

# Comunicação Interna 2.0

## *Um desafio cultural*

**Alejandro Formanchuk**

Formanchuk, Alejandro.

*Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª ed. – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados, 2011.*

© 2011 Alejandro Formanchuk

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Este livro pode ser copiado e distribuído por qualquer meio sempre que mantenha o reconhecimento de seus autores, não haja uso comercial da obra, não se realize nenhuma modificação nela e que se notifique os autores sobre o uso que vai ser dado.



**Alejandro Formanchuk. Nasceu em Buenos Aires em 1977. É licenciado em Comunicação Social com diploma de honra pela Universidade de Buenos Aires (UBA). É especialista em comunicação organizacional. Presidente da Associação Argentina de Comunicação Interna. Diretor da Formanchuk & Asociados, consultoria de comunicação e formação. Liderou projetos para mais de 250 organizações da América Latina. É professor na UBA e ministrou cursos em mais de 20 universidades da região. É palestrante internacional e conferenciou em países como Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru e Uruguai. Produtor e apresentador do primeiro programa online sobre comunicação corporativa “Conversaciones TV”. É autor de teatro desde os 20 anos, fotografa e adora viajar.**

- Site: [www.formanchuk.com.ar](http://www.formanchuk.com.ar)
- Blog: [www.formanchuk.com.ar/todosignifica](http://www.formanchuk.com.ar/todosignifica)
- E-mail: [alejandro@formanchuk.com.ar](mailto:alejandro@formanchuk.com.ar)
- Twitter: [@formanchuk](https://twitter.com/formanchuk)
- Youtube: [www.youtube.com/formanchuk](http://www.youtube.com/formanchuk)
- LinkedIn: [www.linkedin.com/in/formanchuk](http://www.linkedin.com/in/formanchuk)

Todas as ideias deste e-book estão em construção. Esta é a versão 0.1 e espero que juntos possamos enriquecê-la. Desta forma, vai ser muito importante receber seus comentários, ideias e sugestões para melhorar a obra. Contacto: [alejandro@formanchuk.com.ar](mailto:alejandro@formanchuk.com.ar)

Caso queira receber atualizações deste texto e outros materiais sobre comunicação organizacional, visite e assine o blog: [www.formanchuk.com.ar/todosignifica](http://www.formanchuk.com.ar/todosignifica)

Versão em português (Brasil)



**Hipólito Francisco**

Especialista em comunicação corporativa

**E-mail:** [hipolito@pluralagencia.com.br](mailto:hipolito@pluralagencia.com.br)

**Facebook:**

<http://www.facebook.com/profile.php?id=100000766645259>

**Linkdin:**

<http://br.linkedin.com/pub/hipolito-francisco/23/749/871>

**Thanks to:**

Daniel Daza Prado, Josep Loria, Hipólito Francisco, Luciana Tenreyro, Patricia Goldschmid, John Clifford, William Trout, Mike Klein and Carsten Rossi.

# **Conteúdo**

<b><u>1. Começar a pensar e a (re)pensar</u></b>	<b><u>P.5</u></b>
<b><u>2. Cultura Organizacional 2.0</u></b>	<b><u>P.6</u></b>
<b><u>3. Organizações no Aqui e Agora</u></b>	<b><u>P. 9</u></b>
<b><u>4. Comunicação Interna 2.0</u></b>	<b><u>P. 14</u></b>
<b><u>5. Chaves de Ação</u></b>	<b><u>P. 21</u></b>
<b><u>6. Perguntas para seguir avançando</u></b>	<b><u>P. 29</u></b>

# 1. Começar a pensar e a (re)pensar

Muitas empresas estão utilizando ferramentas 2.0 para gerenciar sua comunicação externa e interna. Você considera isso revolucionário? Espere. Não responda ainda. Deixe-me contar que muitas monarquias européias utilizam o Twitter, Facebook, Youtube, Wordpress e Flickr, do mesmo jeito que o Vaticano e dezenas de partidos políticos ultraconservadores espalhados pelo mundo.

O que pensar então?

## **Primeira conclusão**

Qualquer organização que seja um pouco menos rígida que a Coroa Britânica, deveria se animar a ingressar no mundo das redes sociais. E se uma rainha ou um Papa não tem medo de ter a sua conta no Twitter ou postar em seu blog, como é que um diretor de empresa vai se assustar com isso?

## **Lanço uma nova questão, um pouco mais desafiadora.**

Por que será que instituições tão tradicionais e fechadas como as que citei acima estão dispostas a utilizar algo supostamente tão inovador e aberto como as ferramentas 2.0?

**Minha resposta é bem simples:** por que ter “ferramentas 2.0” não as torna “organizações 2.0”.

Para usar um velho ditado:

## **O hábito não faz o monge.**

Então uma organização pode utilizar meios sociais (leia-se: utilizar a tecnologia dos meios sociais) tanto na sua comunicação interna quanto na externa sem ter que mudar sua cultura. Isto é suficientemente efetivo? Muito pouco. As mudanças cosméticas não resistem a primeira chuva na cara

Então, por que aspecto começamos? Pelo núcleo das organizações: a sua **su cultura.**

## **2. Cultura Organizacional 2.0**

Quero falar do que conheço, da minha experiência, do que descobri (e continuo descobrindo), de acertos e erros. Fazem alguns anos que muitas empresas latino americanas nos contratam para fortalecer sua comunicação interna. E faz algum tempo também que as ajudamos a desenhar estratégias de “comunicação interna 2.0”.

