

● Estudo

Comunicação Interna sob o **olhar do RH**

Como sete empresas com atuação no
Paraná estruturam, desafiam e reinventam
a comunicação conduzida pelo RH

Patricia Giannini

Universidade Positivo • Associação Brasileira de Recursos Humanos
- Paraná



Comunicação Interna sob o olhar do RH

Um estudo qualitativo sobre a comunicação interna conduzida pelo Recursos Humanos em empresas de Curitiba e Região Metropolitana

Patrícia Giannini

Professora de pós-graduação — Universidade Positivo, especialista em comunicação empresarial.

Apoio

Universidade Positivo

Associação Brasileira de Recursos Humanos — Seccional Paraná (ABRH-PR)

SUMÁRIO

	Apresentação	04
	Metodologia	06
	O RH contemporâneo e sua relação com a Comunicação Interna	07
01	O cenário da comunicação interna nas empresas pesquisadas	10
02	A liderança continua sendo o principal elo da comunicação interna	12
03	Os canais de comunicação e a estrutura do fluxo de informações	17
04	Planejamento da comunicação: quando o calendário encontra a estratégia	23
05	Endomarketing: como os RHs fortalecem pertencimento, integração e engajamento	28
06	Escuta e mensuração: como os RHs transformam percepções em decisões	33
07	Cultura organizacional: transformar valores em experiências	38
08	A comunicação deixou de ser apenas produção de conteúdo	43
09	Um modelo para fortalecer a Comunicação Interna	46
	<i>O Modelo C.O.N.E.C.T.A</i>	47
10	O que este estudo aponta sobre o futuro da Comunicação Interna	52
	Considerações Finais	56

APRESENTAÇÃO

A ideia deste estudo nasceu em sala de aula.

Ao longo dos quinze anos como professora da pós-graduação da Universidade Positivo, sempre utilizei livros, artigos e estudos sobre comunicação organizacional para discutir o tema com os alunos. Entretanto, em diversas discussões, sentíamos falta de dados que demonstrassem como a comunicação interna é conduzida pelo viés do RH.

A maior parte das publicações aborda a comunicação pelo olhar das áreas de Comunicação ou Marketing. Raramente encontramos um recorte voltado ao Recursos Humanos e, menos ainda, um panorama da realidade vivida pelas empresas paranaenses.

Foi essa ausência que motivou a realização deste estudo.

Como o RH organiza esse trabalho? Quais desafios enfrenta? Quais práticas vêm sendo adotadas? E, principalmente, como essa realidade se apresenta nas empresas do Paraná?

Ao longo dos últimos meses, acompanhei a realidade de sete empresas localizadas em Curitiba e Região Metropolitana, todas com a comunicação interna sendo conduzida pelo Recursos Humanos.

O objetivo não foi comparar organizações nem identificar modelos ideais de atuação, mas compreender na prática e dividir com o mercado como os RHs estruturam essa responsabilidade, quais desafios enfrentam e quais práticas vêm adotando para fortalecer a comunicação com seus colaboradores.

Embora cada empresa tenha sua própria cultura, seu porte e suas particularidades, o estudo revelou um cenário bastante convergente.

Questões como o papel da liderança na comunicação, o uso dos canais internos, o planejamento das ações, o fortalecimento da cultura organizacional, a escuta dos colaboradores e a mensuração de resultados apareceram de forma recorrente, evidenciando desafios e oportunidades compartilhados por diferentes organizações.

As páginas que seguem reúnem as principais evidências observadas nas sete empresas participantes, organizadas por estes temas recorrentes. Sem o objetivo de apresentar respostas ou soluções este estudo registra um retrato do momento atual vivido pelos RHs, revelando práticas, desafios e reflexões sobre comunicação interna que emergiram a partir das experiências compartilhadas pelas empresas.

Patricia Giannini

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa realizada em 2026, com organizações localizadas em Curitiba e na Região Metropolitana, constituindo um recorte inicial de um projeto mais amplo que pretende, gradativamente, abranger empresas de diferentes regiões do Paraná.

A iniciativa foi conduzida com a chancela da Universidade Positivo e da Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional Paraná (ABRH-PR), tendo como propósito compreender de que forma os Recursos Humanos vêm conduzindo os processos de Comunicação Interna dentro das organizações.

7

empresas
participantes

45

entrevistas
individuais

3

perfis ouvidos:
RH, gestores e
colaboradores

2026

ano de realização

Participaram desta etapa sete empresas pertencentes a diferentes segmentos econômicos, com portes, culturas organizacionais e níveis de maturidade distintos. Para preservar a confidencialidade e estimular a participação espontânea dos envolvidos, todas as organizações foram mantidas em anonimato.

A metodologia adotada de condução presencial permitiu uma compreensão ampla da realidade. Foram realizadas 45 entrevistas individuais com profissionais de Recursos Humanos, gestores e colaboradores de diferentes áreas, além da observação direta dos canais de comunicação utilizados pelas empresas, incluindo murais, newsletters, aplicativos de mensagens, intranets, campanhas internas, processos de integração e iniciativas de endomarketing.

A análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, baseada na identificação de padrões recorrentes entre as organizações. Em vez de comparar empresas ou classificá-las por níveis de desempenho, o objetivo foi reconhecer tendências comuns, boas práticas e desafios compartilhados.

O RH contemporâneo *e sua relação com a Comunicação Interna*

Durante muitos anos, o papel do Recursos Humanos esteve fortemente associado às atividades administrativas relacionadas à gestão de pessoal, folha de pagamento, admissões, desligamentos, benefícios e cumprimento da legislação trabalhista concentravam grande parte das responsabilidades da área. Embora essas atividades continuem sendo fundamentais para o funcionamento das organizações, o ambiente empresarial passou por profundas transformações nas últimas décadas, ampliando significativamente o papel desempenhado pelo RH.

O crescimento das empresas, a aceleração das mudanças tecnológicas, a necessidade de inovação constante e a valorização do capital humano fizeram com que as organizações passassem a enxergar as pessoas como um dos principais fatores para a sustentabilidade dos negócios. Nesse contexto, o RH deixou de atuar apenas como área de suporte operacional para assumir uma posição cada vez mais estratégica, participando das decisões relacionadas à cultura organizacional, desenvolvimento de lideranças, gestão da mudança, engajamento e experiência dos colaboradores.

Essa transformação foi amplamente discutida pelo norte-americano Dave Ulrich - criador do conceito HR Business Partner e defensor do RH como gerador de valor estratégico para o negócio - ao defender que o RH moderno deve atuar como parceiro estratégico do negócio, contribuindo diretamente para os resultados organizacionais por meio da gestão das pessoas.

Ao mesmo tempo em que suas responsabilidades se ampliaram, a própria composição das equipes de Recursos Humanos também passou por mudanças. Se antes a área era formada predominantemente por profissionais especializados em administração de pessoal, hoje é comum encontrar equipes multidisciplinares compostas por psicólogos, administradores, jornalistas, profissionais de marketing, pedagogos e especialistas em desenvolvimento organizacional.

Essa diversidade reflete a complexidade dos desafios atuais.

Comunicar, desenvolver, engajar, ouvir e fortalecer a cultura organizacional passaram a exigir competências que ultrapassam os conhecimentos tradicionalmente associados à gestão de pessoas.

Nas organizações contemporâneas, é comum que o RH esteja estruturado em diferentes frentes de atuação. O Departamento Pessoal continua responsável pelos processos administrativos e legais relacionados aos colaboradores. As áreas de Recrutamento e Seleção concentram esforços na atração e integração de talentos.

