

GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM MODELO PARA A CULTURA DA INOVAÇÃO

Marcelo de Paiva Rothen (Especialista em Governança e Sustentabilidade pela FAE Business School.).

Contato: rothen.marcelo@gmail.com

RESUMO

Propõe-se um modelo para gestão estratégica da comunicação que possa dar suporte ao desafio de conformar uma cultura de inovação nas organizações, e onde a comunicação se coloca como uma função de governança. Parte, para tanto, de um referencial estratégico próprio, que resulta num mapa organizacional dinâmico, orientado num plano-eixo que possibilita uma visão integrada dos públicos de interesse e seus relacionamentos, e que permite identificar os elementos culturais que servirão de referência ao planejamento estratégico da comunicação. A abordagem integral orienta o presente modelo na missão de converter os fluxos de comunicação do ecossistema organizacional em fluxos de valor, promovendo o alinhamento estratégico dos públicos de interesse da organização e imbricando de significado e sentido os fluxos formais e informais, verticais e horizontais de comunicação sob sua esfera de influência. Por meio desta complexidade dialógica, pretende habilitar a emergência de um propósito compartilhado na organização, centro referencial comum para os grupos de interesse a ela relacionados.

Palavras-chave: Modelo de Gestão. Planejamento Estratégico. Comunicação Corporativa. Mudança Cultural. Inovação.

INTRODUÇÃO

Um desafio comum se impõe às empresas e organizações atualmente: como empreender de modo inovador em meio a uma realidade que se transforma em ritmo cada vez mais intenso?

Apresenta-se neste artigo um modelo dinâmico de gestão da comunicação corporativa que propõe-se dar suporte ao desafio de conformar uma cultura de inovação nas organizações, capacitando-as a atuar com identidade de marca, visão de longo prazo e atitude inovadora num mercado de riscos e demandas de sustentabilidade crescentes.

A comunicação corporativa e institucional tem um papel-chave na difusão do referencial estratégico junto aos públicos de interesse – como acionistas, empregados,

corpo diretivo, fornecedores e clientes – e assume como seu principal objetivo a busca por uma efetiva mobilização em prol da missão da empresa, traduzida num propósito genuíno.

Atuando como sistemas abertos, as organizações demandam do núcleo de comunicação uma visão ampliada sobre a razão de ser da empresa, de sua governança e dinâmica operacional, e dos impactos de suas atividades sobre os públicos sob sua esfera de influência.

Introduzido na terceira parte deste artigo, o modelo de gestão da comunicação proposto parte de um referencial estratégico próprio, que articula o fluxo de comunicação no ecossistema organizacional em torno de fundamentos de geração de valor no tempo e no espaço, visando a emergência de um propósito compartilhado na organização – norte, por sua vez, para a maturação de uma cultura interna de inovação e de um perfil de liderança que lhe corresponda.

Resulta desta proposta um mapa organizacional dinâmico, orientado num plano-eixo que a) possibilita uma visão integrada dos públicos de interesse e seus relacionamentos; b) identifica os elementos culturais que servirão de referência às estratégias de comunicação; e c) projeta a evolução da organização, tendo por centro um propósito compartilhado.

DESENVOLVIMENTO

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O modelo fundamenta-se em três pilares teóricos, que buscam elencar as condições para a construção de uma cultura de inovação duradoura, as condições para a emergência de um propósito comum na organização, e aspectos da comunicação organizacional contemporânea que sustentam a aplicação do modelo para o mesmo fim.

2.2 CULTURA DE INOVAÇÃO

O nexos entre cultura organizacional e inovação é incontroverso, embora a mecânica desta relação constitua ainda objeto de extensa investigação, devido à complexidade e caráter sistêmico dos fatores que a determinam. Bruno-Faria e Fonseca (2014) identificaram 40 modelos teóricos distintos que se propõem a desvelar as engrenagens deste processo, a partir de elementos e fluxos lógicos que buscam caracterizar sua gestação.

Muitos destes modelos caracterizam a cultura organizacional como uma “espinha dorsal” da inovação, sob influência da estrutura e da estratégia estabelecidas pelos líderes da organização. Aspectos-chave ligados ao fomento da inovação seriam “uma estrutura

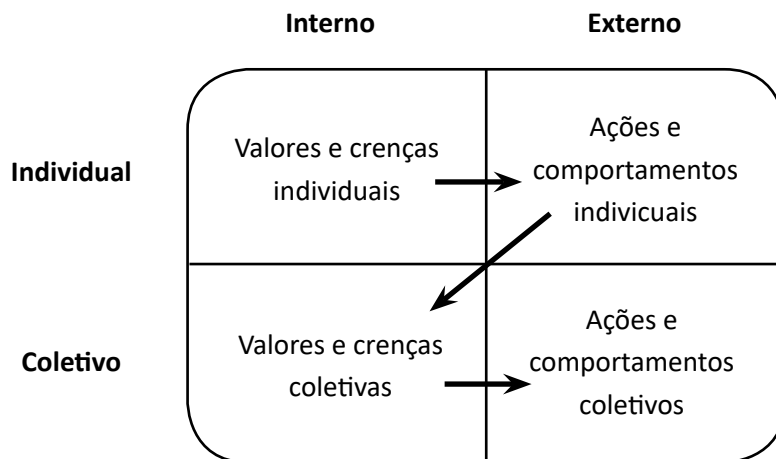
plana, autonomia e trabalho em equipes, comunicação, flexibilidade, tolerância ao risco, encorajamento e tomada de decisão compartilhada” (BRUNO-FARIA;FONSECA, 2014).

A correlação entre visão de liderança, estratégia orientada, valores culturais e o desenvolvimento da capacidade de inovação oferece uma linha de intervenção para a gestão da comunicação organizacional, voltada à construção ou reforço de pressupostos, valores e normas que possam habilitar cenários e soluções para o cultivo da inovação.

