lucro ou prejuízo? O pessoal do financeiro tem essas informações. Qual o plano de investimentos em produto, capacidade de produção e qualidade?

Com todas essas informações, você conseguirá visualizar um quadro dos desafios da empresa e quais as atividades que estão sendo tomadas para vencê-los. Retorne ao presidente (ou ao seu chefe) e confirme se suas percepções estão corretas.

Pode ser que você acerte só metade, mas sua proatividade provocará, no mínimo, um diálogo esclarecedor que o ajudará a definir suas prioridades de ação no curto e no médio prazos.

E bingo! Você terá uma compreensão sobre o que promover e poderá, então, elaborar um plano de ação para que a comunicação contribua para a estratégia da empresa.



Plano? Que plano?

Como construir um planejamento sólido, que traduza as metas corporativas em ações visíveis, organizadas e mensuráveis, para a conquista de respeito dos superiores e da equipe.



	S	T	Q	Q	S	S	D
	1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13	
14	15	16	17	18	19	20	
21	22	23	24	25	26	27	
28	29	30	31				

Plano?

Que plano?

Depois de conhecer a estratégia da empresa e quais são as prioridades de ação no curto prazo (um ano) e médio prazo, chega a hora de desenhar um Plano de Comunicação. É um desafio e tanto. Mas é muito importante: vinculado à estratégia da empresa, o Plano de Comunicação se transforma em um poderoso instrumento para que o Gestor de Comunicação e seu time definam o que deve ser feito, em que prazo, com que orçamento, permanecendo, assim, focados na entrega dos resultados.

Vamos supor que no mapeamento estratégico da empresa tenham surgido duas linhas prioritárias de ação. Por um lado, a companhia vai investir em maior controle da qualidade com um novo ERP e ferramentas de IA. Tudo isso para preparar o caminho para a chegada de novos produtos que trarão, daqui a um ano, avanços tecnológicos relevantes. Enquanto isso, no curto prazo, impulsionará as vendas da linha de produtos existentes, para manter o ritmo de produção e assegurar o fluxo de caixa.

Vamos começar com a prioridade de curto prazo. Revise e alinhe com o comercial quais são e quando acontecerão as promoções ou “pacotes” de venda, se haverá novidades em financiamento ou séries especiais. Monte um calendário de 12 meses de atividades previsíveis e possíveis: feiras, encontros, seminários. Pense nos materiais de divulgação, campanhas, duração e temática de eventos.

Amarre tudo e, com isso, você já terá uma boa ideia do fluxo de trabalho à frente. Calcule o tempo para a produção, distribua a carga de trabalho para saber se você e a equipe conseguirão fazer tudo. Corte o que ficar demais. Faça um orçamento estimado de tudo e guarde.

Como a empresa precisará promover uma imagem “mais moderna” para acolher os novos produtos, convide suas agências de suporte para desenvolverem um trabalho de reposicionamento de marca com mensagens-chave que reflitam as novidades da modernização à frente (sistema de gestão, novos produtos, maior qualidade e tecnologia). Inclua um slogan forte que possa transmitir o conceito que a empresa quer cristalizar na mente das pessoas, antecipando as mudanças que levarão a empresa a uma nova posição de mercado.

Lembre-se da comunicação interna, porque, se a empresa vai mudar, os empregados devem ser os primeiros a se engajar com a mudança. A troca de sistema de gestão e o aumento da qualidade devem merecer atenção especial nos primeiros meses de trabalho, porque vão alterar a rotina das pessoas. Preveja isso. Depois, pense nas campanhas externas. Orce e sincronize tudo no calendário, levando em conta todas as atividades.

Quando esse planejamento estiver pronto, faça uma apresentação completa para seu chefe ou para a diretoria, apontando como todas essas ações da Comunicação ajudarão a promover a estratégia da empresa. Dica: antes de fazer essa apresentação, treine-a com sua equipe: seu desempenho será muito importante nessa hora.



Fale a língua dos projetos!

Transformar ideias em projetos bem estruturados para conquistar suporte financeiro e estratégico de stakeholders. Isso oferece maior segurança na ideação e controle do próprio trabalho.



Fale a língua dos projetos!

“Conheço a estratégia da empresa e fiz um Plano de Comunicação para promovê-la. Mas como aprovar o orçamento para seguir em frente?”

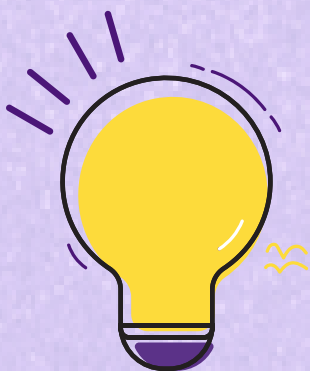
Levante a mão quem nunca se viu diante de uma situação dessas. Então vamos falar um pouco mais sobre orçamentos e como obtê-los.