Já os setores de Treinamento e Desenvolvimento atuam na capacitação das equipes, no fortalecimento das lideranças e na preparação das pessoas para os desafios do negócio.

Em muitas empresas, somam-se ainda estruturas dedicadas à Cultura Organizacional, Experiência do Colaborador, Diversidade e Inclusão, Comunicação Interna e Business Partners, evidenciando a crescente amplitude da atuação da área.

Essa evolução ajuda a compreender um fenômeno observado nas organizações participantes deste estudo: a comunicação interna vem sendo incorporada de forma cada vez mais consistente às responsabilidades do Recursos Humanos.

Historicamente associada às áreas de Comunicação Corporativa ou Marketing, a comunicação interna passou a ocupar espaço dentro do RH à medida que as empresas perceberam sua relação direta com temas como cultura, liderança, engajamento, pertencimento e gestão da mudança.

Afinal, comunicar deixou de significar apenas transmitir informações. Significa criar entendimento, alinhar expectativas, fortalecer relações e construir confiança entre empresa e colaboradores.

Essa conexão entre **comunicação e cultura organizacional** também foi amplamente explorada pelo psicólogo social *Edgar Schein*, pioneiro no estudo da cultura organizacional com seu modelo dos três níveis (artefatos, valores e pressupostos básicos).

Para o autor, a cultura se manifesta por meio dos comportamentos, das práticas e das mensagens que circulam dentro da organização.

Nesse sentido, a comunicação exerce papel fundamental na manutenção, no fortalecimento e na transformação da cultura corporativa.

Da mesma forma, estudos do consultor americano de liderança e equipes, Patrick Lencioni, demonstram que a qualidade das relações e o nível de confiança existente entre líderes e equipes influenciam diretamente a capacidade das organizações de compartilhar informações, alinhar expectativas e construir ambientes colaborativos.

Sob essa perspectiva, comunicação, liderança e cultura deixam de ser temas independentes. Passam a formar um sistema interligado que influencia a experiência dos colaboradores e o desempenho organizacional.

Foi justamente essa realidade que apareceu de forma recorrente nas empresas participantes deste estudo. Ao observar como os Recursos Humanos conduzem a comunicação interna em diferentes organizações, tornou-se evidente que os desafios atuais vão muito além da escolha dos canais ou da produção de conteúdos.

Eles envolvem o fortalecimento das lideranças como comunicadoras, a construção de ambientes de confiança, a disseminação da cultura organizacional, a escuta dos colaboradores e a capacidade de transformar informação em conexão.

É nesse contexto que se desenvolve a presente pesquisa.

O cenário da comunicação interna nas empresas pesquisadas

The background features a large, abstract geometric design composed of several overlapping squares and rounded rectangles in three colors: orange, dark blue, and light beige. The shapes are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some shapes having rounded corners. The design is centered on the page, with the text elements placed within or near the shapes.

NESTE CAPÍTULO

Os profissionais dedicados à comunicação interna.

A evolução do Recursos Humanos observada nas últimas décadas ajuda a compreender um movimento identificado nas organizações participantes deste estudo: a incorporação da comunicação interna como uma responsabilidade cada vez mais presente na atuação da área.

Nas sete empresas participantes, independentemente do porte ou segmento de atuação, toda a comunicação interna está sob a condução do Recursos Humanos.

As organizações analisadas são dos segmentos de comunicação e mídia; indústria automotiva; indústria química; transporte de passageiros; comércio de materiais de construção e máquinas e equipamentos.

Em três das empresas há dois profissionais dedicados exclusivamente à comunicação interna — um jornalista e um analista de RH. Nas demais, a responsabilidade é inteiramente dos profissionais de Recursos Humanos, que somam essa atividade com outras atribuições da área.

Os resultados mostram que, independentemente do segmento, os desafios enfrentados pelos profissionais responsáveis pela comunicação interna são bastante semelhantes.

Entre eles destacam-se o fortalecimento da liderança como comunicadora, a integração dos canais, a aproximação entre áreas e o desenvolvimento de formas mais consistentes de mensurar resultados.

Isso evidencia que os obstáculos observados não estão necessariamente ligados ao tamanho da empresa ou aos recursos disponíveis, mas ao estágio de maturidade da comunicação dentro das organizações.

A liderança continua sendo o principal elo da comunicação interna

NESTE CAPÍTULO

Entre todos os temas analisados durante o estudo, talvez nenhum tenha aparecido com tanta frequência quanto o papel da liderança na comunicação.

Entre todos os temas analisados durante o estudo, talvez nenhum tenha aparecido com tanta frequência quanto o papel da liderança na comunicação.

Independentemente do porte da empresa ou do segmento de atuação, ficou evidente que os canais institucionais cumprem uma função importante na disseminação das informações. No entanto, é a liderança quem continua dando significado e peso às mensagens dentro das equipes.

Em praticamente todas as organizações pesquisadas, 80% dos colaboradores relataram recorrer primeiro ao gestor quando precisavam compreender uma mudança ou esclarecer uma dúvida.

80%

dos colaboradores recorrem primeiro ao gestor quando precisavam compreender uma mudança, esclarecer uma dúvida.

Esse comportamento mostra que, mesmo com a ampliação dos meios digitais de comunicação, o relacionamento entre líder e equipe permanece sendo o principal espaço de interpretação da comunicação organizacional.

Essa percepção observada nas empresas participantes encontra respaldo em diferentes estudos sobre liderança e comportamento organizacional.

Patrick Lencioni, ao abordar os fatores que influenciam o desempenho das equipes, destaca a confiança como elemento fundamental para a construção de ambientes colaborativos.

Quando existe confiança entre líderes e liderados, a comunicação tende a ocorrer de forma mais transparente, favorecendo o alinhamento de expectativas, a resolução de conflitos e o engajamento das equipes.

Da mesma forma, Edgar Schein aponta que a liderança exerce papel decisivo na construção e na manutenção da cultura organizacional. Para o autor, os líderes não apenas comunicam informações, mas também influenciam a forma como as pessoas interpretam prioridades, valores e comportamentos esperados dentro da organização.

Os resultados deste estudo reforçam essa perspectiva. Mais do que transmitir mensagens corporativas, os líderes atuam como tradutores da estratégia organizacional, ajudando os colaboradores a compreender o significado das decisões e sua relação com o cotidiano do trabalho.

FORMA

A diferença encontrada entre as empresas não estava na importância atribuída à liderança, mas na forma como os RHs estruturam esse processo.

Nas sete empresas pesquisadas, a comunicação em cascata continua sendo o principal modelo de disseminação das informações.

Na prática, o fluxo costuma seguir um caminho semelhante:



Embora esse formato seja bastante consolidado e adequado para organizações com diferentes unidades ou turnos de trabalho, o estudo mostrou que sua efetividade depende menos do modelo e mais da forma como ele é conduzido.

Em três das empresas, antes da divulgação de temas estratégicos, o RH realiza reuniões de alinhamento com as lideranças para apresentar o contexto das decisões, esclarecer dúvidas e preparar os gestores para conversar com suas equipes.

Nas demais, esse alinhamento acontece de maneira informal ou simplesmente não ocorre. Os líderes recebem a comunicação ao mesmo tempo que os colaboradores e passam a responder às dúvidas conforme elas surgem.

Essa diferença ficou bastante evidente nas entrevistas.

Enquanto algumas equipes demonstraram segurança em relação às informações recebidas, outras relataram interpretações diferentes sobre um mesmo comunicado, dependendo da forma como cada gestor realizou o repasse.