O modelo de gestão da comunicação que propomos toma a gestão de autogovernança¹ como parâmetro para estabelecer um ambiente de confiança no meio organizacional, e assume a Teoria Integral como perspectiva de análise sistêmica na missão de reconhecer, fomentar ou converter os fluxos de comunicação do ecossistema organizacional em fluxos de valor orientados para a criação de uma cultura de inovação (WILBUR, 1996).

A abordagem integral propõe um modelo de apreensão dos sistemas humanos em quatro quadrantes: valores e crenças individuais; comportamentos individuais; valores e crenças coletivos; e estruturas e sistemas coletivos. Um processo de mudança cultural, neste modelo, percorre os quadrantes tomando como ponto de partida o universo interior dos indivíduos, rumo a uma mudança sistêmica ou estrutural, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Quadrantes da abordagem integral.



Fonte: Adaptado de (BARRETT, 2010).

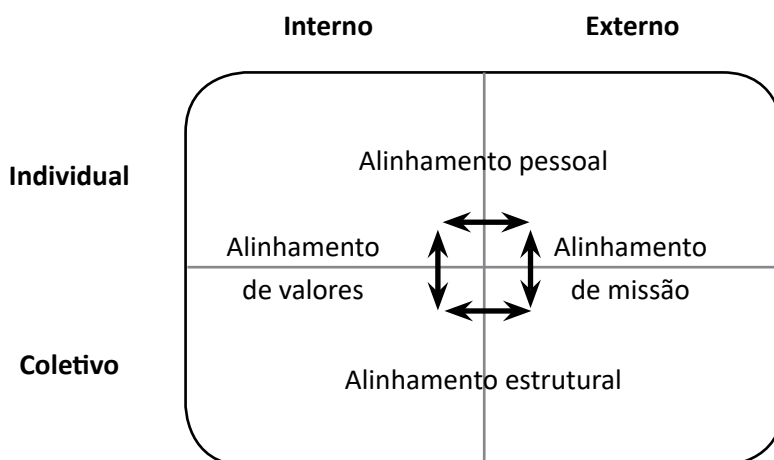
¹ Desenvolvido pela LRN Corporation com base em pesquisa junto a 16 mil empregados de empresas de 17 países, o conceito de auto-governança propõe métricas de desempenho baseadas em ativos intangíveis como nível de transparência, estabelecimento de um ambiente de confiança, relações colaborativas e incentivo a que os empregados ajam como líderes, inspirados por um propósito e com foco na construção de um legado de longo prazo (THE HOW, 2016).

Com base neste modelo, Barrett (2010) explica que

quando indivíduos alteram seus valores e crenças [esq. sup.], seus comportamentos mudam [dir. sup.]. Quando suficiente número de pessoas altera seus valores, crenças e comportamentos, tem lugar uma modificação nos valores e crenças coletivos [esq. inf.]. Isto resulta em uma mudança nos comportamentos de todo o grupo [dir. inf.].

O modelo integral estabelece, ainda, quatro condições para que a mudança do sistema se consolide, conforme a Figura 3 (BARRETT, 2010):

Figura 3 - Quatro condições para consolidação da mudança do sistema.



Fonte: Adaptado de (BARRETT, 2010).

- Alinhamento pessoal: que valores e crenças dos indivíduos correspondam às suas palavras, ações e comportamentos, especialmente entre os líderes;
- Alinhamento estrutural: que os valores da organização sejam institucionalizados, refletindo-se em suas estruturas, sistemas, processos, políticas, incentivos e procedimentos;
- Alinhamento de valores: as pessoas devem “sentir-se em casa”, compartilhando valores comuns aos da organização;
- Alinhamento de missão: que as motivações e propósitos individuais e organizacionais sejam convergentes, de modo que os empregados se sintam “fazendo a diferença” com seu comportamento.

Com base nesta lógica que visa garantir a mudança para uma nova cultura, a comunicação corporativa assume um foco claro em sua estratégia de ação orientada por valores: para conformar uma cultura coletiva de inovação, deve considerar a diversidade de pontos de vista

individuais que coexistem na organização. Isto demanda a adequação de formas e conteúdos de comunicação de modo a alinhar compromissos individuais ao referencial estratégico da organização, além de promover um alinhamento de valores que respeite a autonomia das pessoas e busque inspirá-las (e não apenas “engajá-las”) para o compartilhamento de uma visão comum, por meio de uma comunhão de propósito (BROWN, 2012).

1.2 PROPÓSITO

Em meio à incerteza, atuando num mundo hiperconectado e em vertiginosa escalada tecnológica, as organizações fazem projetos de um futuro desejável, que traduzem numa visão de longo prazo, invariavelmente afixada às paredes da corporação num painel em que se faz acompanhar da declaração do escopo do negócio (a “missão”), de valores que delimitam a cultura desejada, e ainda de princípios que devem direcionar a ação de seus empregados.

Mas em que medida tais elementos, compostos clássicos do referencial estratégico das organizações, teriam eficácia na mobilização das vontades individuais de seus membros?

A busca de uma genuína “razão de ser” para a organização não persegue outra coisa que reverberar o significado e sentido de sua existência no espectro de atuação dos grupos e indivíduos sob sua esfera de influência. Assim, compartilhar um propósito, tanto quanto perseguir uma visão, faz-se crucial para a vitalidade e sustentabilidade da organização no tempo.

Cultivar a inovação, sob este ponto de vista, implica abrir espaço para o desdobramento pleno da essência criativa dos membros da organização, atribuindo à sua ação diária um significado fundado em valores comuns e, principalmente, o sentido de um propósito comum, voltado para o impacto altruísta. Segundo Kenny (2014),

isto leva o foco exterior da empresa a um nível totalmente novo, não apenas enfatizando a importância de servir consumidores ou compreender suas necessidades, mas também fazendo com que administradores e empregados se coloquem no lugar do consumidor.