Porém, o que significa isso? O que querem, de verdade, quando pedem “comunicação interna 2.0”? Basicamente querem “ferramentas tecnológicas”: querem o desenvolvimento de blogs, twitters, wikis, etc.

Vou ser sincero. **Isto é muito mais fácil de vender.**

**Porém não é que eu vendo** (pelo menos em uma etapa inicial).

Porque para mim o universo 2.0 é:

**Uma plataforma cultural**

**e não uma coleção de tecnologias em “constante estado beta”.**

**Um modelo que desafia os meios clássicos de significação, participação e organização**

**e não uma ferramenta de comunicação com eficácia restrita.**

**Uma das decisões mais importantes (irreversíveis?) que podem tomar os profissionais de comunicação organizacional**

**e não um decisão qualquer, sem importância.**

Então qual é o meu enfoque?

## **Cultura. Cultura. Cultura.**

Isto implica analisar e intervir sobre a cultura organizacional e suas práticas. Depois, em um segundo ou terceiro plano, planejar que meios e ferramentas vamos utilizar.

Não sei se é isso que as empresas querem, porém acredito que é isso que elas precisam. E quero ser honesto, quero poder dormir tranquilo todas as noites. Quero oferecer projetos que transformem e gerem valor a médio e longo prazo. Quero projetos que se sustentem.

## **A Comunicação Interna 2.0 precisa de uma Cultura 2.0!**

Vamos então nos distanciar da visão **“tecnocentrista” e centrada nos meios. Você acha que:**

- Uma empresa “faz comunicação interna” quando tem um jornal interno?
- Uma empresa tem mais comunicação interna quando sua revista tem mais páginas?
- Uma empresa tem uma comunicação melhor quando a revista é colorida e vez de preto e branco?
- Um líder se comunica melhor quando tem mais reuniões com sua equipe?
- Uma empresa atualiza sua comunicação quando usa meios sociais?

Recuperamos a cultura como “plataforma para comunicar”. Uma pessoa se expressa segundo sua personalidade. Com uma empresa acontece o mesmo, salvo quando, em vez de personalidade, falamos de cultura.

## **A cultura é a comunicação em movimento.**

Fico encantado com esta frase!

## Cultura: do modelo 1.0 para o 2.0

### 1.0

Empregado  
Público Interno  
Recurso Humano  
Briga por poder  
Centralização  
Gigantismo  
Competência  
Informação  
Chefe e subordinado  
Linearidade  
Direção  
Manda a hierarquia  
O cargo outorga respeito  
Postorear  
Trabalhar muito  
Conglomerado burocrático  
Talhado na pedra  
O líder é que sabe  
Hobbes  
Conservar  
Não fracassar  
Administradores  
Adaptados e repetitivos  
Baixar normas e diretrizes  
Lógica linear e alfabética  
Sim senhor  
Obsessão por reduzir custos

### 2.0

Colaborador  
Ator multidimensional  
Pessoa  
Rotação de poder  
Descentralização  
Unidades móveis  
Cooperação  
Diálogo  
Colaboradores móveis  
Entrelaçamento  
Facilitadores  
Vence o talento  
A capacidade gera admiração  
Atrair  
Trabalhar melhor  
Rodovias sem paradas e pedágios  
Escrito na areia  
O líder se cerca de quem sabe  
Rosseau  
Criar e recriar  
Aprender com os erros e tentar de novo  
Empreendedores  
Insatisfeitos e criadores  
Construir alianças  
Mapas mentais e imagens  
Porque  
Paixão por gerar valor



### 3. Organizações no Aqui e Agora

A cultura 2.0 não é futurologia. As organizações mudam. **Aqui e Agora.**

Quero compartilhar com vocês uma situação que aconteceu este ano quando dava aula de comunicação corporativa na Universidade de Buenos Aires. Estava explicando os diferentes meios de comunicação que podemos usar em uma empresa clássica, quando um aluno levantou a mão e me disse que o que estava explicando talvez não se aplicasse na empresa em que ele trabalhava porque...

- Trabalha para um **“híbrido”**: duas empresas européias fundiram suas unidades de negócio e criaram uma terceira empresa.
- No seu primeiro dia de trabalho teve que **retirar seu notebook** para começar a trabalhar. Literalmente foi até um guichê, se apresentou, tomaram seus dados e o entregaram o equipamento.
- Não tem escritório fixo. A empresa conta com com quatro andares e ele pode conectar seu computador em qualquer posição. E mais: incentivam que **mude constantemente** para que conheça outros companheiros de trabalho.
- Seu chefe direto trabalha no Brasil e **nunca o viu pessoalmente**. Estão conectados todos os dias através de MSN, Skype, E-mail ou telefone. Porém nunca se deram as mãos.
- Participa de muitos projetos globais **ao mesmo tempo**. Cada um desse projetos tem um líder. Assim, durante um mês pode ter que se reportar a quatro pessoas diferentes espalhadas pelo mundo e fazer parte de diversas equipes virtuais.