O desenvolvimento da liderança comunicadora ainda acontece de forma pontual

LIDERANÇA COMUNICADORA

Poucas empresas possuem programas específicos voltados ao desenvolvimento das lideranças para atuarem não apenas como disseminadoras de comunicação, mas também como facilitadoras do diálogo, promotoras da cultura organizacional e agentes de engajamento dos colaboradores.

Os treinamentos oferecidos normalmente abordam temas como gestão de pessoas, feedback, desempenho e aspectos técnicos da liderança. A comunicação aparece de forma indireta, mas raramente como uma competência trabalhada de maneira estruturada.

Durante as entrevistas, uma das organizações relatou que muitos gestores assumiram posições de liderança em função do excelente desempenho técnico, sem terem recebido preparação específica para conduzir conversas difíceis, comunicar mudanças ou alinhar mensagens junto às equipes.

Em outra empresa, os próprios colaboradores afirmaram que a qualidade da comunicação varia conforme o gestor, evidenciando que pessoas da mesma organização podem viver experiências bastante diferentes dependendo da liderança com quem trabalham.

Essas situações apareceram em praticamente todas as organizações e reforçam a importância do papel da liderança como comunicadora, mas o desenvolvimento dessa competência ainda ocorre de forma desigual entre as organizações.

OS RHs COMEÇAM A CRIAR RITUAIS DE ALINHAMENTO

Reuniões rápidas antes do início da jornada, encontros periódicos entre gestores, apresentações de resultados para as lideranças e momentos específicos para discussão de mudanças organizacionais apareceram em diferentes organizações, ainda que com formatos distintos.

Em comum, essas iniciativas procuram reduzir a dependência de comunicações improvisadas e criar momentos formais para que as informações sejam compreendidas antes de chegarem às equipes.

Também foi possível observar que empresas que mantêm esses rituais apresentam menor ocorrência de ruídos relacionados às informações operacionais e maior percepção de alinhamento entre os diferentes setores.

A LIDERANÇA TAMBÉM PRECISA COMUNICAR DE VOLTA

Grande parte das empresas concentra esforços em garantir que a informação chegue até os colaboradores, mas poucas estruturam mecanismos para que as percepções das equipes retornem pelo mesmo caminho.

Em algumas organizações, esse movimento acontece de forma espontânea, por meio da proximidade entre gestores e RH. Em outras, depende quase exclusivamente da iniciativa individual das lideranças.

Esse cenário evidencia que a comunicação em cascata ainda é compreendida predominantemente como um fluxo de transmissão de informações, quando poderia também funcionar como um importante canal de escuta organizacional.

Os canais de comunicação e a estrutura do fluxo de informações

NESTE CAPÍTULO

Na maior parte das organizações, o desafio já não é criar novos canais, mas definir com clareza o papel de cada um deles.

Se a liderança representa um dos principais elos da comunicação interna, os canais constituem a infraestrutura que permite que as informações circulem dentro das organizações.

Ao analisar as empresas participantes deste estudo, ficou evidente que os Recursos Humanos já dispõem de uma ampla variedade de ferramentas para se comunicar com os colaboradores. O desafio observado não está necessariamente na ausência de canais, mas na forma como eles são organizados, utilizados e integrados ao cotidiano das equipes.

WhatsApp, e-mail, murais, newsletters, Intranet, Teams, reuniões, comunicados impressos, grupos de liderança e encontros presenciais compõem um ecossistema relativamente amplo de ferramentas. À primeira vista, isso poderia indicar uma comunicação bem estruturada. Entretanto, as entrevistas revelaram um cenário diferente.

WHATSAPP

E-MAIL

MURAI

NEWSLETTERS

INTRANET

TEAMS

REUNIÕES

COMUNICADOS IMPRESSOS

GRUPOS DE LIDERANÇA

ENCONTROS PRESENCIAIS

Na maior parte das organizações, o desafio já não é criar novos canais, mas definir com clareza o papel de cada um deles.

Em muitos casos, a mesma informação é enviada por diferentes meios, enquanto outros assuntos importantes acabam dependendo exclusivamente da comunicação verbal ou da iniciativa dos gestores.

O resultado é uma sensação recorrente entre os colaboradores: a informação existe, mas nem sempre é fácil saber onde encontrá-la.

Essa realidade demonstra uma mudança importante na gestão da comunicação interna. Durante muitos anos, o desafio das organizações esteve concentrado na criação de novos canais. Hoje, a principal preocupação parece estar relacionada à construção de uma arquitetura de comunicação capaz de orientar os colaboradores sobre onde encontrar informações, quais canais utilizar e qual o papel de cada ferramenta dentro do fluxo comunicacional.

Mais do que ampliar o número de meios disponíveis, os RHs começam a enfrentar o desafio de tornar a comunicação mais simples, acessível e coerente para públicos cada vez mais diversos.

O WHATSAPP TORNOU-SE PROTAGONISTA

Entre todas as empresas analisadas, apenas uma característica foi unânime: o WhatsApp passou a ocupar um espaço central na comunicação interna.

Independentemente do porte ou do segmento, ele se consolidou como o principal meio para comunicados rápidos, avisos operacionais e informações do dia a dia.

Os RHs destacaram as vantagens dessa escolha:

01 É um canal acessível.

02 Os colaboradores já o utilizam naturalmente.

03 A informação chega rapidamente.

04 Existe facilidade para compartilhar arquivos, imagens e vídeos.

Mas essa praticidade trouxe novos desafios. Ao longo das entrevistas surgiram relatos bastante semelhantes.

Em uma empresa, observou-se que vídeos importantes eram enviados sem qualquer contextualização. Um colaborador comentou que dificilmente assistia aos vídeos e preferia ler apenas mensagens escritas. Essa percepção levou o próprio RH a refletir sobre a necessidade de acompanhar materiais audiovisuais com pequenos resumos explicativos.

Em outra organização, o excesso de texto nos comunicados enviados pelo aplicativo fazia com que muitas mensagens fossem lidas apenas parcialmente.

Também apareceram preocupações relacionadas à mistura entre assuntos urgentes e conteúdos estratégicos no mesmo fluxo de mensagens.

Na prática, tudo ocupa o mesmo espaço. E, quando tudo parece urgente, poucas informações realmente recebem a atenção necessária.

O E-MAIL PERDEU PROTAGONISMO

Embora continue sendo utilizado para comunicados formais, especialmente entre equipes administrativas, poucos RHs o consideram hoje o principal canal de comunicação com os colaboradores.

Nas áreas operacionais, em especial, muitos profissionais sequer acessam o e-mail diariamente.

Isso fez com que diversas empresas migrassem parte significativa da comunicação para aplicativos de mensagens e encontros presenciais.

Mais do que uma substituição tecnológica, esse movimento demonstra uma adaptação ao perfil dos públicos internos.

Os RHs parecem compreender que comunicar exige utilizar os canais que fazem parte da rotina das pessoas, e não necessariamente aqueles considerados mais formais.

OS MURAI CONTINUAM PRESENTES, MAS PEDEM UM NOVO OLHAR

Os murais físicos apareceram em praticamente todas as organizações visitadas.

No entanto, talvez tenham sido um dos elementos que mais despertaram reflexões durante o estudo.

Em diferentes empresas, observou-se que os murais permanecem localizados em corredores, próximos ao cartão-ponto ou em locais de passagem rápida.

Consequentemente, muitos colaboradores passam diariamente por eles sem dedicar tempo suficiente para a leitura.

Outro ponto recorrente foi o excesso de conteúdo.

Murais repletos de textos longos acabam competindo pela atenção em ambientes onde o tempo disponível para leitura é bastante reduzido.

Em algumas empresas, os próprios RHs já discutem formas de reposicionar esses espaços.