O caráter motivacional do propósito é ressaltado na medida em que ele “fala ao coração tanto quanto à cabeça”, fato ilustrado a partir dos exemplos de declarações de propósito como o da prestadora de serviços financeiros ING (“Empoderar pessoas para que se situem um passo à frente na vida e nos negócios”), da companhia alimentícia Kellogg (“Nutrir famílias para que floresçam e prosperem”), e da companhia de seguros IAG (“Ajudar as pessoas a gerir riscos e a recuperar-se do sofrimento de uma perda inesperada”) (KENNY, 2014).

A mobilização dos talentos da organização em serviço à necessidade alheia, num alinhamento ou “coalizão” de propósitos (MANZINI, 2017), buscar descolar o ego organizacional de seu autocentramento, voltando seus interesses em benefício dos públicos e elementos impactados, positiva ou negativamente, por suas atividades. Traduzir esta razão de ser aos empregados e sensibilizá-los para que a compartilhem como um valor individual constitui uma das principais missões da comunicação organizacional.

1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Guiado pelo viés empático do propósito, o design estratégico de estruturas, processos e sistemas da organização considera, primeiro e necessariamente, os interesses de seus públicos (MANZINI, 2017).

Este aspecto reverbera definições contemporâneas do objetivo principal da comunicação organizacional, desde instituir planos de ação para “fazer com que a empresa seja corretamente percebida pelos *stakeholders*”, segundo Mafei (2011), até estabelecer *roadmaps* e programas de comunicação específicos, “direcionados a construir alinhamentos duradouros com os públicos interno e externo”, segundo Riel (2013).

A consideração aos interesses dos públicos também constitui um princípio basilar de governança, por meio da diretriz de responsabilidade corporativa, que equivale a prestar contas e estabelecer comunicação sistemática e transparente com os públicos de interesse, agregando valor aos negócios por meio da redução dos conflitos entre proprietários, administradores e demais públicos (IBGC, 2015).

O apoio total de *stakeholders*, sob esta perspectiva, constitui o grau mais acentuado de alinhamento que se pode almejar, segundo Riel (2013), revertendo-se em benefício mútuo ao facilitar que a organização “abra mercados, obtenha licenças governamentais e mitigue problemas”.

Além do foco crescente no interesse dos públicos impactados pelas atividades da organização, o atual cenário da comunicação organizacional também evidencia uma tendência de descentralização, verificada sob pelo menos cinco perspectivas, conforme indicado por Riel (2013):

GLOBAL

A diversificação e dispersão das forças de trabalho nas empresas contemporâneas demandam interações fluidas e complexas.

ECONÔMICA

A ascensão do setor de serviços e do trabalho baseado em conhecimento intensificam a demanda por meios sofisticados de processar e compartilhar informações.

GERACIONAL

As novas gerações de trabalhadores demandam comunicação em duas vias, na hierarquia como entre colegas.

ORGANIZACIONAL

Com organogramas cada vez mais horizontais e a exigência de que todos os empregados participem na geração de valor, a importância da comunicação lateral se iguala à da vertical.

TECNOLÓGICA

A conectividade instantânea das redes digitais e a cultura das redes sociais demandam interatividade crescente das plataformas de comunicação.

O foco nos públicos impactados e a descentralização da comunicação corporativa realçam o valor do relacionamento e do diálogo como estratégias imprescindíveis ao gerenciamento transparente do fluxo de informações na organização, além de constituir ferramenta útil de negociação para alcançar, conforme Riel (2013), “consenso ou acordo mutuamente proveitoso” que conduza a “relacionamentos mais duradouros com os *stakeholders*, tanto dentro como fora da organização”.

Tais relacionamentos obtêm sentido estratégico ao refletir o propósito da organização. O processo de agregação de valor aos fluxos comunicacionais nesta rede dialógica parte de uma intencionalidade gerencial, segundo Riel (2013)

A intenção confere ordem e sentido até à mais livre e divagadora das conversas. Esse princípio também vale para o diálogo organizacional. Com o tempo, as muitas vozes que contribuem para o processo de comunicação em uma empresa devem convergir para uma visão única do propósito da comunicação. Em outras palavras: o diálogo travado dentro de uma empresa deve refletir uma agenda comum, alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.

Assim, no presente modelo, a entropia resultante da descentralização da comunicação corporativa se verá ordenada pela intervenção das lideranças, buscando estabelecer no ambiente corporativo uma agenda estratégica de temas e valores disseminados conforme prévio planejamento.

2 O MODELO

Inspirar para um propósito e alinhar os públicos de interesse à estratégia da organização são tomados como objetivos principais e simultâneos no modelo proposto, a ser gerido em nível diretivo ou societário, visando conformar modelos mentais propícios à construção uma cultura de inovação. Para tanto, orienta a produção e disseminação de conteúdos no ecossistema organizacional, buscando converter os fluxos de comunicação – formais e informais, verticais e horizontais – em fluxos de valor, dotando as trocas dialógicas de significado e sentido estratégico.

