

# A mudança do papel do Executivo de Comunicação

# Os últimos quatro anos

testemunharam mudanças significativas no ambiente de comunicação, particularmente no que diz respeito ao papel do Executivo de Comunicação. Após a pandemia de COVID-19 e o aumento da proeminência das questões de justiça social, inicialmente motivadas pela morte de George Floyd nos Estados Unidos, Executivos de Comunicação e assuntos corporativos se mobilizaram para aconselhar a alta liderança sobre retorno aos stakeholders - incluindo orientações mais amplas sobre preocupações relacionadas à pandemia e posições tomadas sobre justiça racial e outras questões sociais. Uma série de promessas e compromissos baseados em questões sociais depositaram novas pressões sobre as corporações no âmbito público, colocando os comunicadores no centro das atenções quando se tratava de orientar a liderança das empresas.

O pêndulo então voltou para as questões sociais. A polarização política nos EUA está em seu nível mais alto, e a crescente pressão pública de ativistas conservadores como Robby Starbuck tornou os executivos da alta liderança mais cautelosos em relação às questões sociais. O ativismo dos funcionários tem sido cada vez mais recebido com uma mão firme das corporações, e os líderes têm adotado uma postura mais rígida em relação às orientações de retorno ao escritório. Em nosso trabalho como conselheiros e assessores da estrutura funcional da organização de comunicação, tínhamos uma pergunta fundamental:

## Onde esse cenário deixa o líder de comunicação?

Conversamos anonimamente com treze líderes de comunicação de grandes empresas com o objetivo de avaliar a mudança de escopo, papel, mandato, função e design da organização de comunicação associada às inúmeras mudanças observadas desde 2020.

Uma hipótese falsa natural para nossa pesquisa era de que os líderes de comunicação poderiam voltar ao

segundo plano sob uma postura mais cautelosa de sua liderança. Em vez disso, descobrimos uma posição com mais nuances, mais valiosa e vulnerável do que nunca. Os últimos anos anunciaram um alinhamento mais estreito entre as comunicações corporativas e o restante da alta liderança. À medida que seu papel se elevou, os líderes de comunicação, no entanto, dependeram do CEO para posição e influência. Essa peça não mudou: especificamente, muitos relataram que o foco voltou para questões mais práticas do negócio do que em ideias, gastando menos tempo em questões e promessas, mas mais diálogo sobre a vantagem de longo prazo de iniciativas baseadas em propósito.

## Nossas entrevistas revelaram uma mudança na agenda do CEO ditando mudanças na função de comunicação.

Nossos entrevistados apontaram para um ambiente regulatório mais complexo, que atraiu a alta liderança mais profundamente para o ambiente político sob a orientação de uma função de assuntos corporativos mais ampla. Eles apontaram para o ritmo da mudança, particularmente no que diz respeito à ascensão da inteligência artificial, como um fator-chave na organização, em sua estrutura e também em sua funcionalidade. Eles destacaram a centralização e a consolidação de negócios, e uma tendência mais ampla visando a eficiência e resiliência da cadeia de suprimentos, como fatores impulsionadores tanto em suas próprias organizações com as quais fazem negócios. E eles falaram longamente sobre o papel do ativismo dos funcionários, particularmente em torno de questões trabalhistas centrais - igualdade salarial, horas e condições de trabalho, direitos de negociação - que ditam novas considerações e perguntas sobre o papel e as responsabilidades da liderança corporativa.

## Direcionados por esses fatores, nós entendemos...

## Entender do jogo corporativo é fundamental agora.

# 01

Um tema quase universal entre os líderes de comunicação com quem conversamos foi a necessidade de serem primeiro especialistas de negócios e, em segundo lugar, líderes de comunicação. Eles nos disseram que, cada vez mais, um profundo entendimento de produtos, finanças, concorrência e estratégia, bem como das políticas, questões e regulamentações globais externas que impactam seus negócios, se torna algo considerado não negociável em seus papéis principais. Para manter sua posição de confiança com o CEO, conquistada com esforço, eles precisam ser capazes de falar a linguagem de P&L e demonstrar retorno sobre o investimento - tanto para a função de comunicação quanto para as iniciativas corporativas mais amplas sobre as quais eles dão consultoria.