A maneira mais correta de conseguir as verbas necessárias para qualquer atividade em uma empresa é conversar sobre elas na “língua” da empresa. Ou seja: não peça dinheiro, venda projetos! Vendendo projetos, você vende um plano.

Um projeto é um conjunto de atividades coordenadas e controladas, com começo, meio e fim bem definidos, cujo objetivo é criar um produto, serviço ou resultado específico dentro de um período estabelecido. Apresentado na forma de um projeto, fica mais fácil para a

empresa (leia-se seus chefes ou diretores) entender o que se pretende, e eles terão maior segurança para aprovar o investimento porque poderão acompanhar os resultados enquanto os projetos estiverem sendo desenvolvidos.

Se você tem um Plano de Comunicação desenhado, divida-o em projetos: o posicionamento, as ações de suporte ao comercial, as atividades de comunicação interna, de redes sociais, assessoria de imprensa, relacionamento, lançamento de produtos, feiras comerciais...



Dimensione cada projeto em termos de trabalho, coloque datas de início e fim, indique os resultados esperados. Calcule os recursos a serem investidos em cada um deles. Some todos os projetos e você terá o valor do orçamento geral que você precisa para todo o seu plano.

Caberá à empresa, então, aprovar o Plano de Comunicação, priorizando os projetos que considera mais importantes.

Um exemplo? No Plano de Comunicação, existem duas feiras nas quais o comercial tem interesse de participação. Para cada feira, calcule valores de chão, estande, material de apoio, logística, acompanhamento. Junto com o comercial, estabeleça qual o mais interessante por oportunidades de alcance (público-alvo, frequência de visitantes...) e cruze com os custos. Ficará mais fácil para a direção da empresa aprovar as duas feiras, ou definir qual a mais importante.

Isso pode acontecer com todas as outras atividades previstas: alguns projetos serão aprovados, outros recusados. Mas o que não for feito será, então, resultado de uma decisão coletiva. Essa escolha de projetos definirá as verbas aprovadas, e tudo aquilo que ficou dentro do plano aprovado deverá então ser implementado.

Dá um trabalhão fazer as coisas assim. Mas os benefícios são vários, principalmente segurança sobre o que deve ser feito e dinheiro aprovado para tocar as coisas adiante. Outro: é mais fácil coordenar o trabalho da equipe por projetos. Você pode distribuí-los entre seus

colaboradores, nomeando líderes para cada um deles, tornando-os responsáveis por sua execução. E cobrar resultados (acredite, eles vão gostar disso).

Ah, mas eu não sei fazer projetos! Muita gente não sabe mesmo.

Nesse caso, peça ajuda. O RH poderá indicar alguém da organização com experiência para aconselhá-lo nos primeiros passos ou ajudar na parte de estruturação técnica. Use a IA. Ou faça um curso na internet: a informação é abundante.



Lidere a mudança na Comunicação

A comunicação como força de engajamento transversal dentro da empresa. O papel de líder do Gestor de Comunicação na integração de equipes e na promoção de mudança cultural e operacional.



Lidere a mudança na Comunicação

Promover a estratégia da empresa é missão da área de Comunicação. E isso se faz com um plano de trabalho baseado em projetos, orçados e aprovados pela direção. Pronto para decolar? Bem, isso não é tudo!

Normalmente, para ser implantada de forma bem-sucedida, uma nova estratégia empresarial requer um novo estado de espírito e de engajamento dos colaboradores. Porque uma nova estratégia normalmente requer mudanças de comportamento, uma revisão de atividades, novos e desafiadores resultados a serem alcançados. E quando se pede mudanças, a Comunicação exerce uma de suas mais nobres funções dentro da organização. Inclusive, a própria área de comunicação pode ser um fator inspiracional dentro da empresa.

Sabe por quê?

Porque a Comunicação é transversal. Para trabalhar, a equipe de Comunicação tem de se relacionar com todas as áreas da empresa.

Isso dá ao time uma visão 360 graus do negócio e a oportunidade de desenvolver um relacionamento impactante com todos dentro da organização. Essa mobilidade dá visibilidade ao gestor e ao trabalho de sua equipe. Por isso, quando a Comunicação é eficiente, integrada, proativa, ela tem um poder fenomenal de “puxar” outras áreas. De inspirar. “É uma espécie de mágica”, como diria o Freddie Mercure.

A mobilização pela mudança pode ser estimulada. O primeiro passo acontece dentro da própria área: o gestor deve certificar-se de que sua equipe conhece a estratégia da empresa, o plano de implantação e os desafios que se apresentam para todos. Deve ser fechado um “pacto”, um “senso de urgência” para entregar o que deve ser entregue. No prazo. Com qualidade.