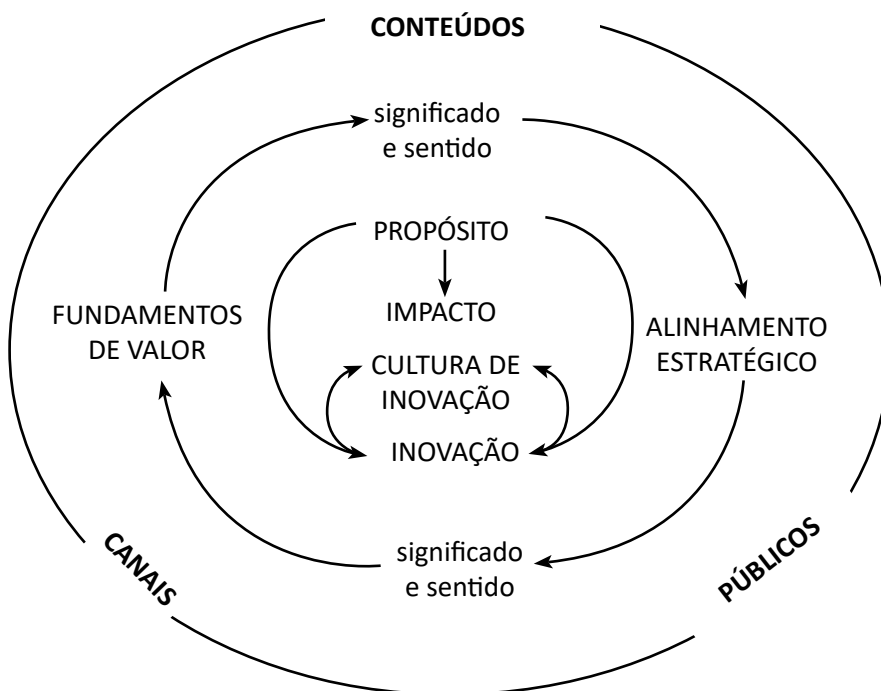
O modelo se faz animar por meio de funções de comunicação baseadas na tríade público-canál-conteúdo, respectivamente expressas como:

- **Função prospectiva** – compreende o mapeamento dos públicos de interesse da organização e a análise de materialidade que aponta os principais interesses envolvidos no relacionamento entre as partes;
- **Função estruturante** – busca por soluções habilitantes para a criação de redes dialógicas que permitam a interação entre os públicos – sejam a) verticais, entre líderes e empregados, b) horizontais, entre indivíduos, equipes e áreas, ou c) externos, na conformação de canais de relacionamento efetivo com investidores, fornecedores, parceiros, mídia e demais públicos.
- **Função criativa** – programa e estimula as trocas dialógicas entre os públicos envolvidos e a alimentação das redes dialógicas existentes, formais e informais, por meio da criação ou co-criação de programas e artefatos de comunicação imbricados de valor – ou seja, alinhados ao planejamento estratégico da empresa, às demandas materiais de seus públicos e aos temas relacionados à cultura de inovação almejada.

Por meio de tais funções, o modelo permite planejar e gerir de modo sistemático a disseminação de conteúdos estratégicos em redes de relacionamento que envolvam o máximo de públicos identificados em sua esfera de influência. A Figura 4 ilustra o raciocínio lógico que o fundamenta, por meio de uma adaptação do popular Círculo de Ouro, que propõe três camadas de percepção sobre a atividade organizacional.

O perímetro externo (“*What*”) aponta as atividades em si, das quais toda organização tem consciência; a camada intermediária (“*How*”) indica seu modo específico de agir, aspecto de diferenciação e valor que a maioria desconhece; e o centro (“*Why*”) esconde a própria razão de existência da organização, seu propósito inspirador e fonte inestimável de valor explorada por líderes eficazes (SINEK, 2011).

Figura 4 - Raciocínio lógico do modelo

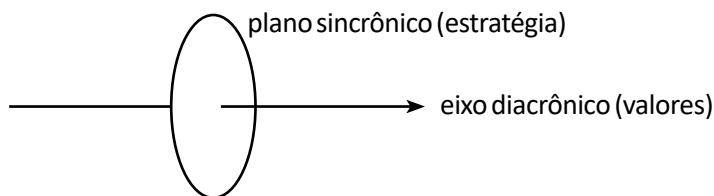


Fonte: O autor.

Aplicado ao esquema, a camada externa encadeia a gestão de conteúdos, canais e públicos, e a intermediária, seu modo de ação: produzir significados e gerar sentido por meio do alinhamento estratégico e do recurso reiterado a fundamentos de valor. Esta dinâmica iterativa pretende habilitar a emergência de um propósito comum – *locus* para a gestação de impactos relevantes que transcendam a esfera de controle da organização – abrindo caminho para a expressão criativa dos indivíduos e seu desdobramento num ciclo de inovação contínuo, essencial para a instituição de uma cultura de inovação.

Como abordagem de ideação para a proposta, os elementos organizacionais e suas inter-relações se articulam num modelo gráfico que explicita a dinâmica do fluxo de valor no ecossistema organizacional, a partir de um plano espacial (sincrônico) que orienta o alinhamento estratégico, e de um eixo temporal (diacrônico) que fornece os fundamentos de valor para a geração de conteúdos, visando o despertar de um propósito e a emergência de uma cultura de inovação, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Modelo gráfico



Fonte: O autor.