Esses líderes de comunicação também apontaram para a realidade de que as métricas tradicionais pelas quais as equipes de comunicação são obcecadas (share of voice, alcance, impressões) são cada vez mais sem sentido para os líderes de negócios. Como um entrevistado nos disse: “Ainda não estive

em uma empresa onde alguém se importou com as métricas tradicionais de comunicação”. Comunicadores inteligentes estão percebendo que o setor precisa reconhecer e comprovar seu valor de maneira diferente para prosperar atualmente – e que esse valor deve estar alinhado com a equação de valor mais ampla do C-level.

**O fator de diferenciação é que você atua em nível empresarial. E eu acho que isso é bastante especial porque os únicos outros indivíduos ao redor da mesa na alta liderança que atuam nesse nível são, tipicamente, o CEO e talvez o COO. Todos os outros têm áreas de foco e faixas de atuação muito claras. E, portanto, o que isso requer é, em primeiro lugar, um entendimento do negócio.**

## Conselho para os líderes

### Reformule as métricas de desempenho em torno dos resultados de negócios

Mude do foco em métricas centradas na comunicação (share of voice, impressões) para medidas de impacto nos negócios que ressoem com os pares da alta liderança. Isso deve ser aplicado tanto à comunicação interna quanto externa. Desenvolva frameworks que vinculem as atividades de comunicação diretamente ao crescimento da receita, redução de custos, mitigação de riscos, ROI de inovação ou outras métricas de P&L e desempenho.

### Expanda-se para além da expertise tradicional de comunicação

Invista tempo – seu e da sua equipe – em entender os estados financeiros, o cenário competitivo e de políticas, e a estratégia de produtos da sua empresa em profundidade. Construa relacionamentos com as equipes de finanças, estratégia e relações públicas para entender melhor os motores do negócio e os frameworks de tomada de decisão – e espere o mesmo da sua equipe.

## O líder de comunicação agora exerce poder suave no C-level.

# 02

“  
Ser ouvido é ser valorizado. Esse é o valor estratégico de um CCO. O valor estratégico não está em saber escrever um comunicado à imprensa, mas sim em saber negociar e fazer as perguntas certas para que o comunicado chegue à imprensa certa, com citação certa ou com a declaração reativa certa.

Os líderes de comunicação com quem conversamos falaram sobre como, cada vez mais, eles estão se mudando da execução para verdadeiros papéis de consultoria estratégica. Eles apontaram para o papel do “poder suave” e da diplomacia junto ao C-level. Muitos mencionaram trabalhar para construir credibilidade por meio do entendimento do negócio mencionado acima, bem como trazer mais insights baseados em dados para o diálogo com o C-level. E, em muitos casos, isso foi uma evolução no título, bem como na competência do cargo, com o papel e a função mudando de “comunicações” para “assuntos corporativos”.

Os comunicadores entendem que, para promover e proteger efetivamente a reputação corporativa e realmente

moldar a direção dos negócios, seu lugar com o C-level deve ser conquistado e não concedido. Nesse sentido, muitos mencionaram a necessidade de comprovar o direito de questionar e influenciar as principais decisões do negócio, equilibrando um conhecimento profundo e compreensão das questões empresariais em debate com uma diplomacia habilidosa, expressa por meio da exposição da verdade e de recomendações para mudanças construtivas.

Além disso, para muitos dos líderes com quem conversamos, ganhar o direito de influenciar efetivamente a estratégia de negócios por meio do poder suave foi um desafio não apenas de se posicionar, mas também de posicionar suas equipes – como parceiros estratégicos, colaboradores e criadores de valor para o negócio.

## Conselho para líderes

### Construa influência por meio de visão estratégica e planejamento de cenários

Desenvolva a prática de apresentar cenários “se/então” baseados em dados que demonstrem um profundo entendimento das implicações comerciais. Proativamente traga inteligência de mercado e insights das partes interessadas que ajudem a liderança a antecipar e navegar por questões emergentes, enquadrando as recomendações pela lente de risco e oportunidade de negócios, não apenas do impacto das comunicações.

### Domine a arte de desafiar de forma diplomática

Cultive relacionamentos com o C-level que lhe deem permissão para desafiar construtivamente suposições, equilibrando o fato de ser um membro do time com fiável com a coragem de levantar verdades difíceis quando necessário. Aprimore a capacidade da sua equipe de ler o ambiente e escolher o momento e o método certos para influenciar.

