



estratégia

A efetividade da comunicação corporativa em contextos de inovação

POR **AXEL SANDE**

“Em um mundo onde existe riqueza de informação,
existe frequentemente pobreza de atenção.”

Ken Mehlman

No mundo contemporâneo, a sobrecarga de informações cria um desafio significativo para a efetividade das estratégias de comunicação dentro das organizações, especialmente durante processos de inovação. O presente artigo, fundamentado em diferentes áreas do conhecimento, como a neurolinguística e o *design thinking*, busca compreender como as co-

municações podem ser otimizadas e maximizar seus impactos em um ambiente de mudança constante. Partindo de uma breve reflexão sobre como percebemos as coisas ao nosso redor, somos alertados para os perigos frequentes entre a comunicação institucional, dirigida ao público externo, e a comunicação interna, utilizada por líderes e liderados no dia a dia das operações. O documento é concluído pela apresentação de etapas práticas para a implementação de projetos de comunicação efetiva.

ESTAMOS INFOXICADOS O termo “infoxicação” foi utilizado por Alfons Cornellá, ainda no século passado, para representar a sobrecarga mental causada pelo excesso de informações no ambiente virtual. Em seu artigo *Cómo darse de baja y evitar la infoxicación en Internet*, publicado em 1996, o pesquisador catalão discute sobre a impossibilidade humana de absorver tamanho volume disponível de informações e como tal fenômeno nos levaria à dispersão e provocaria o aumento da sensação de ansiedade. Passados quase três décadas desde o surgimento do termo, estamos cada dia mais dispersos, ansiosos, exigentes e imediatistas.

A atenção talvez seja nosso principal processo cognitivo, pois é por meio da atenção que se estabelecem os demais processos de interpretação, compreensão, aprendizagem, criação e o armazenamento de ideias e conhecimentos. Nos tempos atuais, em que múltiplos estímulos disputam constantemente pela atenção das pessoas, se comunicar com maior intencionalidade e efetividade torna-se uma questão de sobrevivência. Habilidades ligadas à conquista da atenção, à conexão emocional, à construção de significados e ao engajamento são indispensáveis para fundamentar ou influenciar qualquer tomada de decisão.

Alva Nöe, pesquisador no campo da filosofia da mente e da consciência humana, defende que a percepção é um tipo de atividade do pensamento, uma maneira de agir (Nöe, 2004). A percepção não é algo que acontece, mas algo que se faz. Assim como uma pessoa cega percebe o espaço ao redor pelos toques da bengala, o mundo é perceptível a todos por meio de sucessivas interações ao longo do tempo. Percebemos gradativamente o ambiente que nos cerca, por sondagem e reconhecimento.

Nöe é bastante influenciado pela teoria de *Affordance*, de Gibson (1977), em que o mundo é percebido não só em termos de relações espaciais, mas também em termos das possibilidades de utilização. *Affordances* são as pistas no ambiente, compreendidas de maneira direta, ou adquiridas pela experiência e por ensinamentos, que indicam possibilidades de ação ou uso. Para o neurocientista brasileiro Miguel Nicolelis (2020), a nossa

percepção do mundo exterior não é necessariamente a realidade que nos cerca, mas a extração do que temos à disposição para otimizar nossas chances de sobrevivência. As funções do cérebro evoluíram para destacar o que está ao nosso entorno e calcular as maiores possibilidades de gerar recompensas. Assim, o valor das coisas está diretamente relacionado à sua aplicabilidade.

No contexto de mudanças ininterruptas em que vivemos, quando tratamos de processos de inovação, nem sempre conseguimos perceber de imediato as vantagens de mudar. No início de cada processo, em que a necessidade ou oportunidade de mudança se apresenta, nosso instinto de autopreservação faz com que seja mais fácil percebermos as perdas e o potencial esforço demandado. Neste ponto é comum que nos perguntemos se vale a pena. Por isso, quando desejamos gerar significados relevantes em um mundo hiperconectado e “infixado”, devemos aprimorar nossas narrativas a fim de explicitar os ganhos potenciais.