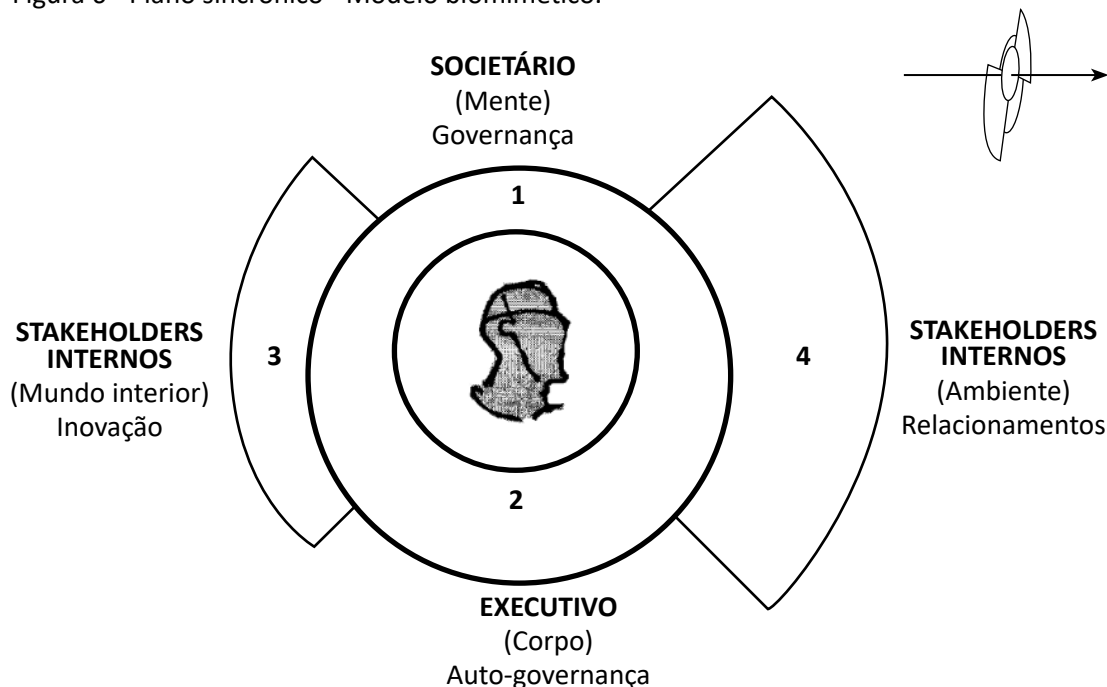
2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Sugerido no plano sincrônico, o alinhamento estratégico busca uniformizar na organização a compreensão do referencial estratégico (visão, missão e valores), dos elementos do planejamento estratégico – evitando sua diluição quando da tradução *top-down* de objetivos e metas – e do papel de indivíduos e áreas para sua consecução.

O modelo é biomimético, de acordo com Figura 6, no sentido de que representa a organização como um indivíduo, persona ou núcleo identitário, e associa seus membros e públicos a quatro grupos – três internos e um externo – conforme a sequência lógica de execução do planejamento estratégico:

- Os proprietários ou acionistas compõem um halo primário, a “mente” que ambiciona a geração de máximo valor para a organização e delimita o escopo para a execução da estratégia;
- Sua contraparte executiva – o “corpo” de diretores e gerentes – propõe e lidera a implementação do plano estratégico;
- Os empregados integram sua psique ou “mundo interior”, são os executores da estratégia;
- Os públicos externos postam-se em seu raio de visão, ou “ambiente”, como impactados positiva ou negativamente pela ação organizacional, ou interessados na repercussão de suas atividades.

Figura 6 - Plano sincrônico - Modelo biomimético.



Fonte: O autor.

O plano sincrônico dá expressão visual ao encadeamento lógico que vincula cada grupo de públicos à estratégia da organização, e permite traçar estratégias de relacionamento – ou seja, mapear *stakeholders*, estabelecer objetivos, eleger canais e programar narrativas – sem perder de vista o papel cumprido por determinado público no movimento organizacional, assim como explicitar os estágios de desenvolvimento organizacional que a gestão da comunicação poderá ajudar a erigir neste plano, base para uma matriz de métricas e indicadores, quais sejam: no campo societário, governança; no campo das lideranças, auto-governança; entre os empregados, a capacidade de inovação; e junto aos públicos externos, a gestão do relacionamento em variados níveis. Seu detalhamento é exemplificado na Tabela 1.

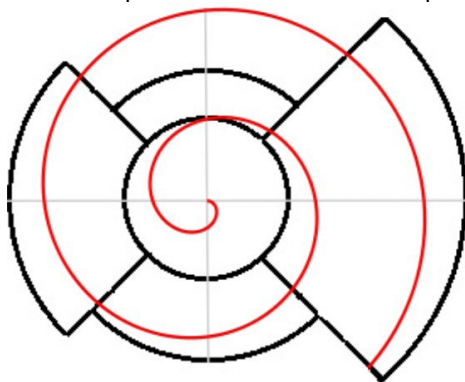
Tabela 1 - Detalhamento do plano sincrônico (exemplo de funções de comunicação aplicadas a stakeholders.)

	1 SOCIETÁRIO	2 EXECUTIVO	3 STK INTERNOS	4 STK EXTERNOS
 PÚBLICOS	Acionistas Conselheiros Investidores CVM Bolsa de Valores etc.	Diretores Gerentes	Empregados	Clientes Fornecedores Governo Comunidade Mídia Terceirizados etc.
 CANAIS	Carta de Governança Relatórios Anuais Balanços Press-release Canal de denúncias Teleconferência etc.	Reuniões periódicas Encontros gerenciais Grupo de Whatsapp Grupo de e-mails etc.	Intranet Murais Rede Social Interna E-mail Impressos etc.	Site Releases Portal de transparência Aplicativo de serviços Redes sociais Canais de marketing etc.
 CONTEÚDOS (Temas)	Estratégicos, materiais ou ligados aos fundamentos de valor (memória, governança e sustentabilidade)			
OBJETIVO	Governança	Auto-governança	Inovação	Relacionamentos

Fonte: O autor.

O alinhamento estratégico também desvela um rastro de importantes interações comunicacionais entre os públicos internos e destes com os *stakeholders* externos à organização, e é representado pelo fluxo espiral que encadeia os públicos na sequência lógica e iterativa da execução da estratégia, tendo por centro referencial a identidade organizacional, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Fluxo espiral de encadeamento dos públicos.



