



REDE INTEGRADA
EDITORIA



Comunicação Estratégica

A visão de 23
renomados autores
em 5 países

Joana d'Arc Bicalho Félix
organizadora

• **BRASIL** | Edmundo Brandão | Henrique Moreira | Joana Bicalho | Jorge Duarte | Margarida Kunsch | Maria Eugênia Porém | Maria Fernanda Abreu | Tamara de Souza Brandão Guaraldo | Wilson Bueno • **CHILE** | Juan Cristóbal | Rafael Sousa | Raúl Herrera Echenique | Raúl Bendeuzú Untiveros • **ESPAÑA** | Maria Durán | Rafael Alberto Pérez • **MÉXICO** | Jorge Hidalgo • **PORTUGAL** | Carlos Camponez | Cristina Rebelo | Jorge Sousa | Paulo Faustino | Rita Espanha | Suzana Cavaco | Teresa Ruão

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E INTEGRADA

A Visão de 23 Renomados Autores
em 5 Países

BRASIL

Edmundo Brandão Dantas

Joana d'Arc Bicalho Félix

Jorge Antonio Menna Duarte

Manoel Henrique Tavares Moreira

Margarida Maria Krohling Kunsch

Maria Eugênia Porém

Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Wilson da Costa Bueno

CHILE

Juan Cristóbal Portales Echeverría's

Rafael Sousa Amunategui

Raul Herrera Echenique

Raúl Bendeزú Untiveros

ESPANHA

Maria Victoria Carrillo Durán

Rafael Alberto Pérez

MÉXICO

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

PORTUGAL

Carlos Camponez

Cristina Tereza Rebelo

Jorge Pedro Sousa

Paulo Faustino

Rita Espanha

Suzana Cavaco

Teresa Ruão

Comu nicação Estra tégica

E INTEGRADA



REDE INTEGRADA

EDITORIA



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Comunicação estratégica e integrada : a visão de
renomados autores de 5 países [livro eletrônico] /
Joana d'Arc Bicalho Félix, organizadora. --
1. ed. -- Brasília : Editora Rede Integrada, 2020.
1 Mb ; PDF

Vários autores.
Bibliografia
ISBN 978-65-991330-0-8

1. Comunicação 2. Comunicação - Gestão
3. Comunicação empresarial 4. Comunicação integrada
5. Comunicação nas organizações 6. Estratégia
7. Jornalismo 8. Publicidade I. Félix, Joana d'Arc
Bicalho.

20-37894

CDD-658.45

Índices para catálogo sistemático:

1. Comunicação : Estratégia empresarial :
Administração 658.45

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964





Joana d’Arc Bicalho Félix
(Coordinadora)

• **BRASIL** | Edmundo Brandão | Henrique Moreira | Joana Bicalho | Jorge Duarte | Margarida Kunsch | Maria Eugênia Porém | Maria Fernanda Abreu | Tamara de Souza Brandão Guaraldo | Wilson Bueno • **CHILE** | Juan Cristóbal | Rafael Sousa | Raúl Herrera Echenique | Raúl Bendeزú Untiveros • **ESPAÑA** | María Durán | Rafael Alberto Pérez • **MÉXICO** | Jorge Hidalgo • **PORTUGAL** | Carlos Camponez | Cristina Rebelo | Jorge Sousa | Paulo Faustino | Rita Espanha | Suzana Cavaco | Teresa Ruão

Copyright © 2020 by Editora Rede® Integrada

ISBN 978-65-991330-0-8

Todos os direitos de publicação em todos os idiomas, bem como cópias., incluindo direitos de reprodução parcial ou total, em qualquer formato.

Cópias digitais são gratuitas e devem ser solicitadas diretamente no site da Editora REDE®: www.gestaodacomunicacao.com/editora-rede-integrada

Grafia em Português Brasileiro, em Português de Portugal, e em Espanhol.

Esta obra mantém a escrita e linguagem dos países de origem de cada autor, em seus respectivos capítulos.

