

meio & mensagem

28 DE OUTUBRO DE 2019 • Nº 1884 • ANO XLII • R\$ 12,00

grupom&m

EXEMPLAR DE ASSINANTE ISSN 0101-3327



Karol Gomes e Helaine Martins, do projeto Entreviste um Negro: incômodo com fontes do jornalismo

Diversificação de porta-vozes desafia área de relações públicas

O aumento na preocupação com a imagem pública das empresas modifica as dinâmicas de seleção e formação de porta-vozes propostas por agências de relações públicas e departamentos de comunicação interna. Ganham importância quesitos que vão além da qualificação técnica e do critério hierárquico, como a legitimidade diante dos valores das marcas. **Págs. 16 a 18**

MÍDIA

IAB faz análise legal e propõe revisar autorregulamentação

Nesta semana, o IAB Brasil divulga um documento de 33 páginas no qual analisa, do ponto de vista jurídico, leis e outros dispositivos que regem a publicidade brasileira desde os anos 1960, passando pelas regras do Cenp, até a recente Lei de

Liberdade Econômica. O estudo examina quais desses textos têm implicações diretas, o que é interpretável e o que é de adesão voluntária. Também sugere que, para integrar as inovações digitais, a autorregulação deve ser mais debatida. **Pág. 39**

NEXT, NOW

Apetite por inovação estimula futuro da indústria alimentícia

Sinal dos tempos, o comportamento das pessoas em relação ao consumo de alimentos e bebidas tem mudado consideravelmente. Com isso, a indústria vive

sob a pressão de ter sua atuação pautada por demandas diversas, como ser mais saudável, reduzir prejuízos ao ambiente e investir em inovação. **Págs. 50 a 55**



Carnes plant based, como da Fazenda do Futuro, respondem à sustentabilidade e aos novos hábitos

ENTREVISTA

“Devemos equilibrar melhor metas de curto e longo prazos”

Vice-presidente de soluções de marketing do LinkedIn na América Latina, Joshua Graff tem muitos dados sobre o modo que seus clientes fazem negócio. Um problema re-

corrente, diz, é a falta de visão a longo prazo. “Temos de reconhecer o valor do investimento em marca e mudar as percepções sobre esse horizonte”, afirma. **Págs. 6 e 7**



Graff diz que LinkedIn passou de rede de empregos a plataforma de conexões profissionais

AGÊNCIAS

Marcia Esteves assume como CEO da Lew'Lara\TBWA

Pág. 20

MERCADO

Integração digital pauta avanço da mídia out-of-home

Pág. 32

RELAÇÕES PÚBLICAS

Discurso afinado

Maior exposição de executivos em redes sociais e busca por diversificação de porta-vozes coloca áreas de relações públicas e comunicação interna em posição estratégica

Por **KARINA BALAN JULIO** kjulio@grupomm.com.br

No início de outubro, o portal americano The Verge vazou áudios de um encontro privado entre o CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, e colaboradores da empresa. Na ocasião, o tom do executivo foi de contradição. No início do ano, em um artigo que escreveu para o Washington Post, ele havia defendido a regulamentação de plataformas digitais, mas no encontro vazado criticou propostas de parlamentares americanos relativas ao tema. Também comparou o Facebook a plataformas concorrentes e reclamou da cobertura jornalística sobre a empresa. O tom incisivo de Zuckerberg chamou a atenção por destoar da linguagem branda e institucional que o Facebook e o executivo adotam há anos da porta para fora.

Outro executivo global, Elon Musk, CEO da Tesla, se tornou conhecido por divulgar de memes e opiniões pessoais até informações estratégicas da empresa em sua conta no Twitter — com ou sem o aval de outros membros do board. Os casos acima refletem, por um lado, a necessidade de alinhar os discursos pessoais de altos executivos à mensagem oficial das empresas que representam e, paradoxalmente, o contexto cada vez menos intermediado entre essas duas pontas.