Depois, o gestor deve angariar apoio para seu plano de trabalho junto às pessoas com influência e poder de decisão dentro da empresa, que pode incluir o presidente, diretores, outros gerentes, por exemplo. Entre esses líderes, o gestor deve explicar seu plano e “vender” o discurso da mudança de forma clara e consistente. Insistentemente. Esse apoio será importante para enfrentar e vencer as barreiras que surgirão.

A cada barreira vencida, realize microeventos internos de celebração de “pequenas e rápidas vitórias” ao longo de todo o processo. Comunicar esses avanços serve para mostrar que a coisa está andando. Quando essas conquistas se tornarem regulares, a comunicação poderá criar a narrativa da mudança, reforçando, por exemplo, que são conquistas coletivas, integrando-as, assim, à cultura da empresa.

Essa é a grande chave da mudança.

Se você estiver interessado em se aprofundar nesse tema, sugiro um mergulho nos *Oito Passos Para a Mudança* do professor de Harvard John Kotter.



Conte primeiro para o público interno

O engajamento interno é a base para qualquer estratégia de sucesso. O papel dos colaboradores como o público mais importante na construção de uma visão compartilhada.



Conte primeiro para o público interno

Um ponto básico para que uma estratégia empresarial dê certo é a adesão da empresa inteira a ela. Do presidente ao porteiro, todos têm de fazer o que se espera de cada um. É por isso que na comunicação estratégica o público interno é um stakeholder prioritário: a coisa tem de começar primeiro, e direito, dentro de casa. Todos devem virar "guerreiros", todos devem vestir a camisa da empresa.

Esse foi um dos segredos dos exércitos de Napoleão. Seus soldados não iam apenas para as batalhas: imbuídos do espírito da Revolução Francesa, eles iriam "derrubar as monarquias da Europa para o bem da França e de todos". Esse era um "motivo superior", uma visão. E para promover o engajamento da empresa à estratégia, é preciso transformá-la em uma visão compartilhada por todos.

É bom lembrar: há pessoas que trabalham só pelo salário, mas há os que buscam realizações para construir e dar propósito às suas vidas. Quanto mais sentido a pessoa enxergar naquilo que faz, mais realizada ela se sentirá ao fazer bem-feito aquilo que ela se propõe a fazer ou que esperam que ela faça.

Imagine que, dentro de um ano, a empresa entrará em novos segmentos de mercado, nos quais os competidores têm produtos mais sofisticados. Para isso, entre outras coisas, será preciso aumentar a qualidade. Então, é feita a reconfiguração das áreas de desenvolvimento e produção, com novos e exigentes processos de controle. A mudança é recebida com baixa adesão e pouco avanço. O que pode ter acontecido?

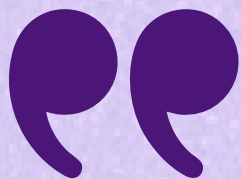
Bem, as pessoas podem ter entendido a mudança como “mais trabalho” ou “mais controle”. E elas não estão erradas: o plano vai exigir concentração, maior entrega e vai sacudir quem está acomodado.

A saída é contextualizar a estratégia, gerar e promover uma visão do que a empresa quer fazer e o que pretende ser e, quando chegar lá, quais os benefícios que ela poderá trazer para todo mundo.

É tarefa da comunicação trabalhar em conjunto com a direção da empresa e, especialmente, com o RH, para criar uma narrativa envolvente e simples de entender: por que e o que precisa ser feito, como deve ser feito, o papel de cada um dentro do plano. Dar não apenas um sentido técnico, mas também humano, à estratégia da corporação.

Criar campanhas internas. Treinar as lideranças e, por meio da cadeia de comando, repassar essas informações e esse sentimento para o “chão” da empresa. É uma construção permanente, com fluxo crescente de detalhes, incluindo a comunicação de “vitórias” na jornada da estratégia da empresa. Existem ferramentas digitais inovadoras à disposição hoje que ajudam nessa tarefa.

Empresas cometem erros ao “empurrar” adiante suas novidades por meio de simples “ordens” ou comunicados burocráticos.