- No escritório de BA, trabalham 600 pessoas. Somente 200 são empregados contratados de forma direta pela empresa. O restante provem de consultorias, **são terceirizados.**
- Em sua área trabalham cinco pessoas. O chefe que está no Brasil, é o único contratado. Ele e seus colegas são de consultorias... de quatro **diferentes consultorias!**
- 30% do pessoal é **estrangeiro**. Alguns ficam por três dias no país e logo se vão, outros ficam por três meses, alguns um pouco mais. Todos os dias entra e sai gente. Alguns argentinos também passam todo o ano liderando projetos em outros países, na média um mês em cada país.
- Para contrapor o efeito “babel” a empresa decidiu que absolutamente toda a comunicação interna sejam feitas em **em inglês**. Os empregados devem redigir seus e-mails neste idioma, mesmo que o destinatário seja argentino. O idioma espanhol ou local só é permitido para as comunicações informais.

**Esta empresa não é do ano 2020 nem está na Califórnia ou em Tóquio. Está na Argentina no ano de 2010. Aqui e Agora.**

Este “embrião” nos trás uma oportunidade genial para jogar com os cenários, elaborar modelos e exercitar o cérebro, que é, por hora, o único órgão que pode perceber o futuro.

Vamos extrapolar esta realidade existente e imaginar como seria gerenciar a comunicação interna em uma empresa do presente-futuro onde as pessoas:

- Não têm escritório fixo nem estão reunidas em um só local.
- Nunca viram seu chefe direto.
- Respondem a muitos líderes que estão em muitos lugares diferentes.
- Participam de equipes globais que se unem e se separam com facilidade.
- Podem liderar projetos e gerenciar hoje, alguém que até ontem foi seu “chefe”.
- Têm responsabilidades e hierarquias transitórias.
- Têm tantos colegas de trabalho quanto projetos dos quais participa.
- Têm dois tipos de colegas: os que conhece pessoalmente e os que nunca viu.
- Estabelece mais comunicações digitais que pessoais.
- As reuniões presenciais são um anacronismo.
- Não acumulam informação porque é ridículo e impossível acumular.
- Estão obrigadas a estar 24 horas conectadas, visíveis, disponíveis e acessíveis.
- Pensam sua permanência na empresa não mais que um ano e meio.
- Se consideram uma “empresa individual” que presta serviços.

## Estamos falando do futuro?

Não. Estamos falando de **Aqui e Agora.**

Podem compreender?

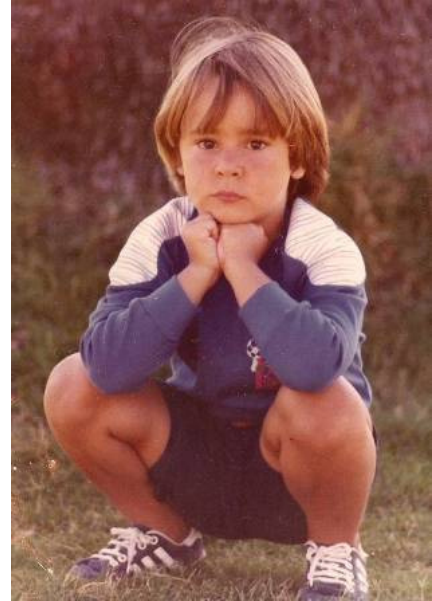
Conto a partir do meu ponto de vista. **O de um velho de 33 anos**

(idade que estou escrevendo estas linhas).

## Este sou eu, menino.

**Primeira diferença, era loiro.**

Logo me tornei moreno. Os gens “made in sul da Italia” de minha mãe, ganharam dos “made in Polônia” de meu pai. Porém aqui não acabam as diferenças:



- Era fã do “Mazingar Z” (programa de TV argentino) mas só podia assistir na hora do “Nescau” e por um único meio, a TV.
- Lia “Antejito”, uma revista infantil, e de lá retirava toda a informação para fazer os deveres de casa. Meu “copia e cola” era real.
- Minha mãe também utilizava o “Antejito” quando era criança.
- Tinha que pagar pela informação que recebia. As enciclopédias eram muito caras.
- Para falar ao telefone, minha vó tinha que pedir emprestado à vizinha.
- Em 1986 ganhei um computador Comodore 128. Os computadores maravilhavam as pessoas pela sua capacidade de processar dados.
- No mesmo ano, meu pai comprou um aparelho de CD que durou muitos anos. Essa tecnologia durou, pelo menos 20 anos.
- Tinha uma só categoria de amigos, os que conhecia pessoalmente.

Dar aula é um prazer. Porém também é uma necessidade. Estou em contato e debato durante três horas por semana com pessoas muito mais jovens do que eu. Um exercício que cairia muito bem aos homens maduros que dirigem suas empresas maduras em uma economia madura.

