

Situação do Setor 2022/23



Comunicação interna e experiência do empregado
Resultados da pesquisa 2022/2023 – Edição global

– 2023 –
SÉRIE DE
RELATÓRIOS DE
TENDÊNCIAS
DA FORÇA DE
TRABALHO

Esta pesquisa é SUA

Muito obrigado.

Este ano, mais de 2.000 participantes de todo o mundo compartilharam conosco como suas organizações utilizam a comunicação interna para alcançar seus objetivos. Por isso, estamos imensamente gratos, entusiasmados e impressionados. Estamos gratos pelos dados fornecidos, pois sabemos que vocês não tinham a obrigação de fornecê-los. Estamos impressionados com a enorme responsabilidade de transformar esses resultados em insights tangíveis que poderemos compartilhar com toda a nossa comunidade global. E entusiasmados com a oportunidade ímpar de contar suas histórias — que dão forma à nossa narrativa coletiva.

Ao longo de quinze anos, o relatório da Situação do Setor vem mostrando o cenário atual das comunicações internas, além de antecipar as tendências que estão por vir. E estamos orgulhosos de continuar a construir esse legado.

Os direitos autorais deste relatório são de propriedade exclusiva da Gallagher. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, distribuída ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio sem a autorização prévia por escrito da Gallagher. Este relatório está disponível para download em www.ajg.com/stateofthesector

Apoio...



ANDREWS
PARTNERSHIP

bunch

CIPR INSIDE

IA
BC
International Association
of Business Communicators

INNER
STRENGTH
COMMUNICATIONS INC.

Institute
of Internal
Communication
The power within

Poppulo

Employee Communications Section
PRSA
Public Relations Society of America

unity



15 anos de insights

Desde 2008, a Situação do Setor vem mostrando um quadro fascinante da evolução da comunicação interna e do cenário de engajamento dos empregados.



Sumário



9

Preparação do cenário



16

Cultura e pertencimento



22

Experiência do empregado



29

Como lidar com incertezas



36

Canais

43 Aplicação de benchmarking a suas práticas

44 Linhas de reporte

45 Orçamentos

45 Tamanho da equipe

46 Planejamento

47 Medição

50 Canais de transmissão

51 Canais de colaboração e interpessoais
52 Canais de autoatendimento

53 Intranets
53 Aplicativos para empregados

54 Conclusão

Quem participou?

Realizamos a pesquisa em outubro e novembro de 2022 – **mais de 2.000 organizações de todo o mundo participaram.**

38% dos participantes ocupavam funções de comunicação interna, enquanto 34% descreveram suas atribuições como RH. O restante correspondeu a cargos de liderança e gerência (11%), comunicação corporativa e RP (7%), experiência dos empregados (2%), marketing (2%), operações (1%), TI (1%) e outras funções (4%).



53 países representados



Mais de 30 setores representados

9%	Saúde
8%	Educação
8%	Instituições de caridade / organizações sem fins lucrativos
7%	Órgãos públicos / governos locais e centrais
7%	Tecnologia, excluindo hardware
6%	Bancário e financeiro (excluindo seguros)
5%	Serviços profissionais e consultoria

Tamanho da organização

40%	Até 500 empregados
16%	500-1.499 empregados
16%	1.500-4.999 empregados
9%	5.000-9.999 empregados
19%	Acima de 10.000 empregados

Resumo executivo

1

O crescimento da cultura e do pertencimento

74% disseram que o objetivo da comunicação interna é promover a cultura e o pertencimento

A comunicação interna sempre teve por objetivo principal comunicar a estratégia, e também criar alinhamento em relação à visão e ao propósito de uma organização. Embora isso ainda seja verdade, a necessidade de moldar a cultura e criar um sentimento de pertencimento tornou-se muito mais prevalente. Temas predominantes têm sido diversidade, igualdade e inclusão (DEI); valores e comportamentos; e o bem-estar físico e emocional, o que mostra maior convergência entre RH e comunicadores internos.

2

Um afastamento dos canais?

A "adaptação do mix de canais ao trabalho híbrido" caiu de 39% para 19% como prioridade

Novas formas de trabalhar têm sido um importante motor de mudança nos últimos dois anos. Contudo, em 2022, aqueles que consideravam isso como uma prioridade caíram de 39% para 19%. Da mesma forma, o grupo que priorizou a "adaptação dos canais de comunicação ao trabalho híbrido" também diminuiu em número, o que sugere que as organizações estão deixando isso para trás após uma rápida adaptação à nova realidade. Dito isso, o enfoque em renovar a estratégia de comunicação interna sugere que os comunicadores ainda sentem a necessidade de recalibrar o que fazem. Após dois anos concentrados em canais ("como" nos comunicamos), as organizações parecem ter uma visão mais ampla das formas como a comunicação interna contribui para os negócios (o "porquê" e "o quê").

3

Ser uma força para o bem

36% não empregam nenhuma forma de comunicação de ESG

A importância das políticas ambientais, sociais e de governança (ESG) está aumentando, mas as organizações estão longe de formalizar como fazê-las, e 36% delas não oferecem nenhuma comunicação específica de ESG. Apenas 11% mencionaram a sustentabilidade como um dos três tópicos mais comunicados no ano passado. Embora 41% admitam ter uma estratégia clara de ESG implementada, a maioria das organizações ainda está tendo dificuldades para implementar estratégicamente as comunicações de ESG e compartilhar seus pontos de vista sobre sustentabilidade. Em vez disso, optam por se concentrar exclusivamente na diversidade, equidade e inclusão.



4

A reinvenção da relação empregado-empregador

56% começaram a rever suas EVPs

Depois de um período marcado por um alto desgaste de talentos, o mercado de trabalho está se transformando. Enquanto as propostas de valor para os empregados (EVPs) têm historicamente se concentrado na atração de talentos, temos visto uma crescente conscientização sobre seu impacto na retenção de talentos por meio da melhoria do bem-estar na carreira, com 56% dizendo que suas organizações revisaram suas EVPs em 2022, mas apenas 28% acreditam que este trabalho esteja bem encaminhado. As EVPs existentes também têm efeito limitado, já que pouco mais da metade (53%) dos participantes classificou a compreensão dos empregados sobre remuneração, recompensas e benefícios como excelente ou boa. Essa é uma oportunidade perdida em um momento no qual os salários não estão acompanhando a inflação, e tirar o máximo proveito daquilo que você já tem é fundamental.

5

Em busca de autenticidade

26% disseram que suas organizações estão abertas ao uso de criatividade e humor na comunicação

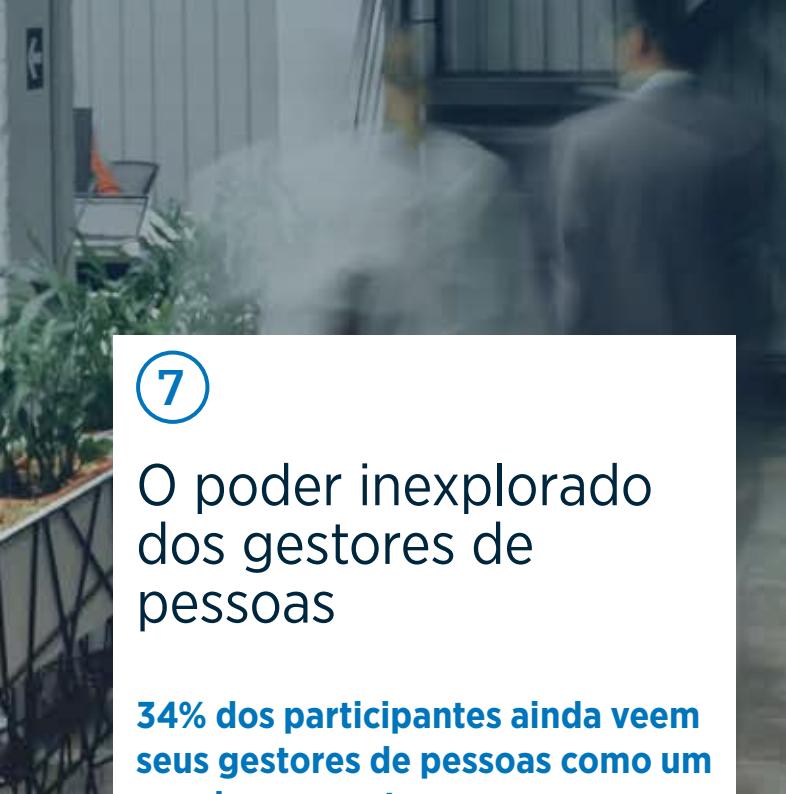
A pandemia da COVID-19 exigiu maior franqueza dos líderes e um tom de voz mais genuíno, ilustrado por nosso relatório de 2021, onde 46% previram que a "autenticidade nas mensagens" seria uma tendência emergente nos dois a três anos seguintes. Agora que estamos do outro lado dessa linha do tempo, nossa pesquisa observa como cenário uma profissão ainda amplamente conduzida pelo "discurso corporativo". Enquanto 45% dos participantes acreditam que podem influenciar aquilo que é comunicado, apenas 35% se sentem capacitados para injetar mais personalidade em suas mensagens, e muitos observam uma resistência significativa à criatividade e ao humor.

6

A culpa é da tecnologia

46% dos participantes acreditam que suas organizações não investem o suficiente em tecnologia de comunicação

A satisfação com os canais continua relativamente baixa a 63%, com tecnologias deficientes identificadas como um dos cinco maiores desafios. Menos da metade dos participantes (46%) acredita que suas organizações não investem o suficiente em tecnologia de comunicação. O uso da segmentação e personalização do público permanece extremamente limitado, o que se deve apenas em parte a limitações tecnológicas. No geral, a lacuna entre a promessa da inovação digital e a realidade da experiência digital enfrentada pelos empregados continua a aumentar.



7

O poder inexplorado dos gestores de pessoas

34% dos participantes ainda veem seus gestores de pessoas como um canal em cascata

O relatório deste ano mostra algum progresso, onde 56% reconhece que eles desempenham um papel ativo na comunicação. Além disso, 58% acreditam que os gestores de pessoas estão bem preparados para apoiar o bem-estar físico e emocional de suas equipes, enquanto 40% dizem que são capazes de dar vida à EVP.



8

Comunicação de mudanças

58% dos participantes não conseguiram articular uma narrativa de mudança clara ou estruturar um calendário consistente de atividades

Com quase 90% das organizações reportando programas de mudanças planejadas em 2023, é seguro dizer que a comunicação de mudanças é um requisito bastante básico para organizações de todos os tamanhos, sem mencionar uma habilidade indispensável para comunicadores internos. Ainda assim, ela continua sendo um enorme ponto fraco em todos os aspectos. Embora existam algumas boas práticas, tais como conceber uma visão de longo prazo para mudanças e criar uma identidade visual para programas de mudanças, uma parcela significativa das organizações não consegue articular sua narrativa de mudança, ou entender seu efeito sobre diferentes públicos. Elas também não mantêm o ímpeto com um calendário de atividades de comunicação programadas.



9

De volta à estaca zero?

Demonstrar o retorno sobre o investimento foi a principal razão para medir as comunicações

Nas edições anteriores, falamos sobre a era de ouro da comunicação interna, mostrando como a pandemia havia expandido o perfil da profissão nas organizações e proporcionado aos comunicadores níveis de influência sem precedentes. Embora não haja evidências sugerindo que essa influência tenha diminuído, alguns sinais indicam um retorno aos velhos hábitos. Nosso objetivo principal este ano foi demonstrar o retorno sobre o investimento para líderes, especialmente porque a falta de capacidade e orçamento estão entre os três principais desafios para 2023.



Preparação do cenário

Ninguém poderia prever que passaríamos por um terceiro ano consecutivo de mudanças significativas, especialmente uma que influenciou ainda mais uma profunda alteração nas prioridades pessoais e organizacionais. Da guerra à inflação, eventos globais afetaram cada um de nós individualmente, deixando os comunicadores internos com um terreno difícil para percorrer.

Relatórios anteriores exploraram desafios introduzidos nos últimos dois anos, o impacto deles na comunicação interna e a necessidade subsequente de reinventar maneiras de se obter um engajamento eficaz com as pessoas. A crescente importância de temas como bem-estar, sustentabilidade e diversidade, equidade e inclusão dos empregados adicionou pressões extras, exacerbadas pela ênfase na experiência dos empregados após o fenômeno da Great Resignation.

Há, no entanto, um resultado positivo em tudo isso. A comunicação interna tornou-se ainda mais importante, e seus profissionais ganharam mais influência. Além disso, os eventos recentes foram apresentados como uma excelente oportunidade para se fazer uma pausa e repensar o próprio propósito da comunicação interna, o papel que ela desempenha e o papel que deveria estar desempenhando em apoio ao bem-estar organizacional em um cenário de empregados em constante mudança.

O relatório deste ano está voltado para quatro áreas principais onde uma abordagem recalibrada foi necessária. Começando pela cultura, perguntamos que papel a comunicação interna desempenha em influenciar como as pessoas se sentem a respeito de seus locais de trabalho. Em seguida, exploramos as formas pelas quais os comunicadores internos têm servido para redefinir a experiência dos empregados. Nossa terceiro capítulo pergunta se as organizações conseguiram tranquilizar os empregados em um mundo cada vez mais frágil. Por fim, examinamos se os avanços na tecnologia digital estão realmente promovendo uma melhor comunicação.

Qual é a finalidade da comunicação interna?

Criar alinhamento em relação à visão, ao propósito e à estratégia organizacional tem sido tradicionalmente a razão de ser da comunicação interna. Isso mudou?

Duas respostas encabeçaram a lista, e não na ordem que esperávamos. Cultura e pertencimento (cerca de 3 em 4) competiram com o alinhamento estratégico (mais de dois terços), com resultados variando de acordo com o número de empregados. Para organizações com mais de 5.000 empregados, o objetivo principal da comunicação interna é o alinhamento estratégico (77-78%), seguido de perto por cultura e pertencimento. Em contraste, organizações com menos de 5.000 empregados veem a cultura e pertencimento como o principal objetivo da comunicação interna, sendo o alinhamento estratégico uma segunda escolha, às vezes muito mais distante, particularmente em empresas menores.

A agilidade organizacional ficou em terceiro lugar em todas as organizações, independentemente do tamanho, enquanto a gestão de riscos e a melhoria da experiência do cliente ficaram sujeitas às maiores variações entre os setores. Nos casos em que uma grande porcentagem da equipe lida diretamente com os clientes (tais como varejo, hospitalidade e serviços de suporte), a experiência do cliente ficou em terceiro lugar, com 40-44%.

De maneira surpreendente, a retenção de talentos não ocupa um lugar de destaque na agenda da comunicação interna, apesar das preocupações em torno da Great Resignation. Como era de se esperar, no entanto, ela ocupa um lugar de destaque na lista de prioridades de desenvolvimento de RH. A defesa da empresa pelos empregados, ou "employee advocacy", fica no final da lista (mesmo para participantes com funções de marketing).

Qual é o propósito da comunicação interna na sua organização?