Capa

Às Branding, Promoção e Vendas

www.aspromo.com.br

Projeto gráfico

WUUM Art & Design

www.wuumart.com.br

Revisão

Português Brasileiro: Sandra Araújo de Lima da Silva

Débora Milhomem Sabino de Freitas

Português Portugal: Luís Seabra da Silva

Espanhol: Gabriele Cristina da Conceição Oliveira

Técnico-Científica - Gilson Ciarallo

[2020]

Todos os direitos reservados à

Editora Rede® Integrada

www.gestaodacomunicacao.com

Ville de Montagne, Quadra 15 Lote 13 - 71680-357 - Brasília - DF

Telefone e WhatsApp: (61) 98112-9439

manager@editoraredeintegrada.com

facebook.com/gestaodacomunicacao instagram.com/redecmg twitter.com/redecmg

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

O Encontro de 23 importantes autores, também professores e profissionais em Comunicação Estratégica e Integrada Joana d'Arc Bicalho Félix - <i>Brasil</i>	11
---	----

REFLEXÕES INICIAIS

A Comunicação Enquanto Estratégica Teresa Ruão - <i>Portugal</i>	27
--	----

PARTE I - AOS ASSESSORES COM OLHAR ESTRATÉGICO

El Proyecto Corporativo como Lugar de Encuentro Rafael Alberto Pérez (<i>In Memoriam</i>) - <i>Espanha</i>	43
La Comunicación Estratégica ¿Qué es y Para qué Sirve? María Victoria Carrillo Durán - <i>Espanha</i>	67
Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica Margarida Maria Krohling Kunsch - <i>Brasil</i>	85
De La Comunicación Instrumental a la Estratégica Raúl Herrera Echenique; Raúl Bendezú Untiveros	105
O Fluir da Comunicação ao Estratégica: Integrada e em Ambiente <i>Online e Offline</i> Joana d'Arc Bicalho Félix - <i>Brasil</i>	141
Comunicação Organizacional na Perspectiva de Empresas Micro e Pequenas Maria Eugênia Porém; Tamara de Souza Brandão Guaraldo - <i>Brasil</i>	189
Estratégia em Comunicação Jorge Antonio Menna Duarte - <i>Brasil</i>	219
Comunicación Estratégica en la Era Digital: Retos y Desafíos ante la 4ª Revolución Industrial Jorge Alberto Hidalgo Toledo - <i>México</i>	291

Performance Comunicativa e as Redes Sociais: A Importância de Estratégias que Envolvam o Usuário	319
Cristina Tereza Rebelo; Jorge Pedro Sousa; Paulo Faustino - Portugal	
O Valor da Comunicação em Gestão Pública	337
Rita Espanha - Portugal	

PARTE II - AOS JORNALISTAS E AOS ASSESSORES

O Jornalismo Patrocinado como Estratégia nos Negócios: Rupturas e Tensões no Processo de Comunicação de Marca	366
Wilson da Costa Bueno - Brasil	
O Impacto das <i>Fake News</i> nas Estratégias de Comunicação das Organizações Públicas Brasileiras	390
Manoel Henrique Tavares Moreira - <i>Brasil</i>	
Lo Que Está en Juego: Consecuencias de la Desconfianza Pública Hacia las Empresas	417
Juan Cristóbal Portales; Rafael Sousa - Chile	
As Estratégias de Comunicação das Marcas Quando Apoiam Causas e têm Verdadeiramente um Propósito	439
Edmundo Brandão Dantas; Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu - Brasil	

REFLEXÕES FINAIS

Jornalismo e Assessoria de Comunicação em Tempos de Transparência - A Redefinição de Fronteiras	485
Carlos Camponez; Suzana Cavaco - Portugal	

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

El Encuentro de 23 importantes autores, también profesores y profesionales en Comunicación Estratégica e Integrada	11
Joana d'Arc Bicalho Félix - <i>Brasil</i>	

REFLEXIONES INICIALES

La Comunicación como Estratégica	27
Teresa Ruão - <i>Portugal</i>	

PARTE I - A LOS CONSULTORES CON MIRADA ESTRATÉGICA

El Proyecto Corporativo como Lugar de Encuentro	43
Rafael Alberto Pérez (<i>In Memoriam</i>) - <i>España</i>	
La Comunicación Estratégica ¿Qué es y Para qué Sirve?	67
María Victoria Carrillo Durán - <i>España</i>	
Comunicación Organizacional Integrada desde la Perspectiva Estratégica	85
Margarida Maria Krohling Kunsch - <i>Brasil</i>	
De La Comunicación Instrumental a la Estratégica	105
Raúl Herrera Echenique; Raúl Bendeزú Untiveros	
El flujo de la Comunicación Estratégica: Integrada y en el Entorno <i>Online y Offline</i>	141
Joana d'Arc Bicalho Félix - <i>Brasil</i>	
Comunicación Organizacional desde la Perspectiva de Empresas Micro y Pequeñas	189
Maria Eugênia Porém; Tamara de Souza Brandão Guaraldo - <i>Brasil</i>	
Estrategia en Comunicación	219
Jorge Antonio Menna Duarte - <i>Brasil</i>	