Uma das propostas observadas foi levar os murais para áreas de descanso, refeitórios ou ambientes de convivência, onde as pessoas permanecem por mais tempo e estão mais disponíveis para consumir informações.

Também surgiram iniciativas voltadas para tornar o conteúdo mais visual, objetivo e conectado às campanhas internas, transformando o mural em um instrumento de reforço da cultura organizacional, e não apenas em um quadro de avisos.

INTRANET E NEWSLETTER AINDA BUSCAM ESPAÇO

Algumas empresas já investiram em canais como intranets e newsletters.

Entretanto, poucos desses ambientes foram percebidos pelos colaboradores como fontes prioritárias de informação.

Em uma das organizações, por exemplo, a intranet é utilizada quase exclusivamente como repositório de documentos.

Em outra, a newsletter apresenta bom conteúdo institucional e já possui acompanhamento de métricas de leitura, mas ainda não conseguiu se consolidar como um hábito entre os colaboradores.

Isso demonstra que criar um canal não significa, necessariamente, criar audiência.

Os RHs começam a perceber que cada ferramenta precisa ter uma função clara e entregar valor para conquistar espaço na rotina das pessoas.

O QUE AS EMPRESAS COMEÇAM A FAZER DIFERENTE

Embora muitos desafios ainda permaneçam, algumas iniciativas demonstram uma amplitude no olhar em relação à gestão da comunicação.

Entre elas estão:

- organização mais clara dos comunicados por assunto;
- produção de conteúdos mais objetivos para canais digitais;
- uso de elementos visuais para facilitar a leitura;
- acompanhamento de indicadores;
- preocupação crescente em adaptar o formato da mensagem ao comportamento dos colaboradores.

O foco deixa de ser apenas divulgar informações e passa a considerar também a experiência de quem recebe a mensagem.

Planejamento da comunicação: quando o calendário encontra a estratégia

NESTE CAPÍTULO

Em outras palavras, o calendário está presente. A estratégia ainda aparece de forma menos estruturada.

Entre os temas analisados durante a pesquisa, o planejamento da comunicação interna talvez tenha sido um dos que mais evidenciaram diferentes estágios de maturidade entre as empresas participantes.

Em todas elas havia algum tipo de organização das ações de comunicação. Nenhum RH atuava de forma totalmente improvisada. Ao contrário, os entrevistados demonstraram preocupação em manter um calendário de campanhas, ações de endomarketing e iniciativas voltadas aos colaboradores.

Na maior parte dos casos, esse planejamento estava diretamente ligado ao calendário anual do Recursos Humanos, contemplando ações recorrentes como:

JANEIRO BRANCO

CAMPANHAS DE VACINAÇÃO

DIA DAS MÃES

OUTUBRO ROSA

SETEMBRO AMARELO

Esse modelo atende bem às demandas tradicionais da área e demonstra organização do trabalho. Ao mesmo tempo, o estudo mostrou que o planejamento da comunicação ainda permanece bastante concentrado nessas ações periódicas, enquanto a comunicação relacionada ao negócio acontece, muitas vezes, em resposta às necessidades que surgem ao longo do ano.

Em outras palavras, o calendário está presente. A estratégia ainda aparece de forma menos estruturada.

Essa distinção merece atenção. Planejar não significa apenas distribuir campanhas ao longo dos meses. Significa também definir quais mensagens precisam ser reforçadas, quais comportamentos a organização deseja estimular e como a comunicação pode contribuir para os objetivos estratégicos da empresa.

Nesse sentido, Edgar Schein, uma das principais referências em cultura organizacional, destaca que a cultura é construída e fortalecida por meio das práticas, símbolos, comportamentos e mensagens que se repetem ao longo do tempo.

Sob essa perspectiva, a comunicação deixa de ser apenas um instrumento de divulgação e passa a atuar como um mecanismo de sustentação da cultura organizacional.

COMO OS RHS VÊM CONDUZINDO ESSA QUESTÃO

Em algumas empresas, existe um cronograma anual bem definido para campanhas internas e ações de endomarketing, o que garante regularidade na comunicação ao longo do ano.

Em outras, as ações surgem principalmente a partir das demandas das áreas, acompanhando necessidades operacionais, treinamentos, comunicados institucionais e projetos específicos.

Também foram identificadas organizações que já começam a ampliar esse olhar.

- 01** Em uma delas, por exemplo, reuniões periódicas passaram a incluir informações sobre resultados e perspectivas da empresa, aproximando os colaboradores dos objetivos organizacionais.
- 02** Outra organização utiliza encontros com a direção para compartilhar avanços, desafios e projetos futuros, criando oportunidades para que os colaboradores compreendam melhor o momento vivido pela empresa.
- 03** Também foram observadas iniciativas que apresentam novos clientes, projetos concluídos, investimentos realizados ou histórias de colaboradores, aproximando a comunicação do cotidiano do negócio.

Embora ainda pontuais, essas práticas demonstram uma ampliação do papel da comunicação interna, que deixa de tratar apenas dos acontecimentos do RH e passa a acompanhar também o desenvolvimento da organização.

QUANDO O PLANEJAMENTO É FEITO SÓ PELO RH

Na maioria das empresas participantes, o planejamento da comunicação é conduzido somente pelo RH, sem a participação de outras áreas.

Essa dinâmica faz com que o planejamento reflita, naturalmente, as prioridades da área de Gestão de Pessoas.

Ao mesmo tempo, algumas empresas começam a experimentar formas mais integradas de construção das pautas.

Em determinados casos, líderes participam da definição das campanhas. Em outros, diferentes áreas contribuem com temas e informações ao longo do ano, permitindo que a comunicação represente de maneira mais ampla a realidade da organização.

Ainda são iniciativas em construção, mas que apontam para uma atuação mais colaborativa da comunicação interna.

QUANDO A CULTURA ENTRA NO PLANEJAMENTO

Valores, propósito, reconhecimento e pertencimento aparecem com frequência nas agendas dos RHs e fazem parte das campanhas desenvolvidas ao longo do ano.

Entretanto, as entrevistas mostraram que um dos principais desafios não está na criação dessas ações, mas na sua continuidade.

O estudo não indica ausência de investimento em cultura. Pelo contrário.

Mostra que um dos desafios atuais dos RHs está justamente em transformar conceitos institucionais em experiências recorrentes, utilizando diferentes canais, lideranças e práticas de gestão para reforçar continuamente aquilo que a organização deseja fortalecer.

UM MOVIMENTO QUE COMEÇA A GANHAR ESPAÇO

Embora o planejamento ainda esteja fortemente associado ao calendário de campanhas, algumas iniciativas observadas indicam uma evolução interessante.

Entre elas destacam-se:

- maior aproximação entre comunicação e objetivos do negócio;
- divulgação mais frequente de resultados organizacionais;
- participação gradual das lideranças no planejamento das ações;
- valorização de histórias e conquistas das equipes;
- fortalecimento de conteúdos relacionados à cultura organizacional.

São movimentos que demonstram uma ampliação do papel da comunicação interna dentro das empresas pesquisadas.

Mais do que apoiar campanhas, a comunicação começa a ser percebida como um instrumento capaz de conectar pessoas, estratégia e cultura organizacional.

Endomarketing: como os RHs fortalecem pertencimento, integração e engajamento

NESTE CAPÍTULO

Essa percepção reforça um aspecto importante: o endomarketing não se resume à realização de eventos.

Em todas as organizações participantes do estudo foram identificadas ações voltadas ao relacionamento com os colaboradores, à valorização das pessoas e à promoção de experiências internas.

Algumas acontecem ao longo de todo o ano. Outras estão concentradas em datas comemorativas, campanhas institucionais ou momentos específicos da empresa.