## Viva o Novo!

# O mundo está cada vez mais beta!

Isto significa que cada vez mais é difícil desenhar mapas. Desconhecemos a geografia e as margens estão sendo continuamente desgastadas, preenchidas, mudadas... “A ilha de Lost” se move constantemente. Porém, não é por isso que temos que desanimar.

Alvin Tofler, em seu brilhante livro “O choque do futuro”, afirma que “ter uma vaga ideia do que podemos esperar é melhor do que não ter ideia nenhuma e, em muitos casos, a exatidão extrema é completamente desnecessária.

Portanto, o importante não é acertar a previsão, mas sim **exercitar a visão.**

Especialmente quando entendemos que a imaginação tecnológica não funciona a partir da tecnologia como objeto mas sim do mito central que a faz funcionar. Em outras palavras, se por exemplo deixarmos de acreditar na comunicação como valor cai a Internet como tecnologia para comunicação.

Vamos ver agora o que é e pode ser a “Comunicação Interna 2.0”

## 4. Comunicação Interna 2.0

A cultura é comunicação em movimento. Considero que uma comunicação 2.0 se move seguindo várias destas trajetórias:

### 1. Acesso e disponibilidade:

Uma comunicação interna 2.0 implica que a empresa disponibilize a suas pessoas um amplo acesso a informação. (isto quer dizer: **Acesso Iguatário!**) Que torne disponíveis muitos dados que antes eram confidenciais ou reservados a um grupo restrito.

**É uma prova de fé?** Sim, porque implica confiar que as pessoas farão uso responsável dessa informação.

**Tem riscos?** Muitos.

Porém sejamos honestos: ainda que muitas empresas queiram guardar informação (por exemplo: os resultados do balanço), hoje em dia é muito fácil encontrar qualquer coisa se souber usar o “google” adequadamente.

**A mentalidade de “linha Maginot” é cada dia mais inútil.**

### 2. Igualdade:

Igualdade. Uma grande palavra. Porém o que significa em termos de comunicação 2.0? Reduzir a diferença entre emissores e receptores, entre os que **podem gerar conteúdo e os que só estão habilitados a ler e aceitar.**

Em certo ponto, isto me faz lembrar o conceito de **“prosumidor”**, e que em nível interno significa que os membros da organização possam alternar seu papel de produtores e consumidores de informação.

### 3. Uso

É prioridade ampliar o uso para reduzir as restrições originadas pela falta de competências técnicas. Não basta ter boa vontade. A empresa tem que prover recursos para que a “realidade não exclua o que a lei permite”.

### 4. Participação:

As pessoas têm que abrir caminhos próprios dentro do monobloco comunicacional. As organizações têm que promover e facilitar para que as pessoas **gerem, enriquecem, divulguem, discutam e reformulem conteúdos.**

Isto requer que a organização seja sensível a diversidade de experiências e representações particulares, e que evite a tentação de reduzi-las e homogenizá-las sob um único modelo.

Na prática, veremos se as pessoas querem ocupar os espaço e se tornando geradores de conteúdo, ou preferem ficar a espreita e apenas consumir informação sem comentar ou contribuir para o crescimento do debate.

Este comportamento de ficar a espreita é bem comum. E pode ser um sintoma de muitas coisas , como por exemplo:

- **As pessoas têm medo de opinar.**
- **Desconfiam dos reais interesses por trás da mudança.**
- **Não têm interesse porque consideram inútil, fictício ou falso.**

A participação e a confiança são duas faces da mesma moeda. A participação é um processo de aprendizagem, uma prova de valor. Não se conquista da noite para o dia. E mais ainda quando a lógica anterior talvez fosse de repreensão, **comunicação unidirecional e mandatária.**

## 5. Interatividade:

O modelo 2.0 supõe uma comunicação interativa onde as pessoas tenham a oportunidade de intervir, originar e compartilhar conteúdos sob um paradigma de rede e não simplesmente de mão dupla, ascendente – descendente. Por isso um plano de comunicação interna 2.0 requer um desenho que não esteja centrado em potencializar ou multiplicar a capacidade de difusão e sim que enfoque em **maximizar a interatividade**.

Passar do broadcasting ou plataforma de difusão para a construção de uma **praça pública** que incentive as conversas descentralizadas, multidimensionais, multi hierarquicas e livres.

## 6. Construção coletiva e colaboração:

As organizações têm que aceitar que as boas ideias podem vir de qualquer lado. E muito possivelmente da parte de baixo da pirâmide. Uma comunicação interna 2.0 adere a **cooperação e a elaboração aberta de conteúdos**, como um modelo “Wiki”, por exemplo. Mas isto requer várias premissas. A primeira e fundamental: que os líderes validem que determinados conteúdos possam ser elaborados por pessoas que não estão no vértice ou no centro e, que a meritocracia pesa mais que a hierarquia formal no momento de validar as intervenções.

O desafio é organizar o diversificado, articular as diferenças e aglutinar as micro ações ou ideias antes que elas se dissolvam.

O benefício: potencializar a inteligência coletiva e tornar explícito o conhecimento tácito.