### Aperfeiçoe seu plano de sucessão

Em um ecossistema onde habilidades diplomáticas e conhecimento de negócios são fundamentais, bons líderes de comunicação tornaram-se insubstituíveis – mas você precisará de um substituto algum dia. Reconheça que você precisará de um plano para quem o sucederá e trabalhe para aprimorar as habilidades de sua equipe para garantir que você tenha um próximo na fila.

## Pós-COVID, o papel das comunicações com os funcionários veio para ficar - mas a forma que ele assume está longe de ser clara.

Muitos líderes de comunicação apontaram o aumento da proeminência das comunicações com os funcionários durante e imediatamente após a pandemia de COVID-19 e a explosão de ativismo social que se seguiu. Novas parcerias com líderes, com aliados de comunicação externa e com RH foram forjadas, e novos modelos funcionais de operação continuaram a emergir.

Para começar, à medida que o foco no engajamento com questões importantes escalou e os ecossistemas de conteúdo e canais internos e externos se tornaram mais complexos e sobrepostos, vários de nossos entrevistados destacaram a divisão entre comunicações internas e externas como uma construção artificial que pode estar prejudicando a eficiência organizacional. Eles viram os desafios modernos dos negócios cada vez mais exigindo uma abordagem integrada e multistakeholder que obrigou as equipes de comunicação a repensar suas estruturas e processos colaborativos.

Mesmo com a diminuição do ativismo dos funcionários - com as corporações adotando uma postura mais firme em relação aos protestos dos colaboradores e impondo

limites rígidos em relação às orientações de retorno ao escritório - os líderes de comunicação apontam para uma necessidade sustentada e, em muitos casos, ampliada de um entendimento mais sofisticado e proativo do que os profissionais estão pensando e sentindo. Os líderes de comunicação estão seguindo o exemplo do seu playbook externo e reconhecendo que devem procurar novas maneiras e meios de monitorar, analisar e avaliar o sentimento interno contínuo dos funcionários, integrando-o às matrizes de tomada de decisão que antecipam e simulam possíveis reações dos funcionários às ações corporativas.

Os líderes citaram a necessidade da função de comunicação de estabelecer suas próprias ferramentas e métodos para capturar o sentimento dos funcionários e refleti-lo de volta à organização - às vezes em parceria com o RH, mas mais frequentemente independente dele. Em alguns casos, os líderes de comunicação apontaram que essa dinâmica cria um relacionamento menos do que positivo com os parceiros de RH, com competição pela propriedade da voz do funcionário e confiança do CEO.

**Nosso CEO e nossa equipe de liderança examinam muito profundamente como a força de trabalho está se sentindo e priorizam as comunicações internas e a transparência.**



## Conselho para líderes

### Arquitete e integre um modelo de engajamento de stakeholders

Mova-se além da divisão tradicional entre comunicações internas e externas para construir estratégias holísticas que reconheçam a interconexão dos stakeholders, desenvolvendo talentos e capacidades que possam funcionar em diferentes públicos, em vez de se especializar em silos. Construa sistemas para identificar rapidamente quando problemas internos possam se tornar desafios externos (e vice-versa).

### Modernize as habilidades de escuta e de engajamento dos funcionários

Invista em ferramentas de rastreamento de sentimento do funcionário em tempo real que forneçam insights acionáveis e desenvolva habilidades para segmentar e direcionar as comunicações internas que sejam tão sofisticadas quanto suas comunicações externas.

### Estabeleça uma parceria estratégica com RH, mas mantenha as funções claras

Defina responsabilidades claras e os direitos de decisão entre Comunicação e RH sobre o engajamento dos funcionários, criando mecanismos formais de colaboração que aproveitem os pontos fortes únicos de cada função (por exemplo, dados de pessoas do RH + experiência narrativa da comunicação) e posicione sua parceria como complementar.

## O ritmo da mudança está direcionando uma transformação na necessidade de talentos para as funções de comunicação

Os líderes de comunicação apontaram para uma crescente lacuna entre as habilidades de comunicação tradicionais e modernas, com muitos líderes sentindo a necessidade de atrair talentos com experiência tanto em negócios quanto em comunicação. Eles destacaram o desafio de equilibrar a capacitação das equipes existentes com a necessidade de trazer novas perspectivas e competências. Nesse contexto, eles também falaram sobre a importância de criar culturas de aprendizado e caminhos de desenvolvimento claros capazes de atrair, reter e desenvolver talentos que antecipam um ambiente de comunicação em constante evolução e cada vez mais sofisticado.