Comunicación Estratégica en la Era Digital: Retos y Desafíos ante la 4ª Revolución Industrial Jorge Alberto Hidalgo Toledo - <i>México</i>	291
Rendimiento Comunicativo y las Redes Sociales: La Importancia de Estrategias que involucran al Usuario Cristina Tereza Rebelo; Jorge Pedro Sousa; Paulo Faustino - <i>Portugal</i>	319
El Valor de la Comunicación en Gestión Pública Rita Espanha - <i>Portugal</i>	337

PARTE II - A LOS PERIODISTAS Y A LOS CONSULTORES

El Periodismo Patrocinado como Estrategia en los Negocios: Rupturas y Tensiones en el Proceso de Comunicación de Marca Wilson da Costa Bueno - <i>Brasil</i>	366
El Impacto de las <i>Fake News</i> en las Estrategias de Comunicación de las Organizaciones Públicas Brasileñas Manoel Henrique Tavares Moreira - <i>Brasil</i>	390
Lo Que Está en Juego: Consecuencias de la Desconfianza Pública Hacia las Empresas Juan Cristóbal Portales; Rafael Sousa - <i>Chile</i>	417
Las Estrategias de la Comunicación de las Marcas Cuando Apoyan Causas y tienen Verdaderamente un Propósito Edmundo Brandão Dantas; Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu - <i>Brasil</i>	439

REFLEXIONES FINALES

Periodismo y Asesoría de Comunicación en Tiempos de Transparencia - La Redefinición de Fronteras Carlos Camponez; Suzana Cavaco - <i>Portugal</i>	485
---	-----

APRESENTAÇÃO

O encontro de 23 renomados autores, também professores e profissionais em Comunicação estratégica e em Comunicação Integrada

Joana d'Arc Bicalho Félix

O presente livro foi organizado ao longo de três anos, a partir de muitas visitas a professores e estudiosos no tema em Portugal e diversos contatos na Espanha, México, Chile e Brasil. O objetivo foi reunir pensadores, cientistas, especialistas e consultores para juntos oferecermos a estudiosos, gestores de comunicação, empresários e estrategistas em comunicação governamental importantes reflexões, experiências e sugestões metodológicas para a *praxis* da Comunicação Estratégica, área científica emergente e eminentemente necessária, mas ainda pouco compreendida e praticada em empresas privadas, governo e terceiro setor.

A presente obra encontra-se estruturada em 02 partes, e será utilizada como bibliografia básica ou uma espécie de enciclopédia pela forma completa que se encontra, por aqueles que buscam compreender o pensamento histórico e global da Comunicação Estratégica. São 23 autores, 16 capítulos em 512 páginas que aprofundam em importantes reflexões, chamam clássicos autores e mergulham no entendimento de conceitos, processos e casos na área. Se o leitor tem algum contato com a Comunicação Social e, sobretudo, com a área da Comunicação Estratégica, certamente, já ouviu falar nos nomes que se encontram nesta obra. E há também fundamental reflexão de doutores jornalistas aos Assessores de comunicação ou Medias, sobre o papel informativo que exercem nas empresas públicas, privadas e terceiro setor.

Uma obra distribuída gratuitamente no meio digital, de todos nós para todos vocês! O texto respeita o idioma da escrita e amplia o espaço da língua latina. Bom Proveito!

PARTE I - AOS ASSESSORES E MEDIAS, COM OLHAR ESTRATÉGICO

Teresa Ruão, professora doutora da Universidade do Minho - Portugal-e investigadora do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade promove nesta obra as Reflexões Iniciais: **A Comunicação Enquanto Estratégica**. Apresenta marcos de afirmação disciplinar desta especialidade das Ciências da Comunicação e mostra a importância do pensamento estratégico aos gestores, estudiosos e acadêmicos da área. Mostra por quais caminhos as universidades dos Estados Unidos, Europa, Ásia e Austrália se adaptam no campo de ensino para a Comunicação Estratégica.