## 7. Escutar, responder e fazer:

Na cultura 2.0, a expressão é o valor fundamental. A empresa, ao aderir a ela, minimiza a lógica “broadcasting” e se dispõe a ouvir a suas pessoas porque tem vontade sincera de conhecer suas opiniões e pontos de vista. Por outro lado, assume a responsabilidade de responder aos comentários e, mais importante, **fazer algo com o que ouviu.**

**Um contra exemplo típico:** uma empresa abre um blog interno porque tem muita vontade de conhecer a opinião de seus colaboradores. Tudo bem até que aparecem as primeiras críticas. O que acontece em 90% dos casos?

- **Não respondem.**
- **Apagam as mensagens.**
- **Saem a “caça as bruxas”, para descobrir quem escreveu.**

## 8. Respeito e redução do ego:

A comunicação (a boa) só é possível quando as pessoas se respeitam e se valorizam. E este é o mantra da comunicação 2.0, seja interna ou externa.

**Tenho um exemplo:**

Trabalhamos para uma empresa para a qual propusemos que o “Manual de Atendimento ao Cliente” fosse elaborado por seus próprios empregados sob um modelo Wiki, onde todos poderiam apresentar suas ideias e ao final, ficariam as melhores, sem importar a hierarquia formal do autor. O maior desafio que enfrentamos, antecipei no ponto 6: fazer com que os líderes aceitassem e acreditassem que as pessoas que atendiam aos clientes eram inteligentes, sabiam muito e, sabiam, inclusive, mais do que eles (**esta foi uma heresia pela qual quase “comeram o meu fígado!”**) e que portanto deveriam incentivá-los que:

- **Pensassem coletivamente**
- **Escrevessem coletivamente**
- **Decidissem coletivamente**

Afinal, quem atende os clientes todos os dias? **Eles!** Esta ideia foi inspirada a partir de uma frase de **Dan Gilmor** (jornalista e autor do clássico “We, the Media”:

**“Meus leitores, coletivamente, sabem mais do que eu”.**

Este deveria ser outro mantra dos líderes:

**“Meus empregados, coletivamente, sabem mais que eu... inclusive!”**

**Agora conto o final da história:** o “Manual de Atendimento ao Cliente” ficou excelente, com milhões de ideias produtivas, muito mais que se somente um chefe ou consultor tivesse escrito tudo. Golpe no ego? Sim, doeu em todos os líderes 1.0. Porém o CEO, que conheço bem, me disse mais tarde: *“Ale, até agora não sabia que minha empresa estava cheia de talentos na base. Talvez seja a hora de redesenhar a pirâmide. Obrigado por me mostrar!”*

## **9. Rede e Interatividade:**

Uma comunicação interna 2.0 requer um modelo de organização participativo, mais plano, onde a interatividade não está sufocada por hierarquias clássicas nem trajetórias unidirecionais. Onde os níveis, tarefas, fronteiras, lideranças e intercâmbios também se flexibilizam e dinamizam, onde o centro e a periferia é contingente, circunstancial ou diretamente mutável sob um modelo de rede de interatividade.

## 10. Redução do controle:

Todas estas orientações fazem com que a empresa deva estar disposta a “perder” o controle clássico sobre o que os colaboradores dizem, pensam ou decidem. Abrir o jogo no modelo 2.0 implica deixar de se perguntar “como controlar” o que dizem as pessoas e pensar em “como aproveitar” o que elas emitem. (como fala **Manuel Castells**: “A única pergunta que não se admite na Internet é como controlar o que a é publicado”).

- **Conceito chave:** Equipotencialidade. Todos têm, potencialmente, capacidades equivalentes para publicar informação.
- **Ideia complementar:** Meios permeáveis.

Trata-se de romper com a máxima de Ford: “Você pode escolher a cor do carro que quer, desde que seja preto”. Reeditado: “Você pode dizer o que quiser sempre, desde que seja respeitoso e construtivo”.

## 11. Desintermediação e Horizontalidade:

A arquitetura participativa do universo 2.0 conduz a um processo de desintermediação na produção e difusão de conteúdos. O papel ativo do “prosumidor comunicacional” requer um espaço em que, respeitando princípios básicos, se possa trocar opiniões livremente ou prosseguir com os debates pelo tempo que se achar necessário. É **“cara a cara”**, uma interconexão de igual para igual com um mínimo de intervenção para facilitar a geração da praça pública.