O PROCESSO DE SÍNTESE NA GERAÇÃO DE SENTIDO Compreendemos por associação. Segundo Pierre Lévy (2006), dar significado a uma informação é o mesmo que ligá-la, conectá-la a outras informações. Geramos sentido às coisas ao nosso redor relacionando-as a outros conhecimentos e experiências pessoais. Por isso, pessoas diferentes irão compreender de maneira diferente, já que o repertório utilizado para o processo de interpretação determinará a geração de significados. Também tratando da geração de significados, Karl Weick afirma que buscamos aquilo que faz sentido quando conectado ao que já sabemos (Weick, 1995).

O principal perigo para as organizações não está na falta de compreensão de suas mensagens, mas, sim, nas compreensões contraproducentes. Grande parte das vezes, entendimentos e justificativas não alinhados com objetivos estratégicos só serão detectados quando influenciarem comportamentos e tomadas de decisão prejudiciais ao negócio e/ou ao bem-estar das pessoas. Para garantir uma comunicação efetiva com seus colaboradores, é importante o entendimento de que eles precisarão gerar, por conta própria, significados próximos aos esperados pela organização.

Se o mundo contemporâneo já nos exige mais do que podemos entregar, as dificuldades aumentam quando organizações investem em processos de inovação. No momento em que uma empresa se depara com o desafio de comunicar contextos de inovação, é crucial assegurar que os colaboradores estejam preparados para mudar, isto é, que funcionários e parceiros

desenvolvam a capacidade de se adaptar a novos modos de pensar e agir. Ao mesmo tempo, é imprescindível prover informações aos clientes, demais *stakeholders* e à sociedade em geral, a fim de que percebam o valor das propostas de inovação.

Os desafios vividos durante este processo são, muitas vezes, comparáveis aos encontrados em situações de crise. A pouca clareza decorrente do abandono de parâmetros vigentes e familiares faz com que, em processos de inovação, o sentido dos novos objetivos, ações e/ou tecnologias não seja facilmente assimilado.

Inovar pode potencializar os riscos relacionados à geração de valor quando empresas pecam pela falta de coerência em sua comunicação corporativa. Para não errar, estratégias de comunicação devem resultar em narrativas simples, coerentes e consistentes. Tudo deve ser o mais sintético possível e apontar recorrentemente para as mesmas conclusões.

Em um projeto de comunicação efetiva, a síntese é mais do que o agrupamento de elementos variados de maneira concisa, é a construção de uma narrativa segundo a combinação de diversas decisões estratégicas. Sintetizar é produzir uma essência, uma unidade coerente e reconhecível, que direcione para objetivos estratégicos e compreensões desejadas.

Além disso, para a geração de significados específicos, não podemos apenas comunicar, mas negociar. O sucesso da comunicação corporativa passa a estar condicionado à interação e ao diálogo com funcionários, fornecedores, parceiros, clientes e sociedade. A efetividade comunicacional dependerá do poder de escuta, de síntese e da capacidade de repetir inúmeras vezes uma mesma narrativa nos mais diversos canais disponíveis. Deste modo, se torna exequível a tarefa de influenciar percepções, crenças e comportamentos.

VISÃO TRANSFORMADA EM OPERAÇÃO Quando a comunicação institucional veiculada no site da organização ou nas redes sociais, por exemplo, difere muito da comunicação usada no dia a dia da operação, entre gestores e funcionários, os colaboradores tendem a concluir que as mensagens dirigidas à sociedade não são para valer ou, pior, que a organização não cumpre o que promete. Esta percepção, quando compartilhada, contamina a cultura institucional.

Dentro do universo corporativo é comum que objetivos aparentemente distintos sejam tratados separadamente e, assim, as estratégias de comunicação interna e externa acabam seguindo caminhos diferentes, com equipes diferentes. Algumas vezes, estes caminhos se afastam tanto ao ponto de que seus resultados deixam de fazer parte de uma mesma narrativa.