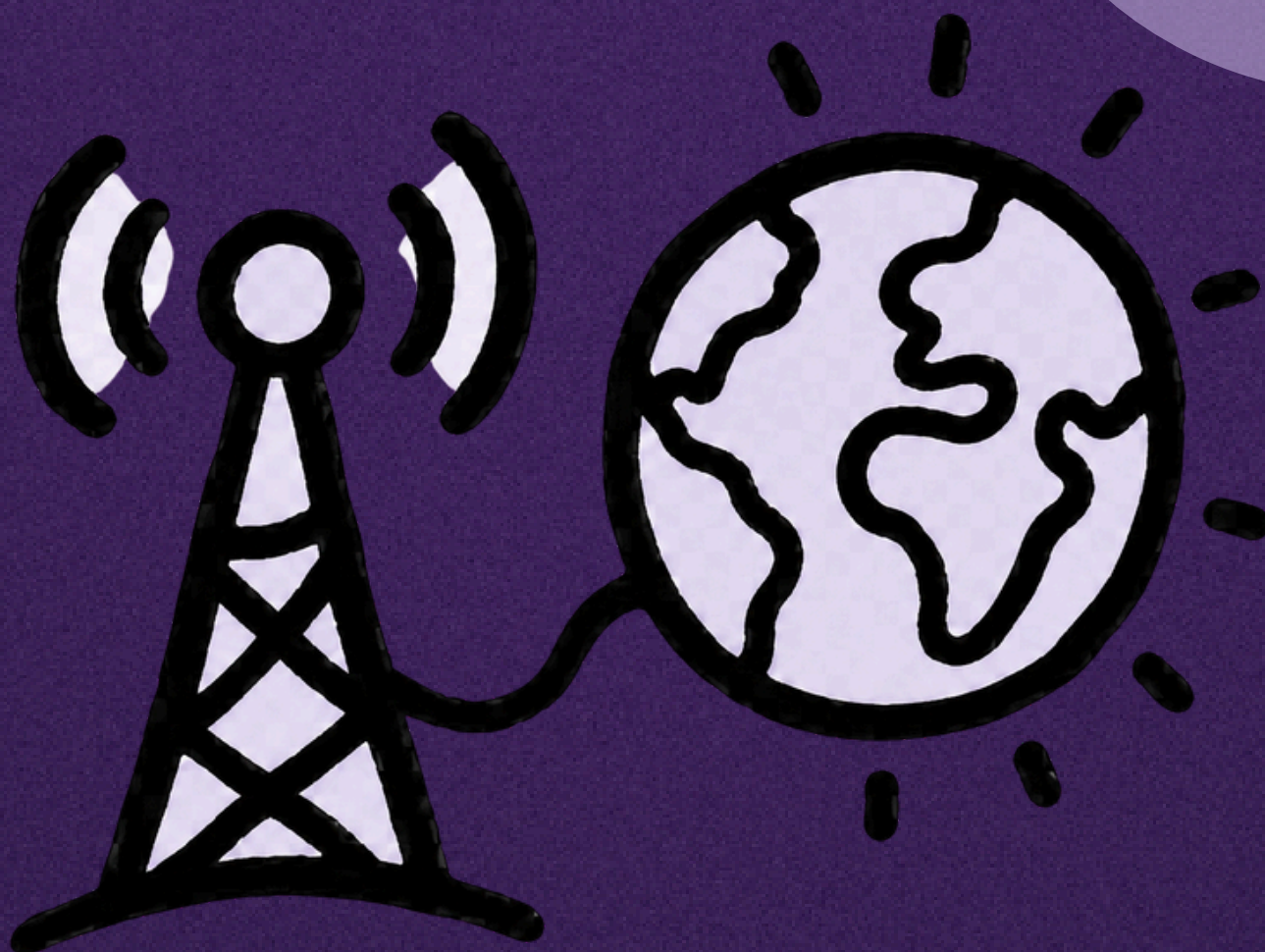


Mas tudo fica mais fácil e eficiente se a comunicação for feita com uma “pitada de sonho”. Não é esse um trabalho instigante?



Antena conectada com o mundo

O papel especial do comunicador como "antena" da empresa, para a captura de novas tendências e mudanças sociais e econômicas, expandindo e influenciando o debate estratégico dentro da corporação.



Antena conectada com o mundo

Ao contrário de áreas da empresa que operam em “silos” herméticos, ensimesmados, relacionando-se prioritariamente com os seus pares de trabalho, a Comunicação trabalha para cima, para baixo e para os lados. Pelas características e necessidades de nosso trabalho, nos relacionamos com todas as áreas internas e com todos os stakeholders externos da empresa.

Imediatamente pensamos na comunicação com os empregados, com a imprensa, os influenciadores. Mas vamos muito além disso. Falamos com a comunidade que cerca a empresa. Nossas ações de relações institucionais contribuem para que a empresa tenha trânsito e diálogo com todos os níveis de governo (federal, estadual, municipal). O mesmo se aplica a instituições de classe, organizações do terceiro setor. É uma lista que não tem fim.

Isso nos abre espaços para construir conexões, capturar tendências sociais e a evolução cultural. Quer um exemplo? Nos anos 1990 e 2000, quando a sustentabilidade ainda era uma preocupação incipiente na maioria das empresas, o tema já era assunto da turma da Comunicação. Isso foi muito tempo antes do ESG ganhar o status que tem hoje. E adivinhe: o ESG, que hoje é tratado com seriedade no mundo corporativo, em muitos casos, está sob a responsabilidade de profissionais oriundos da Comunicação.