É nesse cenário, somado ao momento de diversificação de canais de comunicação, que a área de relações públicas reinventa sua atuação, alavancada por atividades como gestão de reputação e desenvolvimento de porta-vozes. O mercado de PR cresceu 5% no ano passado, sendo que, somadas, as 250 maiores empresas do setor movimentaram US\$ 12,3 bilhões no período. “Cada vez mais, vemos profissionais de comunicação, que cuidam da reputação das empresas, sentando nos boards das companhias”, justifica Eduardo Vieira, sócio-fundador e co-CEO do Grupo Ideal, braço de relações públicas do WPP.

O papel mais estratégico da área caminha lado a lado com a humanização das empresas, mais pressionadas a colocar seus executivos e colaboradores na linha de frente do negócio. “Se você quiser tornar sua marca amada pelo público, precisa personalizar a empresa para que as pessoas sintam verdade e não te abandonem”, opina Eduardo.

A preocupação com a “cara da empresa” vem modificando as dinâmicas de seleção e formação de porta-vozes por parte de agências e departamentos de relações públicas. Nesse contexto, não conta apenas a qualificação técnica e título dos porta-vozes, mas sua legitimidade diante dos valores da marca. “Uma nova competência de qualquer liderança é sobre a forma como ela se alinha aos valores que seu crachá representa”, ressalta Roberta Machado, CEO da In Press Porter Novelli.

A combinação entre autenticidade e propósito é um dos fatores que lideram a



Roberta Machado e Mônica Anjos, da In Press Porter Novelli, investem na dinamização do media training, levando em consideração formatos como selfies e transmissões ao vivo



As jornalistas Karol Gomes e Helaine Martins criaram o projeto Entreviste um Negro, que busca dar visibilidade a especialistas em diversos assuntos, que nem sempre aparecem na mídia

flexibilização do desenvolvimento de representantes corporativos. Se porta-vozes oficiais costumavam ser somente executivos C-level, diretores e vice-presidentes, agora as empresas expandem seus representantes oficiais para outros níveis hierárquicos, entendendo que o importante é a mensagem a ser transmitida para a comunidade externa. “O treinamento de porta-voz pode acontecer tanto para um executivo com mais experiência, como para um executivo de 20 e poucos anos, que cresceu rápido e tem competência técnica”, explica Mônica Anjos, diretora de treinamentos da In Press.

A Visa é uma das empresas que altera-

ram a orientação estratégica de seu time de relações públicas. O processo começou há três anos, quando a marca mudou seu posicionamento de uma empresa de pagamentos para uma empresa de tecnologia. O objetivo era falar mais sobre inovação para o público externo, e, para moldar os discursos ideais, o time da área reuniu seus executivos para um brainstorming. “Não foi um media training comum. Fizemos um processo de cocriação com executivos para chegar ao conteúdo que poderia ser transmitido”, conta Sabrina Sciana, diretora de relações corporativas da Visa.

Outro pilar estava na transmissão das mensagens institucionais para além dos

altos cargos. Para isso, a empresa expandiu treinamentos de comunicação para diferentes áreas. “Não bastava que apenas a diretoria carregasse um discurso, todos na empresa precisavam entender e falar sobre inovação. Antes, quem falava para fora era apenas o diretor ou presidente, mas hoje estamos capacitando diferentes pessoas para falar”, explica a diretora.

Em um movimento similar, a Coca-Cola também modificou suas dinâmicas de treinamento. “Os porta-vozes eram tradicionalmente treinados hierarquicamente, primeiro os vice-presidentes, depois diretores e, então, gerentes sênior. Com o passar do tempo, entendemos que seria interessante ter mais especialistas falando sobre temas de interesse da companhia”, afirma Helena Bertho, gerente de comunicação da Coca-Cola Brasil. Somente em 2018, a companhia treinou 42 novos porta-vozes no País de acordo com macrotemas como inovação, sustentabilidade, negócios e lançamentos.