	Geral	Por tamanho da organização (número de empregados)				
		Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Cultura e pertencimento Criar um local de trabalho inclusivo, onde os empregados se sintam valorizados e energizados	74%	70%	79%	77%	69%	75%
Alinhamento estratégico Criar clareza em torno de sua estratégia e criar um senso de propriedade	67%	56%	71%	73%	78%	77%
Agilidade organizacional Contribuir para a adoção de novos comportamentos, sistemas e processos	47%	46%	49%	46%	52%	47%
Riscos Gerenciar riscos específicos, por exemplo, cibersegurança, saúde e segurança, conduta ética	29%	30%	24%	30%	29%	27%
Experiência do cliente Capacitar seus empregados para oferecer o melhor serviço possível	25%	29%	25%	21%	18%	23%
Retenção de talentos Demonstrar o que as pessoas "recebem" em troca de trabalhar para você	22%	25%	21%	20%	18%	20%
Defesa da empresa pelos empregados Incentivar seus empregados a promover sua marca, seus serviços e seus produtos	15%	14%	12%	16%	17%	15%



O equilíbrio certo de tópicos

Em que tópicos os comunicadores estão se concentrando, e isso se alinha ao propósito declarado da comunicação interna?

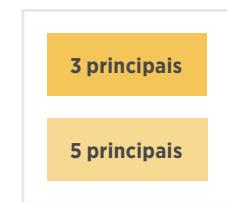
Estratégia, visão e propósito foram primordiais entre organizações de todos os tamanhos, o que está em consonância com as respostas à pergunta anterior sobre a finalidade da comunicação interna. Além disso, os três tópicos mais populares contribuíram para a criação de uma cultura inclusiva e de um sentimento de pertencimento. Diversidade, equidade e inclusão ficaram em segundo lugar, com 29%, enquanto valor, comportamentos, e cultura, bem-estar e saúde mental empataram com 27%.

As respostas subsequentes revelaram nuances significativas entre os cinco grupos. As organizações menores demonstraram maior probabilidade de se concentrar em benefícios, recompensas e remuneração, e no reconhecimento dos empregados. Enquanto isso, organizações maiores se concentraram nas formas de trabalhar e na experiência do cliente.

A sustentabilidade ficou mais para o fim da lista, com apenas 11% dos votos, apesar do papel fundamental que as empresas desempenham no combate a mudanças climáticas. No entanto, ela apareceu nas cinco principais áreas de enfoque das organizações empresariais. Por último, apenas 8% das empresas colocaram planos de carreira, e aprendizagem e desenvolvimento em seus três principais tópicos.

O que sua organização mais comunicou no ano passado?

	Geral	Por tamanho da organização (número de empregados)				
		Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Estratégia, visão e propósito	45%	39%	40%	53%	53%	52%
Diversidade, equidade e inclusão	29%	18%	28%	37%	36%	41%
Valores, comportamentos e cultura	27%	28%	29%	24%	24%	29%
Bem-estar e saúde mental	27%	22%	33%	29%	31%	26%
Benefícios, recompensas e remuneração	26%	33%	29%	24%	13%	15%
Histórias e prêmios de reconhecimento de empregados	24%	27%	24%	25%	21%	17%
Saúde e segurança	22%	29%	20%	15%	16%	17%
Experiência do cliente, novos produtos / serviços	21%	22%	22%	19%	22%	20%
Formas de trabalhar	20%	18%	18%	21%	25%	21%
Novas plataformas e sistemas digitais	14%	15%	13%	14%	9%	14%
Novas regulamentações, ética, conformidade	11%	14%	11%	6%	14%	10%
Sustentabilidade	11%	7%	8%	7%	14%	23%
Planos de carreira, orientação e coaching	8%	8%	7%	10%	9%	8%



Prioridades para 2023

Pedimos aos participantes que identificassem suas três principais prioridades para 2023.

Engajar as pessoas em torno do propósito, da estratégia e dos valores continua sendo a principal prioridade para 51% das organizações, a despeito do tamanho ou da localização geográfica, com resultados semelhantes em todos os grupos. Esse resultado principal está em conformidade com as seis edições anteriores de nosso relatório.

Por outro lado, a adaptação da estratégia de canais ao trabalho híbrido caiu significativamente em relação à segunda posição ocupada no ano passado, com menos de 1 em cada 5 participantes classificando-a como uma prioridade. Em vez disso, o desenvolvimento ou renovação da estratégia de comunicação interna saltou 9 pontos em relação ao ano passado, passando a ocupar o segundo lugar, com 35%, o que indica uma necessidade percebida de recalibrar as comunicações.

Os resultados para a opção de melhorar a comunicação dos gestores de pessoas também reiteraram o relatório do ano passado, ficando em terceiro lugar com 32%. A porcentagem para o desenvolvimento ou renovação da proposta de valor para os empregados também refletiu o resultado do ano passado com 21% — apenas 2% abaixo de 2021.

Desenvolver ou renovar a estratégia de comunicação interna

35%

Melhorar a comunicação dos gestores de pessoas

32%

Desenvolvimento pessoal para você / sua equipe

14%

Desenvolver um business case para obter mais recursos

7%

Mitigar o impacto de eventos / crises externas

6%

Melhorar a medição e avaliação de impactos

24%

Engajar as equipes em torno do propósito, da estratégia e dos valores

51%

Apresentar novos canais digitais

14%

Adaptar nossa estratégia de canais ao trabalho híbrido e ao futuro das tendências de trabalho

19%

Criar ou reestruturar nossa função de comunicação interna

20%

Desenvolver ou renovar nossa proposta de valor para os empregados (EVP)

21%

Aumentar a visibilidade da liderança

22%

Quais são as suas três principais prioridades para 2023?

Prioridades por tamanho da organização

Um olhar mais atento às prioridades de 2023 revela grandes discrepâncias entre organizações de diferentes tamanhos.

As empresas menores têm mais chance de se concentrar no desenvolvimento dos seus gestores de pessoas, em aumentar a visibilidade da liderança ou em estruturar sua função de comunicação interna conforme expandem seus negócios. As organizações maiores estão mais preocupadas em melhorar a forma de medir e avaliar o impacto da sua comunicação interna, enquanto as organizações empresariais se concentrarão em adaptar seus canais para acomodar o trabalho híbrido.

	Geral		Por tamanho da organização (número de empregados)					3 principais	5 principais
	2023	2022	Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)		
Engajar as equipes em torno do propósito, da estratégia e dos valores	51%	53%	53%	50%	52%	53%	46%		
Desenvolver ou renovar a estratégia de comunicação interna	35%	26%	27%	37%	49%	39%	36%		
Melhorar as comunicações dos gestores de pessoas	32%	31%	32%	35%	37%	21%	29%		
Melhorar a medição e avaliação de impactos	24%	26%	17%	23%	23%	30%	32%		
Aumentar a visibilidade da liderança	22%	26%	18%	25%	24%	29%	23%		
Desenvolver ou renovar nossa proposta de valor para os empregados (EVP)	21%	23%	26%	17%	13%	22%	23%		
Criar ou reestruturar nossa função de comunicação interna	20%	29%	19%	24%	22%	16%	21%		
Adaptar nossa estratégia de canais ao trabalho híbrido e ao futuro das tendências de trabalho	19%	39%	16%	23%	17%	19%	24%		
Apresentar novos canais digitais	14%	14%	10%	13%	15%	18%	18%		
Desenvolvimento pessoal para você / sua equipe	14%	10%	24%	9%	10%	5%	6%		
Desenvolver um business case para obter mais recursos	7%	11%	6%	5%	10%	5%	10%		
Mitigar o impacto de eventos e crises externas	6%	N/A	6%	2%	4%	7%	8%		

Falta de tempo e capacidade da minha equipe

34%

Empregados não engajados

30%

Falta de orçamento

24%

Falta de apoio dos líderes seniores

13%

Trabalho remoto ou híbrido

12%

Empregados sem estação de trabalho fixa

Envolvimento limitado no processo de tomada de decisões

Tecnologia e canais internos não adequados ao propósito

22%

10%

**Quais
são os seus
três principais
desafios para
2023?**

Volume exagerado de comunicações

15%

Falta de direção clara dos níveis hierárquicos superiores

17%

Poucas habilidades de comunicação dos gestores de pessoas

20%

Falta de análises ou medições

22%

6% Muitos canais internos de comunicação

5% Falta de habilidades ou experiência na minha equipe

Desafios para 2023

Perguntamos aos participantes o que eles consideravam como seus maiores desafios no próximo ano. Embora eles não tenham variado drasticamente em relação aos relatórios anteriores, a história foi diferente este ano, com uma série de resultados surpreendentes.

Falta de tempo e capacidade ficaram no topo da lista para o primeiro ano, algo que não foi totalmente inesperado após a crescente proeminência nos anos anteriores. O desengajamento caiu do primeiro para o segundo lugar, com quase um terço (30%) dos participantes destacando-o como um desafio contínuo. A falta de orçamento deu um salto significativo de 11% em 2021 para 24%, o que a colocou em terceiro lugar.

A mesma colocação (22%) foi registrada para tecnologia e canais internos inadequados e para a falta de análises, com valores mais altos obtidos por organizações com mais de 500 empregados. Esses resultados permaneceram relativamente inalterados em relação aos anos anteriores, pois canais e análises tendem a ser preocupações constantes para organizações maiores.

A falta de apoio de líderes seniores e a falta de aviso prévio sobre comunicados da organização ficaram no final da lista, com 15%, enquanto a falta de envolvimento na tomada de decisões ficou ainda mais embaixo, com 10%. Por fim, os problemas com trabalho híbrido foram considerados muito menos desafiadores do que nos anos anteriores, algo que foi sinalizado por apenas 1 em cada 6 participantes.



Desafios por tamanho da organização

Embora a falta de tempo e capacidade tenha surgido como um obstáculo significativo para todas as organizações, as demais classificações variaram de acordo com o tamanho da organização.

3 principais

5 principais

A insatisfação com a tecnologia e canais internos é uma questão muito maior para organizações com mais de 500 empregados. A preocupação com a falta de análises e o volume de comunicações são ambos destacados como problemas maiores para organizações com até 10.000 empregados. Enquanto isso, a falta de orçamento tende a ser menos preocupante para essas empresas maiores, talvez devido à economia de escala.

	2023	2022	Por tamanho da organização (número de empregados)				
			Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Falta de tempo e capacidade da minha equipe	34%	32%	34%	37%	35%	36%	31%
Empregados não engajados	30%	37%	33%	29%	29%	24%	28%
Falta de orçamento	24%	11%	27%	24%	22%	24%	23%
Tecnologia e canais internos não adequados ao propósito	22%	22%	11%	26%	33%	26%	27%
Falta de análises ou medições	22%	27%	18%	23%	21%	26%	25%
Poucas habilidades de comunicação dos gestores de pessoas	20%	27%	20%	23%	21%	17%	19%
Falta de direção clara dos níveis hierárquicos superiores	17%	20%	24%	17%	11%	15%	13%
Volume exagerado de comunicações	15%	22%	5%	13%	19%	20%	30%
Falta de notificação prévia sobre comunicados da organização	15%	12%	10%	15%	18%	22%	16%
Falta de apoio dos líderes seniores	13%	8%	16%	13%	11%	6%	13%
Trabalho remoto ou híbrido	13%	11%	15%	15%	15%	10%	9%
Empregados sem estação de trabalho fixa	12%	12%	9%	13%	16%	11%	14%
Falta de envolvimento no processo de tomada de decisões	10%	12%	9%	10%	12%	17%	9%
Muitos canais internos de comunicação	6%	9%	6%	8%	3%	0%	11%
Falta de habilidades ou experiência na minha equipe	5%	7%	7%	4%	3%	5%	4%
Falta de marca interna distinta	4%	9%	6%	3%	5%	1%	3%
Falta de estrutura na minha equipe	4%	6%	5%	1%	3%	7%	5%

Capítulo 1

Cultura e pertencimento

Como a comunicação está influenciando a maneira como as pessoas se sentem em relação ao trabalho?

A cultura pode ser definida de muitas maneiras. Não importa o significado disso para os participantes, este ano, a maioria concordou sobre a sua importância. Tanto que "cultura e pertencimento" foi mencionado como o principal objetivo da comunicação interna.

A cultura depende do alinhamento e do engajamento sustentado de todos em uma organização, desde a liderança sênior até as equipes de linha de frente. A comunicação, por si só, não pode criá-la, melhorá-la ou "consertá-la". Em grande parte, a cultura é influenciada pelos comportamentos da liderança, pelo histórico de uma organização e pelo impacto de fatores externos.

É por isso que, nesta seção, iremos nos concentrar puramente nos componentes que acreditamos que a comunicação interna pode influenciar, tais como a definição do que é considerado "aceitável" ou "inaceitável" em termos da maneira pela qual as pessoas interagem umas com as outras. Também perguntamos como a comunicação define a maneira como uma organização conversa com seus empregados, como isso influencia os comportamentos e atitudes que os gestores de pessoas instilam em suas equipes, e como cria uma sensação de "coesão" e contribui para o bem-estar organizacional em um ambiente cada vez mais virtual.



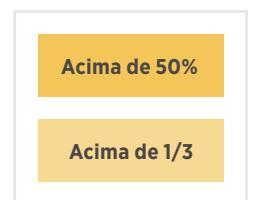
Diversidade, equidade e inclusão – comunicar, não importa o quê?

Diversidade, equidade e inclusão foi o segundo tópico comunicado com mais frequência em 2022, ficando atrás de "estratégia, visão e propósito" – 29% dos participantes apontaram este como um dos três principais tópicos em que suas organizações se concentraram no ano passado.

Pouco mais de 4 em cada 10 participantes acreditam que tiveram uma [estratégia claramente definida](#) a respeito disso, enquanto 38% disseram que ainda estão trabalhando nisso. Embora esses resultados posicionem a diversidade, equidade e inclusão como um dos "componentes da experiência do empregado" mais bem definidos, comparativamente falando, eles também mostram quantas organizações ainda estão lidando com esse desafio.

Embora carentes de estratégia, as organizações implementaram uma gama impressionante de táticas para incorporar esse tópico, e a sofisticação aumenta conforme as empresas crescem. Menos de 10% das organizações com mais de 1.500 empregados não possuem táticas de comunicação dedicadas, uma proporção que aumenta para cerca de um terço das organizações menores.

As táticas usadas com mais frequência são os dias de conscientização e grupos ou embaixadores de recursos humanos. Menos de 30% das organizações adotaram uma abordagem baseada em campanhas para comunicar este tópico. Apenas 15% delas optaram por colocar o gestor de pessoas no centro de suas estratégias, o que é um resultado decepcionante quando consideramos a inclusão como um comportamento que deve ser praticado e reforçado todos os dias por todos os empregados.



	Geral	Por tamanho da organização (número de empregados)				
		Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Dias e eventos de conscientização	54%	32%	55%	65%	77%	76%
Grupos ou embaixadores de recursos humanos	48%	23%	48%	58%	69%	76%
Treinamento	45%	37%	44%	49%	46%	57%
Histórias dos empregados	40%	15%	41%	55%	58%	66%
Comunicados da liderança	38%	22%	35%	44%	54%	57%
Campanhas em andamento	28%	11%	26%	32%	41%	49%
Fóruns e kits de ferramentas para gerentes	16%	8%	9%	21%	22%	30%
Nenhuma das opções acima	19%	34%	20%	9%	8%	3%

Comunicação interna sem censura

A comunicação interna tem o poder de definir o tom a partir de níveis hierárquicos superiores e influenciar a maneira como os empregados se sentem em relação ao trabalho. É por isso que quisemos investigar quanta liberdade os comunicadores têm quando se trata de produzir comunicações mais autênticas e criativas.

Em termos do senso de autonomia, pouco menos da metade deles sentiu que tem espaço suficiente para escolher "o que é comunicado e como", que é o mínimo que se poderia pedir como um comunicador profissional. Um terço deles sentiu que tem liberdade para testar novas táticas ou injetar mais personalidade em suas comunicações, enquanto 1 em cada 6 reportou altos níveis de resistência de sua organização a esse nível de liberdade de expressão.

