

Marcas sem cara, vozes sem alma: porque as pessoas seguem pessoas e não marcas

ANA ANDRÉ

Consultora de Marketing e Comunicação

Se não comunicarmos com coragem, comunicaremos com irrelevância. A comunicação organizacional do futuro – e do presente – é feita de pessoas para pessoas. Com responsabilidade, mas também com alma. Ser neutro, hoje, é uma escolha – e pode ser a escolha errada. Porque, no fim, marcas sem cara não criam impacto. E marcas sem alma caem em fadiga.

Vivemos tempos em que os profissionais da comunicação são cada vez mais chamados a desempenhar um papel que transcende o técnico e entra no campo da responsabilidade cívica e ética. O tradicional modelo de comunicação corporativa – asséptico, cinzento, comedidamente neutro – está a dar sinais claros de esgotamento. A pergunta é direta: como pode uma marca continuar a ser relevante num mundo onde as pessoas já não seguem logótipos, mas sim líderes?

Num cenário em que as democracias se ressentem, os conflitos internacionais armados voltam a fazer parte da rotina mediática e a desinformação alastra-se como fogo em palha seca, a comunicação institucional não pode continuar a viver num limbo de frases

redondas, sem vértebras nem vértices. Como escreve Paul Holmes¹, «as empresas que não têm um ponto de vista sobre os grandes temas do nosso tempo rapidamente se tornam irrelevantes aos olhos dos consumidores».

Não comunicar já não é uma escolha neutra – é uma decisão com consequências e riscos reais: posicionar-se de menos ou demais?

A crise do discurso institucional

A comunicação organizacional tradicional – formatada em comunicados de imprensa anódinos, publicações com três frases inspiradoramente insípidas e vídeos em que todos sorriem alegremente – está a falhar no seu objetivo primordial: criar ligação emocional real com o público.

Os valores da marca não podem ser esculpidos em pedra apenas na receção da sede e na secção «sobre nós» do *website* – precisam de ser vividos, ditos e, sim, assumidos. No entanto, muitas organizações ainda comunicam como se estivessem eternamente num jantar de cerimónia em que ninguém quer falar de política, religião ou futebol – esquecendo-se de que, hoje, é precisamente sobre esses temas que se constrói identidade e personalidade.

Resultado? Uma comunicação que soa a algo escrito por um comité jurídico de IA treinado exclusivamente em normas ISO e frases feitas.

A ascensão da liderança carismática

Esta mudança não é uma tendência passageira. É estrutural. O Edelman Trust Barometer de 2024² indica que 68% dos inquiridos esperam que os CEO se posicionem publicamente sobre temas sociais, mesmo que controversos. Isto revela uma viragem profunda: as pessoas já não distinguem comunicação de marca e comunicação de liderança. Ambas estão intrinsecamente ligadas e têm de estar alinhadas – e ambas têm de ter personalidade.

¹ Holmes, P. (2020), *Brands Must Take a Stand – Or Stand Down*, Holmes Report.

² Edelman (2024), *Trust Barometer Global Report*, www.edelman.com

Vivemos numa era em que os líderes da esfera empresarial são, quer queiram ou não, *influencers* institucionais. O seu silêncio comunica. O seu tom molda a cultura interna. A sua presença (ou ausência) dita a relação de confiança com os públicos externos. As competências sociais, de empatia e carisma, são cada vez mais inseparáveis das competências técnicas de um líder. E por mais inatas que sejam, devem ser trabalhadas com *media training* e com um conjunto de ferramentas de comunicação que hoje em dia estão facilmente disponíveis.

É também por isso que muitas marcas estão, cada vez mais, a vestir a pele dos seus líderes – ou, pelo menos, a tentar. A questão é saber se lhes deram autonomia para pensar (e espaço para a sua própria autenticidade) ou apenas um guião para repetir.

O paradoxo da coragem e da prudência

É legítimo o receio: e se a marca se posiciona e perde clientes? E se gera polémica? E se fere suscetibilidades?

Temos, aliás, um claro e atual exemplo de uma marca de alimentos proteicos que se posicionou e experienciou um *backlash* institucional. Mas deixemos de tratar os consumidores como bonecos de porcelana emocional. Como em tudo, é preciso decoro e equilíbrio. As pessoas não se escandalizam por uma marca ter opinião (desde que não seja exacerbadamente extremista) – escandalizam-se, sim, quando percebem que tudo o que lhes é dito foi cuidadosamente espremido por 12 camadas de censura interna e quatro agências que «testaram o *copy* em *focus groups*» até ele perder qualquer resquício de humanidade e autenticidade. Com isto não digo que temos de nos posicionar sobre todos os temas económicos e sociais como se de um canal sensacionalista se tratasse, mas podemos e devemos definir e assumir valores claros e de forma transparente nas áreas de atuação das marcas.