Um dos desafios como multinacional, com diversas unidades de negócio e marcas no portfólio, é manter unidade nas mensagens transmitidas por seus executivos. “Queremos garantir que todos os porta-vozes carreguem as mensagens-chave da companhia de forma consistente, além de mensagens por áreas de interesse”, acrescenta.

A clareza, a objetividade e a capacidade de gerar empatia são alguns dos parâmetros utilizados pelo PR na hora de recomendar porta-vozes para falar diante da imprensa, comunidade interna ou eventos, por exemplo. “Às vezes acontece de treinarmos entre dez e 15 pessoas, mas algumas mostram melhor afinidade como porta-vozes. Podemos ter cinco gerentes capacitados para falar, por exemplo, mas dois deles são especialmente autênticos ou têm o discurso mais fácil de entender, então seriam os mais indicados”, explica Roberta, da In Press.

Novos formatos, nova linguagem

Outro aspecto em transformação é a linguagem utilizada pelos porta-vozes, cujo discurso deixou de ser excessivamente formal e impessoal, e deu lugar a pitadas de informalidade e personalidade. A mudança no tom, em alguns casos, começa pelo dress code, como aconteceu com a Visa após seu reposicionamento. “A primeira coisa que mudou foi em relação à apresentação dos executivos. Até então, eles só usavam terno e gravata e transmitiam uma imagem mais séria. Depois do reposicionamento, renovamos o dress code”, relembra Sabrina.

A linguagem direta e orgânica, característica da era digital, também estimula que porta-vozes adotem um novo tom diante de consumidores, colaboradores e demais stakeholders. “Temos visto uma mudança de linguagem gritante. O mundo em que vivemos hoje é cada vez menos intermediado, e, por isso, as pessoas querem se comunicar de maneira mais direta”, argumenta Eduardo Vieira, da Ideal.

Assim, times de PR também adaptam seus media trainings com foco em canais de comunicação mais orgânicos. O famoso media training, que em sua essência consiste na simulação de entrevistas com jornalistas, hoje prepara executivos para situações mais diversas, como apresentações para o público interno ou gravações de vídeos. “A chance de um porta-voz dar uma entrevista para um repórter

de TV atualmente é menor do que a de gravar um vídeo-selfie que circulará entre milhares de funcionários”, exemplifica Roberta. “O tipo de linguagem e tom que ele usará em uma live no Facebook é diferente do que usaria em uma entrevista”, acrescenta Mônica. Quando necessário, o treinamento é incrementado com técnicas de teatro e fonoaudiologia.

Apesar dos novos formatos de conteúdo e interação, times de comunicação ainda veem na imprensa um ativo importante para transmitir as mensagens da marca. “Com o advento das fake news e com a necessidade de checagem das informações, a imprensa tem muita relevância em apontar o que é factual e entregar conteúdo de credibilidade”, avalia Helena, da Coca-Cola. Como parte do treinamento, porta-vozes da empresa são convidados a debaterem o mercado de notícias e a participarem de análises de discursos sobre temas de interesse da companhia.

Posicionamento digital

Uma pesquisa da rede global de agências de relações públicas Ecco apontou crescimento de 66% na presença de CEOs brasileiros ativos nas redes sociais desde o ano passado, considerando as 20 empresas com maior valor de mercado no País. Ainda, segundo o estudo Trust Barometer 2019, realizado pela Edelman com 1,5 mil brasileiros, 73% deles esperam que CEOs promovam mudanças na sociedade, o que mostra a importância de se posicionarem sobre diferentes temas.

Embora CEOs tenham naturalmente maior evidência, é notável a presença de novos “influenciadores corporativos”, executivos que compartilham postagens analíticas sobre negócios, dicas de empreendedorismo e até mensagens motivacionais em seus perfis no LinkedIn, Facebook e Twitter. Atentos a essa tendência, as equipes de comunicação corporativa têm utilizado as redes sociais como aliada de suas estratégias.