Também encontramos disparidades em relação a este tópico entre diferentes setores. Embora os níveis mais altos de resistência tenham sido registrados para a criatividade e o humor, com apenas 1 em cada 4 participantes dizendo que suas organizações estão muito abertas a isso, esse número subiu para 45% no setor de bens de consumo, e caiu para 36% no setor jurídico.

Você acha que a cultura da sua organização permite a você...

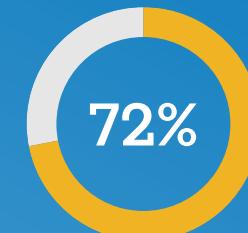
	Frequentemente	Às vezes	Raramente
Ter voz ativa sobre aquilo que é comunicado e como	45%	43%	12%
Experimentar novas táticas e abordagens	36%	50%	14%
Injetar mais "personalidade" nas comunicações	35%	51%	14%
Usar criatividade e humor	26%	56%	18%

O poder da criatividade

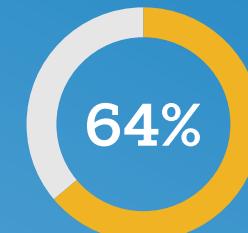
Quando se trata de execução, apenas uma minoria dos participantes sentiu que utilizou plenamente o poder de sua criatividade.

O tom de voz foi o vencedor geral em termos de permitir que os comunicadores utilizassem melhor a expressão criativa, mas ainda há uma margem significativa para melhorias. As narrativas receberam a pontuação mais baixa: pouco mais da metade dos participantes disseram que usam isso bem ou muito bem.

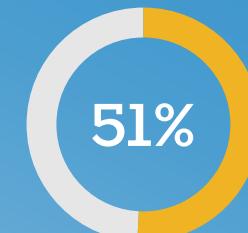
O quanto bem você acha que está utilizando os elementos a seguir para criar uma comunicação interna efetiva?
(Total para "Muito bem" e "Bem")



Tom de voz



Marca interna



Narrativas

O potencial inexplorado dos gestores de pessoas

Os gestores de pessoas dão vida à experiência do empregado e à cultura organizacional. Com isso em mente, como as organizações estão explorando seus potenciais?

Não totalmente, ao que parece. Pouco mais de um terço dos participantes ainda veem os gestores de pessoas como meramente um "canal em cascata", transmitindo quaisquer mensagens corporativas consideradas necessárias pela organização. Em contraste, apenas 8% das organizações ignoram completamente os gestores de pessoas, optando por remover o intermediário e comunicar-se diretamente com os empregados.

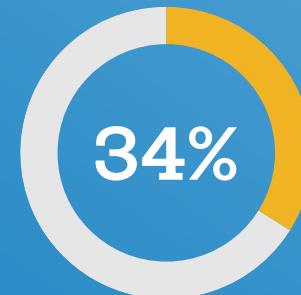
É encorajador, entretanto, ver que uma pequena maioria dos participantes reconhece um papel de embaixador adequado para os gestores de pessoas, afirmando que eles têm o papel de reforçar e adaptar a comunicação interna às necessidades únicas de suas equipes.

Quão bem os gestores de pessoas estão preparados para alcançar os objetivos a seguir?

Embora os resultados revelem que as expectativas colocadas sobre os gestores de pessoas são altas (com 90% dos participantes concordando que eles desempenham algum papel em suporte à comunicação), parece que pouco é feito para ajudá-los a atender a essas expectativas. Pouco mais da metade (58%) disse que eles estão bem preparados para promover a saúde mental e o bem-estar de suas equipes, enquanto um pouco menos (56%) disse que eles se sentem capazes de conectar empregados a um senso de propósito.



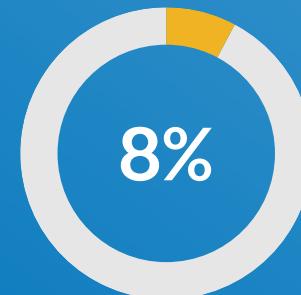
Até que ponto você conta com os gestores de pessoas para compartilhar e reforçar informações corporativas com as equipes deles?



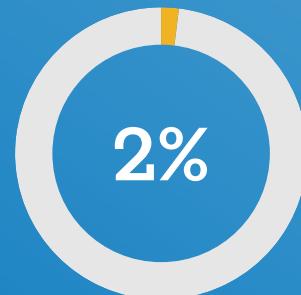
Extensivamente — eles são o principal canal por meio do qual transmitimos nossas mensagens corporativas



Um pouco — espera-se que eles reforcem as mensagens corporativas e as tornem relevantes para suas equipes



Muito pouco — preferimos que nossa equipe tenha acesso direto às informações corporativas, sem intermediários



Não tenho certeza

A busca pelo pertencimento

Com apenas 19% dos participantes escolhendo "adaptação da estratégia de canais ao trabalho híbrido" como uma prioridade para 2023 (em comparação a 39% no ano passado), as organizações finalmente encontraram a solução perfeita para se reconectar com os empregados após a pandemia?

Os resultados nos dizem que este ainda não é bem o caso. Quando perguntamos como eles classificam seus canais em termos de permitir que se conectem verdadeiramente com os empregados, apenas 12% disseram que são "muito bons", enquanto 48% disseram que são "bons".

Quando perguntamos quais ferramentas as organizações veem como as que mais contribuem para um sentimento de pertencimento, os participantes indicaram principalmente táticas que não se relacionam necessariamente ao trabalho, tais como eventos culturais, voluntariado corporativo e eventos sociais noturnos. Um terço das organizações em todos os setores utilizou semanas de valorização, mas apenas 10% dos participantes citaram o uso dos chamados dias-âncora, em que todos os empregados são incentivados a vir para o local de trabalho.

Que táticas você utilizou nos últimos 12 meses para ajudar os empregados a se sentirem mais conectados com a organização e uns com os outros?

	Geral	Por tamanho da organização (número de empregados)				
		Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Workshops / eventos culturais	45%	36%	42%	50%	48%	56%
Voluntariado corporativo	40%	25%	46%	44%	45%	52%
Eventos sociais noturnos	40%	43%	46%	37%	31%	36%
Semanas de valorização / reconhecimento	38%	41%	33%	38%	36%	39%
Competições	31%	25%	28%	35%	25%	40%
Dias de esportes	10%	10%	12%	7%	8%	12%
Dias-âncora	9%	5%	9%	8%	12%	13%
Nenhuma das opções acima	15%	18%	15%	14%	20%	11%

“

Apenas 60% dos participantes acharam que seus canais foram muito bons ou bons para conectar pessoas ao nível humano.



A visão da Gallagher

As pessoas querem autenticidade. Por que continuamos a servi-las com conteúdo filtrado?

Termos da moda à parte, "autenticidade" é o que os empregados em 2023 realmente desejam. Eles estão procurando cada vez mais por experiências genuínas e transparentes — algo que os faça sentirem-se bem no local de trabalho.

Dito isso, nossa profissão ainda é amplamente orientada pela "conversa corporativa", o que significa atenuar o tom e não se arriscar! As equipes de liderança se escondem por trás das organizações que representam. As experiências digitais não conseguem encontrar as pessoas onde elas estão. Falta personalidade e emoção na comunicação.

Chegou a hora de termos mais coragem.

As pessoas valorizam histórias abertas e honestas sobre o porquê de você fazer o que faz. Tê-los junto a nós na jornada, em vez de canalizar as mensagens por meio de um megafone, pode gerar resultados positivos e tangíveis.

Os consumidores de hoje têm acesso a infinitas informações na ponta dos dedos. E é exatamente por isso que precisamos nos mostrar de forma autêntica, para criar uma memória duradoura. Para conseguir isso, precisamos assegurar que todas as experiências sejam úteis, relevantes e divertidas, começando pela forma utilizada pelos líderes para se comunicar.

É hora de os líderes pensarem como influenciadores que conseguiram formar seguidores leais como resultado da transparência. Por serem abertos sobre quem são, seus valores e objetivos, eles se tornaram pioneiros. Busquemos aprender com isso e construir histórias de marcas autênticas, que deem sentido àquilo que você faz.

Vídeos curtos também continuam a dominar as mídias sociais, mantendo os usuários mais engajados do que outros conteúdos. A Geração Z está se aproximando rapidamente de 30% da força de trabalho. O vídeo é a fonte preferida de informações desse grupo e, portanto, priorizar a criação de vídeos eficientes (em vez de perfeitos) gerará conteúdo oportuno e autêntico, que cultivará relacionamentos significativos com o público certo.

Usar um toque de sátira é uma ótima maneira de criar essa conexão, especialmente em tempos difíceis. O humor é um potente eliminador de estresse e oferece uma mudança cognitiva na forma como você vê seus estressores. Ele também humaniza um assunto, permitindo que empregados e gerentes descubram pontos em comum. Todos nós preferimos nos divertir no trabalho, e todos precisamos rir um pouco hoje em dia. Realmente, não há necessidade de as organizações levarem a si mesmas tão a sério.



Howard Fry

Diretor criativo,
Prática de Consultoria em Comunicação

Capítulo 2

Experiência do empregado

Aprendemos alguma lição com a Great Resignation?

Após três anos de reflexões e recalibração, as organizações adotaram medidas para redefinir a experiência do empregado — juntamente com a relação empregado-empregador?

A Great Resignation colocou uma pressão significativa sobre as organizações para melhorar tanto a retenção como a atração de talentos. Embora a retenção de talentos tenha ocupado uma posição relativamente baixa na lista de possíveis propósitos da comunicação interna, alguns poucos sinais indicam que muitas organizações adotaram medidas para reequilibrar a relação empregado-empregador.

Cerca de 1 em cada 5 participante citou o desenvolvimento e a renovação da proposta de valor para os empregados (EVP) como uma de suas principais prioridades este ano. Com muitas organizações já sobrecarregadas financeiramente, aproveitar ao máximo o que já existe será fundamental. E encontramos evidências do impacto positivo da definição de uma EVP sobre a compreensão dos empregados a respeito de suas recompensas, benefícios e oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Então, quanto progresso as organizações fizeram com suas EVPs e a experiência do empregado no ano passado?





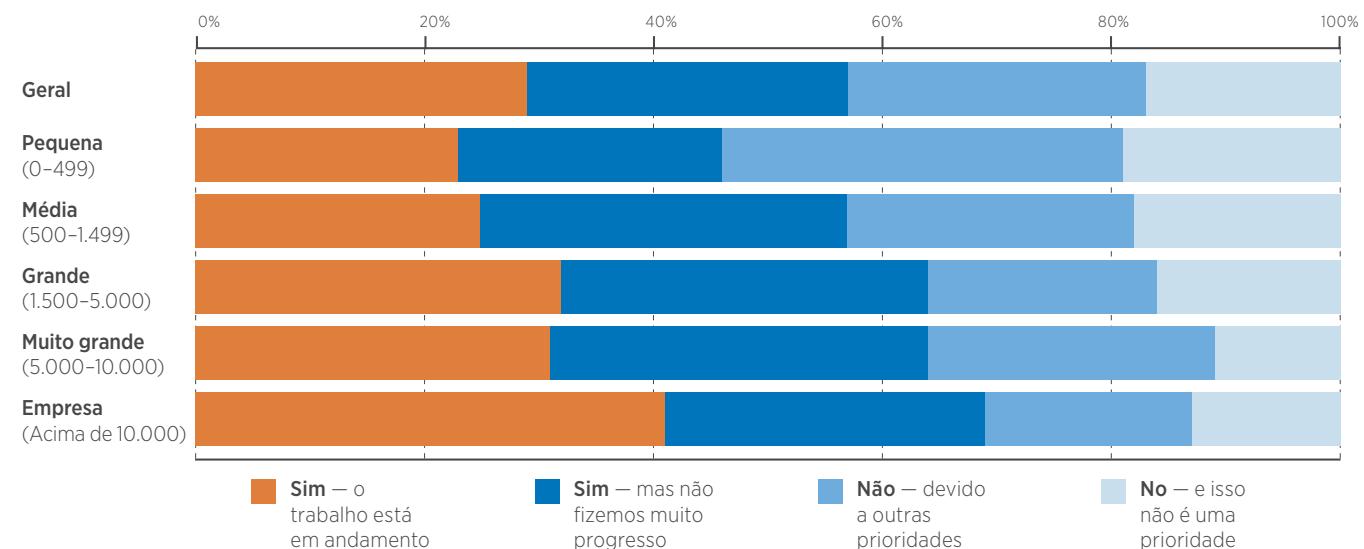
Redefinição de nossa promessa aos empregados

A maioria dos participantes reportou iniciativas para reformular a proposta de valor para os empregados (EVPs) de suas organizações no ano passado.

No total, 57% disseram ter adotado medidas para tal reformulação, uma porcentagem que inclui 29% daqueles que disseram que já alcançaram um bom progresso. Esta proporção aumentou para mais de dois terços em organizações com mais de 1.500 empregados.

Curiosamente, os participantes em uma função de comunicação interna eram um pouco mais propensos a relatar que suas organizações haviam reformulado as EVPs em comparação àqueles em uma função de RH. O fato de as funções de comunicação interna estarem cientes e envolvidas no desenvolvimento de EVPs sugere que elas talvez estejam ficando mais voltadas para aspectos internos, onde a retenção de talentos desporta como uma meta mais proeminente.

Sua organização adotou medidas para renovar a proposta de valor para os empregados nos últimos 12 meses?



Impacto limitado

No contexto de uma inflação sem precedentes, as organizações estão fazendo um trabalho bastante mediano na comunicação do que têm a oferecer em termos de remuneração, recompensas, benefícios e desenvolvimento de carreira.

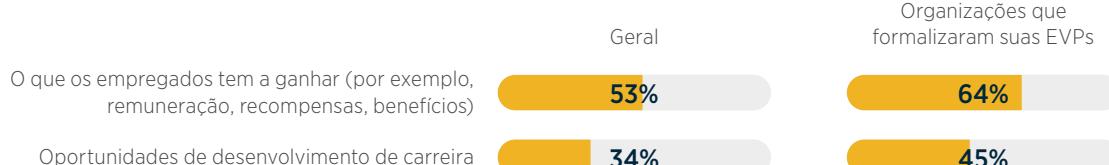
As EVPs são conceitos indiscutivelmente em evolução, por isso, pode ser difícil capturar a essência delas em uma apresentação em PowerPoint. Isso posto, vale a pena redigir sua promessa aos empregados, especialmente como uma forma de cultivar o entendimento compartilhado entre líderes, comunicadores e RH. No total, 26% das organizações disseram ter colocado suas EVPs no papel — uma proporção que aumenta para 33-39% em organizações maiores.

Se definirmos uma EVP como "o que os empregados tem a ganhar", as organizações parecem estar fazendo um trabalho mediano para comunicar isso. Quando questionados sobre como avaliariam a compreensão dos empregados sobre remuneração, recompensas e pacotes de benefícios, pouco mais da metade (53%) classificou isso como excelente ou bom — o que é uma oportunidade realmente perdida. Isso cai para 34% para oportunidades de desenvolvimento de carreira, que é uma porcentagem precariamente baixa quando a pesquisa mostra que o baixo bem-estar na carreira é um dos principais motivos pelos quais os empregados deixam seus empregos.

Curiosamente, as organizações que reportaram ter uma EVP escrita classificaram como significativamente mais alta a compreensão de seus empregados sobre remuneração, recompensas e benefícios, e também sobre desenvolvimento de carreira. Agora que os salários não estão conseguindo acompanhar a inflação, alavancar recompensas e benefícios é fundamental para manter os melhores talentos e melhorar o bem-estar financeiro dos empregados, assim como para promover aspectos menos tangíveis (mas não menos importantes) como cultura e pertencimento. É aqui que os comunicadores podem realmente fazer diferença, promovendo a conscientização sobre o que faz de uma organização um excelente lugar para se trabalhar, além do salário.