## Comunicação Interna: 1.0 a 2.0

### 1.0

Informação  
Comunicação como produto  
Receptor e emissor  
Mão única  
Descendente e ascendente  
Muitas afirmações  
Muito papo  
Dados  
Poder do megafone  
Mensagens verticais  
Monobloco da informação  
Muitas senhas  
Informação classificada  
Linha Maginot  
Reserva de informação  
Poder da informação  
Meios centrados na difusão  
Gargalos comunicacionais  
Lógica broadcasting  
Panorâmico informativo  
Pirâmides egípcias  
Ódio a crítica  
Terror da Rádio-corredor  
Grandes meios

### 2.0

Diálogo  
Comunicação como processo  
Prosumidores comunicacionais  
Comunicação Cara a cara  
Rede  
Muitas consultas  
Ouvir muito  
Significados  
Poder dos neurônios  
Conversas horizontais  
Tecidos vivos e comunicantes  
Muito acesso  
Informação pública e aberta  
Google  
Compartilhar diálogos  
Poder da conversação  
Meios que buscam interação  
Arquitetura de participação  
Interatividade descentralizada  
Praça Pública de comunicação  
Redes globais  
Celebração do desenho  
Celebração da conversa  
Grandeza

## **5. Chaves de Ação**

Caso tivesse que fazer uma nuvem de tags deste texto, as palavras que seguramente colocaria seriam:

**papel ativo - construção coletiva - escuta sincera - descentralização – abertura e acesso - arquitetura participativa - vontade de falar - interação fluida - plaza praça pública - simetria - inteligencia colectiva – atores e autores – layout neural - equipotencialidad**

Quero compartilhar algumas reflexões resultantes desta nuvem de palavras:

### **1. Não é tão fácil fazer comunicação 2.0**

Implementar uma comunicação interna 2.0 é um desafio dos grandes porque implica em reconfigurar a cultura, as práticas, os poderes, as dinâmicas e formas de organização. Portanto, é “perigoso” colocar em prática, porque vai gerar tensões, dissidências e pessoas vão se sentir exiladas dentro da empresa, porém também surgirão adeptos.

Não é fácil. Ao menos que somente tenhamos em mente abrir blogs, twitters, wikis e outros canais tecnológicos.

Michell Houellebecq adverte em seu livro “Plataforma”: *“que as coisas sejam claras: a vida, tal como ela é, não é má. Temos alcançado alguns dos nossos sonhos. Podemos voar, podemos respirar embaixo d’agua, inventamos os eletrodomésticos e o computador. O problema começa no corpo humano”.*

## 2. O modelo 2.0 não é um destino único no universo

Nem todas as organizações estão preparadas para implementar comunicação 2.0, nem estão obrigadas a fazê-lo. Eu acredito que como comunicadores, devemos resolver os problemas, não criar outros. E as vezes querer forçar uma empresa a adotar o paradigma 2.0 é presenteá-la com uma caixa repleta de dificuldades desnecessárias.

## 3. É muito difícil ter comunicação 2.0 se a cultura é 1.0

A base é a cultura. A partir da cultura se desprende a comunicação de uma empresa. Se a cultura é 1.0, comunicar através de um modelo 2.0 vai ser fictício, improdutivo ou pior ainda, contraproducente. Que número tem a nossa cultura? As vezes inclusive são negativos!

## 4. Uma empresa pode ser 2.0 sem ter ferramentas digitais 2.0

Minha conclusão favorita. Minha ideia mais praticada e implementada nas empresas. Começamos a ser 2.0 sem usar tecnologia!

Vejamos: O modelo 2.0, antes de ser uma ferramenta, é uma cultura ou uma atitude. Então, uma empresa pode abraçar este paradigma sem ter que desenhar ou criar obrigatoriamente “meios sociais”. Por exemplo, para as empresas recomendo que reconfigurem as clássicas reuniões de trabalho sob o prisma do modelo 2.0.

Uma reunião pode ser 2.0 porque o modelo 2.0 é uma arquitetura de participação. E uma reunião pode cumprir com todos os seus princípios: facilitar a comunicação, gerar interação entre os participantes, compartilhar informações instantaneamente, criar conhecimento de forma colaborativa, etc. Além disso, uma reunião tem duas vantagens: comunicação sincronizada e redução de ruído.

Claro que as tecnologias, por exemplo uma Wiki, podem potencializar esta atitude e servir de anabolizante para uma comunicação mais ampla. Porém uma simples e gratuita reunião também pode ser 2.0. **E melhor, não se paga nada por ela.**

## 5. Incorporar ferramentas 2.0 pode impactar a cultura

Sempre me perguntam o que acontece se incorporarmos ferramentas 2.0 em uma “cultura broadcasting”. Ajuda? Eu acredito que o melhor é primeiro trabalhar a cultura em si. Porém caso não seja possível, é bom lembrar que as estruturas são estruturantes porém também estruturadas. Estruturadas pela mesma prática que estruturam. Paradoxal, não?

Desta forma, incorporar ferramentas 2.0 pode ter um impacto sobre a cultura porque chegam ao seu DNA uma forma de comunicação, uma lógica implícita, uma energia nova. Parecem “inócuas” ou “sem efeito prático”, mas não são.

Algo como quando alguém quer começar a malhar. Primeiro compra a “ferramenta”, que é mais fácil. Por exemplo, compra um par de tênis de corrida. Então passam os dias e a pessoa vê os tênis que custaram mais de R\$ 400,00 ali de lado e então, decide utilizá-los. A ferramenta incentiva a ação e, se tudo corre bem, inclusive pode ser uma atividade que dure. Sustentável e prazerosa ao longo do tempo.

As vezes as ferramentas 2.0 podem ser como este par de tênis. E podem ajudar que o líder diga: “Se já temos blog, wiki e tudo mais, porque não passamos a utilizá-los?”