A Visa estimula porta-vozes a combinar seus interesses corporativos, causas e interesses pessoais em redes como o LinkedIn, por exemplo. “Buscamos trabalhar a espontaneidade, às vezes ajudando nossos executivos a construir seu ponto de vista em artigos ou vídeos. Um dos nossos vice-presidentes, por exemplo, corre, nada e faz ciclismo em competições de triatlo. Pensamos: ‘por que não inserir isso no contexto dos negócios?’”, conta Sabrina, se referindo ao vice-presidente de novos negócios, Eduardo Abreu. No background de seu perfil no LinkedIn, ele aparece pe-

dalando, e eventualmente usa metáforas de seus hobbies para compartilhar assuntos corporativos. “Isso gera uma conexão com público de uma maneira diferente”, diz a diretora.

Para Erica Firmo, gerente de comunicação do LinkedIn para América Latina e Espanha, a presença dos porta-vozes nas redes sociais pode aumentar o conhecimento da marca pelos clientes e posicionar os profissionais da empresa como referências em inovação. “Nomes como Guilherme Benchimol, CEO da XP Investimentos, Luiza Trajano, fundadora do Magazine Luiza, e Rachel Maia, presidente da Lacoste, usam o LinkedIn quase todos os dias para postar novidades sobre as empresas em que trabalham”, exemplifica.

Colaboradores como porta-vozes

O Trust Barometer, da Edelman, também questiona brasileiros sobre a credibilidade de diferentes players, e a maioria diz confiar mais em porta-vozes de empresas do que em agentes do governo e da mídia (veja gráfico). Mais de 50% dizem confiar em CEOs, diretores, funcionários e especialistas técnicos de empresas. Porém, os agentes com maior índice de confiança, de 74%, segundo a pesquisa, são pessoas “comuns”, consideradas como pares.

Diante disso, além de CEOs, diretores e VPs, os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos também atuam como influenciadores das empresas, caminho que indica a ressignificação da função de porta-voz, na avaliação de Carina Almeida, CEO da Textual Comunicação. Para ela, em uma sociedade ultraconectada os profissionais são “pessoa jurídica” o tempo todo. “Todo colaborador, na prática, é porta-voz, porque comenta e responde sobre a empresa onde trabalha em



Sabrina Sciama, diretora de relações corporativas da Visa: “É importante que stakeholders vejam as pessoas da empresa como influenciadoras”

todas as situações da sua vida, num grau de exposição sem precedentes. Ele é um guardião da marca mesmo em contextos que já foram somente de natureza pessoal, como uma conversa na mesa do bar ou em seu perfil na mídia social”, avalia.

A força dos profissionais, principalmente no digital, não pode ser subestimada. De acordo com o LinkedIn, o engajamento de páginas de profissionais costuma ser, em média, duas vezes maior do que das páginas das empresas onde trabalham. Ainda, segundo a plataforma, 75% dos clientes corporativos acreditam que uma liderança presente no LinkedIn ajuda a escolher seus fornecedores. “Notamos que as empresas que incentivam seus colaboradores a publicarem na rede conseguem humanizar a história da marca, que pas-

sa a ser contada não só por CEOs e altos executivos, mas por todos que fazem parte e ajudam a construir a empresa”, afirma Erica, do LinkedIn.

Diante da maior visibilidade online, um novo papel das empresas de comunicação tem sido moldar políticas de interação em redes sociais para empresas, que podem ser mais flexíveis ou rigorosas. Essas políticas podem envolver, por exemplo, manuais com recomendações sobre a conduta digital, como evitar postagens sobre temas controversos ou que firam os valores da empresa. A Textual tem investido em metodologias de gamificação para alertar porta-vozes e colaboradores de seus clientes sobre as vantagens e riscos da exposição profissional no digital.

“Temos programas que convidam o profissional a se colocar no lugar de outro e reavaliar, por exemplo, o impacto de um comentário preconceituoso postado numa mídia social”, afirma Carina. Os treinamentos da agência são presenciais e online e levam em consideração temas como pessoas, ética e clima da empresa. “Além dos treinamentos, também temos desenvolvido aplicativos e plataformas de conteúdo para WhatsApp com as principais mensagens do cliente, para serem repassadas para colaboradores”, acrescenta.