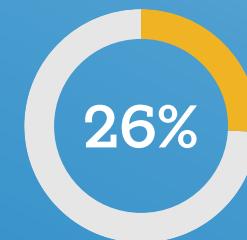
Como você avaliaria a compreensão de seus empregados sobre o seguinte?

(Total de "Excelente" e "Boa")



Qual dos documentos a seguir você tem atualmente pronto para utilização?

"Uma proposta de valor para os empregados"



Geral

Por tamanho da organização





72% dos participantes acreditam que a experiência do empregado é uma questão de importância para suas equipes de liderança

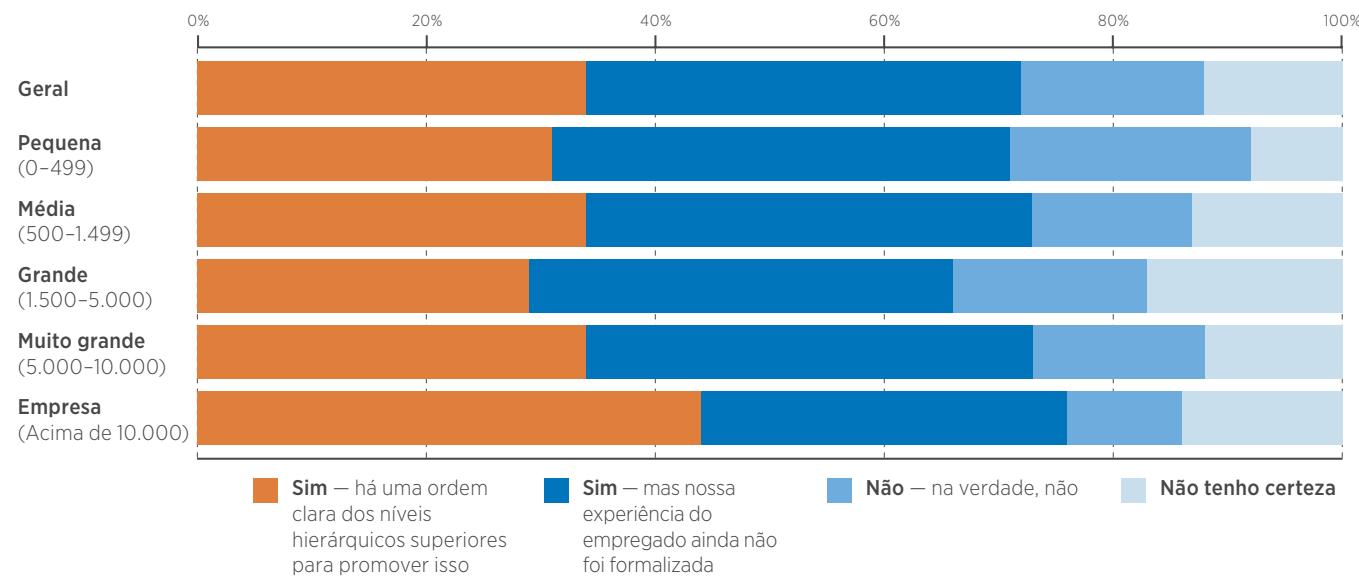
A priorização da experiência do empregado

Definir sua promessa é uma coisa... mas como você a incorpora nas interações diárias com seus empregados?

Nosso relatório de 2021 perguntou se o conceito de experiência do empregado estava finalmente amadurecendo, especialmente depois que a pandemia de COVID-19 destacou uma necessidade essencial de considerá-la.

Este ano, 72% dos participantes disseram acreditar que a experiência do empregado é uma questão de importância para suas equipes de liderança, o que representa apenas um pequeno aumento em relação aos 68% do ano passado. Cerca de um terço disse ter a incumbência clara de melhorá-la, e essa parcela sobe para 44% em organizações com mais de 10.000 empregados. No entanto, de modo geral, o número de participantes que reportou uma abordagem informal para incorporar o conceito permanece decepcionantemente inalterado desde 2021.

A experiência geral do empregado é discutida no nível executivo em sua organização?



Os componentes da experiência do empregado

As organizações continuam priorizando alguns componentes muito específicos da experiência do empregado e negligenciando outros, incluindo a experiência no local de trabalho e a experiência digital.

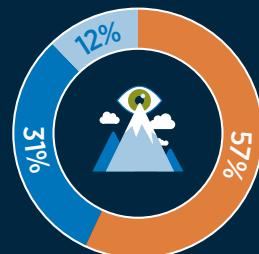
Como componente mais bem definido, propósito e estratégia foi considerado como bem explorado por 57% dos participantes. Três outros componentes (que também são notavelmente mais fáceis de se definir) atraíram cerca da metade dos votos. Foram eles: recompensas, benefícios e reconhecimento; aprendizagem e desenvolvimento, e bem-estar.

Diversidade, equidade e inclusão e formas de trabalhar obtiveram porcentagens um pouco mais baixas, apenas cerca de 8 em cada 10 participantes disseram que suas abordagens estão bem definidas ou em desenvolvimento.

Isso deixou três componentes para trás, com 36% dos participantes citando nenhuma estratégia de experiência digital, 33% reportando falta de atividades em relação ao impacto ambiental e social (um novo componente este ano) e 28% sem experiência estruturada no local de trabalho.



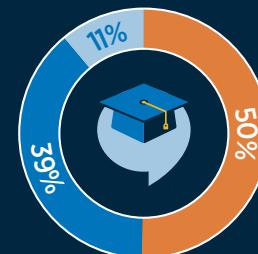
Sua organização tem uma estratégia clara para cada um dos componentes da experiência do empregado a seguir?



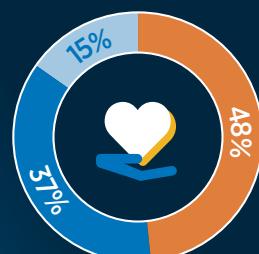
Propósito e estratégia



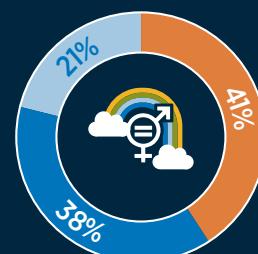
Recompensa, benefícios e reconhecimento



Aprendizado e desenvolvimento



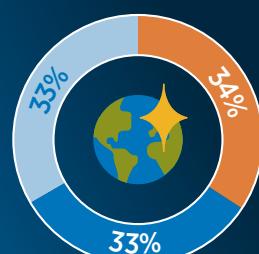
Bem-estar



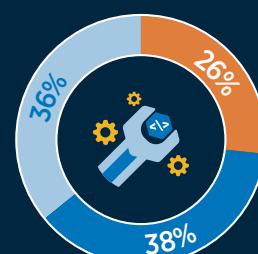
Diversidade, equidade e inclusão



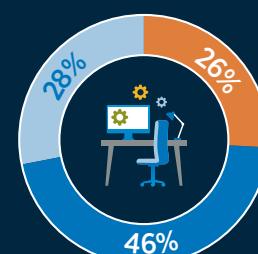
Formas de trabalhar



Impacto ambiental e social



Experiência digital



Experiência no local de trabalho

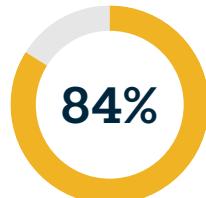
Feedback dos empregados

Como o feedback dos empregados dá forma à EVP de uma organização?

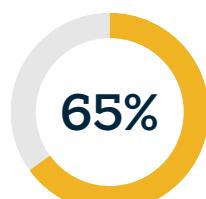
As organizações valorizam o feedback dos empregados, de acordo com 84% dos participantes, e 65% deles também acreditam que suas organizações fizeram um bom trabalho aprendendo com isso. Entretanto, assim como nos anos anteriores, menos da metade dos participantes considerou eficaz o processo de captura de insights dos empregados.

Até que ponto você concorda com as afirmações a seguir? Minha organização...

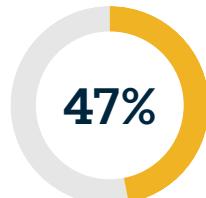
(Total de "Concordo plenamente" e "Concordo")



Valoriza o feedback dos empregados



Aprende com o feedback dos empregados e age de acordo com isso



Tem um processo eficaz para coletar insights e feedback dos empregados

Escuta organizacional

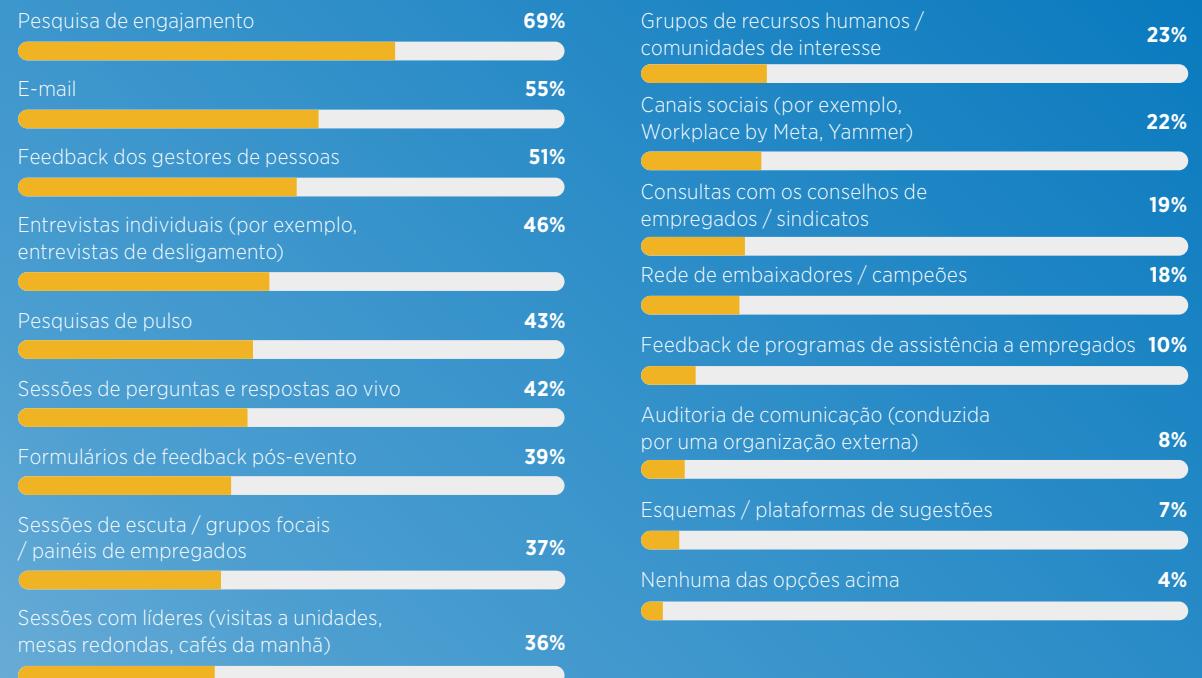
Com 9 canais de escuta em uso por mais de um terço dos participantes, não há falta de recursos valiosos para coletar insights dos empregados.

Embora as organizações menores tenham mais probabilidade de contar com um número limitado de fontes informais, o número de canais aumenta para 11 em organizações maiores que utilizam uma combinação mais ampla de fontes quantitativas e qualitativas.

Por que, então, os participantes acham que as organizações não estão fazendo um bom trabalho para captar o feedback dos empregados? O fato de existirem canais não significa necessariamente que eles estejam sendo plenamente utilizados. Embora seja bom observar uma diversidade de fontes em uso, nem sempre é fácil converter os dados capturados em insights viáveis, especialmente porque a falta de tempo e capacidade se tornou um desafio ainda maior este ano.

Ouvir os empregados, embora importante, pode sempre ser empurrado para baixo na lista de prioridades.

Quais dos seguintes canais de escuta você usou nos últimos 12 meses para coletar opiniões e feedback dos empregados?



A visão da Gallagher

A reinvenção da relação empregador-empregado

Empregadores e empregados têm renegociado os termos de seus relacionamentos nos últimos anos.

Temos visto uma grande quantidade de pessoas deixando as organizações e uma pressão maior sobre os gestores de pessoas após um período de alto desgaste e trabalho híbrido. Como resultado, o enfoque agora está incidindo sobre a criação de um sentimento de pertencimento e de propósito para os empregados em meio à incerteza econômica.

A competição por talentos, no entanto, permanece acirrada. Então, como as empresas podem investir em pessoas e permanecer à frente da concorrência? Embora 57% das organizações tenham iniciado a revisão de suas propostas de valores (EVP) para os empregados este ano, o efeito disso continua limitado e apenas pouco mais da metade delas avaliou positivamente a compreensão dos empregados sobre remuneração, recompensas e pacotes de benefícios. As organizações, portanto, precisam responder às perguntas "por que eu deveria trabalhar para você?" e "por que eu deveria permanecer com você?", mas muitas se concentram na primeira e ignoram a segunda.

Além disso, com muitas organizações agora sobrecarregadas financeiramente, reimaginar como obter o máximo do que elas têm deve ser uma prioridade. EVPs altamente eficazes podem ajudar, pois combinam fatores importantes, tais como remuneração e benefícios, com fatores essenciais, tais como bem-estar na carreira e ambiente de trabalho, para ajudar os empregados a compreender como suas necessidades são atendidas.

O resultado? Uma melhor experiência do empregado e um melhor desempenho financeiro.



Siobhan Hammond

Diretora de Comunicação e Mudança,
Prática de Consultoria em Comunicação

Estamos correndo o risco de criar fadiga pela diversidade?

Diversidade, equidade e inclusão (DEI) foi o segundo tópico comunicado com mais frequência este ano. Todavia, surpreendentemente, poucos participantes (4 em 10) sentiram que tinham uma estratégia claramente definida sobre o tema.

Vimos muitas táticas aplicadas, desde dias de conscientização até treinamentos, mas como elas fazem sentido sem uma estratégia implementada?

Nós poderíamos especular que, para muitas organizações, as comunicações de DEI são compartmentalizadas. Parece ser uma "coisa" separada a se comunicar, quando deveria ser complementar (e incorporada) a toda comunicação a respeito da estratégia empresarial, das prioridades das pessoas e das formas de trabalhar.

Pode ser por isso que pareçamos estar comunicando demais sobre DEI, um sentimento que vimos surgir em algumas auditorias recentes de clientes.

Precisamos parar de tratar as comunicações da DEI como algo "diferente".

A diversidade é parte integrante dos negócios. Ela garante que sua organização seja sustentável e atenda às necessidades de seus clientes. Além disso, a DEI é uma parte holística do bem-estar organizacional e da responsabilidade de todos. A inclusão genuína é uma escolha comportamental que fazemos todos os dias. O que significa que, por sua vez, deve ser comunicada de forma humana e com autenticidade.



Sharn Kleiss

Líder de Estratégia de Experiência do Empregado,
Prática de Consultoria em Comunicação



Capítulo 3

Como lidar com incertezas

Como as organizações estão contribuindo para restaurar a confiança em um mundo cada vez mais frágil?

O ano de 2022 trouxe novos desafios globais após a pandemia da COVID-19 — além do ressurgimento de guerra na Europa, a crise do custo de vida, demissões em massa no setor de tecnologia e turbulência política em algumas das maiores economias. Embora esses acontecimentos despertem incerteza no local de trabalho, eles não são os únicos fatores de influência, pois a transformação digital, a mudança cultural e as aquisições garantem que as mudanças internas permaneçam constantes.