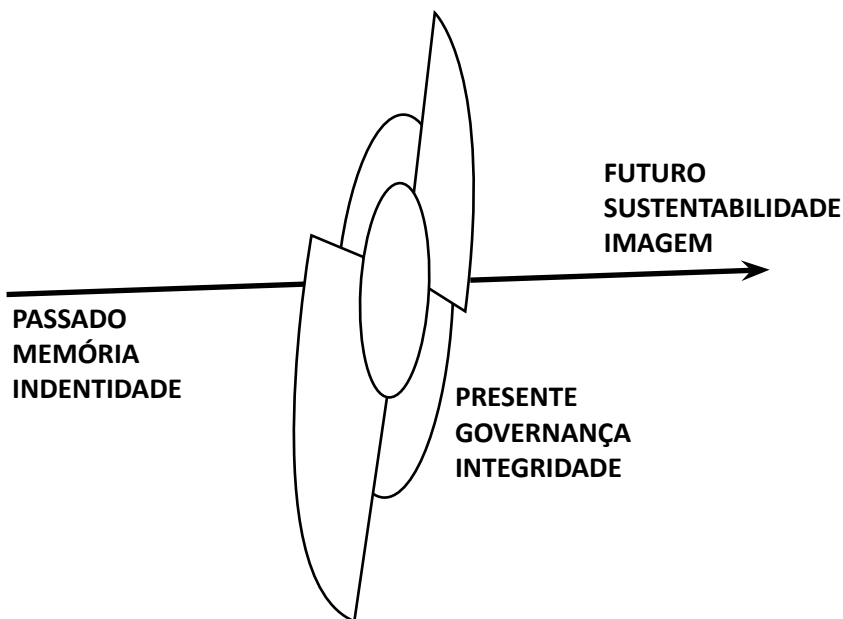
Fonte: O autor.

2.2 FUNDAMENTOS DE VALOR

As densas redes dialógicas buscadas no plano sincrônico representam uma complexidade crescente da qual podem emergir novas qualidades ou propriedades sistêmicas. Contudo, considerando que os sistemas complexos se caracterizam por um misto de ordem e caos no padrão de trocas de informação entre seu interior e o entorno, o desequilíbrio e degeneração do sistema apenas serão evitados pela existência de uma “verdadeira solidariedade” entre seus membros (MORIN, 2007).

É esta qualidade de relação que o modelo persegue ao ancorar conteúdos e artefatos de comunicação a fundamentos de valor ligados à construção e valorização da identidade, da integridade e da imagem da organização, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Eixo diacrônico – Fundamentos de valor.



Fonte: O autor.

O eixo diacrônico destaca três princípios ou perspectivas de geração de valor no tempo, por meio dos quais gesta e qualifica narrativas que visam situar o discurso institucional, garantir-lhe a coerência e estabelecer um ambiente de confiança – requisitos para sustentar um propósito emergente e a construção de uma cultura da inovação. Tais perspectivas são a memória (geradora de identidade), a governança (fonte de integridade) e a sustentabilidade (associada aos riscos e potenciais de imagem junto aos *stakeholders* externos):

- **Memória:** a história da organização, resgatada em seus principais marcos, alimenta uma narrativa épica que ajuda a conformar uma identidade à organização. Seus mitos de origem relatam o sonho que justificou sua fundação e os grandes embates que desafiaram sua sobrevivência; resgatam as virtudes, habilidades e atitudes heroicas de líderes pregressos e, principalmente, estabelecem o pano de fundo sobre o qual se desfiavam os desafios atuais da organização. A memória empresarial fornece elementos para realçar pontos de afinidade e motivações comuns entre os membros do grupo, além de pontos de contato e relações de contexto com o cenário exterior;
- **Governança:** a organização é o centro de um ecossistema complexo, que reúne públicos com interesses diversos, não raro conflitantes, e cuja conciliação não é tarefa trivial: requer construir visões convergentes sobre a estratégia da organização e alinhar valores e mentalidades para sustentar esta convergência no tempo. Os sistemas de governança regem os relacionamentos entre sócios, conselheiros, diretores e demais *stakeholders*, e suas boas práticas procuram conciliar interesses tendo em vista a sustentabilidade da organização, fundamentada em quatro princípios: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. O gestor de comunicação assume tais princípios na produção de conteúdos, gestão de canais e no relacionamento com investidores e clientes, na denúncia de fatos e comportamentos indesejáveis, na tradução do referencial estratégico para os empregados, no alinhamento dos discursos corporativos a este mesmo referencial etc. Seu objetivo será estabelecer, por meio de tais princípios, um ambiente de integridade e confiança, aspectos imprescindíveis para o engajamento e promoção da cultura de inovação na organização (IBGC, 2015);
- **Sustentabilidade** - A longevidade da organização depende, essencialmente, da clareza de propósito de seus proprietários, líderes e empregados. Se o propósito se volta para a busca de impacto social, exterior à empresa, como requer o modelo em pauta, a gestão da comunicação corporativa toma por missão irradiar esta razão de ser em sua cadeia de valor e junto à esfera sempre crescente de *stakeholders*, antecipando riscos de imagem e ajudando a amplificar impactos positivos e mitigar impactos negativos que emanam das atividades da organização sob qualquer perspectiva de análise. Desta determinação inclusiva e crescente deduz-se também que o planeta é o virtual limite da responsabilidade corporativa, e principal *stakeholder* de qualquer organização. Para fins de gestão da comunicação, o princípio da sustentabilidade inspira a composição de uma matriz de materialidade que aponte os principais interesses dos *stakeholders* sobre a organização e estabeleça níveis e metas de relacionamento com estes públicos.

Os valores associados às perspectivas do eixo diacrônico orientam as atividades de comunicação, conforme a tabela 2, que descreve a trajetória causal de ações visando um impacto sob os termos de uma Teoria de Mudança². Os produtos de comunicação resultantes são **narrativas** que explicitam os desafios da organização; **canais e redes dialógicas** fundadas sob os princípios de governança a fim de promover um fluxo comunicativo crítico, transparente e equitativo (condições mínimas para a criação de um ambiente de confiança); e uma **matriz de materialidade**, derivada do rol de interesses de *stakeholders* e do nível de relacionamentos buscados.