Independentemente do formato adotado, ficou evidente que os RHs reconhecem o endomarketing como uma importante ferramenta para aproximar as pessoas da organização e fortalecer o clima interno.

Ao mesmo tempo, o estudo mostrou que as empresas vivem diferentes momentos de maturidade nessa área.

Enquanto algumas já desenvolvem calendários estruturados de ações, outras concentram seus esforços em iniciativas pontuais, normalmente vinculadas ao calendário anual do RH.

COMO OS RHs VÊM CONDUZINDO ESSA FRENTE

Em algumas organizações as ações de endomarketing estão fortemente associadas às datas comemorativas. Campanhas de saúde, aniversários, homenagens, ações de reconhecimento e eventos internos fazem parte da rotina da comunicação.

Em outras, o foco está na valorização da experiência do colaborador. Foi possível identificar programas de integração, iniciativas de acolhimento de novos profissionais e projetos voltados ao fortalecimento do vínculo entre pessoas e organização.

Também apareceram experiências relacionadas ao reconhecimento das equipes.

Algumas empresas divulgam histórias de colaboradores em seus canais internos. Outras compartilham conquistas das equipes, projetos entregues ou momentos importantes da organização.

São iniciativas simples, mas que ajudam a aproximar pessoas, lideranças e empresa.

O PERTENCIMENTO VAI ALÉM DAS CAMPANHAS

Um aspecto interessante observado durante as entrevistas é que o sentimento de pertencimento não esteve necessariamente relacionado à quantidade de ações realizadas.

Em algumas empresas, mesmo com um calendário intenso de campanhas, colaboradores relataram pouco contato entre áreas e poucas oportunidades de integração.

Por outro lado, organizações com um número menor de ações apresentaram equipes que demonstravam forte identificação com a empresa, muito em função da proximidade com as lideranças, da qualidade das relações e da clareza sobre o propósito do trabalho realizado.

Essa percepção reforça um aspecto importante: o endomarketing não se resume à realização de eventos.

Ele também é construído pelas relações do dia a dia, pela forma como as pessoas são recebidas, reconhecidas e envolvidas na rotina da organização.

Essa observação dialoga com a visão de Patrick Lencioni sobre a importância da confiança e da qualidade dos relacionamentos para a construção de equipes engajadas. Quando as pessoas percebem conexão com seus líderes, colegas e com os objetivos da organização, o sentimento de pertencimento tende a se fortalecer de maneira mais consistente do que por meio de ações isoladas.

INTEGRAÇÃO

A falta de integração entre colaboradores e áreas foi um tema que surgiu com frequência nas entrevistas.

Em algumas empresas foram relatadas poucas oportunidades de convivência entre equipes. Em outras, o crescimento da organização fez com que áreas e unidades passassem a interagir menos do que anteriormente.

Também houve relatos sobre a necessidade de criar momentos de aproximação entre colaboradores de diferentes setores, fortalecendo a compreensão do trabalho desenvolvido por cada equipe.

Em uma das empresas, por exemplo, foi mencionada a percepção de que “as informações chegam, mas as pessoas não se conectam”. Em outra, colaboradores apontaram a necessidade de ampliar ações de acolhimento e integração, especialmente entre unidades.

As observações vieram de empresas onde as ações de endomarketing ou não existiam ou eram muito esporádicas e sem objetivo, demonstrando como o endomarketing pode contribuir não apenas para comunicar, mas também para criar vínculos entre as pessoas.

“as informações chegam, mas as pessoas não se conectam”

O DESAFIO DA CONTINUIDADE

Outro aspecto observado diz respeito à constância das iniciativas.

As empresas pesquisadas demonstraram capacidade de desenvolver campanhas relevantes, mobilizar equipes e criar momentos de engajamento.

Entretanto, as entrevistas revelaram que muitas dessas ações permanecem concentradas em datas específicas ou períodos determinados do ano.

Isso evidencia um desafio comum aos RHs pesquisados: transformar ações pontuais em experiências contínuas que façam parte da rotina organizacional.

Quando isso acontece, o impacto tende a ultrapassar a comunicação de uma campanha específica e passa a influenciar a forma como os colaboradores percebem a organização e seu papel dentro dela.

UM MOVIMENTO QUE COMEÇA A GANHAR FORÇA

Apesar dos diferentes níveis de maturidade encontrados, algumas tendências apareceram de forma bastante consistente entre as empresas participantes.

Observou-se uma preocupação crescente em desenvolver ações que valorizem mais as pessoas do que os processos.

Entre essas iniciativas destacam-se:

- campanhas de reconhecimento;
- ações voltadas à qualidade de vida;
- fortalecimento dos programas de integração;
- divulgação de histórias de colaboradores;
- valorização de aniversários e conquistas;
- maior participação da liderança nas ações internas.

Embora desenvolvidas em formatos distintos, todas demonstram uma compreensão cada vez maior de que a comunicação interna também acontece por meio das experiências vividas pelos colaboradores.

Escuta e mensuração: como os RHs transformam percepções em decisões

NESTE CAPÍTULO

Em outras palavras, a escuta existe, mas nem sempre se transforma em conhecimento organizacional.

Ao analisar as sete empresas participantes ficou evidente que a escuta já faz parte da rotina dos Recursos Humanos. Entretanto, ela acontece de forma bastante diferentes entre as organizações.

Em algumas empresas, a percepção sobre a comunicação é construída principalmente por meio da convivência diária entre RH, lideranças e equipes.

Em outras, existem mecanismos formais para coleta de opiniões, sugestões e percepções dos colaboradores.

O que muda entre elas não é a importância atribuída à escuta, mas a forma como essas informações são organizadas e utilizadas para apoiar decisões relacionadas à comunicação interna.

Essa preocupação está alinhada à evolução do próprio papel do RH nas organizações. Conforme destaca Dave Ulrich, uma das características do RH estratégico é sua capacidade de utilizar informações e indicadores para apoiar decisões relacionadas às pessoas e ao desempenho organizacional. Sob essa perspectiva, ouvir os colaboradores e compreender os efeitos da comunicação passa a ser parte importante da gestão.

COMO OS RHS VÊM OUVINDO SEUS COLABORADORES

Algumas organizações utilizam pesquisas de clima organizacional como principal fonte de informações sobre comunicação, relacionamento e ambiente de trabalho.

Outras mantêm canais permanentes para recebimento de sugestões.

Em uma delas, por exemplo, existe ainda a caixa de sugestões acessível aos colaboradores. As manifestações recebidas são analisadas e posteriormente respondidas por meio dos canais internos de comunicação. Embora simples, a iniciativa demonstra uma preocupação importante em oferecer espaço para participação.

Também foram encontrados RHs que utilizam reuniões periódicas, conversas individuais, integração de novos colaboradores e contato constante com as lideranças para compreender dúvidas recorrentes e identificar necessidades de comunicação.

Na maioria dos casos, essas informações chegam ao RH de maneira bastante espontânea, fruto da proximidade construída com as equipes.

A ESCUTA ACONTECE. A SISTEMATIZAÇÃO AINDA ESTÁ EM CONSTRUÇÃO.

O desafio está em transformar essas percepções em um processo contínuo de gestão da comunicação.

Em diversas empresas, os relatos mostram que dúvidas frequentes, comentários e sugestões acabam sendo resolvidos individualmente, sem que necessariamente gerem análises mais amplas sobre os processos de comunicação.

Em outras palavras, a escuta existe, mas nem sempre se transforma em conhecimento organizacional.

Quando isso acontece, oportunidades importantes de melhoria acabam permanecendo restritas a situações pontuais.