Controlar as narrativas organizacionais e, ao mesmo tempo, manter uma visão clara dos resultados desejados pode, portanto, parecer uma tarefa assustadora – e é por isso que perguntamos: como os comunicadores internos estão respondendo ao desafio de fornecer clareza, continuidade e certeza em um mundo cada vez mais incerto?

Resposta a eventos externos

Com apenas 6% dos participantes citando "mitigar o impacto de eventos / crises externas" como prioridade, será que as organizações realmente não sentiram necessidade de mudar de atitude ao comentar o que acontece no mundo exterior?

De modo geral, 1 em cada 4 participantes sentiu a necessidade de reagir melhor a notícias externas. Dos 75% dos participantes que disseram que os eventos de 2022 não tiveram um impacto significativo na maneira como eles se comunicam com os empregados, a maioria afirmou que isso não foi uma questão de escolha — suas políticas organizacionais determinam não comentar notícias externas. Pouco mais de um quarto (26%) sentiu que já responde bem e não precisava se ajustar. Outros 14% disseram que deveriam mudar, mas não o fizeram — suas razões permaneceram pouco claras, mas pode ter sido devido à falta de capacidade ou orientação da liderança sênior.

Quanto às organizações maiores com maior exposição a eventos globais, apenas 20% optaram por não comentar.

Sua organização tem adotado uma abordagem de reagir melhor a notícias externas à luz dos recentes eventos?

	Por tamanho da organização (número de empregados)					
	Geral	Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Sempre respondemos bem a notícias externas — os eventos recentes não mudaram isso	26%	19%	21%	28%	35%	36%
Passamos a responder melhor recentemente	25%	16%	27%	29%	30%	36%
NÃO estamos respondendo melhor, mas deveríamos	14%	17%	13%	18%	7%	9%
NÃO, e nossa política corporativa é não comentar notícias externas	35%	47%	40%	24%	28%	20%



Sustentabilidade: um assunto incômodo?

Depois de mais um ano de alarmantes acontecimentos de mudança climática, quisemos explorar em mais detalhes como as organizações incorporam seus compromissos ambientais, sociais e de governança (ESG) em suas experiências do empregado.

Um terço das organizações não comunica seus objetivos de ESG de forma alguma. Essa porcentagem cai para 18% em organizações com mais de 5.000 empregados, o que sugere que o ESG é um tópico considerado mais relevante para organizações maiores.

Mesmo assim, o objetivo principal dessas comunicações é compartilhar os compromissos de ESG e incentivar a defesa da empresa pelos empregados.

Em geral, os resultados revelam pouca conexão entre ESG e a mudança organizacional, com uma porcentagem bastante insignificante dos participantes (5%) dizendo que comunicam as metas de ESG como forma de apoiar a transição para modelos operacionais mais ecológicos. Outros 5% usaram comunicações de ESG para incentivar os empregados a reduzir seus impactos pessoais.

Qual é o objetivo mais importante de suas comunicações de ESG?

	Por tamanho da organização (número de empregados)					
	Geral	Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Não comunicamos assuntos de ESG	36%	56%	37%	30%	18%	15%
Informar aos empregados sobre seus compromissos e atividades de ESG	26%	16%	27%	26%	39%	36%
Incentivar os empregados a apoiar suas comunidades locais e instituições de caridade	13%	13%	13%	16%	12%	11%
Promover a defesa dos empregados sobre seus compromissos de ESG	12%	5%	11%	13%	18%	21%
Apoiar a transição para novos modelos operacionais	5%	3%	4%	6%	9%	9%
Incentivar os empregados a reduzir seus impactos pessoais sobre o meio ambiente	5%	4%	5%	7%	4%	6%



A incorporação de narrativas estratégicas

Como o "ruído" externo afeta a capacidade das organizações de criar uma narrativa clara, que expresse seu propósito e estratégia para os empregados?

Já vimos que 57% das organizações sentem que "propósito e estratégia" é um dos componentes [mais claramente definidos da experiência do empregado](#), mas será que isso significa que eles desenvolveram uma narrativa potente para favorecer isso?

A criação de alinhamento estratégico pode ser reportada como um dos principais propósitos da comunicação interna, mas menos de um terço dos participantes efetivamente tem uma narrativa estratégica implementada. Também vemos grandes discrepâncias entre organizações menores (22%), que talvez acreditem não necessitar disso, e organizações de nível empresarial (44%), nas quais a consciência da necessidade é muito mais forte.

Uma parcela decepcionantemente pequena dos participantes acredita que seus empregados entendem sua estratégia, visão e propósito (56%) — abaixo dos 63% do ano passado. Enquanto isso, 47% acham que os empregados entendem como contribuem para essa visão. Esses resultados são bastante notáveis, considerando que envolver os empregados no propósito, estratégia e visão é a principal prioridade para a maioria dos participantes.

Como você avaliaria a compreensão de seus empregados sobre o seguinte?

	Excelente	Boa	Mediana	Insuficiente
Estratégia, visão e propósito	11%	45%	34%	10%
Como eles contribuem para o seu propósito e estratégia	8%	40%	40%	12%

Qual dos documentos a seguir você tem atualmente pronto para utilização?



Uma narrativa estratégica escrita

Por tamanho da organização



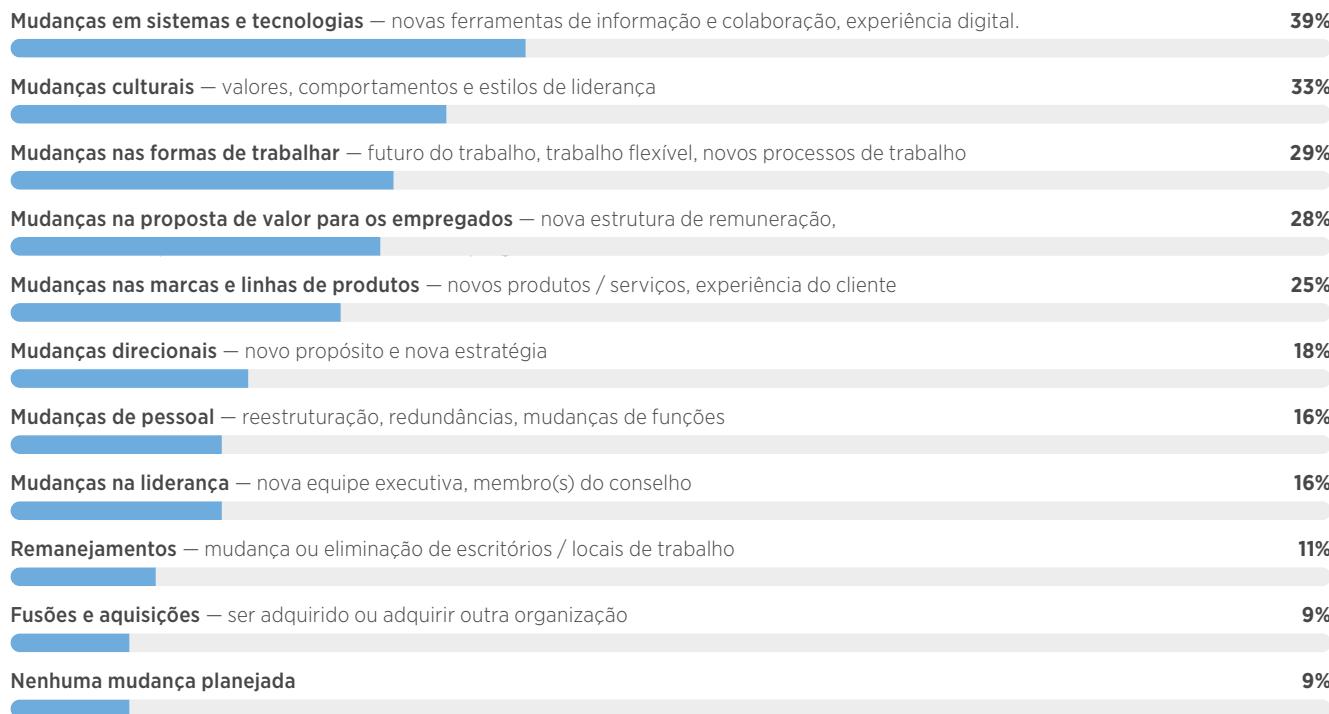
Transformação de negócios

Como 2022 deu forma às transformações em curso nas organizações?

Quando questionados sobre as mudanças que as organizações enfrentam, as mesmas três respostas têm se mantido no topo da lista nos últimos três anos — embora, curiosamente, as “mudanças nas formas de trabalhar” tenham sofrido uma queda dramática de 56% para 29% no ano passado. As mudanças culturais também continuam a cair, embora em um grau muito menor (menos 5%). Em contraste, as “mudanças em sistemas e tecnologias” chegaram ao topo da lista, embora não tenham aumentado significativamente em termos absolutos.

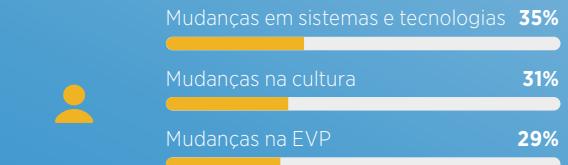
As mudanças na EVP foram uma nova opção este ano, recebendo votos de pouco mais de 1 em cada 4 participantes, o que reforça o pressuposto de que as organizações reconhecem a necessidade de melhorar a retenção e atração de talentos, concentrando-se no bem-estar na carreira — ainda que as mudanças de colaboradores e na liderança permaneçam na base da lista, apesar do atual contexto econômico.

Que programas de mudança, se algum, estão planejados por sua organização para 2023?

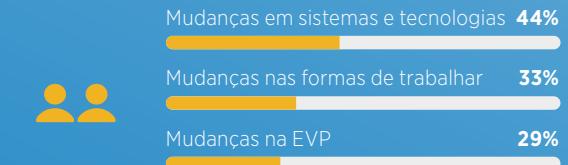


3 principais mudanças por tamanho da organização

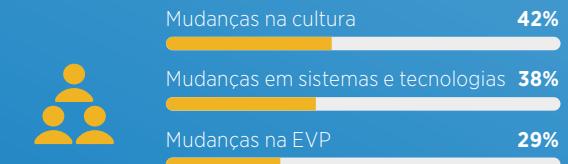
Pequena (0–499 empregados)



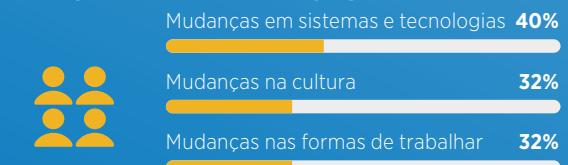
Média (500–1.499 empregados)



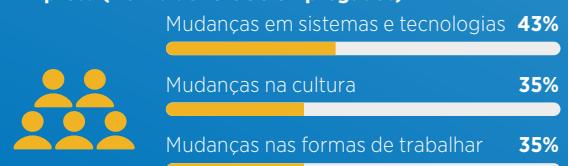
Grande (1.500–4.999 empregados)



Muito grande (5.000–9.999 empregados)



Empresa (Acima de 10.000 empregados)



Implementação de mudanças

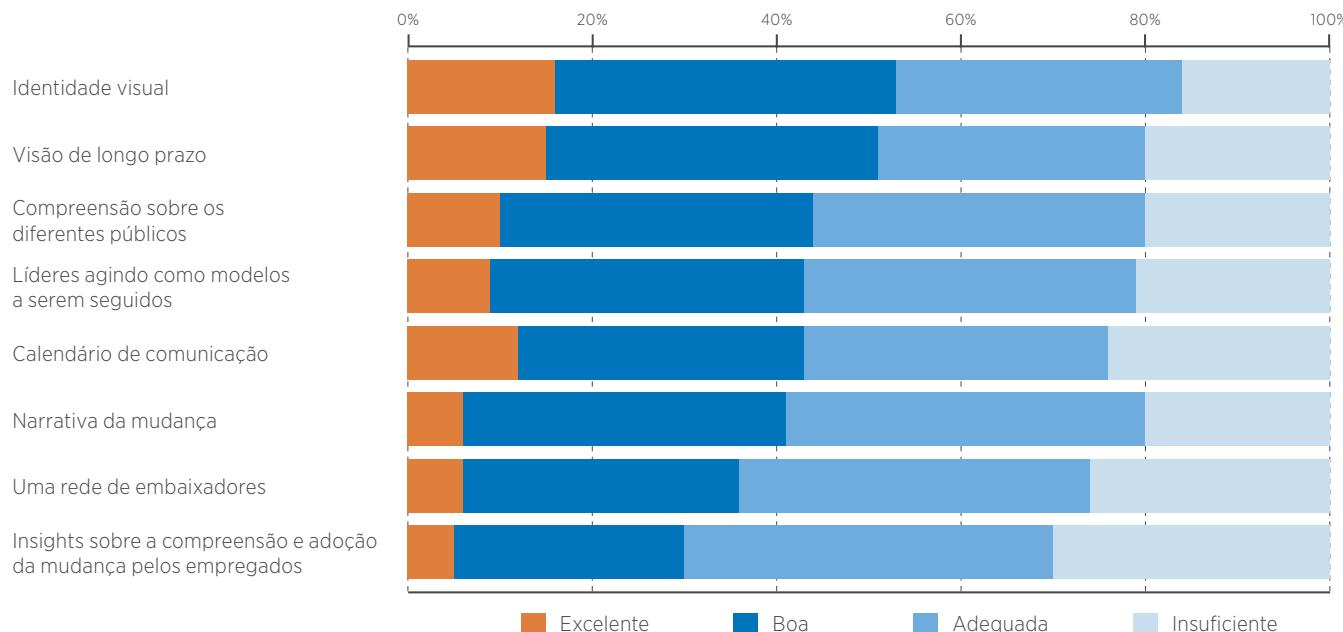
Tendo em vista tantas mudanças, quanto bem as organizações estão utilizando a comunicação para gerenciar seus impactos sobre os empregados?

Definir o que é "bom" quando se trata de comunicações sobre mudanças não é fácil, mas existem alguns ingredientes-chave que, se bem utilizados, contribuem para uma experiência de mudança positiva para os empregados, além de beneficiar o bem-estar geral da organização. De modo geral, porém, os participantes não classificaram muito bem suas organizações em cada uma dessas.

Apenas dois componentes — identidade visual e visão de longo prazo para a mudança — destacaram-se por terem sido implementados razoavelmente bem, com pouco mais de 50% de votos positivos. Ter uma narrativa clara da mudança e um calendário de comunicação surpreenderam com uma classificação ruim, considerando a relativa simplicidade de execução desses componentes.

O que continua a atrapalhar o sucesso da mudança é uma sólida compreensão dos diferentes públicos (44% dos votos positivos), juntamente com o impacto da comunicação sobre a compreensão e o comportamento do público (27%), e a capacidade de uma organização de contar com uma rede de defensores para ajudar a integrar a mudança (36% dos votos positivos).

Quando se trata de comunicação de mudanças, como você classificaria a capacidade de sua organização de implementar os elementos a seguir?



A visão da Gallagher

Estamos falhando em gerar o senso de propósito e significado que as pessoas desesperadamente desejam no trabalho?

Em resumo, sim.

Antes de aceitar uma oferta de trabalho, as pessoas agora perguntam: " quais são os seus valores?". As organizações sem uma resposta convincente sentirão o impacto. Os empregados querem se vincular a empresas que fazem a coisa certa para o planeta, a sociedade e suas comunidades.