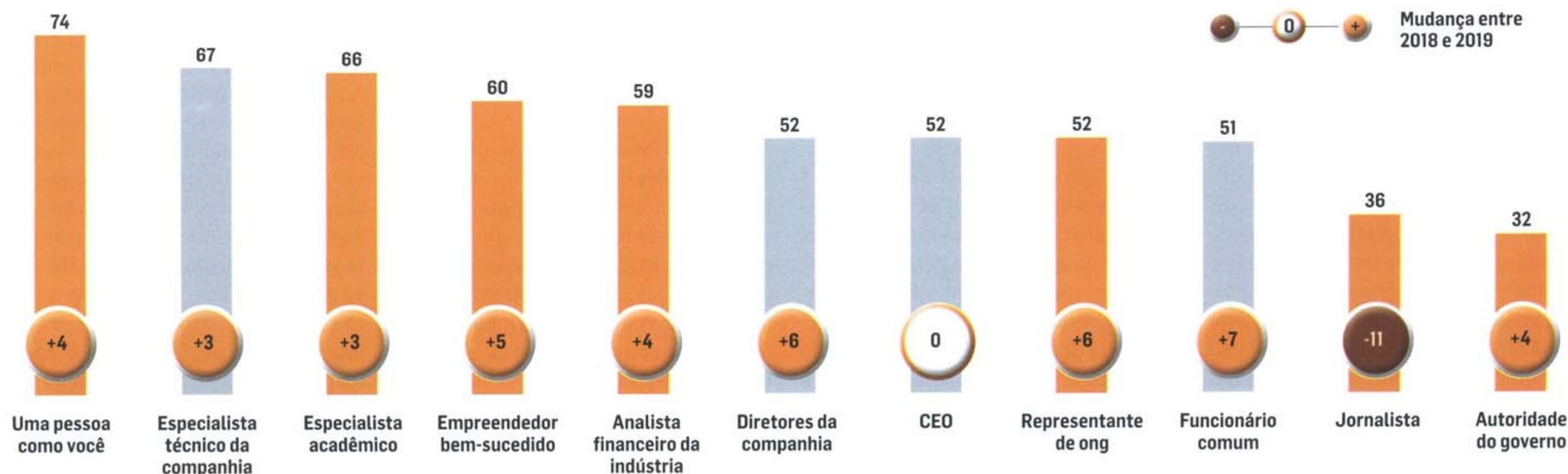
Visa e Coca-Cola também investem em iniciativas de suporte à produção de conteúdo gerado por seus colaboradores. A Visa vem utilizando a ferramenta Elevate, do LinkedIn, para aprovar previamente conteúdo compartilhado por funcioná-



Carina Almeida, CEO da agência Textual, que trabalha com gamificação e treinamentos online para porta-vozes e colaboradores dos clientes

Escala de credibilidade

Porcentagem no Brasil dos que classificam cada fonte como muito/extremamente confiável



rios, evitando, assim, o compartilhamento de mensagens errôneas sobre a empresa. Mensalmente, a companhia gera um relatório dos colaboradores que mais compartilham conteúdo relacionado à empresa, prática que também ajuda a identificar potenciais “influenciadores internos”.

“Queremos colocar todos na Visa como experts da indústria. É importante que stakeholders vejam as pessoas da empresa como influenciadoras”, afirma Sabrina. No universo off-line, a ideia também é dar visibilidade a profissionais que não são porta-vozes oficiais. “Muitos profissionais são convidados a falar em palestras e têm um papel ativo junto a clientes, e por isso sempre os deixamos preparados para falar para o público externo”, afirma a diretora.

Ciente do poder de influência da comunidade interna, no digital ou em situações ao vivo, a Coca-Cola também vem reforçando suas iniciativas de comunicação interna. “Todo colaborador é embaixador da marca, seja quando está em eventos, fóruns ou palestras em universidades. Não fazemos a mediação da presença deles nesses espaços, mas damos orientações gerais para que se coloquem com mais segurança”, afirma Helena.