Por conta de nossa formação humanística e nossa sensibilidade, registramos até as inovações tecnológicas. Eu até apostaria que, em boa parte das empresas, foi na área da Comunicação onde IA foi explorada em primeiro lugar. Não me surpreenderia de ver comunicadores à frente ou colaborando nas frentes de aplicação da inteligência artificial aos negócios, lá em cima na torre corporativa.

Funcionamos como “antenas para o mundo” e, profissionalmente, podemos usar essa característica de forma inteligente, a nosso favor. A capacidade de ver e pensar a empresa como uma organização integrada, e de como essa organização se conecta com o mundo em diversas frentes de atividades, nos transforma em um poderoso

elemento de agregação e de eficiência corporativa.

Internamente, ajudamos a “quebrar” o isolamento das áreas, trabalhamos uma cultura agregadora e geramos o alinhamento em torno dos objetivos gerais da organização. Essa capacidade de diálogo é um diferencial profissional estratégico. Externamente, promovemos a imagem e a estratégia da marca junto a todos os públicos, algo muitas vezes intangível, mas valiosíssimo. Fora dos portões da empresa, o Gestor de Comunicação interage de forma ampla, capta insights e pode antever oportunidades ou prever situações de risco.

***Essa mobilidade lateral faz do
Gestor de Comunicação um
protagonista na transformação
empresarial.***



Resultados. Resultados. E mais resultados.

Dentro do ambiente empresarial, resultados importam. O Gestor de Comunicação deve entender que sua posição é estratégica: ele precisa entregar o que a empresa espera dele. E comprovar essas entregas de maneira consistente.



Resultados. Resultados. E mais resultados.

Nunca se esqueça: a comunicação corporativa está inserida no mundo dos negócios e as empresas são regidas por metas, indicadores de desempenho e de qualidade, resultados financeiros. Por isso, ainda que a comunicação às vezes pareça trabalhar apenas com questões intangíveis ou imponderáveis, é importante que o Gestor de Comunicação tenha condições de apresentar os resultados positivos gerados com os investimentos feitos pela área. Traduzindo: a comunicação fez o que prometeu fazer? E como isso ajudou a empresa?

As métricas de desempenho da área são, também, essenciais para que a Comunicação possa reforçar sua importância estratégica dentro da empresa e, assim, contribuir para que a área suba dentro da estrutura de poder da organização.

As formas de medir e avaliar o trabalho da comunicação foram potencializadas pela digitalização. Com a automação e o uso de palavras-chave, o tradicional clipping de imprensa deixou de lado as “métricas de vaidade” e se transformou em uma ferramenta de monitoramento da reputação da empresa, ao capturar de forma instantânea o que for dito sobre a marca em portais, redes sociais, blogs, podcasts e rádio. Pode-se aplicar a mesma medida em relação à concorrência para benchmarkings e estabelecer planos comparativos de melhoria de imagem de marca ao longo do tempo. E ainda monitorar tendências que possam levar a uma crise de imagem.

Pode-se avaliar de forma ampla o trabalho da comunicação com a metodologia SMART, que em inglês é a junção das iniciais de metas Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais. São filtros de medição que podem ser aplicados de acordo com as características dos vários projetos que compõem o Plano de Comunicação, de forma que a implantação geral do plano possa ser julgada de forma objetiva.

As metas Específicas são as que podem ser determinadas com precisão: este ano a comunicação fará “x” visitas às redações de jornais, revistas e podcasts. As Mensuráveis, como o nome diz, são aquelas que podem ser vinculadas a métricas quantitativas: o número de seguidores da empresa no LinkedIn subirá 25% no ano. As Atingíveis são as que envolvem entregas de pessoas da equipe (conclusão de projetos, por exemplo). As Relevantes ajudam a estratégia da empresa: conquistar o prêmio de “Produto do Ano” para o principal lançamento da empresa. Temporal: alcançar resultados dentro de um tempo determinado.

Existem muitas outras maneiras de “mostrar resultados”. Uma pesquisa de imagem repetida de tempos em tempos, por exemplo. O importante, para o Gestor de Comunicação, é entender que sua posição é estratégica, ele tem uma missão a cumprir, usa recursos (às vezes substanciais) da empresa e precisa entregar o que a empresa espera dele.

Sem resultados comprováveis, nem o mais bonito e criativo dos Planos de Comunicação resiste à lógica empresarial.



Na crise, não seja um tatu.

Como se preparar para momentos de crise e assumir o papel de liderança. A importância de agir de forma rápida, estratégica e bem-informada para proteger a reputação e minimizar danos.



Na crise, não seja um tatu.