Como uma estratégia, as políticas ambientais, sociais e de governança (ESG) podem oferecer vantagens competitivas tanto na atração quanto na retenção de talentos, contudo, 36% dos participantes disseram que não fazem NENHUMA forma de comunicação nesse âmbito. Isso é um risco.

As pessoas querem mais do que apenas um emprego. Os reembolsos financeiros, apenas, estão ficando em segundo plano, enquanto a cultura e os valores da empresa se tornam mais importantes, juntamente com o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e o bem-estar. Os empregados existentes também são mais propensos a permanecer em uma empresa comprometida com ESG.

E não se engane em pensar que eles não farão suas pesquisas. Eles conhecem greenwashing muito bem e julgam os empregadores com base em ações, não em palavras — portanto, soluções do tipo quick win não funcionam. O propósito e o significado precisam ser incorporados à cultura da empresa.

Colocado de forma simples, a autenticidade é moeda corrente da próxima geração. A Geração Z nasceu em um mundo onde a luta por mudanças sociais e ambientais é a norma, e eles esperam o mesmo de seus empregadores. As organizações sem propósito ficarão para trás, pois os principais talentos escolhem organizações que compartilham suas visões de mundo.

Em um futuro onde a Geração Z representará um terço da força de trabalho, o capital social é tudo. Priorizar o "propósito" da mesma forma como se prioriza o "lucro" não só melhorará o mundo ao seu redor; isso também fará de você um destino para uma geração de talentos que valoriza a autenticidade acima de tudo.



Nick Jones

Chefe Criativo,
Prática de Consultoria em Comunicação

É hora de mudarmos a forma de abordar mudanças

Com tantas mudanças em vista, muitos elementos de uma boa comunicação de mudança receberam uma classificação muito ruim este ano.

Ainda assim, vimos alguns avanços. Em 2018, 43% dos participantes citaram que não estar envolvidos em decisões comerciais estratégicas representava uma barreira, enquanto 35% enxergavam a falta de clareza a partir dos níveis hierárquicos superiores como um obstáculo. Ambos os problemas sugeriram que a comunicação interna não teve uma participação nas decisões e chegou tarde demais no processo de mudança. Ambos se tornaram desafios secundários nos últimos anos, o que significa que não podemos mais culpar as más pontuações pela falta de influência.

Quando se trata de comunicar mudanças, a obtenção dos fundamentos certos pode colocar uma organização na direção do sucesso. A diferença positiva feita por empregados engajados e motivados pela visão estratégica de mudança de uma organização não pode ser subestimada. Mas é fácil se perder nos detalhes.

Comece onde você tem mais influência. Uma narrativa convincente, uma compreensão profunda do seu impacto em diferentes públicos, uma identidade visual envolvente. A partir daí, você pode desenvolver um calendário de comunicação, um conjunto de métricas para acompanhar o progresso e uma estratégia para utilizar os influenciadores internos.



Michelle Brown

Líder em Estratégia de Marketing e Comunicação,
Prática de Consultoria em Comunicação

Capítulo 4

Canais

Os recursos digitais estão promovendo uma melhor experiência de comunicação?

Ajustar o mix de canais de comunicação interna para acomodar o trabalho híbrido alcançou uma classificação significativamente mais baixa este ano, com exceção de organizações com mais de 10.000 empregados, onde continua sendo uma área de enfoque principal.

Embora os desafios apresentados pelo trabalho híbrido possam não parecer tão urgentes, as organizações ainda têm um caminho a percorrer quando se trata de estratégia de canais. "Canais não adequados ao propósito" foi identificada como da segunda à quarta maior barreira ao sucesso da comunicação interna em organizações de mais de 500 empregados, sendo que mais de um terço dos participantes expressou insatisfação com os canais atuais.

Embora existam muitas razões por trás dessa insatisfação, um baixo investimento em tecnologia de comunicação parece ser um fator contribuinte significativo. Na era do metaverso e da IA, a lacuna entre o potencial da tecnologia e a realidade da experiência digital continua a aumentar. Talvez seja a hora compreender melhor essa lacuna.

No entanto, podemos colocar toda a culpa na tecnologia deficiente?



"Canais não adequados ao propósito" é da segunda à quarta maior barreira para o sucesso da comunicação interna

Satisfação com canais

Até que ponto as organizações estão satisfeitas com o mix de canais que usam para engajar empregados em 2023?

Quase dois terços dos participantes estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com seus canais. Isso pode ser a maioria, mas ainda não indica um quadro geral positivo e deixa uma margem significativa para melhorias.

Pequenas organizações, com menos de 500 empregados, expressaram os níveis de satisfação mais altos de todos, devido talvez à natureza menos complexa de suas estruturas organizacionais. Os participantes de organizações médias, até 1.499 empregados, foram os mais insatisfeitos com seus canais. Eles também nos disseram em uma pergunta separada que mais investimento precisa ser feito em tecnologia.

De modo geral, qual é o seu nível de satisfação com seu mix de canais atual?

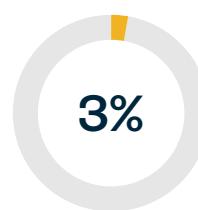
	Geral	Por tamanho da organização (número de empregados)				
		Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Muito satisfeito	6%	6%	6%	8%	7%	4%
Satisfeito	57%	63%	45%	57%	61%	56%
Insatisfeito	32%	27%	42%	32%	27%	37%
Muito insatisfeito	5%	5%	8%	3%	6%	3%
Total de "Muito satisfeito" ou "Satisfeito"	63%	69%	51%	65%	68%	60%

Investimento em tecnologia

Existe uma ligação entre a satisfação com os canais e o quanto as organizações investem em tecnologia de comunicação?

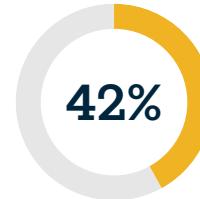
Quando perguntados sobre os gastos organizacionais em tecnologia, apenas uma minoria muito pequena disse acreditar que sua organização tinha muitos canais — um contraste muito forte com comunicadores sobrecarregados por redes sociais corporativas, aplicativos móveis e ferramentas de bate-papo há cerca de uma década. Quase metade das organizações disse acreditar que os níveis então presentes de investimentos em tecnologia eram insuficientes — e isso subiu para pouco mais de 50% em organizações médias e grandes.

Pensando em tecnologia de comunicação, o que você acha do investimento atual de sua organização?



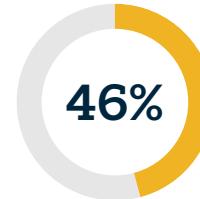
Muito alto

Estamos implantando muitas plataformas de comunicação



Razoável

O investimento parece estar de acordo com o que é necessário



Muito baixo

Não estamos investindo o bastante



Não tenho certeza

Valor dos canais

Como as organizações classificam a capacidade de seus canais de respaldar seus objetivos organizacionais e de comunicação?

É uma expectativa básica que os canais alcancem os empregados onde quer que eles estejam trabalhando, contudo, menos de 3 em cada 4 participantes disseram que esse era o caso. Enquanto as organizações com menos de 500 empregados tenham classificado melhor seus canais quanto a esse objetivo (81%), as organizações maiores mostraram mais chances de ter dificuldade para alcançar uma parte de seu público.

Em continuidade a este tema, pouco menos de 3 em cada 5 participantes reportaram uma experiência de canal consistente para todos os empregados. Pontuações relativamente baixas também foram registradas em termos de desempenho dos canais para coletar feedback dos empregados (55%) e para capacitá-los a compartilhar seus próprios conteúdos (35%) — o tamanho da organização não teve um efeito significativo sobre nenhum desses resultados.

Como você avaliaria a capacidade de seus canais existentes de fazer o seguinte?

(Total de "Muito boa" e "Boa")



Podemos colocar toda a culpa na tecnologia?

Na pergunta anterior, vimos que 1 em cada 4 organizações não possuem os canais apropriados para alcançar suas pessoas; 45% não acreditam ter os canais de feedback adequados implementados; e 55% não têm uma infraestrutura que permita às pessoas compartilharem seus próprios conteúdos. Assim, podemos dizer com segurança que as limitações técnicas enfrentadas pelos comunicadores são muito reais, mas também podemos considerar outros fatores ao interpretar a insatisfação com os canais.

- **Falta de organização dos canais**

Apenas 31% das organizações reportaram ter uma estrutura de canais. Sem clareza sobre o propósito dos canais e uma estratégia limitada para cada um deles, talvez não seja surpresa que sua eficácia percebida seja baixa. É também interessante notar que os participantes classificaram bem a eficácia de seus canais individuais. Isso sugere que a insatisfação decorre da dificuldade de fazer todos os canais funcionarem juntos.

- **Qualidade do conteúdo**

Os canais são apenas tão bons quanto seus conteúdos, mas apenas 33% dos participantes reportaram ter um calendário editorial específico para cada canal. Isso sugere que o conteúdo é criado de acordo com a necessidade e que pouco esforço é investido em sua curadoria.

- **Percepção ou realidade?**

Com apenas 63% dos participantes medindo o alcance de seus canais e 55% medindo a satisfação dos empregados com a comunicação interna, quanto da insatisfação reportada se baseia na percepção objetiva real em vez da percepção subjetiva e pessoal?

Segmentação

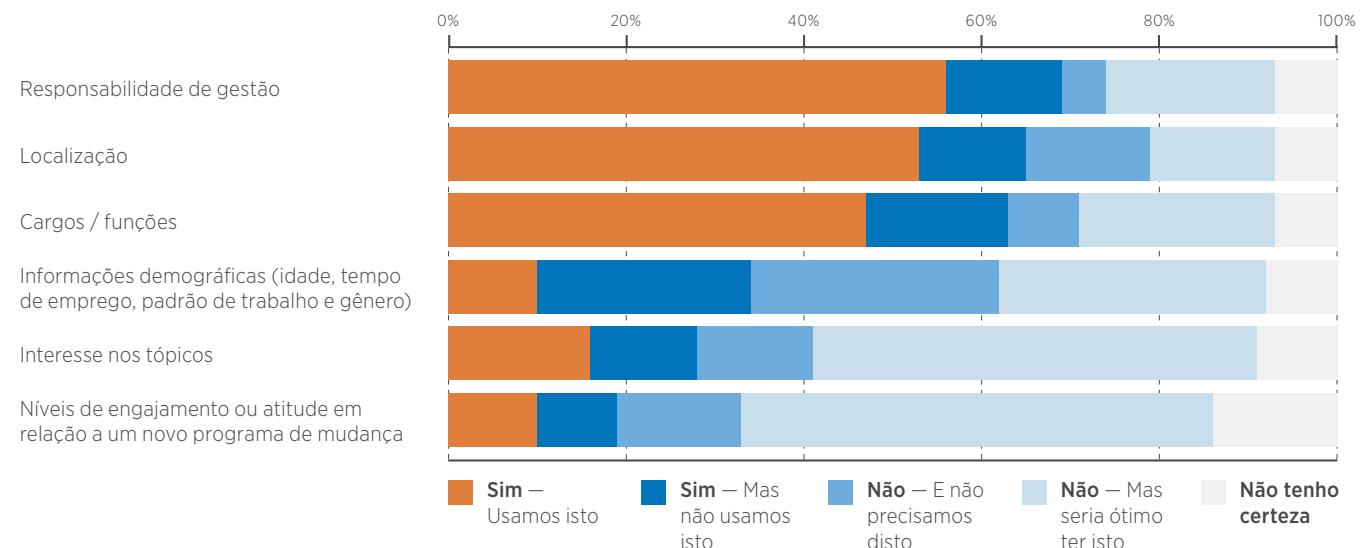
A tecnologia de comunicação promete cada vez mais proporcionar a mesma experiência que as plataformas de marketing oferecem aos consumidores. Ela também tem ajudado as organizações a aumentar o direcionamento e a segmentação?

Ao contrário dos profissionais de marketing, apenas 1 em cada 10 comunicadores internos utiliza [perfis de público e audience personas](#) para entender melhor quem eles estão tentando atingir e engajar. Esse número aumenta para 15-21% em organizações maiores, com mais de 5.000 empregados.

Em geral, vemos que a segmentação é limitada e a culpa parcialmente recai na tecnologia. Enquanto cerca de dois terços dos participantes disseram ser capazes de segmentar seus públicos de acordo com a responsabilidade de gestão (69%), localização (66%) e cargos ou funções (64%), apenas 47-56% realmente utilizam esses dados. Não é de surpreender que organizações maiores, com mais de 5.000 empregados, estejam mais bem equipadas para fazer isso.

Bem poucas organizações capturam a preferência dos empregados quando se trata de conteúdo, ou suas respostas a programas de mudança, o que torna a segmentação baseada nesses critérios inviável com a tecnologia atual, mas não impossível no futuro, já que metade dos participantes reconhece o valor que isso acrescentaria.

Você consegue segmentar sua comunicação interna com base nos seguintes critérios?

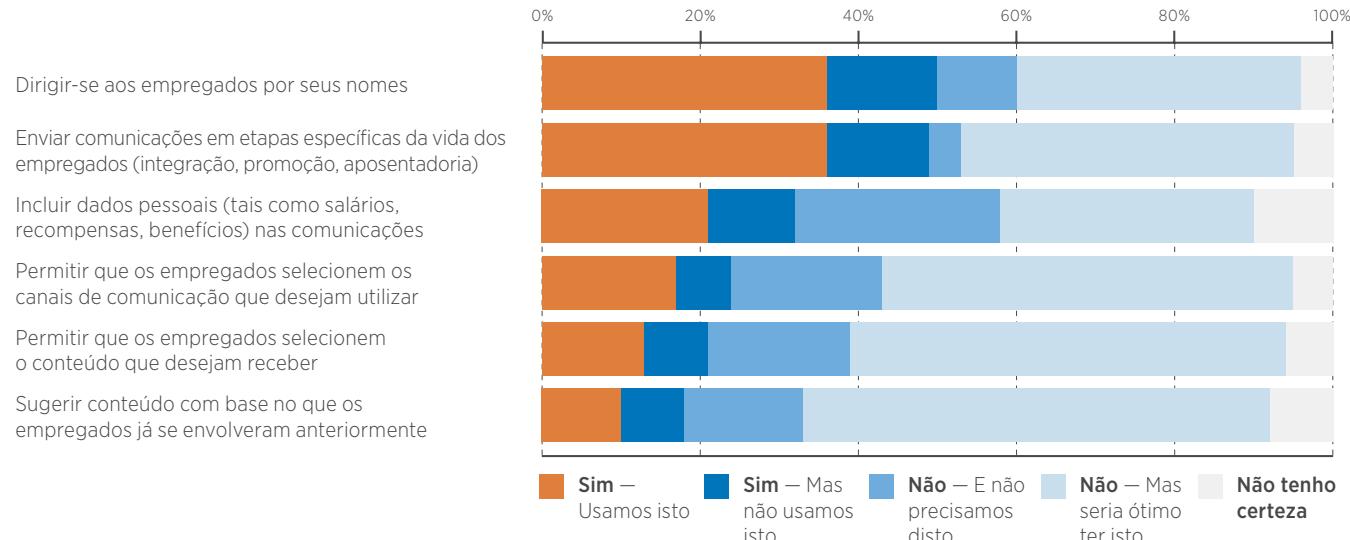


Personalização

A capacidade de oferecer personalização é ainda mais limitada — isso inclui dirigir-se aos empregados pelo nome (50%) e enviar comunicações específicas de acordo com idade ou evento de vida do empregado (48%).

Vemos mais uma vez uma lacuna significativa entre "poder" e "fazer", uma vez que apenas uma pequena minoria das organizações permite aos empregados selecionar suas preferências por canais e conteúdo, mesmo que a tecnologia para permitir isso já exista. Embora organizações muito grandes (acima de 10.000 empregados) estejam mais propensas a oferecer isso, elas estão muito longe de oferecer uma grande experiência digital.