O objetivo, segundo ela, é estimular uma perspectiva de “dono” entre colaboradores, para que reflitam sobre o discurso que espalham sobre a marca. “Obviamente, temos pessoas múltiplas e que têm suas opiniões, mas sempre lembramos ao nosso associado de que ele será sempre lembrado como a pessoa que trabalha na Coca”, argumenta Helena. O Brasil é o segundo país com maior presença de funcionários da Coca-Cola no LinkedIn, e, por isso, o cuidado com o discurso geral da empresa não é gratuito. Outra iniciativa da companhia é uma seção chamada “É Boato” em seu site, onde ajuda a desmistificar informações sobre seus produtos e processos.

Para evitar crises de reputação, e estimular que colaboradores e porta-vozes sustentem seu discurso de forma natural, marcas precisam primeiramente ter coe-



Erica Firmo: engajamento de profissionais é duas vezes maior que de empresas no LinkedIn

rência entre suas mensagens e práticas. “O caminho mais seguro, e talvez o único viável, é o da coerência entre o fazer e falar nas empresas, nesse contexto de superexposição”, avalia Carina, da Textual.

Pluralidade de dentro para fora

Outra preocupação do setor está em trazer mais representatividade para o corpo de porta-vozes das empresas. Quando o critério hierárquico é o principal na seleção, esse grupo acaba sendo demasiado homogêneo — composto majoritariamente por homens brancos e heterossexuais. “O que acontece é que normalmente há pessoas muito parecidas sendo porta-vozes das empresas”, avalia Roberta, da In Press. Se por um lado o papel dos comitês de diversidade e recursos humanos é acelerar a inclusão de diferentes perfis no mundo corporativo, por outro, times de PR podem ajudar a dar visibilidade a profissionais que ainda são minoria nesses espaços. “Mulheres, negros e pessoas LGBTQTs acabam atuando principalmente como porta-vozes para temas relacionados à diversidade, por enquanto”, diz a CEO da In Press. Assim, o desafio é fazer



Helena Bertho diz que Coca-Cola identifica pessoas que garantam diversidade à marca

com que eles apareçam falando também sobre outros assuntos.

A estratégia de ampliação de formação de porta-vozes da Coca-Cola também vai ao encontro da diversificação desse time, apoiada por comitês voltados para diversidade de gênero, raça e pessoas com deficiência física. Na hora de indicar porta-vozes para falar na imprensa ou em eventos, a representatividade também é levada em conta, além de aspectos técnicos como a agenda e o perfil dos líderes. “Escolhemos sempre aquele que tem mais aderência à nossa agenda, mas também analisamos questões como o viés inconsciente. São homens que sempre falam sobre determinado assunto? Temos mulheres para falar do mesmo tema? Sempre pensamos nos possíveis recortes e em identificar pessoas que garantam a diversidade que queremos ver lá fora, para que a gente não reproduza velhos paradigmas”, analisa Helena Bertho.

Na imprensa, especificamente, a diversificação de fontes é uma prerrogativa que vai além da seleção de líderes pelas agências e times de relações públicas. Cabe à comunidade jornalística também buscar

especialistas que representem diferentes grupos identitários. Foi pensando em dar mais visibilidade a especialistas e porta-vozes negros que as jornalistas Karol Gomes e Helaine Martins criaram a plataforma Entreviste Um Negro, banco de fontes direcionado a jornalistas com uma lista de profissionais negros que são referência em diversas áreas. “O projeto partiu do incômodo com a falta de negros no jornalismo. A primeira desculpa é de que não se entrevistam pessoas negras porque essas fontes são difíceis de encontrar. Além de invisibilizadas, elas normalmente são procuradas apenas para falar sobre questões raciais”, explica Helaine. A iniciativa foi inspirada pelo projeto Entreviste uma Mulher, do Think Olga, que traz um banco de nomes de especialistas em várias áreas.