A MENSURAÇÃO AINDA É UM DOS MAIORES DESAFIOS

Entre todos os temas abordados durante este estudo, talvez nenhum tenha aparecido de forma tão recorrente quanto a dificuldade de mensurar os resultados da comunicação interna.

Praticamente todas as empresas demonstraram interesse em compreender melhor a efetividade de suas ações.

Ao mesmo tempo, poucas possuíam indicadores estruturados para acompanhar esse processo. A falta de conhecimento sobre como mensurar a comunicação foi apontada como um dos principais desafios.

Na maior parte dos casos, a avaliação acontece por meio de sinais indiretos:

01

As pessoas reagiram à mensagem?

02

Surgiram muitas dúvidas depois do comunicado?

03

Os colaboradores participaram da ação proposta?

04

Os líderes relataram dificuldades de entendimento?

Esses indicadores informais fazem parte da rotina dos RHs e ajudam na tomada de decisões. Entretanto, ainda oferecem poucas informações sobre o real impacto da comunicação.

OS PRIMEIROS PASSOS RUMO À MENSURAÇÃO

Embora a mensuração ainda esteja em processo de amadurecimento, algumas iniciativas observadas merecem destaque.

Uma das empresas acompanha regularmente os índices de abertura de sua newsletter institucional, utilizando esses dados para compreender o alcance do canal.

Outra passou a observar com mais atenção o comportamento dos colaboradores diante dos diferentes formatos de conteúdo, percebendo, por exemplo, que mensagens em vídeo nem sempre são consumidas da mesma forma que textos curtos.

Também surgiram relatos sobre a intenção de desenvolver indicadores relacionados à efetividade das campanhas internas, ao alcance dos canais e à percepção dos colaboradores.

São iniciativas que demonstram uma mudança importante de perspectiva.

Pouco a pouco, os RHs deixam de avaliar apenas se a informação foi enviada e passam a buscar evidências de que ela foi compreendida, assimilada e transformada em comportamento.

UMA EVOLUÇÃO EM ANDAMENTO

O estudo revela uma tendência bastante clara entre os RHs participantes.

Existe uma preocupação crescente em tornar a comunicação mais orientada por informações e menos baseada exclusivamente na percepção cotidiana.

Essa evolução aparece em diferentes iniciativas, como:

- utilização mais frequente de pesquisas de clima para compreender aspectos da comunicação;
- criação ou fortalecimento de canais de sugestões;
- acompanhamento inicial de indicadores de leitura e acesso aos canais;
- interesse em desenvolver métricas de efetividade;
- maior valorização do retorno dos colaboradores sobre campanhas e comunicados.

Embora em diferentes níveis de maturidade, essas práticas demonstram que a escuta passa a ocupar um papel cada vez mais relevante na gestão da comunicação interna conduzida pelos RHs.

Cultura organizacional: transformar valores em experiências

NESTE CAPÍTULO

São formas diferentes de trabalhar um mesmo objetivo: fazer com que a cultura seja percebida pelas pessoas no dia a dia.



Ao longo deste estudo, um aspecto esteve presente em todas as empresas analisadas, independentemente do porte, segmento ou estrutura da área de Recursos Humanos: a preocupação em fortalecer a cultura organizacional.

Essa preocupação apareceu de diferentes formas. Em algumas organizações, por meio de campanhas institucionais. Em outras, na valorização da história da empresa, na integração de novos colaboradores, na atuação das lideranças ou nas ações de reconhecimento.

Embora as iniciativas sejam diversas, todas revelam uma compreensão comum: comunicar também é fortalecer a cultura da organização.

Essa relação entre comunicação e cultura foi amplamente discutida por Edgar Schein, uma das principais referências mundiais no tema. Para o autor, a cultura organizacional não se sustenta apenas por declarações de valores ou documentos institucionais. Ela é construída e reforçada pelas experiências, pelos comportamentos e pelas mensagens que as pessoas vivenciam diariamente.

Sob essa perspectiva, a comunicação interna deixa de ser apenas um canal de transmissão de informações e passa a atuar como um dos mecanismos que ajudam a manter, fortalecer e transformar a cultura organizacional.

O estudo mostrou, entretanto, que transformar cultura em experiência cotidiana continua sendo um dos maiores desafios enfrentados pelos RHs.

COMO OS RHs VÊM TRABALHANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para aproximar os colaboradores da identidade da organização algumas empresas investem em campanhas voltadas aos valores corporativos. Outras utilizam programas de integração para apresentar a história da empresa, sua missão e seu propósito.

Também foram observadas ações de reconhecimento de colaboradores, divulgação de histórias inspiradoras e iniciativas voltadas ao fortalecimento do sentimento de pertencimento.

Em uma das organizações, por exemplo, os próprios colaboradores participaram da construção dos valores corporativos. Outra busca reforçar sua cultura por meio da proximidade da direção com as equipes, criando espaços frequentes de diálogo.

Também apareceram iniciativas que valorizam aniversários, tempo de casa, projetos desenvolvidos e conquistas das equipes como forma de reforçar a identidade organizacional.

São formas diferentes de trabalhar um mesmo objetivo: fazer com que a cultura seja percebida pelas pessoas no dia a dia.

A CULTURA É PERCEBIDA DE MANEIRAS DIFERENTES

As entrevistas demonstraram que a percepção da cultura varia conforme a experiência vivida pelos colaboradores.

Nas empresas em que existe maior proximidade entre direção, lideranças e equipes, os entrevistados demonstraram facilidade para descrever características da organização, sua forma de trabalhar e seus valores.

À medida que essa proximidade diminui — seja pelo crescimento da empresa, pela existência de diferentes unidades ou pela própria estrutura organizacional — essa percepção tende a depender mais dos processos formais de comunicação.

Em alguns relatos, colaboradores demonstraram conhecer muito bem suas atividades, mas pouco sobre os objetivos maiores da organização.

Em outros, ficou evidente a admiração pela empresa, ainda que essa percepção estivesse mais associada às pessoas e às relações construídas no ambiente de trabalho do que aos elementos formais da cultura organizacional.

Essas diferenças mostram que fortalecer a cultura envolve muito mais do que comunicar conceitos institucionais. Envolve criar experiências consistentes ao longo da jornada do colaborador.

O PAPEL DA LIDERANÇA REAPARECE

Outro aspecto recorrente observado é que a cultura dificilmente se fortalece apenas pelos canais institucionais.

Sempre que os colaboradores descreviam aspectos positivos da empresa, a liderança aparecia como um elemento importante dessa percepção.

Da mesma forma, quando surgiam relatos de desalinhamento entre discurso e prática, esse movimento também estava relacionado às experiências vividas nas equipes.

Esse resultado reforça um aspecto já identificado anteriormente: a liderança continua sendo um dos principais pontos de conexão entre cultura, comunicação e comportamento organizacional.

Por essa razão, muitas empresas começam a incluir seus líderes de maneira mais ativa nas campanhas internas, nos processos de integração e nas ações de comunicação.

CONTINUIDADE FAZ DIFERENÇA

Nas empresas foram identificadas campanhas bem estruturadas sobre valores, propósito ou identidade organizacional. Entretanto, algumas delas permaneceram concentradas no momento do lançamento.

Com o passar do tempo, os conteúdos deixaram de aparecer na comunicação cotidiana. Esse comportamento ficou evidente em mais de uma organização.

Os colaboradores lembravam da existência das campanhas, mas tinham dificuldade para relacioná-las às práticas atuais da empresa.

Isso demonstra que a cultura organizacional se fortalece quando os mesmos conceitos aparecem de forma recorrente nos diferentes momentos da experiência do colaborador: na integração, nas reuniões, nos canais internos, nas ações de reconhecimento e nas decisões da liderança.