Você pode personalizar sua comunicação interna das maneiras a seguir?





A oportunidade digital

Olhando para o futuro, a confiança nas tecnologias emergentes variou.

A hiperpersonalização pareceu ganhar mais votos, apesar de as organizações estarem muito longe de implementar até mesmo a segmentação mais básica. A inteligência artificial, que é outra aspiração de longo prazo, ficou em segundo lugar — [apenas 9% reportaram usar isso em 2023](#).

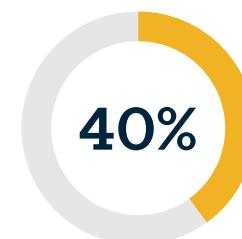
A gamificação, o metaverso e a realidade aumentada estão todos na lista, mas continuam a ser vistos como um luxo num momento em que o admirável novo mundo digital ainda não cumpriu suas promessas.

Quão impactante você acredita que as opções a seguir serão para a comunicação interna nos próximos cinco anos?

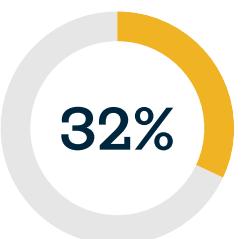
(Total de "Mais impactante" e "Um pouco impactante")



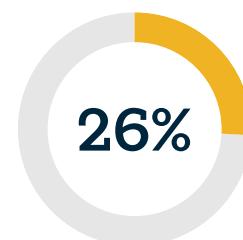
Hiperpersonalização



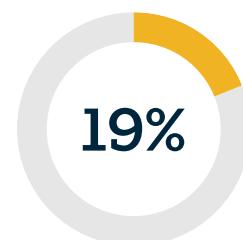
Inteligência artificial (IA)



Gamificação



Tecnologia imersiva
e o metaverso



Realidade
aumentada (RA)

A visão da Gallagher

A tecnologia resolveu o problema do trabalho remoto?

A forma como nos comunicamos com a força de trabalho remota evoluiu com grande velocidade.

Mas, agora, não é mais a principal prioridade. Os dilemas tradicionais estão ressurgindo à medida que as pessoas escolhem e usam a tecnologia — da personalização mais forte a melhores interações, se o marketing tem, os comunicadores querem. E, agora que as empresas reconhecem o quanto a tecnologia é essencial, estamos finalmente prontos para começar a obtê-la.

Uma mudança no enfoque da quantidade para a qualidade significa que estamos gastando mais tempo em canais que agregam valor à experiência do empregado e deixando de lado aqueles que não agregam. No entanto, estamos liberando o verdadeiro potencial das ferramentas digitais?

Mais de um terço dos participantes dizem que seus canais não proporcionam aquilo de que precisam. Quase a metade não está investindo tanto quanto gostaria. Mesmo assim, ainda podemos fazer com que o que temos funcione melhor para nós.

Concentre-se em entender seus canais existentes, o que eles podem fazer e como podem agregar mais valor. A segmentação ajudará. Certifique-se de saber como cada canal é direcionado para grupos menores para que você possa identificar o que não é importante. Pode ser tão simples quanto garantir que as pessoas só ouçam o que é relevante para elas. Ou tão complexo quanto permitir que elas escolham como e onde ouvir isso.

Apenas saiba que você não precisa adotar o "comércio eletrônico total" para que a personalização funcione. Não há problema algum em começar com o básico.



Drew Munn

Líder de Estratégia Digital,
Prática de Consultoria em Comunicação

Como podemos formar conexões mais fortes e mais profundas com o público?

A conexão requer compreensão. Com um enfoque maior em cultura e pertencimento este ano, reconhecer bem o público como indivíduos é fundamental.

É um pré-requisito para experiências que conectam e ressoam. Essa abordagem baseada em dados elimina os vieses e pressuposições característicos de uma abordagem única — e ajuda-nos a ir direto ao assunto.

Quando você está competindo por atenção em canais lotados, uma compreensão sólida sobre seu público aumenta a relevância. E a relevância é um princípio fundamental para criar da confiança e conexão. Se queremos que nossas mensagens sejam eficazes, dados demográficos simples não são suficientes. Ver o público sob um ponto de vista humano, no entanto, gera um efeito profundo em sua capacidade de atingir um nível emocional. Descobrir camadas de potencial com dados psicográficos, tais como atitudes, estilos de vida e crenças, melhorará bastante suas comunicações. Então, como você pode coletar essas informações?

Considere questionários, enquetes, grupos focais e outros insights provenientes da ciência comportamental. Com esse nível de detalhes, as experiências que você criar serão incrivelmente efetivas e significativas — conectando-se com o público em um nível muito mais profundo.



Vincent Foreman

Líder de Estratégia de Dados e Insights,
Prática de Consultoria em Comunicação

Aplicação de benchmarking a suas práticas



Linhas de reporte

Quem é responsável pela comunicação interna nas organizações em 2023?

Os departamentos de comunicação corporativa continuam sendo o principal "lar" da comunicação interna — e quanto maior a organização, maior a probabilidade de que ela seja uma de suas atribuições. Em cerca de 10% das organizações, a comunicação interna fica a cargo de uma função mais ampla de Marketing ou Comunicações de Marketing.

Embora o RH seja a parte interessada mais importante dos comunicadores internos, pouco mais de 1 em cada 5 participantes disse que é aqui que a comunicação interna reside em suas organizações - uma proporção que cai para 1 em 6 em organizações do tipo Empresa.

No ano passado, descobrimos que 40% dos comunicadores internos afirmaram que suas colaborações com as equipes de marketing, RP e comunicação corporativa havia aumentado nos últimos 12 meses. Embora a experiência do empregado exija uma ruptura com a mentalidade de silo, apenas 10% dos participantes disseram que a comunicação interna é uma responsabilidade compartilhada entre dois departamentos (geralmente, comunicação corporativa e RH, ou comunicação corporativa e marketing).

A qual departamento a comunicação interna se reporta em sua organização?

	Por tamanho da organização (número de empregados)					
	Geral	Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Comunicação corporativa / RP / Assuntos corporativos	28%	9%	32%	33%	39%	49%
Recursos humanos / pessoas / talentos	22%	21%	24%	28%	26%	15%
CEO / Equipe executiva	15%	21%	13%	10%	10%	10%
Não há uma função de comunicação interna dedicada	13%	25%	9%	5%	5%	5%
Marketing	10%	8%	11%	15%	12%	8%
É uma "função compartilhada" entre dois departamentos	10%	13%	9%	6%	5%	8%
Operações / estratégia	3%	3%	2%	2%	3%	5%



Orçamentos

Quanto as organizações investem em comunicação interna?

Pedimos aos participantes que fornecessem seus orçamentos de comunicação interna para toda a organização, excluindo plataformas (por exemplo, intranets) e salários.

Os números abaixo mostram o gasto médio anual com comunicação interna com base naqueles que forneceram uma resposta. É interessante notar que uma proporção significativa dos participantes (cerca de 25%) indicou que não há orçamento dedicado à comunicação interna em suas organizações.

Os participantes localizados no Reino Unido forneceram suas respostas em libras esterlinas, enquanto os participantes canadenses compartilharam essas informações em dólares canadenses. Todos os demais participantes usaram dólares americanos. Nenhuma conversão de moeda foi utilizada.

Estados Unidos

Número de empregados	Gastos baixos	Gastos altos
1-499	USD 26.500	USD 58.800
500-1.499	USD 70.650	USD 124.000
1.500-4.999	USD 123.000	USD 170.000
5.000-9.999	USD 396.000	USD 503.500
Acima de 10.000	USD 475.000	USD 575.000

Canadá

Número de empregados	Gastos baixos	Gastos altos
1-499	CAD 41.210	CAD 81.900
500-1.499	CAD 36.700	CAD 84.500
1.500-4.999	CAD 300.000	CAD 390.000
5.000-9.999	CAD 393.000	CAD 540.000

Reino Unido

Número de empregados	Gastos baixos	Gastos altos
1-499	£ 17.150	£ 43.900
500-1.499	£ 25.550	£ 55.000
1.500-4.999	£ 120.000	£ 165.000
5.000-9.999	£ 169.000	£ 245.000
Acima de 10.000	£ 405.500	£ 485.000

Resto do mundo

Número de empregados	Gastos baixos	Gastos altos
1-499	USD 23.300	USD 57.300
500-1.499	USD 62.000	USD 118.000
1.500-4.999	USD 164.000	USD 228.000
5.000-9.999	USD 192.000	USD 225.000
Acima de 10.000	USD 603.000	USD 699.000



Tamanho da equipe

Quantas pessoas fornecem suporte e recursos para a área de comunicação interna nas organizações?

Com a falta de tempo e capacidade sendo o desafio número um entre organizações de todos os tamanhos, estávamos curiosos para ver se as equipes internas tinham diminuído de tamanho... e parece que não. Houve variações regionais limitadas para as equipes de tamanho médio, conforme mostrado abaixo.

Quantos comunicadores internos dedicados existem em sua organização?



Planejamento

Com tantas mudanças e incertezas para se lidar, quão realista é o planejamento de longo prazo?

A maioria dos participantes planeja a comunicação interna com base em uma campanha e iniciativas específicas (60%). Quase a metade dos participantes tem algum tipo de plano ou processo de comunicação para crises.

Uma proporção muito menor tem uma estratégia de comunicação interna definida — mostrando como a comunicação interna deve respaldar os principais objetivos comerciais, fora das táticas. É interessante notar que um terço dos participantes citou "desenvolver uma estratégia de comunicação interna" como uma de suas principais prioridades para 2023; portanto, há uma clara consciência de que isso está faltando... e talvez seja um sinal de que as equipes das organizações estão voltando a planejar a longo prazo, depois de terem sido lançadas no caos no início da pandemia!

Acima de 50%

Acima de 1/3

Qual dos documentos a seguir você tem atualmente pronto para utilização?

	Geral	Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Plano de comunicação interna para uma campanha ou iniciativa específica	60%	33%	71%	71%	77%	78%
Plano ou processo de comunicação para crises	48%	36%	48%	61%	55%	54%
Plano-mestre de comunicação interna (abrangendo várias campanhas durante o ano)	33%	15%	39%	38%	39%	50%
Calendários editoriais específicos por canal	33%	9%	29%	48%	42%	57%
Estrutura de canais	31%	11%	31%	42%	43%	49%
Estratégia de comunicação interna abrangente (para um período de mais de um ano)	29%	12%	35%	36%	35%	44%
Perfis de público ou audience personas	11%	6%	7%	10%	15%	21%





Medição

A medição da comunicação interna é mais difundida em organizações maiores, que tendem a ter equipes maiores e mais capacidade.

De modo geral, as organizações continuam a medir o alcance (a capacidade de “transmitir a mensagem” ao público-alvo) e a compreensão dos empregados (o impacto das comunicações na compreensão da mensagem pelos empregados), em vez dos resultados comerciais ou da satisfação geral dos empregados com a comunicação interna.

Com que frequência você mede o seguinte?

(Total de "Sistematicamente" e "Às vezes")

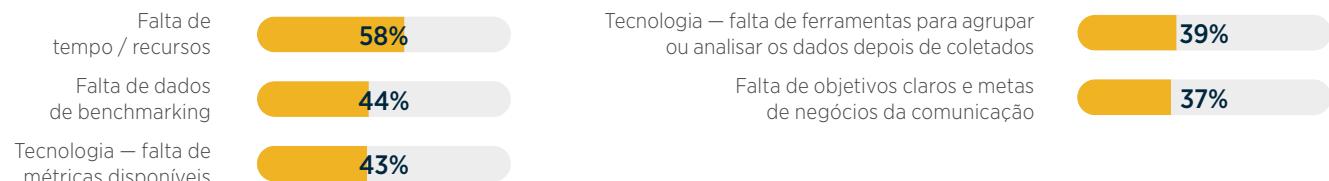
	Geral	Por tamanho da organização (número de empregados)				
		Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Alcance (estatísticas de e-mail, participação em eventos e videochamadas, análises de intranet e on-line, etc.)	63%	47%	59%	68%	79%	80%
Entendimento (pesquisas, grupos focais, etc.)	63%	53%	64%	66%	71%	73%
Mudança de comportamentos e resultados comerciais (taxas de adoção, rotatividade de empregados, etc.)	53%	53%	53%	53%	49%	55%
Satisfação geral dos empregados com a comunicação interna (auditorias, pesquisas, entrevistas, etc.)	55%	52%	50%	59%	56%	61%

A intenção por trás da medição da comunicação mudou este ano, mas os obstáculos à medição não mudaram.

A necessidade de fornecer evidências do retorno sobre o investimento para os líderes foi o principal objetivo da medição da comunicação entre organizações de todos os tamanhos este ano, com a seleção desta opção por 52% dos participantes em geral. Melhorar as mensagens das campanhas, a experiência dos canais ou o conteúdo apareceram em seguida como objetivos significativos, porém menos importantes.

Apenas 30% dos participantes pretendem usar dados de comunicação para criar business cases buscando obter mais investimentos — um resultado surpreendente, considerando-se que a falta de orçamento surgiu como um desafio significativo este ano.

5 principais obstáculos



Para que você utiliza os dados?



A visão da Gallagher

Estamos medindo aquilo que importa?

Enquanto 63% dos participantes medem regularmente o “alcance” da comunicação, saber que os empregados simplesmente receberam uma mensagem não é suficiente.

Precisamos avaliar, como resultado, se os empregados estão reagindo às mensagens — ainda mais devido ao aumento da importância da cultura e pertencimento, o que nos diz que também devemos analisar a diferença que as comunicações podem fazer na maneira como os empregados se sentem.

Em suma, o enfoque precisa mudar de produtos para resultados. Isso parece estar na agenda com “melhorar a medição e avaliação dos impactos”, escolhida como a prioridade número 4 em 2023, mas estamos usando os dados pelos motivos certos? Com pouco mais da metade (52%) mencionando a coleta de dados para demonstração do retorno sobre o investimento para os líderes, surge outra questão: a quem se destina a comunicação?

As porcentagens para ajustar as mensagens, refinar a estrutura de canais e adaptar o conteúdo ficaram bem abaixo dos 50%. Assim, há espaço para melhorias quando se trata de usar dados para atender melhor às necessidades dos empregados. No entanto, com tantas influências concorrentes sobre o bem-estar organizacional, é demorado isolar e medir o impacto da comunicação interna. Além disso, 58% dos participantes nos disseram que a falta de tempo (e recursos) é o maior desafio que enfrentam.

Ou seja, não temos tempo para medir, mas uma medição deficiente está nos atrapalhando. Parece um ciclo vicioso, mas não precisa ser assim. Quando se trata de medir o valor da comunicação interna, uma abordagem improvisada é melhor que nenhuma. A medição imperfeita ainda é um ponto de partida, e o melhor momento para começar é agora.



Amanda Sheps

Diretora,
Prática de Consultoria em Comunicação

Canais de transmissão

Como as fronteiras entre métodos digitais, impressos e presenciais continuam desfocadas, reunimos os canais de comunicação interna em três grupos, com base naquilo que eles permitem aos empregadores fazer: compartilhar mensagens corporativas (canais de transmissão), promover o trabalho colaborativo e de rede (canais de colaboração e interpessoais), ou permitir que as pessoas encontrem as informações de que precisam (canais de autoatendimento).