Se você é um Gestor de Comunicação, um dia uma crise vai bater à sua porta! É como diz o ditado: na vida temos poucas certezas: a morte, os impostos e as crises. A palavra "crise" eu acrescentei ao famoso ditado de Benjamin Franklin, mas se você é um Gestor de Comunicação, a frase como escrevi passa a ser verdade para você.

As crises podem vir de todos os lados. Um acidente na produção, um produto com problemas, a má conduta de um empregado, um escandaloso caso amoroso dentro da empresa, um relatório interno vazado, uma investigação financeira... E quando isso acontece, a imagem e a reputação da empresa correm o risco de ruir.

É aí que entra o Gestor de Comunicação, porque a bomba cai no colo dele. É um daqueles momentos cruciais em nossas carreiras, em que nosso profissionalismo é posto à prova e precisa ser confirmado por meio de nossas atitudes e nossas ações.



Um ponto importante a notar é que a pressão não virá só de fora da empresa. Pode vir de dentro. Porque é comum que uma empresa, acuada pela crise, possa agir na defensiva e subestimar os riscos. "Vai passar", "não mexe nisso", "não falamos sobre isso".

Crises exigem decisões rápidas. Caso contrário, podem gerar desdobramentos que saem totalmente do controle e ampliam os prejuízos. Para ser rápido e certo, o Gestor de Comunicação precisa ter acesso a informações sobre o caso.

Se for uma questão de qualidade de produto, ele precisa saber se esse problema existe de fato, se há evidências de que a empresa sabia de sua existência antes do caso vir a público, quantos clientes podem ser afetados, se há correção possível, quais medidas vinham sendo tomadas e quais deverão ser tomadas após a bomba ter estourado, o impacto econômico sobre a empresa de um recall, o parecer do jurídico... Tudo.

Porque uma crise só pode ser enfrentada se pudermos levantar todas as informações possíveis e com elas realizar uma avaliação sobre o potencial de dano, entender se a crise é passageira ou se perdurará no tempo. Se ela vai crescer. E, assim, poderemos elaborar e sugerir estratégias de posicionamento e elaborar resposta válidas.

Não significa sair falando sobre o assunto a torto e a direito, mas definir, em conjunto com lideranças que possam tomar as decisões necessárias, um plano de contingência e protocolos de ação. Pode haver casos em que o silêncio é a melhor resposta. Alguns que podem ser resolvidos com um release e uma entrevista. E muitos casos em que o trabalho dure meses e exija atividades em várias frentes e diante de vários públicos. E que, ao final, conseguiremos apenas minimizar o impacto negativo sobre a reputação e a imagem da empresa.

O gestor deve saber, porém, que, diante da crise, ele não pode ser um tatu e se enterrar no chão, torcendo para que tudo passe rápido. A inatividade não combina com crise.

Ah: o gestor de comunicação bem-informado, antenado com o que acontece dentro e fora da empresa, pode identificar possíveis riscos e gerenciá-los antes que a crise se instaure. Mais uma frente bastante relevante de nosso trabalho.



O projeto UAU!

A importância de idealizar e propor projetos ambiciosos e impactantes para motivar equipes e fortalecer a marca. Como conceber, planejar e executar iniciativas que deixarão o legado de seu trabalho.



O projeto UAU!

Há momentos em que a empresa precisa “enfiar o dedo na tomada” para tomar um choque e ganhar energia extra para surpreender, para mover-se em direções inesperadas, para promover de forma positiva e marcante sua imagem, suas atividades ou seus produtos.

Chegou a hora de um Projeto UAU. Mas o que é isso?

Sem meias-palavras: o Projeto UAU é aquele projeto audacioso, “cabeludo”. É aquele projeto que é difícil de fazer, mas que é tão bacana, com um potencial tão grande que tem a capacidade de envolver e mobilizar a todos dentro da organização. Vira motivo de orgulho coletivo. Deixa um legado.

Quando trabalhei na Iveco, tive a oportunidade de liderar um projeto desse tipo. O desafio, à época, era “alargar” a exposição da marca, que crescia aceleradamente no país. Em cinco anos havíamos triplicado o *market share* da empresa e, para darmos saltos maiores, havia

a necessidade de transformar aquele crescimento em reconhecimento de mercado.

Surgiu uma oportunidade inesperada: patrocinar a camisa do Corinthians na semifinal e final da Copa Libertadores de 2012. O então patrocinador havia inexplicavelmente deixado o clube a uma semana do primeiro jogo. Apesar do custo elevado e do risco (e se o time perdesse?), conseguimos em tempo recorde aprovar o projeto no Brasil e na Itália. Uma verdadeira aventura: as camisas foram impressas horas antes do primeiro jogo.