## 6. Decidir que tipo de meio social é necessário implementar

Suponhamos que a cultura já exista. Temos as práticas. Queremos ferramentas? Pensemos quais são necessárias realmente, porque nem todas tem o mesmo efeito. Por exemplo, podemos colocar o foco na:

- **Expressão:** Se queremos potencializar e facilitar a geração de conteúdos. Usamos blogs, twitter, etc.
- **Interatividade:** Se nos interessa facilitar ou potencializar a comunicação entre os colaboradores, criar comunidades ou fóruns. Usamos: Facebook, Friendster, MySpace, Orkut, Skyrock, Netlog, Hi5, Tuenti, etc.
- **Colaboração e formação:** Se buscamos criar instâncias de colaboração e aprendizado, abrir um espaço onde o colaborador possa cooperar com a geração de conteúdo, pedir ou fornecer ajuda. Usamos Wikis ou bookmarks sociais como Delicias ou StumbleUpon.

#### **Outros focos que penso são:**

- Qual é a capacidade dos meios sociais de intermediar conteúdos? que modelos de comunicação propõe, que arquitetura ou “layout comunicacional” utilizam?
- De que modo estes meios sociais permitem ou não articular os vínculos entre os emissores – receptores – prosumidores? qual é a sua lógica?

Quer dizer, estamos falando **da mediação dos conteúdos e das relações.**

## **7. Não existe um plano de CI 2.0 e outro comum. Existe um plano de CI e ponto**

Não existe o “mundo virtual”. Tudo é real. E tudo é intermediado. Isto que você está lendo agora é real, mesmo que estejas lendo através de um meio virtual. Se na próxima frase eu te insulto, quando me encontrares na rua, vai me tirar satisfações e eu não vou poder dizer: Ah não! Isso foi no mundo virtual, não fica brabo!”. Se uma empresa tem sua imagem destruída em um vídeo do Youtube, suas ações vão cair no mundo “real” e não na “bolsa de valores virtuais”. Quer dizer, nós e nossas comunicações sempre são reais e sempre geram consequências. Portanto, não há um plano de comunicação 2.0 e um plano comum ou real.

Há, sim, comunicação.



## 8. Em outras palavras, estamos falando sempre, da mesma coisa

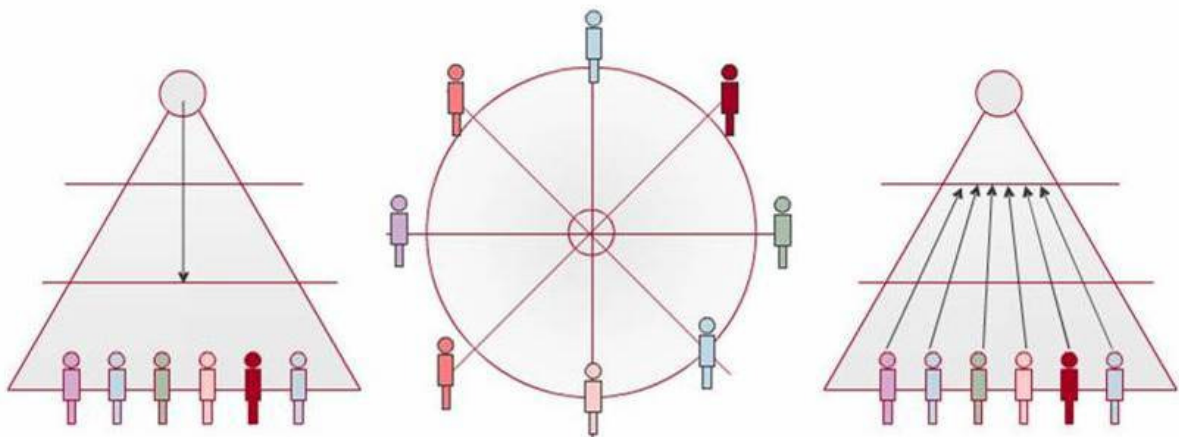
O valor da comunicação interna 2.0 não reside na sua inovação pura e simples, mas sim na grande possibilidade de abrir uma nova visão sobre velhos temas. Alguns temas que eu considero realmente importantes neste momento sobre comunicação interna são:

- Modelos de organização
- Estruturas de poder
- Arquitetura de difusão
- Políticas de interatividade
- Cultura organizacional
- Ego

Em última análise, estamos falando sempre da mesma coisa.

Não estamos falando de tecnologias, estamos falando de modelos.

Dos mesmos modelos de sempre.



## 9. Uma mensagem ruim segue sendo uma mensagem ruim por mais que se publique em meios 2.0

Minha primeira conta de e-mail foi [mariscal@fsoc.uba.ar](mailto:mariscal@fsoc.uba.ar) e a obtive no ano de 1996. Depois de poucos meses contratei o serviço de internet em minha casa (enquanto navegava não era possível utilizar o telefone) e neste mesmo ano montei minha primeira página pessoal no “Geocities” na categoria “SouthBeach”. (Tudo isso deve parecer pré-histórico para muitos da Geração Y que estão lendo). Eu estava super contente com a internet, me parecia uma coisa ótima. Um dia convidei meu avô para ir a minha casa e com muito orgulho lhe mostrei a maravilhosa novidade. Ele me olhou, fez cara de paisagem e me disse: **“Sim, é muito bonito. Porém um tonto com internet segue sendo um tonto.”**

Não me atrevi a perguntar se falava de mim.