Estamos a comunicar para seres humanos, não para algoritmos. E sejamos honestos: quem nunca teve vontade de mandar um comunicado institucional para terapia e dizer-lhe «relaxa, meu caro, não precisas de agradar a todos»?

Liberdade, democracia e a ética do discurso

É cada vez mais gritante o contraste entre a convulsão do mundo real e a neutralidade plastificada das organizações. Estamos a ver democracias em erosão, direitos civis ameaçados, polarizações crescentes – e muitas marcas ainda acham que o seu maior risco é usar uma palavra com carga semântica dúbia.

Se há marcas que têm coragem para defender «o sabor intenso» do seu novo produto, com convicção quase ideológica, porque hesitam tanto quanto se trata de defender a liberdade de imprensa, a igualdade de género ou a democracia como valores universais?

Talvez porque, para muitas, «apoliticismo» ainda rima com «comodismo». Mas já não rima com relevância. O silêncio, perante certos temas, já não é neutralidade – é ausência moral.

Temos um exemplo recente de uma marca que quebrou esta «linha que separa» a criatividade e a política num famigerado múpi com uma estante. E vimos a divisão entre as fações que bradavam uma «coragem quase heroica» e aqueles para os quais a marca tinha ido longe demais.

Então, como humanizar sem cair na paródia corporativa?

Humanizar uma marca não é pôr *emojis* nos comunicados nem fazer vídeos de TikTok com colaboradores a dançar alegremente. Isso é apenas, como dizer..., «pseudomoderno». Nada contra usar novos canais, e, dependendo da personalidade e posicionamento da marca, até pode fazer sentido. Certamente não fará para todas.

Humanizar é dar rosto à liderança, voz à cultura, e emoção à missão. Com autenticidade – não com manuais de «discurso chapa cinco de emergência para crises de imagem».

Sem chegarmos ainda ao fim desta reflexão, podemos já alinhar algumas pistas do que se torna crítico considerar integrar na nossa estratégia de comunicação organizacional:

1. Formar os líderes como comunicadores. A presença dos líderes nas redes não pode ser delegada a *ghostwriters*. Exige voz própria, convicção e responsabilidade;

2. Assumir valores com clareza. Se a marca não sabe o que defende, não sabe para onde vai. E os consumidores sentem isso;
3. Personalizar a comunicação por canal. A mesma mensagem não serve para todos os públicos nem «cabe» em todos os meios. Um vídeo para Instagram exige emoção; uma carta aberta exige profundidade e reflexão; uma comunicação interna exige proximidade e fazer viver a cultura;
4. Focar na reputação, não só no *engagement*. Os «likes» são voláteis; a confiança é cumulativa e difícil de reconquistar. A consistência é chave;
5. Criar narrativas, não *slogans*. Pessoas reais, histórias verdadeiras. É isso que diferencia a marca num oceano de discursos institucionais formatados.

Conclusão: se não comunicarmos com coragem, comunicaremos com irrelevância.

Estamos num ponto de viragem. O mercado está mais atento, mais exigente, e mais impaciente com frases feitas e posicionamentos «de conveniência». As organizações que se refugiam no silêncio confortável da linguagem neutra estão a ser cada vez mais questionadas e forçadas a tomar uma posição.

A comunicação organizacional do futuro – e do presente – é feita de pessoas para pessoas. Com responsabilidade, mas também com alma. Ser neutro, hoje, é uma escolha – e pode ser a escolha errada. Porque, no fim, marcas sem cara não criam impacto. E marcas sem alma caem em fadiga.

Porque, no fundo, uma marca que não levanta ondas também não navega tempestades – nem alcança a bonança. Que se levantem, pois, as velas da autenticidade. Que se naveguem as novas correntes da comunicação sem cartilha, mas com alma de descobridores. Que se veleje com os ventos da coragem de atravessar mares desconhecidos e a audácia de quem sabe que não há porto seguro para quem permanece ancorado no silêncio.

Ana André tem mais de 16 anos de experiência em gestão de *marketing* e construiu uma carreira sólida com forte enfoque em *marketing* digital, estratégia de marca e comunicação. Licenciada em Comunicação Empresarial desde 2008 e com um *executive master* em Marketing Relacional e Digital pelo INDEG-ISCTE em 2011, o seu percurso profissional inclui funções de relevo em agências digitais especializadas e em empresas multinacionais como a Samsung, o El Corte Inglés e a Leroy Merlin, em que desempenhou funções como diretora de Marca, liderando iniciativas nas áreas de estratégia de marca, conteúdos, comunicação, e redes sociais. A sua experiência abrange ainda *e-commerce*, *marketing de performance*, relações-públicas, planeamento de meios, SEO/SEM, gestão de campanhas e eventos. O seu mote na carreira é, enquanto consultora, conjugar uma visão estratégica, pensamento analítico e criatividade para impulsionar o crescimento sustentável das marcas e alcançar resultados importantes para o negócio, tanto a nível nacional como internacional.