



**IVENS CONSULT**  
Informação Estratégica

[www.ivals.inf.br](http://www.ivals.inf.br)  
[ivan@ivals.inf.br](mailto:ivan@ivals.inf.br)

# Governança da comunicação corporativa

## Um roteiro para as empresas

**IVAN LEÃO** DIRETOR DA IVENS CONSULT

---

(Artigo publicado da revista Brazilian Business, da American Chamber of Commerce, em janeiro de 2004)

As organizações geram grande quantidade de informação e são poucas as que conseguem aproveitar seu valor para estruturar um sistema de comunicação com seus diversos públicos e ampliar o índice de acerto dos seus projetos. Ocorre uma grande perda de energia onde poderia existir a construção de poder e liderança, legitimados pelos diversos grupos sociais envolvidos em cada empreendimento.

Esse desafio começa na comunicação com a própria equipe interna, reduzindo o alcance dos esforços realizados na condução do sistema de gestão. A produção de informações para autoridades reguladoras e sistemas de certificação resulta num esforço repetitivo. É tímida na comunicação com a opinião pública e comunidades.

No discurso o valor da informação é reconhecido e são altos os investimentos na sua produção e gerenciamento. A tecnologia de informação assegura armazenamento, atualização, gerenciamento e recuperação rápida. No entanto, faltam os atributos que podem construir uma hierarquia e políticas de uso dessa informação. É aí que está a questão.

O gerenciamento estratégico da informação é um conhecimento não sistematizado. Os líderes operam esse sistema de forma quase intuitiva. Na prática aproveitam e adaptam da literatura existente sobre a comunicação no marketing e na administração. Todas as organizações, em menor ou maior escala, vivenciam esse processo.

Nas organizações de grande porte, grandes empresas e órgãos de governo, esse sistema fica cada dia mais crucial. O maior desafio é manter dinâmico o processo estratégico, ou seja, as escolhas na aplicação de recursos finitos e preciosos.



## Um sistema possível

Uma alternativa é a criação de um sistema conceitual que atenda a maioria das situações como é o caso das grades de fluxos e atributos, construída para cada situação.

### Grade de fluxos

Objetivos	→	Plano	Fluxo	Meios	Conteúdos
Momento	→	Registro	Avaliação	Realimentação	Mudanças
Freios	→	Logísticos	Induzidos	Culturais	Irreversíveis
Estímulos	→	Conscientes	Contagiantes	Adequados	Excessivos
Mudanças	→	Meios	Conteúdos	Ação	Novo momento

A grade de fluxos é um mapa das condições que serão enfrentadas durante o processo de produção e distribuição de informação estratégica onde existem objetivos a atingir, sejam eles difusos ou concretos.

Quando os objetivos são definidos um plano pode ser desenvolvido, estabelecendo um fluxo onde a informação circula de acordo com suas prioridades, criando um alinhamento quase automático em relação aos meios e conteúdos que serão usados.

O acompanhamento do processo com a estrutura de informações registrando momentos permite avaliar e realimentar o fluxo com novas informações e introduzir mudanças.

Nessas avaliações podem ser identificados freios de várias origens. Podem ser deficiências de meios, induzidos por interesses contrários, provocados por questões culturais. Alguns podem ser irreversíveis.

A avaliação identifica os estímulos conscientes e a interação contagiante entre as pessoas do público alvo. A comunicação deve receber sintonia nos parâmetros entre adequada e excessiva.

A mudança realizada em resposta aos freios ou estímulos, muda o uso dos meios de comunicação, propõe novos conteúdos, influencia a ação e cria um novo momento, reiniciando o fluxo.

### Grade de atributos da informação

Básica	→	Aprovada	Testada	Publicada	Cultura
Atualizada	→	Lógica	Positiva	Aprovada	Integrada
Nova	→	Avaliada	Absorvida	Explicada	Aprovada
Inesperada	→	Isolada	Conferida	Reformulada	Atualizada
Sensível	→	Impactos	Danos	Contingência	Nova

Na grade de atributos está a principal dificuldade. Isso por que as organizações costumam a processar as informações novas, inesperadas ou sensíveis. O resultado é que o conjunto de informação básica, aprovada é pouco dinâmico.

O processo de atualização é lento. Custa a encontrar a lógica para aprovar a informação como positiva e a considerar integrante da na cultura da organização.

A nova informação é avaliada, absorvida e explicada nos diversos níveis até ser aprovada.



A informação inesperada indica que o sistema foi surpreendido. A primeira providência deve ser isolar a organização dos seus efeitos. Deve ser conferida e reformulada internamente. Só então será atualizada no sistema.

A informação sensível atinge a organização como um todo. Se for negativa causa danos e é recomendável a instalação do plano de contingência para gerenciar crises de comunicação e seus desdobramentos. A partir daí o sistema reage e constrói nova informação que recupera a posição favorável da organização.

## **Mais conhecimento menos temor**

A experiência demonstra que as situações tendem a ocorrer num ciclo reconhecível. A grade conceitual ajuda a compreender o processo, a reconhecer o estágio em que nos encontramos e qual o próximo passo necessário.

Se o sistema for validado pelos líderes da organização o processo pode ser mais ágil e os líderes terão oportunidade tornar a comunidade parceira da sua visão, criando um ambiente sustentável de sucesso duradouro.

A informação estratégica é essencial às organizações que são unidades de transformação da realidade, combinando recursos e processos para atingir suas metas.

A observação indica que o novo desafio é produção de interfaces cada vez maiores com o ambiente social, formando uma rede de alianças onde os objetivos da organização estão incluídos nos objetivos da comunidade.

A conquista de resultados depende de estratégias esclarecidas onde todos (organizações, a sociedade e autoridades reguladoras) mantêm um relacionamento dinâmico e construtivo.

## **Foco na comunicação com o público**

O que se constata é que várias organizações vivem um processo de produção de informações que não está orientado para suas necessidades estratégicas. Os diversos sistemas de produção de informação não estão interligados. Não se comunicam de forma adequada com seu público e assim não geram os impactos transformadores desejados pelos líderes.

O sistema de produção de informações estratégicas, na maioria das organizações, atingiu o limite da sua eficácia. Essa limitação pode ser superada com a construção de um sistema de validação próprio, desenvolvido de forma específica para cada entidade, aumentando a segurança e o acerto das decisões nessa área.

O momento brasileiro é de interligação ao mundo globalizado. O país é reconhecido por práticas econômicas e fiscais aprovadas internacionalmente. A construção de riquezas depende da integração dos brasileiros à cidadania e ao mercado, projeto que une governo e a sociedade e desafia a infra-estrutura e a produção. Surgem oportunidades para organizações que com sua comunicação conseguem atingir esse novo patamar de visibilidade pública.