Em suas conversas conosco, foi impossível para muitos desses líderes ignorar o papel potencialmente disruptivo da IA e dos dados na profissão. Muitos apontaram para a realidade de que a IA, mesmo em seu estágio inicial, já está transformando as ferramentas e habilidades necessárias para a comunicação - mas também destacaram a dificuldade de antecipar as lacunas de habilidades exatas que a IA criará. Cada um dos líderes de comunicação com quem conversamos citou a

importância de construir uma força de trabalho que abrace novas tecnologias e suas eficiências de automação, ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade contínua - e crescente - da capacidade de pensamento crítico humano, à medida que o papel dos comunicadores se torna mais estratégico e orientado a dados.

Com a IA alterando fundamentalmente algumas tarefas tradicionais, como monitoramento de mídia e criação de insights, muitos estão começando a pensar em como os funcionários juniores aprendem e adquirem as habilidades fundamentais que permanecerão essenciais para o papel de um comunicador - desde a escrita básica até a aplicação de insights à estratégia, ao desenvolvimento de conteúdo multimídia. Embora as competências de comunicação técnica sempre existirão, elas continuarão a ser redefinidas, obrigando muitos líderes de comunicação a proteger e manter o status da comunicação como uma questão técnica de alto valor, ao mesmo tempo em que reconhecem que técnica sozinha não é mais suficiente. A longo prazo, como um comunicador nos disse, rotações de negócios e experiência fora da comunicação podem ser de igual ou maior valor do que a pura experiência técnica em comunicação.



**Eu trouxe um grupo de novos profissionais que eu acredito estarem no topo dos 5%. Coloquei muitas fichas neles e pedi mais dinheiro porque essas pessoas são caras... mas cada uma vale cinco pessoas que eu tinha na minha equipe [em termos de valor estratégico].**

## Conselho para líderes

### Redesenhe a sua estratégia de talentos para a era da IA

Crie papéis híbridos que combinem capacidades de IA/análise de dados com expertise em comunicações estratégicas, utilizando pilotos e experimentação para, em última instância, estabelecer estruturas claras para o que deve ser automatizado e o que deve ser liderado por humanos. Invista no aprimoramento das habilidades dos membros da equipe existentes em novas tecnologias, preservando ao mesmo tempo seu valioso conhecimento institucional.

### Teste o seu modelo operacional para o futuro

Desenvolva uma trilha de carreira clara que valorize tanto o conhecimento em negócios quanto a expertise em comunicação, construindo programas estruturados para ajudar os funcionários juniores a evoluírem o pensamento crítico, mantendo ao mesmo tempo a expertise técnica exigida dos comunicadores em um ambiente orientado por insights e pela IA.

### Foque as contratações e desenvolvimento em habilidades híbridas

Priorize candidatos que demonstrem tanto habilidades de comunicação técnica quanto capacidades de negócios e estratégicas. Considere fontes de talento não convencionais, incluindo rotações de negócios e expertise da indústria fora da comunicação.

## Líderes de comunicação apontam para uma crescente centralização da função, tanto em meio a esforços de eficiência quanto a tendências mais amplas.

A mudança do papel estratégico e do posicionamento das comunicações ditou mudanças operacionais emergentes ou desejadas para muitos dos líderes de comunicação com quem conversamos. Enquanto estruturas de comunicação descentralizadas - com líderes de comunicação regionais ou de unidade de negócios - eram comuns na Fortune 500, a maioria dos líderes de comunicação agora aponta como ideal estruturas centralizadas, onde um único líder de comunicação supervisiona todos os comunicadores geográficos e de unidade de negócios.

Em um ambiente multistakeholder, eles disseram, a consolidação funcional entre públicos (consumidor, corporativo, relações públicas, investidor e funcionário) é fundamental. Muitos apontaram para a realidade operacional de que, em um modelo centralizado ou matricial, um único plano estratégico de comunicação pode evoluir para um planejamento integrado envolvendo e refletindo todos os públicos-alvo principais. E alguns apontaram para o fato de que uma questão ou crise significativa pode levar a função a “seguir o sol” - motivando novas maneiras de trabalhar e mostrando

Muitas empresas centralizam e descentralizam por vários bons motivos. Quando entrei na empresa, ela acabou de sair de um modelo centralizado para um modelo descentralizado. Acho que em um ano haverá uma recentralização da função - de uma perspectiva de controle da narrativa, e também para a economia de custos e de clareza.



a importância de uma abordagem que seja integrada tanto geograficamente quanto funcionalmente.