Tabela 2 - Fundamento de valor e respectivas atividades de comunicação.



Fonte: O autor.

2.3 DINÂMICA ITERATIVA

O modelo de gestão proposto estabelece os elementos, interações e objetivos a serem considerados no planejamento estratégico de comunicação para a organização que visa constituir uma cultura de inovação. A articulação do plano sincrônico a um eixo diacrônico sugere um modo de ação do gestor de comunicação em duas dimensões, visando um efeito que poderá ser ilustrado tridimensionalmente. Antes de ilustrá-lo, contudo, repassemos os principais pontos vistos.

O plano sincrônico alinha públicos, canais e conteúdos: o modelo sugere um fluxo dinâmico que inter-relaciona os principais públicos envolvidos na operação da organização e estabelece parâmetros objetivos para balizar a gestão da comunicação junto a cada grupo.

2 *Teorias de Mudança estabelecem um fluxo explicativo lógico orientado para transformações sociais (em <https://projetodraft.com/para-transformar-a-realidade-os-negocios-sociais-precisam-conhecer-as-teorias-de-mudanca-eis-as-chaves/>).*

Para tanto, propõe o desenvolvimento de canais e redes de relacionamento adequados e a programação de narrativas e artefatos de comunicação. Tais conteúdos emergem do planejamento estratégico da organização e das demandas materiais dos *stakeholders*, imbricados de valores ligados a memória, governança e sustentabilidade, princípios descritos no eixo diacrônico do modelo.

Os fundamentos de valor conferem significado e sentido ao percurso da organização e permitem – quando combinados ao processo de alinhamento estratégico – a emergência e consolidação de um propósito compartilhado, a partir do resgate da memória para conformação de identidade e desafios presentes; da valorização dos fundamentos de governança para construir um ambiente de confiança e inovação; e da gestão de riscos e impactos sobre *stakeholders*, decorrentes das atividades da organização e cerne de sua sustentabilidade no longo prazo.

O desvelamento e sustentação do propósito decorrerá, assim, do alinhamento estratégico dos públicos organizados em uma extensa rede dialógica, por meio de artefatos de comunicação imbricados de valor que devem perpassar, explícita ou implicitamente, o discurso corporativo e institucional (contradições de discurso em relação às ações de lideranças devem ser encarados como riscos críticos para a criação de um ambiente de confiança).

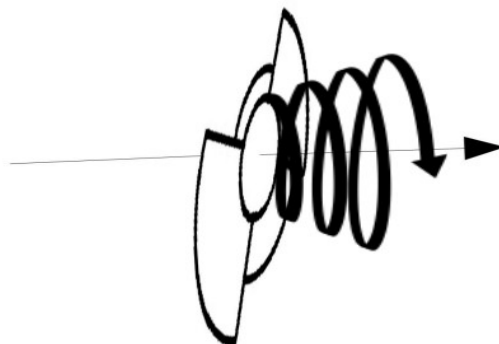
A proposta de transformação de fluxos de comunicação em fluxos de valor implica, ainda, na meta de que toda comunicação interna se converta em endomarketing – entendido como ações em prol do engajamento e do alinhamento estratégico – e de que os esforços de integridade corporativa igualem a percepção interna e externa (identidade e imagem) sobre o caráter da organização.

Idealmente, espera-se que a emergência de um propósito compartilhado se consolide em centro referencial comum para os grupos de interesse relacionados e que, uma vez identificado, torne-se mote de toda geração de valor no ecossistema organizacional: um posicionamento que sintetize a visão socialmente orientada de sua estratégia, à qual toda comunicação corporativa possa remeter, direta ou indiretamente, em suas manifestações.

Importa ressaltar que, embora a elaboração de conteúdos e formas efetivas de comunicação se pautem nos objetivos sincrônicos e valores diacrônicos do modelo, ela naturalmente depende de um referencial estratégico consistente e de um planejamento estratégico realista que estabeleça objetivos, metas e indicadores coerentes com sua visão de médio ou longo prazo. Uma vez vinculada à implementação da estratégia, à emergência de um propósito comum e à construção de uma cultura de inovação, a gestão

da comunicação assume-se corresponsável pelo reconhecimento dos públicos direta ou indiretamente impactados por suas atividades, e por convidá-los a se tornarem partícipes de uma história construída conjuntamente. Graficamente, pode-se ilustrar a ampliação da esfera de influência da organização por uma espiral crescente no tempo, conforme indicado na Figura 9.

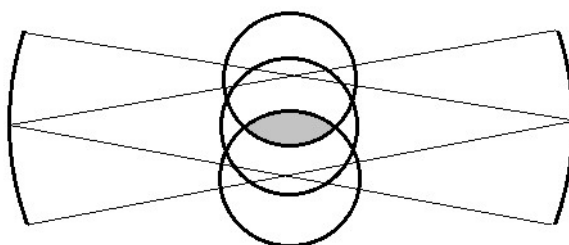
Figura 9 - Ampliação da esfera de influência da organização.



Fonte: O autor.

O modelo atinge sua maturidade quando o alinhamento estratégico é bem-sucedido em situar os públicos em meio à execução da estratégia e quando a cultura organizacional faz ressaltar uma identidade nítida, um ambiente propício à inovação e um propósito genuinamente voltado aos públicos impactados por suas atividades, como ilustra a Figura 10: empregados focam sua ação nos destinatários da missão empresarial; acionistas e líderes têm sua função e objetivos clarificados na comunicação da estratégia; e da convergência de valores e interesses ressoa um propósito comum diariamente reafirmado – o “valor presente líquido” da visão organizacional – representado pela mandorla de sobreposições do modelo.