Três canais de transmissão são usados por dois terços dos participantes: comunicados por e-mail (94%), conferências para todos os empregados (76%) e boletins eletrônicos (65%); três são usados por mais da metade: conferências para gestores de pessoas, vídeos (para o qual uma ligeira e surpreendente queda foi observada) e teleconferências para todos os empregados. A satisfação geral com os canais de transmissão é muito alta.

Acima de 2/3

Acima de 50%

	Uso	Eficácia	Uso por tamanho da organização (número de empregados)				
			Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Anúncios por e-mail	94%	71%	93%	92%	96%	91%	96%
Conferências ou town halls presenciais ou virtuais (todos os empregados)	76%	88%	69%	75%	84%	71%	83%
Boletins eletrônicos	65%	65%	47%	68%	75%	74%	81%
Conferências / town halls presenciais ou virtuais (somente líderes seniores e/ou gestores de pessoas)	60%	88%	46%	59%	70%	68%	73%
Vídeos	52%	69%	22%	53%	74%	71%	75%
Videoconferências / teleconferências (todos os empregados)	51%	81%	47%	55%	51%	54%	54%
Videoconferências / teleconferências (somente líderes seniores e/ou gestores de pessoas)	46%	82%	36%	46%	44%	54%	57%
Canais ambientais (pôsteres, banners, quadros de avisos)	45%	47%	32%	47%	55%	57%	49%
Sinalização digital	42%	48%	24%	40%	57%	50%	58%
Cartas / materiais impressos enviados para as casas dos empregados	22%	57%	18%	22%	21%	30%	24%
Mensagens de texto	17%	76%	20%	15%	17%	14%	15%
Revistas dos empregados (impressas ou digitais)	16%	57%	6%	16%	22%	27%	21%

Eficácia refere-se aos participantes que classificaram esses canais como "muito eficazes" ou "eficazes".

Canais de colaboração e interpessoais

Os canais de colaboração e interpessoais receberam classificações muito mais altas em termos de desempenho — todos eles tiveram mais de dois terços dos votos positivos, exceto as redes sociais corporativas.

Entretanto, o uso desses canais é mais limitado, especialmente em organizações com menos de 1.500 pessoas que tendem a usar um conjunto limitado de canais simples.

Grupos de recursos humanos, fóruns de empregados e redes sociais corporativas tendem a ser mais utilizados por organizações maiores. A proporção de organizações que utilizam redes sociais corporativas em organizações com mais de 5.000 empregados permaneceu estável. Portanto, embora a utilização geral (32%) pareça ter diminuído em relação ao ano passado (39%), isso se deve meramente a uma maior participação de organizações menores na pesquisa deste ano.

Acima de 2/3

Acima de 50%

	Uso	Eficácia	Uso por tamanho da organização (número de empregados)				
			Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Reuniões de equipe conduzidas por gestores de pessoas	80%	79%	78%	80%	77%	85%	82%
Ferramentas de bate-papo corporativo (Microsoft Teams, Cisco Jabber, etc.)	70%	86%	53%	70%	82%	79%	82%
Conversas individuais, conduzidas por gestores de pessoas	66%	80%	58%	68%	76%	73%	67%
Encontros e eventos sociais informais (presenciais ou virtuais)	64%	84%	64%	61%	65%	59%	66%
Compartilhamento de conhecimento / sessões de almoço e aprendizado	49%	79%	40%	49%	50%	47%	63%
Grupos de recursos humanos / comitês baseados em tópicos	43%	73%	25%	42%	45%	57%	63%
Fóruns de empregados / conselhos de trabalho	33%	71%	22%	30%	33%	43%	47%
Redes sociais corporativas (Workplace da Meta, Yammer, etc.)	32%	58%	13%	29%	39%	49%	52%
Embaixadores / campeões de comunicação	27%	68%	13%	26%	32%	33%	42%
Plataformas on-line de reconhecimento entre colegas	26%	76%	16%	25%	32%	22%	41%
Aplicativos de mensagem (SMS, WhatsApp, etc.)	20%	75%	20%	19%	14%	20%	25%
Extranet	8%	56%	7%	7%	6%	3%	12%

Eficácia refere-se aos participantes que classificaram esses canais como "muito eficazes" ou "eficazes".

Canais de autoatendimento

Intranets e portais de empregados são os canais de "autoatendimento" mais usados, sendo ainda mais predominantes em organizações com mais de 500 empregados.

Os níveis de satisfação com as intranets foram relativamente baixos (58%) — e, de fato, quando solicitados a classificar funcionalidades em uma [pergunta separada](#), os participantes foram bastante críticos em relação a análises, integração com outros sistemas e funcionalidades sociais.

Surpreendentemente, o uso de aplicativos móveis por empregados diminuiu ligeiramente de 31% para 25% no ano passado — e seu uso não está vinculado ao tamanho da organização, pois todos os cinco grupos mostraram um uso bastante consistente desse canal. É interessante notar que 55% dos que usam um aplicativo possuem mais de um: 28% disseram ter dois, 14% têm três... e uma porcentagem impressionante de 13% dos participantes disse ter ainda mais! Os aplicativos para empregados obtêm a pontuação mais alta quando se trata de eficácia.

Acima de 2/3
Acima de 50%

	Uso	Eficácia	Uso por tamanho da organização (número de empregados)				
			Pequena (1-499)	Média (500-1.499)	Grande (1.500-5.000)	Muito grande (5.000-10.000)	Empresa (Acima de 10.000)
Intranet	75%	58%	55%	81%	86%	88%	90%
Portais de empregados, por exemplo para benefícios, bem-estar, aprendizado e desenvolvimento	70%	66%	59%	72%	74%	75%	81%
Aplicativos de comunicação para empregados	25%	72%	28%	21%	21%	25%	28%
Podcasts	13%	38%	6%	8%	14%	14%	25%
Inteligência artificial (IA), por exemplo, chatbots, etc.	9%	53%	2%	8%	8%	9%	23%
Extranet	8%	56%	7%	7%	6%	3%	12%

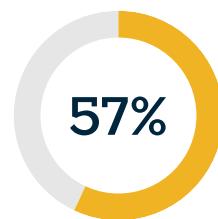
Eficácia refere-se aos participantes que classificaram esses canais como "muito eficazes" ou "eficazes".



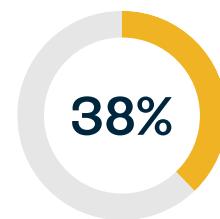
Intranets

Solicitados a considerar as funcionalidades de suas intranets, os participantes mostraram-se mais inclinados a avaliar positivamente o componente que eles controlam: a qualidade do conteúdo. Por outro lado, eles foram muito críticos em relação a funcionalidades técnicas.

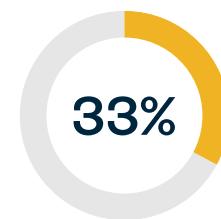
Como você avaliaria sua intranet nos aspectos abaixo?



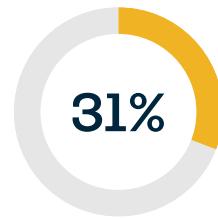
Qualidade do conteúdo



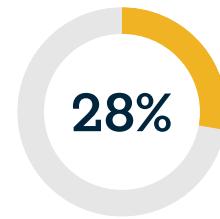
Design e navegação



Funcionalidades sociais (curtir e comentar, comunidades, pesquisas)



Integração com nossas outras plataformas e sistemas

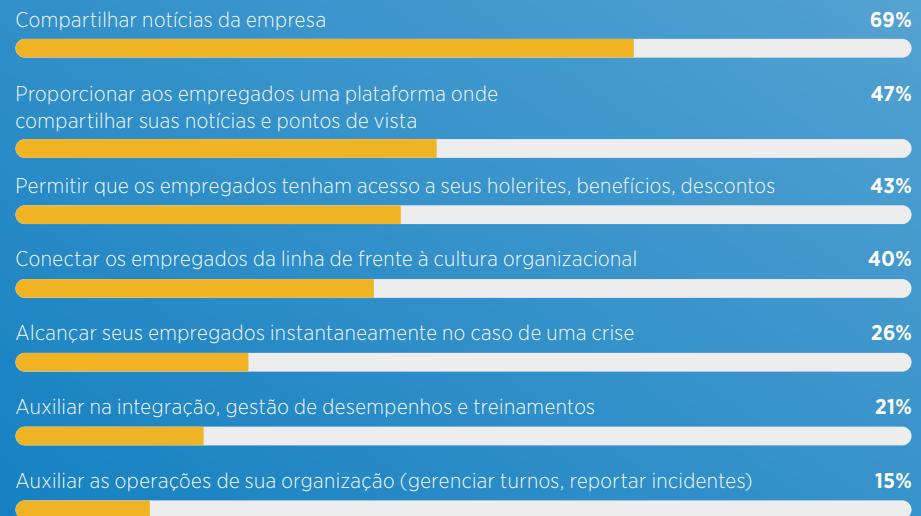


Analises

Aplicativos para empregados

O principal objetivo das organizações que implementam um aplicativo móvel para empregados é compartilhar informações corporativas, mas que permitir que acessem informações de RH (por exemplo, holerites, benefícios e descontos) ou realizem uma tarefa específica (por exemplo, gerenciar seus turnos ou reportar um incidente).

Qual é a finalidade de seus aplicativos móveis para empregados?



Conclusão



Como é a comunicação interna de nível internacional?

Como você viu neste relatório, o cenário da nossa profissão está mudando rapidamente — juntamente com nosso papel e nosso objetivo.

Há muito mais coisas que os comunicadores internos precisam observar hoje em dia, e é um desafio lidar com tudo — mas é sempre útil nos lembrarmos da nossa aspiração.

Esta é a nossa estrela-guia...

- 1** **Tenha um propósito e estratégia definidos** — e certifique-se de que isso está claro para você. Pense em como sua função oferece suporte à sua organização, para que serve e qual é a sua proposta de valor para os líderes de negócios.
- 2** **Elabora uma narrativa clara.** Isso não apenas garantirá que cada comunicação que você produzir esteja claramente alinhada, mas também o ajudará a fazer o melhor uso possível de seu orçamento e a respaldar a sua narrativa estratégica também.
- 3** Lembre-se, é VOCÊ que promove a mudança, não as plataformas nas quais você compartilha suas ideias. Por isso, **gerencie seus canais de maneira eficaz** — certifique-se de que eles são adequados para o propósito e revise-os regularmente.
- 4** O objetivo principal de qualquer equipe de comunicação interna é ajudar seus líderes a se tornarem excelentes comunicadores, portanto, **desenvolva uma capacidade de comunicação potente** que os ajude a maximizar a adesão dos empregados.
- 5** **Promova diálogo aberto e colaboração** concentrando-se na escuta. Sua capacidade de se manter atualizado e de ver as coisas sob um ponto de vista humano é o que continuará a manter a importância da voz dos empregados — não perca isso de vista!
- 6** Ser capaz de demonstrar seu valor é fundamental para desenvolver sua influência onde ela conta. Por isso, **concentre-se em insights, medições e avaliações** para provar seu conceito concentrando-se no impacto.
- 7** Torne-se aquele especialista a quem as pessoas recorrem quando se trata de motivar novos comportamentos. Isso se resume à sua habilidade de **influenciar a mudança e a transformação** — portanto, trabalhe com pessoas experientes para manter o enfoque nas pessoas.
- 8** Como comunicador, você tem a oportunidade de modelar experiência do empregado (EX) de sua organização e mudar a maneira como as pessoas se sentem em relação ao trabalho. Portanto, **defenda a importância do bem-estar de seus empregados** — físico, emocional, profissional e financeiro — o que melhora a cultura da empresa e o bem-estar organizacional geral.
- 9** Não há nada de errado em querer participar do processo de tomada de decisões — afinal de contas, é o estágio final. Por isso, **torne-se um consultor confiável** e faça sua presença ser notada onde for importante.

Os influenciadores da experiência do empregado



Escritórios

Reino Unido

Munitions House
Ordnance Business Park
Midhurst Road
Liphook
GU30 7ZA

The Walbrook Building
25 Walbrook
Londres
EC4N 8AF

Phoenix Court
Jacobs Well Lane
Wakefield
WF1 3NT

Estados Unidos

1050 Crown Pointe Parkway
Suite 600
Atlanta
GA 30338

2850 Golf Road
Rolling Meadows
IL 60008

720 SW Washington St #710
Portland
OR 97205

Canadá

1052 Yonge Street
Toronto
Ontário M4W 2L1

Austrália

Level 4
289 Wellington Parade South
Melbourne
Victoria 3002

Contato

SayHello_Exp@ajg.com

O melhor. É algo a que muitas empresas se dedicam.

As pessoas são o maior recurso da sua organização. Mas quando suas vidas diárias são afetadas por grandes adversidades, tais como uma pandemia global, conflitos econômicos e riscos geopolíticos, as dificuldades podem ter um preço, tanto para suas pessoas quanto para seus negócios.

Enquanto empregados de todas as regiões geográficas, setores e tipos de empregadores vivem em um mundo em constante mudança, as organizações precisam avaliar criticamente a experiência de suas pessoas, encontrando maneiras únicas de engajar equipes, estabelecer conexões autênticas e promover o bem-estar geral dos empregados.

Criar uma conexão intencional entre o bem-estar de suas pessoas e o desempenho da sua organização é imperativo para se obter resultados ótimos. Quando todo o seu pessoal se envolve, sua empresa pode atrair os melhores talentos, motivar os empregados e mudar a cultura organizacional— ajudando todos a se sentirem diferentes sobre seus trabalhos. Como resultado, as organizações podem reduzir o burnout e aumentar a produtividade de suas pessoas, o que permite um melhor desempenho comercial.

É por isso que o bem-estar dos empregados está no centro da Gallagher Better WorksSM— uma abordagem abrangente para investir estrategicamente em benefícios, remuneração, aposentadoria e comunicação para empregados, para que você possa ajudar a promover a saúde, segurança financeira e o crescimento da carreira de suas pessoas, com as estruturas de custos corretas.

Da avaliação de dados demográficos de sua força de trabalho à pesquisa e análise das tendências da concorrência, a Gallagher oferece insights orientados por dados, permitindo que você aproveite ao máximo seu investimento em talentos, proporcione uma melhor experiência às pessoas e reduza o risco organizacional. Mesmo em tempos de incerteza, estamos sempre disponíveis para ajudar você a otimizar sua lucratividade com uma estratégia baseada no bem-estar do seu pessoal.

Arthur J. Gallagher & Co. (NYSE: AJG), uma empresa internacional de corretagem de seguros e serviços de gestão de riscos, tem sua sede em Rolling Meadows, Illinois, conta com operações em 68 países, e oferece recursos de atendimento aos clientes em mais de 150 países em todo o mundo, por meio de uma rede de corretores e consultores correspondentes.



Gallagher é o nome comercial da Gallagher Communication Limited. Registrada na Inglaterra e no País de Gales sob o número de empresa: 03688114 e com seu escritório registrado em: The Walbrook Building, 25 Walbrook, Londres, EC4N 8AW.

www.ajg.com/employeeexperience

© 2023 Arthur J. Gallagher & Co.



Ajudamos as pessoas a se sentirem diferentes no trabalho.

Da transformação das culturas do local de trabalho à promoção do bem-estar físico, emocional, profissional e financeiro dos empregados, tudo o que fazemos é concebido para melhorar todos os aspectos da experiência do empregado e desenvolver o bem-estar organizacional.

- Estratégia, visão e valores
- Diversidade, equidade e inclusão
- Novas formas de trabalhar
- Transformação digital
- Proposta de valor para os empregados



www.ajg.com/employeeexperience



2023
TOP 100
AGENCY ELITE
PRESENTED BY PRNEWS