Uma boa comunicação institucional deve encadear informações dentro de uma lógica de causa e efeito: o valor do negócio é impactado por cada área da organização e este mesmo valor impacta a vida dos clientes e da sociedade como um todo. Uma coisa depende da outra. Todos estão interconectados na geração de valor, que ocorre na interação e no impacto positivo nas vidas das pessoas, dentro e fora das organizações.

Quanto mais evidentes e coerentes são as conexões entre as estratégias de comunicação interna e externa, mais compreensíveis serão os benefícios a alcançar e maiores serão as chances de sucesso do processo de inovação e mudança. Assim, para comunicar de maneira efetiva, influenciando, diferenciando e promovendo a prontidão para a mudança, empresas devem trilhar, sempre que possível, as etapas destacadas a seguir:

- 1. Antes mesmo de apresentar os motivos, assegurar que todos percebam a importância dada ao processo de inovação e mudança.** O objetivo da primeira etapa é a conquista da atenção, recurso básico para o desenvolvimento de um projeto de comunicação efetiva.
- 2. Síntese de valor para dentro e para fora: Como um sistema interconectado, utilizar a lógica de causa e efeito explicitando como o valor do negócio é impactado por cada área e como este valor impacta a sociedade.** Fomentar a compreensão de interdependência em que as mudanças afetam o negócio, cada área específica da organização, a vida dos clientes e a sociedade como um todo.
- 3. Evidências de sustentação: Garantir a percepção de que os recursos fundamentais ao processo estão sendo alocados.** Viabilizar a estrutura (percebida interna e externamente) como necessária evidencia a seriedade com que o processo é tratado pela organização.
- 4. Indicar como as mudanças devem ser incorporadas às rotinas de cada área e para cada membro em cada equipe.** Todos precisam entender o que deve ser feito para que a inovação seja implementada. Quanto maior é o entendimento de o que, como, quando e por que mudar, menor será a resistência ao processo.
- 5. Celebrar as mudanças.** Na comunicação interna, principalmente, publicitar avanços conquistados e obstáculos vencidos durante todo o percurso até se chegar ao novo patamar de resultados. Na comunicação externa, garantir uma narrativa simples e coerente para a percepção do valor da inovação. Esta última etapa também pode ser chamada de “constatação do valor” e deve ser responsável por fornecer uma narrativa unificada de validação da inovação.

CONCLUSÃO A incerteza e a necessidade de adaptação são partes do momento presente. Com avanços contínuos das tecnologias digitais e a democratização de aplicativos de inteligência artificial, tudo indica que os cenários futuros sigam intensificando sua volatilidade e ambiguidade. Por isso, ao seguirem as etapas destacadas neste artigo – **conquista da atenção, síntese de valor, evidências de sustentação, orientação para a ação e celebração das conquistas** – as organizações podem construir processos colaborativos e sintéticos que transformam visões estratégicas em realidade operacional, tanto interna quanto externamente, com alto valor percebido.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CORNELLÁ, Alfons. Cómo darse de baja y evitar la infoxicación en Internet. Extra!-Net. **Revista de Infonomía**, 1996.

GIBSON, J.J. The Theory of Affordances. In R. Shaw and J. Bransford (Eds.) *Perceiving, Acting, and Knowing. Toward an Ecological Psychology*. Hillsdale: NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1977.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informação**. 14. Ed. São Paulo: Editora 34, 2006.

NICOLELIS, Miguel. **O verdadeiro criador de tudo: como o cérebro humano esculpiu o universo como nós o conhecemos**. São Paulo: Editorial Crítica, 2020.

NOË, Alva. *Action in Perception*. Massachusetts: The MIT Press, 2004.

WEICK, Karl. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

AXEL SANDE é professor convidado da Fundação Dom Cabral. Doutor em design, pela PUC-Rio, especialista em processos de inovação com foco na geração de valor e consultor para planejamentos estratégicos de comunicação efetiva.