Resultado: um título inédito do clube e a marca Iveco aparecendo em uma transmissão global e nas capas de jornais e revistas de todo o Brasil e do mundo. A rede de concessionários tirou proveito. Os fornecedores ficaram incrédulos. E os empregados da empresa falaram do assunto por meses.

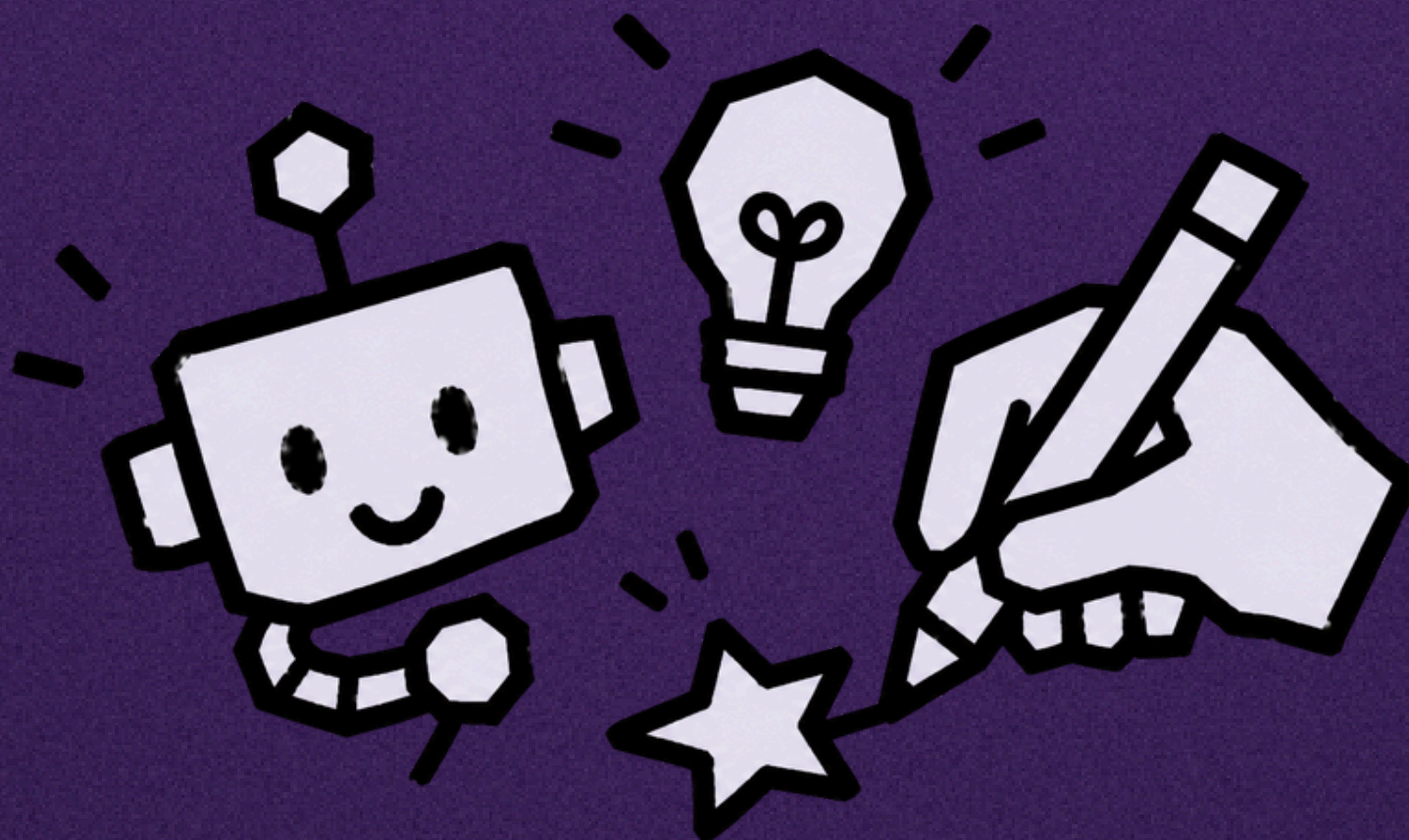
O Projeto UAU não precisa ser grande. Precisa ser relevante para a marca e impactante seus públicos. Produz componentes de carros? Que tal patrocinar uma equipe de competição? É do setor público? Que tal humanizar o serviço contando a história e o dia a dia dos servidores e o que eles oferecem aos cidadãos? Trabalha com tecnologia? Que tal criar um prêmio nacional para valorizar o trabalho de pesquisa nas universidades brasileiras?

Um projeto UAU pode nascer de uma ideia “muito louca”, porém uma coisa é fundamental: ele deve ser executado com muito planejamento, cuidado, dedicação e envolvimento. É um projeto para dar certo.