A autora estimula o leitor a refletir sobre a influência da comunicação no cumprimento da Missão da organização. Propõe a Comunicação Estratégica como uma subárea da Comunicação Organizacional “dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental produzida no seio das empresas” e separa desta a comunicação consumatória, ao citar Thayer. Lembra que todo *stakeholder* envolvido com a empresa de certa forma a comunica de acordo com o arcabouço comunicativo que conhecem, e assim defende unir os olhares das Teorias da Comunicação Humana ao das Teorias da Comunicação Organizacional para realizá-la. Reforça ser hora de a academia promover um debate sobre o atual estado do pensamento estratégico da comunicação, uma vez que, como corroboram autores, estará ao mesmo tempo a aconselhar a gestão de topo e a gerir os relacionamentos com *stakeholders*, esses últimos não como público em que se exerce poder e controle sobre, mas sim promove interação, engajamento, *feedback* e prática de comunicação participativa. O leitor aqui terá acesso a uma ótima leitura!

Como capítulo de destaque, temos nosso sempre respeitado e mentor, professor doutor **Rafael Alberto Pérez** - Espanha- que um mês antes de seu falecimento (tão lamentado por todos nós) nos enviou o riquíssimo texto **El Proyecto Corporativo como Lugar de Encuentro**. Convido o leitor a ler este capítulo como uma brilhante “carta aberta” e esclarecedora, em que Rafael nos brinda com reflexões que certamente representam mais um marco na construção do pensamento estratégico, voltado à comunicação. Considerado o pai da Nova

Teoria Estratégica (NTE) Rafael é autor referência em Estratégia e Comunicação e foi professor convidado em mais de 200 universidades em 14 países. Possui 29 livros/capítulos em obras organizadas. Agora 30! Deixou neste capítulo suas inquietudes a respeito dos Projetos Corporativos com ênfase no que chama de “giro estratégico” pelo qual passa a gestão. Propõe importante reflexão sobre a Cultura Organizacional e resgata autores que já em 1938 propunham o olhar estratégico nas organizações, com os conceitos de Missão, Visão e Valores Corporativos. Aliás, deixará saber quem são os cinco homens que mais se destacaram no entendimento de Estratégia. Rafael chama ainda a atenção de que, no período de 1942 a 1986, publicações sobre cultura organizacional não superaram 281 artigos, mas que de 1980 a 1990 (apenas 10 anos) alcançam a monta de 2.550 artigos. Rafael, assim, traz uma linha do tempo que nos mostra a construção do pensamento estratégico, que passa pela NTE, estratégias corporativas, missão, visão, valores, cultura organizacional, objetivos estratégicos, cultura e valores compartilhados. E lembra que ideias de gestão, na verdade, são herança da antropologia.

Rafael reforça que o objetivo maior de uma empresa não é vender, mas satisfazer uma necessidade social, e que isso deve fazer parte do projeto corporativo e representar o verdadeiro encontro da organização com seus públicos. Diz ainda que esta tarefa não diz respeito necessariamente à tecnologia, mas que não há de abrir mão da emoção. O leitor terá a chance de compreender a importante visão de Sistema, Suprasistema e Processo Estratégico, de Rafael Pérez, e que não se deve mais pensar apenas em um departamento de comunicação, e sim em uma unidade estratégica completa com o que ele chama de SSiERCE - Supra Sistema Estratégico Relacional, Comunicativo e Eletivo. O leitor certamente irá mudar e ampliar a forma de perceber Estratégia!

A seguir, tem-se a professora doutora **Maria Victoria Carrillo Durán**, da Universidade de Extremadura - Espanha. O leitor terá a oportunidade de compreender **La Comunicación Estratégica ¿Qué es y Para qué Sirve?**. Passará a perceber os aspectos-chave da Comunicação Estratégica e interpretá-la como de vital importância para a empresa. A autora enfatiza que a estratégia extrapola as funções de marketing e lembra que comunicação não é sinônimo de publicidade. Mostra, assim, ao citar Garrido, que a comunicação estratégica engloba a comunicação de marketing, contudo não se limita a ela. Define que à comunicação estratégica cabe aglutinar as diferentes ações de comunicação para alcance dos objetivos estratégicos da empresa, não a confundindo, porém, com

comunicação integrada. Esclarece a importância do pensamento estratégico de longo prazo, que precede à orientação tática que se desdobra em planos de ações.