O Entreviste um Negro funciona de forma colaborativa, a partir de sugestões cadastradas no site do projeto. A partir delas, Helaine e Karol fazem a checagem do background dos profissionais antes de disponibilizar seus contatos na plataforma. “Não queremos ditar quem tem autoridade ou não para falar sobre um tema, mas temos a preocupação de certificar se a pessoa realmente trabalha com determinado assunto”, explica Helaine. A dupla acaba de lançar a agência Mandê, que, assim como o EuN, tem a proposta de inserir mais profissionais negros na produção de conteúdo e nas estratégias de comunicação das marcas. O primeiro job da Mandê é o gerenciamento das redes sociais da atriz Taís Araújo.



JOGO RÁPIDO

Visibilidade estratégica

Uma das executivas que usam as redes sociais como uma ferramenta de posicionamento corporativo é Fiamma Zarife, diretora-geral do Twitter Brasil e listada entre as Top Voices do LinkedIn Brasil. Para ela, não há separação entre sua persona pessoal e sua figura como líder.

Meio & Mensagem — Temos visto uma onda de CEOs e altos executivos se relacionando diretamente com o público nas redes sociais. Como avalia o papel midiático dos líderes atualmente?

Fiamma Zarife — O mundo dos negócios está se tornando mais relacional do que nunca. Costumo dizer que, assim como as marcas atualmente estão sendo cocriadas com os consumidores, a liderança também se tornou um trabalho de cocriação. É por meio das redes sociais que os CEOs estão criando conexões, compartilhando conhecimentos, humanizando a sua liderança, dialogando com as pessoas, mantendo-se visíveis e relevantes. Não existe hoje uma separação clara entre a persona individual e profissional, está tudo muito misturado. Por isso, um líder que possui perfis abertos deve ter a consciên-

cia de que aquilo que compartilha muitas vezes será entendido pela audiência não apenas como conteúdo pessoal, mas também como uma mensagem de valor institucional. Se tenho, por exemplo, uma visão sobre o que é ética na vida pessoal, dificilmente haverá variação de como vivencio a ética dentro da empresa. E isto vale para o que compartilhamos online.

M&M — Quais são as vantagens dessa exposição nas redes sociais?

Fiamma — Quando um CEO usa a plataforma para celebrar uma nova parceria, divulgar uma ação da companhia ou comemorar uma meta com seus funcionários, está estreitando os laços com seus diferentes públicos de interesse. Quando compartilha uma reflexão, artigos sobre liderança e gestão, oportunidades de trabalho ou alguma experiência valiosa re-

cente, seja a presença num evento filantrópico ou uma palestra numa universidade, isso ajuda a desmistificar a liderança e atrair a nova geração de líderes.

M&M — Você é bastante ativa no Twitter e é também uma das principais influenciadoras do LinkedIn. Quais cuidados você toma ao compartilhar assuntos relativos ao Twitter ou de interesse pessoal?

Fiamma — Procuo publicar quando tenho algo relevante a dizer ou compartilhar. Acredito que conhecimento é algo que não pode ficar parado, precisa circular. O Twitter me dá a oportunidade de fazer o meu conhecimento chegar de forma instantânea a um público de massa, que conversa sobre ele e traz diferentes perspectivas, o que no fim do dia acaba por aumentar meu repertório pessoal e profissional.

M&M — Como vê o papel da área de relações públicas nesse contexto de menor intermediação do discurso dos líderes?

Fiamma — É essencial que o executivo esteja alinhado com a área de relações públicas da empresa e demais times que lidam com público externo. A ideia é que essa proximidade não faça com que o CEO perca a naturalidade e originalidade de suas publicações, mas sim que os discursos tenham coerência com o que sua marca acredita. Penso que o tom de qualquer movimento ou causa defendida pela empresa tem que ter o envolvimento e o suporte da liderança. É para os líderes que as pessoas olham para se inspirar, para se motivar, para ter um norte. Por isso, a atividade digital de um CEO é importantíssima.