Schein defende justamente que as pessoas aprendem a cultura observando aquilo que a organização valoriza de maneira consistente. Por isso, valores que aparecem apenas em campanhas esporádicas tendem a ter menos impacto do que aqueles reforçados continuamente pelas práticas do dia a dia.

UMA CONSTRUÇÃO CONTÍNUA

As iniciativas observadas nas empresas pesquisadas apontam para uma atuação cada vez mais integrada do RH entre comunicação e cultura organizacional.

Entre elas destacam-se:

- fortalecimento dos programas de integração;
- campanhas permanentes de valorização das pessoas;
- reconhecimento de equipes e projetos;
- aproximação entre direção e colaboradores;
- utilização da comunicação para reforçar propósito, valores e identidade organizacional.

A comunicação deixou de ser apenas produção de conteúdo

NESTE CAPÍTULO

O foco passa, cada vez mais, a ser a experiência do colaborador.

Talvez uma das mudanças mais significativas observadas neste estudo esteja relacionada ao próprio conceito de comunicação interna.

Em nenhum momento ela apareceu restrita à elaboração de comunicados.

Ao contrário.

Quando os RHs descrevem seu trabalho, falam sobre relacionamento com lideranças, integração entre áreas, fortalecimento da cultura, desenvolvimento de pessoas, escuta, alinhamento e pertencimento.

Os canais continuam importantes. Mas eles deixaram de ser o centro da comunicação. O foco passa, cada vez mais, a ser a experiência do colaborador.

O PROTAGONISMO DA LIDERANÇA APARECE EM TODAS AS EMPRESAS

Outro aspecto que atravessa praticamente todos os capítulos deste estudo é o papel da liderança.

Independentemente da quantidade de canais existentes, da tecnologia utilizada ou da frequência das campanhas, a comunicação continua sendo fortemente influenciada pela atuação dos gestores.

Os RHs parecem reconhecer essa realidade.

Em diferentes empresas já existem movimentos para aproximar as lideranças da comunicação, seja por meio de reuniões de alinhamento, materiais de apoio ou programas de desenvolvimento.

Ainda que em diferentes níveis de maturidade, essa tendência apareceu de forma bastante consistente.

MENOS PREOCUPAÇÃO EM CRIAR CANAIS. MAIS PREOCUPAÇÃO EM GERAR CONEXÃO.

Há alguns anos, grande parte das discussões sobre comunicação interna concentrava-se na implantação de novos canais.

O estudo mostra um cenário diferente. As empresas já possuem diversos meios de comunicação. O desafio deixou de ser tecnológico.

Hoje, a preocupação dos RHs está muito mais relacionada à qualidade da comunicação do que à quantidade de ferramentas disponíveis.

As discussões observadas durante o estudo passam por questões como:

- Como tornar uma mensagem mais clara?
- Como aproximar lideranças e equipes?
- Como fortalecer a cultura?
- Como aumentar o sentimento de pertencimento?
- Como fazer com que a informação realmente faça sentido para as pessoas?

Essa mudança de foco talvez represente uma das transformações mais importantes da comunicação interna nos últimos anos.

A COMUNICAÇÃO PASSA A SER CONSTRUÍDA COM DADOS

Outro movimento que começa a aparecer é a preocupação crescente com indicadores.

Embora poucas empresas possuam métricas estruturadas, praticamente todas demonstraram interesse em compreender melhor os resultados de suas ações.

O acompanhamento de acessos, participação em campanhas, pesquisas de clima e percepção dos colaboradores começa a fazer parte da rotina dos RHs.

Ainda é um processo em desenvolvimento. Mas sinaliza uma mudança importante. A comunicação deixa de ser conduzida apenas pela experiência e passa, gradualmente, a incorporar informações baseadas em indicadores, que apoiam a tomada de decisão.

Um modelo para fortalecer a Comunicação Interna

NESTE CAPÍTULO

Comunicação não existe apenas para informar. Ela existe para conectar.

Ao longo deste estudo, procurei compreender como diferentes áreas de Recursos Humanos vêm conduzindo a comunicação interna em suas organizações.

Foram empresas de portes distintos, segmentos diferentes e momentos de maturidade igualmente diversos. Ainda assim, algumas questões apareceram de forma recorrente em praticamente todos os diagnósticos.

01 A liderança ocupa um papel central na comunicação.

02 Os canais já existem, mas ainda buscam maior integração.

03 O planejamento está presente, embora frequentemente associado ao calendário de ações do RH.

04 O endomarketing vem ganhando espaço como estratégia de fortalecimento da cultura.

05 Os processos de escuta começam a se estruturar.

06 A mensuração ainda representa um desafio importante.

E, acima de tudo, observa-se um esforço crescente dos Recursos Humanos para transformar a comunicação em uma ferramenta de aproximação entre pessoas, lideranças e organização.

Cada empresa possui sua cultura, sua estrutura e seus desafios.

Entretanto, a partir dos padrões identificados neste estudo, tornou-se possível organizar um modelo que reúne os principais elementos presentes nas organizações que vêm amadurecendo sua comunicação interna.

Não se trata de um método rígido. Também não pretende substituir modelos já existentes.

É, antes de tudo, uma proposta de organização do trabalho do RH, construída a partir da prática observada nas empresas participantes deste estudo e da minha experiência de mais de três décadas atuando com comunicação corporativa.

Foi esse conjunto de percepções que deu origem ao modelo que apresento a seguir.

O Modelo C.O.N.E.C.T.A.

Escolhi a palavra CONECTA porque ela traduz, de maneira simples, aquilo que considero ser a principal missão da comunicação interna.

Comunicação não existe apenas para informar.

Ela existe para conectar.

Conectar pessoas • Conectar lideranças • Conectar equipes • Conectar propósito
Conectar estratégia • Conectar cultura

Conectar a empresa às pessoas que fazem parte dela.

O modelo reúne sete pilares.





PILAR 01

CONHECER AS PESSOAS

Toda comunicação começa pelo entendimento de quem recebe a mensagem.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que os RHs que mais evoluíram em suas práticas procuram conhecer melhor seus colaboradores.

Não apenas dados demográficos. Mas hábitos de consumo de informação.

CARACTERÍSTICAS DAS UNIDADES

PREFERÊNCIAS

NECESSIDADES

Quanto melhor o RH conhece seu público, mais sentido a comunicação faz.



PILAR 02

ORGANIZAR OS CANAIS

As empresas já possuem canais suficientes. O desafio não está em criar novos. Está em definir claramente o papel de cada um.

O WhatsApp não precisa cumprir a mesma função da newsletter.

O mural não precisa repetir o e-mail.

A liderança não precisa substituir os canais institucionais.

Quando cada meio possui um propósito claro, a comunicação torna-se mais simples para quem envia e para quem recebe.



PILAR 03

NARRAR O NEGÓCIO

Durante o estudo, um aspecto apareceu diversas vezes.

Muitos colaboradores sabem exatamente o que fazem.

Mas nem sempre compreendem por que fazem.

Narrar o negócio significa aproximar as pessoas da estratégia da empresa.

EXPLICAR RESULTADOS

DAR CONTEXTO

COMPARTILHAR DESAFIOS

MOSTRAR CONQUISTAS

Toda empresa possui histórias. A comunicação ajuda as histórias a fazerem sentido.



PILAR 04

ENGAJAR CONTINUAMENTE

Engajamento não nasce de uma campanha. Ele é construído ao longo do tempo.

Os RHs pesquisados demonstraram isso de diferentes maneiras.