Por fim, Victória mostra a importância da Gestão e do estabelecimento de Políticas para a Comunicação Estratégica. que promoverá o caminho para o posicionamento da empresa junto a todos os *stakeholders* de interesse: A comunicação estratégica é um ativo intangível das organizações e deve se apoiar em estrutura sólida e eficaz. Condições de seu sucesso na organização envolvem a Responsabilidade Social Corporativa, a Gestão do Conhecimento, a Gestão da Marca, a Cultura Corporativa, o Planejamento e a Gestão Estratégica, a fluência das Relações Informativas e a prevenção e cuidado cabíveis na Comunicação de Crises. Usufrua deste amplo conhecimento!

A professora doutora **Margarida Kunsch**, da Universidade de São Paulo - Brasil - traz seu olhar sobre **Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica**. Pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - ECA-USP, é autora de vasta produção em Ciências da Comunicação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Margarida traz ao leitor os novos cenários e dinâmicas demandados às organizações e seus impactos na comunicação organizacional integrada e na gestão estratégica. Ressalta a diluição das fronteiras pela tecnologia comunicacional e a complexidade em que se encontram os gestores de comunicação, agora com múltiplos canais midiáticos e de relacionamento, com *big data* e com a demanda de compreender a comunicação como processo social. Nesta complexidade, recorda Putnam e as sete metáforas da comunicação nas organizações: conduíte, processamento de informação, vínculo, discurso, símbolos, performance e voz. Margarida reforça seu olhar sobre a comunicação organizacional e suas dimensões Instrumental, Humana, Estratégica e Cultural. Traz as abordagens de estratégia ao citar Whittington: Clássica, Evolucionária, Sistêmica e Processual. Ao mergulhar na Comunicação Estratégica, Kunsch faz menção a Oliveira e Paula ao orientar seus componentes: Tratamento Processual; Inserção na Cadeia de Decisões; Gestão de Relacionamento; Processo Planejado e Processo Monitorado. Lembra e descreve seu conceito e visão de comunicação organizacional integrada que envolve a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica, deixa claro que não se pode fragmentar a comunicação e sim levá-la a alcançar os diferentes *stakeholders*, ou públicos de relacionamento. Ao concluir, Kunsch ressalta a importância do planejamento e da gestão para alcance de resultados na comunicação organizacional integrada.

Na sequência os professores e consultores **Raúl Herrera Echenique e Raúl Bendezú Untiveros** - CHILE - tratam de **De la Comunicación Instrumental a la Estratégica**. Os autores mostram que as características em que se desenvolvem as pessoas, organizações e a sociedade exigem uma contínua adaptação e flexibilidade para minimizar impactos de cenários e mudanças, e maximizar oportunidades. Debatem sobre as mudanças que as empresas, no contexto contemporâneo, têm tido que enfrentar frente à uma comunicação globalizada, na qual a produtividade gira em torno de conhecimento, intangíveis e inovações tecnológica. Esta realidade exige que as organizações modernas desenvolvam uma interação comunicacional permanente com seus públicos, porque novos desafios, novas demandas e novas tendências estarão sempre a ocorrer. E deixam um recado: ao invés de se preocupar em fornecer regras paradigmáticas e exatas, hoje a a comunicação do ponto de vista estratégico visa fornecer diretrizes hermenêuticas e articulando. O que eles propõem é co-construir uma estratégia mais complexa e relacional para ajudar pessoas, organizações e sociedade a se articularem com seus interlocutores e ambientes. Para o desenho de estratégias é necessário instalar a comunicação no centro, concebido como o eixo de ação para traçar estratégias e, finalmente, propor novos métodos e metodologias para pensar, investigar e projetar estratégias em um mundo complexo, dinâmico, fluido e às vezes caótico. As reflexões e análises que se apresentam em seu capítulo, propõem uma visão da estratégia de comunicação. O leitor encontrará uma maneira diferente de olhar e conceber a estratégia, indo além da estratégia de negócios. Eles concluem: "em nosso olhar o centro da estratégia é o Homem", o que pressupõe uma mudança na forma de pensar e agir.