*“Que meio de comunicação interna devo utilizar na minha empresa?” “É interessante criar um canal de TV interno?” “Nosso CEO deveria ter um blog?”*

Escuto perguntas como essas todos os dias. Nas empresas, nos seminários, no meu blog. E sempre utilizo a piada do meu avô para explicar que uma mensagem ruim, segue sendo uma mensagem ruim por mais que seja difundida através de um meio inovador, atrativo ou cool.

Não se deveria escolher os meios. Os meios nascem a partir da estratégia.

O uso de meios 2.0 não deveria ser uma escolha.

**O uso de meios 2.0 deveria ser uma necessidade que surge da cultura organizacional, da mesma cultura que, naturalmente, nasce a estratégia.**

## 10. A tecnologia muda, os humanos não.



Fico encantado com esta tira. Tem um lado negativo que me faz lembrar a discussão sobre se o mundo avança ou não, que provoca Sábado em “Sobre heróis e tumbas”, quando um dos personagens diz: *“Porque você deduz que o mundo evoluiu? Sim, entendo, é melhor matar os seres humanos com bombas Napalm do que com arco e flecha”*.

Duro.

Porém esta reflexão também tem um lado positivo: a permanência de certas condutas, a possibilidade de ficar parado enquanto as correntes te levam. A tecnologia muda todo tempo. Tudo é um beta permanente. Existem tantas coisas para aprender e tão pouco tempo. Sinto, muitas vezes que, faça o que faça, sempre vou estar desatualizado. Que sempre vai chegar alguém e me dizer: *“Como não conheces esta ferramenta, página, software, guru, plataforma, etc?”*

**Já assumi que é impossível que isto não aconteça.**

Porém também é certo que o homem não muda tanto e que os comunicadores sempre estão abordando questões similares, problemáticas comuns, emoções compartilhadas.

Nós, em última análise, trabalhamos pelas pessoas e não pelas ferramentas. Nosso esforço segue centrado em gerar mensagens duradouras, ações possíveis, conversas confiáveis, bem estar e satisfação profissional e pessoal.

Seguimos sendo pessoas que se comunicam com pessoas.

## **6. Perguntas para seguir avançando**

Em muitos dos meus seminários sobre comunicação corporativa convido os participantes a fechar os olhos e imaginar o futuro da nossa área profissional. Desafio eles a pensar e debater como acreditam que será a comunicação interna dentro de dois anos.

Quero compartilhar, ao final deste e-book, algumas de minhas questões favoritas para que possamos pensar juntos.

**Educação:** Qual vai ser o futuro do ensino da comunicação? Qual vai ser a formação de um comunicador e quem a vai determinar? O que teremos que saber, aprender, estudar, praticar e vivenciar?

**Capital político:** Onde imaginamos que estará a figura do comunicador dentro da organização? Que capital político possuirá? Como vai ser remunerado? Como vai interagir com outras áreas? O que será da hierarquia e do espaço de ação? Como construirá o poder?

**Ferramentas e meios:** Quais vão ser as ferramentas e os meios de comunicação interna do futuro? O que acontecerá com o universo digital? Em que vai se transformar o modelo 2.0? ¿Cuáles van a ser las herramientas o medios de comunicación interna del futuro? ¿Qué va a pasar con el universo digital? ¿En que se va a transformar el 2.0?

**Cultura:** Como vamos construir, compartilhar e transmitir a cultura corporativa? Qual será o modelo de “bom colaborador” e “ bom líder”? Como se medirá o clima, a cultura, o sucesso de uma gestão? O que vai acontecer com as hierarquias, como será o crescimento da organização, quais serão os valores a comunicar?

**Planejamento:** Como será um plano de comunicação? De que vai depender? As crises serão constantes e obrigarão a criação de planejamentos cada vez mais curtos? Teremos que planejar com extintores de incêndio nas mãos? Teremos que planejar, sub planejar e contra planejar?

**Relação Interpessoal:** qual vai ser o papel da comunicação interpessoal na sociedade e na empresa do futuro? O que vai acontecer com a comunicação informal? Radio corredor ou Blog Corredor? Como vão ser as reuniões de trabalho? As pessoas permanecerão sentadas frente a frente? Como serão montadas e fortalecidas as equipes? Como serão as lideranças?

**Geração e Circulação:** Como vai circular a comunicação nas empresas? Como será a comunicação ascendente, descendente e horizontal? O modelo “Wiki” vai se propagar e o conhecimento será gerado de forma compartilhada e a partir de várias cabeças? A informação seguirá sendo poder ou vai ser o bem mais distribuído do mundo?”

**Este es cierre que me gusta: con preguntas.**

**Sigamos pensando. Gracias por acompañarme hasta aquí.**

**Apoio:**