Alguns sugeriram que os líderes de comunicação podem precisar repensar completamente a estrutura organizacional, passando do planejamento anual para o trimestral e da reorganização constante para atender às necessidades do negócio, citando as realidades da dinâmica empresarial moderna e os desafios em um modelo organizacional mais estático.

Outros apontaram para as pressões de custo, citando a centralização como um meio de garantir mais eficiência e garantir que novas ferramentas, como a inteligência artificial, possam ser totalmente implantadas e integradas pela profissão. Para vários entrevistados, isso fazia parte de uma tendência mais ampla em sua dinâmica de negócios: a pandemia acelerou a centralização dos negócios em geral, afastando-se da gestão de mercado local, com a comunicação servindo como uma das muitas funções impactadas por essa dinâmica.

## Conselho para líderes

### Construa agilidade em seu modelo operacional

Desenvolva estruturas de governança claras que definam os direitos de decisão entre limites globais/locais e funcionais, considerando uma estrutura de hub que equilibre o controle central com a responsabilidade do mercado local e/ou ciclos de planejamento mais rápidos que permitam uma reorganização ágil com base nas necessidades do negócio.

### Habilite o engajamento integrado de múltiplos stakeholders.

Crie processos de planejamento unificados que considerem os impactos em todos os grupos de stakeholders e estabeleça centros de excelência que possam apoiar múltiplos mercados e grupos de stakeholders.

# Metodologia

Este estudo empregou um design de pesquisa qualitativo utilizando entrevistas semi-estruturadas e em profundidade para examinar o papel evolutivo dos Chief Communications Officers (CCOs) e Chief Corporate Affairs Officers (CCAOs) em grandes empresas. A pesquisa teve como objetivo entender como esses líderes navegam na tomada de decisões estratégicas, na gestão de crises e na transformação organizacional em um ambiente de negócios cada vez mais complexo.

O estudo utilizou amostragem intencional para identificar e recrutar 13 líderes de comunicação do C-level de empresas Fortune 1000. Os participantes foram selecionados com base no emprego atual como CCO ou CCAOs, com no mínimo cinco anos de liderança sênior em comunicações, relação de reporte direto ao CEO ou equipe de liderança executiva, representação em diversos setores da indústria e distribuição geográfica que incluía líderes de comunicação tanto dos Estados Unidos quanto da Europa.

Entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas em um período de três meses, entre maio e agosto de 2024. Cada entrevista durou 60-90 minutos e foi conduzida por meio de uma plataforma segura de videoconferência, gravada com o consentimento do participante e transcrita, seguindo um protocolo de entrevista semi-estruturada. Nossa análise seguiu um processo sistemático e iterativo. Categorias temáticas foram desenvolvidas e refi-

nadas, com análise inter-casos utilizada para identificar padrões comuns e casos negativos avaliados para perspectivas divergentes.

Nossa pesquisa seguiu rígidos padrões éticos. O consentimento foi obtido de todos os participantes. A confidencialidade foi protegida por meio de anonimização de dados e procedimentos de armazenamento de dados seguros. Fornecemos a opção de todos os participantes revisarem os resultados antes da publicação.

## Sobre a United Minds

A United Minds é uma consultoria global de gestão focada em transformação, cultura e comunicação, parte do The Weber Shandwick Collective. Conduzimos diagnósticos, modelamos estratégias, projetos de criação de estratégia, atuamos com gestão de pessoas, marca empregadora, diversidade & inclusão e capacitação de liderança. Nossos consultores, estrategistas de negócios, comunicadores e profissionais de RH sabem como resolver os desafios mais críticos em segmentos diversos.

**United Minds** | Part of  
The Weber Shandwick  
Collective

✉ **PARA MAIS INFORMAÇÕES, ENTRE EM CONTATO:**

rodolfo.araujo@unitedmindsglobal.com  
kelly.cufone@unitedmindsglobal.com