INTEGRAÇÃO

RECONHECIMENTO

CAMPANHAS CULTURAIS

ENDOMARKETING

VALORIZAÇÃO DAS EQUIPES

Quando essas iniciativas deixam de ser pontuais e passam a fazer parte da rotina, o sentimento de pertencimento cresce naturalmente.



PILAR 05

CONVERSAR E ESCUTAR

Uma boa comunicação não termina quando a mensagem é enviada. Ela continua quando as pessoas respondem.

A escuta apareceu como um dos movimentos mais promissores observados neste estudo.

CAIXAS DE SUGESTÕES

PESQUISAS

CONVERSAS

REUNIÕES

FEEDBACKS

Independentemente da ferramenta utilizada, ouvir continua sendo uma das competências mais importantes da comunicação interna.



PILAR 06

TRANSFORMAR LIDERANÇAS EM COMUNICADORES

Talvez nenhuma conclusão tenha aparecido de forma tão consistente quanto esta.

Em todas as empresas, a liderança ocupa posição central na comunicação.

Por isso, desenvolver líderes capazes de comunicar, ouvir, orientar e conectar pessoas deixa de ser uma ação complementar e passa a integrar a própria estratégia de comunicação interna.



PILAR 07

Avaliar para evoluir

Comunicar também significa aprender.

AVALIAR CANAIS

OBSERVAR COMPORTAMENTOS

ANALISAR INDICADORES

COMPREENDER DÚVIDAS RECORRENTES

MENSURAR CAMPANHAS

Mais do que produzir relatórios, avaliar permite que o RH tome decisões cada vez mais alinhadas à realidade da organização.

MAIS DO QUE UM MÉTODO

O Modelo CONECTA não pretende ser um roteiro fechado. Cada organização encontrará seu próprio caminho.

Algumas precisarão fortalecer a liderança. Outras reorganizarão seus canais. Algumas investirão mais em escuta. Outras em cultura organizacional.

O importante é compreender que esses pilares não funcionam isoladamente. ***Eles se complementam.***

Quanto mais conectados estiverem, maior será a capacidade da comunicação interna de contribuir para relações mais saudáveis, ambientes mais colaborativos e organizações mais preparadas para seus desafios.

O que este estudo aponta sobre o futuro da Comunicação Interna conduzida pelo RH

NESTE CAPÍTULO

O RH já comunica. O desafio agora é comunicar estrategicamente.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que a comunicação interna vive um momento de transformação.

Não porque surgiram novos canais ou novas tecnologias, mas porque o papel atribuído a ela dentro das organizações vem mudando.

Durante muitos anos, comunicar internamente significava, principalmente, transmitir informações. Hoje, espera-se que a comunicação também fortaleça a cultura, aproxime as lideranças, contribua para o engajamento, reduza ruídos entre áreas e ajude os colaboradores a compreenderem o propósito do trabalho que realizam.

É justamente nesse cenário que o RH assume um papel cada vez mais estratégico.

Nas sete empresas analisadas, independentemente do segmento ou do porte, a comunicação interna já faz parte da rotina da área de Recursos Humanos. Em algumas organizações essa atuação está mais estruturada. Em outras, ainda acontece de forma bastante operacional. Mas, em todas elas, existe um entendimento comum: comunicar pessoas passou a fazer parte da gestão de pessoas.

O RH JÁ COMUNICA. O DESAFIO AGORA É COMUNICAR ESTRATEGICAMENTE.

As entrevistas demonstraram que os profissionais de RH já acumulam inúmeras responsabilidades relacionadas à comunicação.

São eles que organizam campanhas, produzem comunicados, administram canais internos, apoiam lideranças, promovem ações de integração, desenvolvem iniciativas de reconhecimento e, muitas vezes, tornam-se o principal elo entre direção e colaboradores.

O desafio observado não está na disposição para comunicar.

Está em transformar essas iniciativas em um sistema integrado, capaz de apoiar também os objetivos do negócio.

OS PRÓXIMOS PASSOS APARECEM DE FORMA BASTANTE CLARA

Embora cada empresa possua sua realidade, alguns movimentos começaram a surgir de maneira recorrente entre as organizações participantes.

Entre eles, destacam-se:

- fortalecimento da liderança como comunicadora;
- maior organização dos canais internos;
- desenvolvimento de indicadores de comunicação;
- ampliação dos processos de escuta;
- fortalecimento da cultura organizacional por meio de campanhas contínuas;
- integração entre comunicação, estratégia e experiência do colaborador.

Não se trata de tendências distantes.

São movimentos que muitas empresas já começaram a construir, ainda que em diferentes níveis de maturidade.

MAIS DO QUE CANAIS, PESSOAS

Talvez a principal mensagem deste estudo seja justamente esta.

Ao longo das entrevistas, ficou evidente que os maiores desafios da comunicação interna não estavam relacionados à tecnologia, às ferramentas ou aos canais disponíveis.

As questões mais recorrentes envolviam:

EQUIPES QUE COMPREENDEM O PROPÓSITO DO SEU TRABALHO

PESSOAS

LIDERANÇAS PREPARADAS PARA COMUNICAR

RELAÇÕES DE CONFIANÇA

INTEGRAÇÃO ENTRE ÁREAS

ESPAÇOS DE ESCUTA

PERTENCIMENTO

Tudo isso reforça uma percepção que acompanha a comunicação organizacional há muitos anos: ferramentas facilitam a circulação da informação, mas são as relações humanas que determinam a qualidade da comunicação dentro das empresas.

UM ESTUDO QUE PRETENDE AMPLIAR O DEBATE

Este trabalho não pretende estabelecer modelos únicos nem apresentar fórmulas prontas. Cada organização possui sua cultura, sua história e seus próprios desafios.

O objetivo foi outro.

Registrar como sete empresas paranaenses vêm estruturando a comunicação interna sob a condução do Recursos Humanos e, a partir dessas experiências, oferecer reflexões que possam apoiar outros profissionais que vivem desafios semelhantes.

Ao compartilhar práticas, dificuldades e caminhos adotados pelas organizações participantes, espera-se contribuir para um debate cada vez mais necessário sobre o papel estratégico da comunicação na gestão de pessoas.



“

Porque, ao final, comunicar continua sendo muito mais do que informar.

*É criar entendimento.
Construir confiança.
Fortalecer relações.*

*E ajudar pessoas
a caminharem na
mesma direção.*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espero que este material contribua para a reflexão de profissionais de Recursos Humanos, Comunicação e lideranças, oferecendo referências práticas e exemplos reais para fortalecer a comunicação interna nas organizações.

Ele convida a um olhar mais atento sobre a forma como nos comunicamos dentro das empresas e sobre o impacto que essa comunicação exerce na cultura, nas relações de trabalho e na experiência das pessoas.

Se despertar novas reflexões, inspirar pequenas mudanças ou incentivar outros profissionais a olhar para a comunicação interna de forma mais estratégica e humana, ele já terá cumprido seu propósito.

Agradecimentos

Este estudo foi possível graças à colaboração das empresas participantes, dos profissionais de Recursos Humanos e de todos os colaboradores que gentilmente compartilharam suas experiências e percepções nas entrevistas.

Nosso agradecimento especial à Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná – ABRH-PR e à Universidade Positivo, pelo apoio na realização deste trabalho.

Agradeço também às jornalistas Mirella Ishida e Danielle Milarski e ao consultor Luciano Giannini, que contribuíram com a revisão do conteúdo, trazendo diferentes olhares e importantes contribuições para o aprimoramento e a qualidade deste material.

Patricia Giannini

Comunicação Interna sob o **olhar do RH**

Patricia Giannini

Universidade Positivo • Associação Brasileira de Recursos Humanos - Paraná