Bônus: a revolução da IA

A inteligência digital chegou para acelerar o trabalho de uma forma nunca experimentada. Mas é importante entender que uma coisa é saber usar as ferramentas da IA. Outra é que a IA é, antes de tudo, só uma ferramenta.



Não ignore a IA. Mas saiba que ela não substitui o talento.

Vivemos hoje o que pode ser chamado de a “quarta grande revolução da humanidade”, depois do desenvolvimento da agricultura, do nascimento do pensamento científico e da Revolução Industrial. É a era da Inteligência Artificial. Os chatbots de IA nos permitem fazer coisas que parecem saídas de um filme de ficção científica. Escrever textos, criar ilustrações, construir sites, desenhar processos... “Peça, ela faz.” E a cada dia uma novidade surge para acelerar essas incríveis mudanças no mercado.

A princípio, havia no ar o temor de que ela chegaria como um trator e acabaria com o trabalho na comunicação. Mas a comunicação foi uma

das primeiras áreas das empresas a adotar a IA em larga escala. Isso se manifesta de forma evidente nas redes sociais. Houve um súbito aumento na qualidade e na quantidade de conteúdo. Inclusive, a maneira de se construir prompts e agentes, com base em demandas escritas explícitas e diretas, facilita a interação com a ferramenta para quem é da área.

Mas logo percebemos o lado negativo da coisa: a IA “pasteurizou” tudo. Formatos, ilustrações e a estrutura de textos se repetem de maneira exaustiva. Já aprendemos a “desviar” o olhar quando notamos os traços de artificialidade nas postagens.

Mas não dá para ignorar a IA. Ela veio para ficar. E, para usá-la de forma positiva na comunicação, basta entender o que ela é de verdade: uma ferramenta a serviço de nosso talento. Não um substituto para ele.

A IA é ótima para substituir trabalhos repetitivos, como as atividades de organização e controle de trabalho, gestão de projetos e de tarefas. Pode ajudar em questões mais burocráticas, porém essenciais, como o desenho de processos. Pode ser uma mão em tarefas que consumiriam muito de nossa agenda, como pesquisas.



Usar a IA como suporte talvez seja a decisão mais inteligente para os comunicadores. Porque essas utilidades, aplicadas ao nosso dia a dia, nos liberam tempo e energia para a análise, o planejamento, a criação e a execução daquele trabalho que nos diferencia e que nos torna essenciais, porque são atividades que ainda não podem ser feitas com IA, pelo menos por enquanto.

Essa visão otimista é endossada por uma observação feita por Jensen Huang, o CEO da Nvidia, principal provedora de infraestrutura e software que impulsiona a IA no mundo. Para ele, nesse novo mundo, pessoas “inestimáveis” (quer dizer, as mais brilhantes e mais necessárias) serão “tecnicamente astutas”, mas terão empatia humana, com a capacidade de “inferir o não dito, o incognoscível”. Serão dotadas da habilidade de juntar dados, análise, princípios de vida, experiência, sabedoria, percepção de ambiente e de pessoas e que, a partir dessa combinação, “poderão antecipar problemas antes que eles apareçam”.

Essas pessoas encaixam-se no perfil de um Gestor de Comunicação antenado, com repertório, munido de uma visão estratégica e livre para sugerir soluções baseadas na criatividade.



Quem é Marco Piquini

Jornalista formado pela FAAP-SP. Trabalhou como repórter no *Diário do Grande ABC* e n' *O Estado de São Paulo*, cobrindo o movimento sindical brasileiro dos anos 1980.

Foi correspondente na Inglaterra, onde atuou como autor convidado do *The Economist Intelligence Unit*, escrevendo sobre indústria automobilística.

Foi executivo do Grupo Fiat por mais de 20 anos, nas áreas de assessoria de imprensa da Fiat Automóveis, gerente de Relações Institucionais da Fiat do Brasil e diretor de Comunicação da Iveco América Latina. Nesse cargo, reposicionou a marca no Brasil e na região. Conquistou prêmios de gestão de marca e marketing. Coordenou o projeto que criou o Instituto Minas pela Paz. Lançou o serviço 181 Disque Denúncia em Minas.

Em 2012 fundou a PIQUINI Comunicação Estratégica.

Atua como consultor de empresas e é conselheiro pelo CMJ.



**É especializado em
Comunicação Estratégica,
Reputação e
Gestão de Crises.**

É fluente em quatro línguas.



Ficha Técnica

Diário de um Gestor de Comunicação

- **Conteúdo:** Marco Piquini
- **Revisão e preparação de texto:** Vânia Coimbra
- **Diagramação:** Carolina Duval Diniz

Pronto para acelerar a mudança na sua empresa?

FALE CONOSCO

piquini@piquini.com.br

Tel: (31) 98769-2704



Nova Lima, maio de 2026



PIQUINI 

www.piquinicomunicacao.com.br

 /piquinicomunicacao