Figura 10 - Ápice de maturidade do modelo.



Fonte: O autor.

2.4 MÉTRICAS E INDICADORES

O modelo proposto se presta a orientar estratégias de comunicação organizacional voltadas à criação de uma cultura de inovação, e das quais podem decorrer um sem número de táticas para uso caso a caso. Da definição deste plano de ação, especialidade dos profissionais de comunicação corporativa, derivam métricas que podem servir de termômetro ao sucesso das iniciativas empreendidas.

Indicadores fiáveis de uma cultura de inovação neste modelo devem ser estabelecidos em linha com as áreas de planejamento, riscos e controles, sustentabilidade e gestão de pessoas, entre outras, buscando monitorar a efetividade da mudança cultural perseguida – e podem ser associados diretamente às funções de gestão de públicos, canais e conteúdos; a pesquisas de clima, cultura e satisfação junto a públicos específicos; à quantificação de inovações propostas, reclamações de clientes e rotatividade de empregados etc.

Os objetivos do plano sincrônico, em particular, permitem também um diagnóstico da maturidade do modelo a partir da identificação do grau de governança da organização, do nível de autogovernança de seus líderes, do número de profissionais efetivamente habilitados a promover inovação, e ao sucesso no fluxo dialógico proposto para cada público com quem se relaciona.

CONCLUSÃO

O presente modelo estratégico de comunicação propõe-se a induzir uma cultura de inovação nas organizações, dotando de significado e sentido as rotinas comunicacionais no ambiente de trabalho e no ecossistema empresarial.

Este processo de sensibilização exige ir além do tático-operacional que é o comum da profissão do comunicador. Requer visualizar o sistema e buscar uma forma inteligente, estratégica, de nele intervir.

O modelo busca despertar um ciclo de agir centrado em propósito, por meio de um esquema que permita visualizar, simultaneamente, o sentido estratégico das ações diárias e os valores cruciais que inspiram a um propósito comum, permitindo que os interesses das partes cedam a um interesse coletivo ligado, em última instância, à busca por impacto social e à sustentabilidade da vida humana no planeta. A maximização de valor para os acionistas, sob esta ótica, constitui o resultado lógico da mobilização voluntária de líderes e empregados inspirados, da ampliação da reputação da empresa e da licença social para sua operação.

Controvérsias ou novas demandas decorrentes deste ponto de vista deveriam ser encaradas com naturalidade no âmbito de toda a organização, uma vez se empreenda o alinhamento estratégico dos seus públicos tendo este propósito por foco. Se imbuídas de significado e sentido – eis nossa hipótese – as discussões sobre a razão de ser da organização e dos valores que movem sua gestão reverteriam criticamente em prol do aperfeiçoamento de processos internos, mirando um impacto relevante junto à sociedade sem nunca perder de vista a sustentabilidade do seu modelo de negócios.

O modelo apresentado, ao buscar esclarecer desafios sistêmicos e cultivar o espírito de inovação a partir de um ambiente de confiança, em tese alimentaria um ciclo virtuoso de adaptação crescente às mudanças que afetam a empresa.

Por consistir num posicionamento de ordem estratégica em prol de uma mudança cultural, a plena implementação do modelo proposto demanda, necessariamente, um alinhamento às prioridades estabelecidas em nível diretivo e a formação dos profissionais de comunicação diretamente envolvidos em sua gestão.

A busca pela construção ou cocriação de um propósito comum à organização constitui um requisito do modelo, que o referenciará por meio de uma estratégia integrada de comunicação, fundada em ampla e crescente conectividade entre todos os públicos.

As narrativas buscam sensibilizar – e não apenas informar – empregados e demais *stakeholders* sobre o sentido estratégico das comunicações, situando-as sob a perspectiva da história pregressa e dos atuais desafios da empresa, do papel de tais competências para construir um ambiente de integridade e inovação, e das contribuições das mesmas para ampliar a noção de responsabilidade ou cuidado sobre os públicos na esfera de influência da organização.

Apresentam-se linhas férteis de pesquisa ao se buscar a conversão dos fluxos de comunicação em fluxos de valor e de toda a comunicação interna em *endomarketing*; e também ao se pensar a comunicação corporativa como uma função de governança, dedicada a disseminar fundamentos de integridade e transparência e a homogeneizar as percepções sobre a identidade e a imagem das organizações.

Com esta breve exposição esperamos alimentar tais provocações e, principalmente, contribuir em alguma parcela para clarificar e destacar a relevância da área de comunicação em incutir uma mentalidade de propósito de ação na gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

- BARRETT, Richard. Fundamentals of Cultural Transformation. **Values Centre**, 2010.
- BROWN, Barret. Visão integral, líderes integrais. **Ideia Sustentável**, São Paulo, p. 68, 2012. Entrevista concedida a Cristina Tavelin.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014.
- FORTNIGHTLY MAGAZINE. **State and Future of Power**: Public Utilities Fortnightly. June, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- KENNY, Graham. Your company's purpose is not its vision mission or values. **Harvard Business Review**, Sep. 2014.
- MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011.
- MANZINI, Ezio. **Design**: quando todos fazem design: uma introdução ao design para a inovação social. São Leopoldo: Unisinos, 2017.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- RIEL, Cees B. M. van. **Reputação**: o valor estratégico do engajamento de stakeholders. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SINEK, Simon. **Start with why**: how great leaders inspire everyone to take action. New York: Penguin Group, 2011.
- THE HOW REPORT. **The governance, culture and leadership framework SM**. Los Angeles: LRN Corporation, 2016.
- WILBUR, Ken. **A Brief History of Everything**. New York: Shambala, 1996.