Em capítulo sequencial, **Joana d' Arc Bicalho Félix**, professora doutora no IBMEC, UniCEUB e outras - Brasil, consultora, pesquisadora em estratégias e ambientes de comunicação, e por mais de dez anos coordenadora de curso de pós-graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações, apresenta **O Fluir da Comunicação Estratégica: Integrada e em Ambiente Online e Offline** a partir da Comunicação com Propósito Institucional e da Comunicação para a Atitude. que ocorrerão em ambiente interno e externo e em mídia *online* e *offline*. Neste modelo, a comunicação integrada não mais apenas será a que parte da organização, mas também da sociedade agora proprietária de múltiplos canais. Em constante *feedback* e engajamento, ora a sociedade dita o que a empresa deve oferecer e ser, ora a empresa lança mão aos atributos das Relações Públicas no que se refere à gestão de relacionamentos entre pessoas e empresas; da

Publicidade e Propaganda que estimula adesão a novas idéias; e da Assessoria de Imprensa (Brasil) ou dos Medias (Europa) que dialoga com o uso de dados, fatos e testemunhais. A comunicação integrada irá assim reverberar a Comunicação Estratégica que olha para a Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos organizacionais e para o Posicionamento da Imagem. Comunicação esta retroalimentada, de via dupla, responsiva, não impositiva.

Joana Bicalho mostra, também, o papel do Gestor de Comunicação nas Organizações, que deve ter fluência e interação com o Nível (ou Sistema) Estratégico e liderança junto ao Nível Operacional, e tratar das Táticas. E para concluir, apresenta uma estrutura de Mapa Estratégico de Comunicação, baseado no BSC, que pode vir a ser adotado pelas Unidades ou Sistemas de Comunicação Estratégica das empresas. Nesse, propõe-se como estruturar o capital humano e os processos, e estimula quais indicadores podem contribuir para alcance das estratégias em Comunicação, que levarão às Estratégias Organizacionais. Mostra, também, um roteiro de Plano de Estratégico de Comunicação que alinha as Estratégias Organizacionais às Táticas da Comunicação Integrada em ambientes *online* e *offline*. O leitor entenderá a ligação entre a Comunicação Estratégica, a Comunicação Integrada e os ambientes de comunicação e perceberá em que estes últimos podem contribuir com a primeira. Uma oportunidade ao leitor para trazer à prática a comunicação integrada *online* e *offline*, à luz da Comunicação Estratégica.

As autoras **Maria Eugênia Porém** e **Tamara de Souza Brandão Guaraldo**, professoras doutoras e pesquisadoras em Comunicação Organizacional, trazem um olhar sobre a **Comunicação Organizacional na Perspectiva de Empresas Micro e Pequenas**. O capítulo apresenta a comunicação como um sistema de significação de caráter estratégico e intrínseco às organizações. Enfatiza a Comunicação Organizacional para além da Instrumentalização e traz à reflexão “os desafios contemporâneos apresentados às organizações, impulsionados pelo atual arranjo tecnológico e digital”. Questionam se ainda há adequação do paradigma racional às empresas que analogamente as definem como máquinas, e mostram uma nova ordem social que configura as empresas como um fenômeno psicossocial, político e cultural constituído por meio da interação. Uma visão pluridimensional em que sujeitos constituem as organizações, e não o contrário. “São ações, comportamentos, atitudes, valores, crenças, técnicas e habilidades individuais e/ou coletivos que dão vida às organizações.”. A partir daí, Porém e Guaraldo protagonizam a comunicação na construção da realidade organizacional e mostram o erro de a tratar como

secundária, simplesmente funcional ou instrumental para a construção da realidade organizacional. As autoras aprofundam a abordagem indo ao encontro do papel dos micro e pequenos negócios no desenvolvimento local e regional e na estrutura econômica de um país. Mostram o contexto vulnerável do empreendedorismo em cenários que as tornam submissas, precárias, e trazem a comunicação como constituinte e instituinte para positivas respostas ao setor. Mas enfatizam que não se trata da comunicação apenas instrumental, que empresários compreendem e a relacionam a marketing, a publicidade ou a simples produção de informação. Apoiam os estudos da comunicação como fenômeno, e não como instrumento e o seu apoio junto às MPEs, que afinal “interagem cotidianamente com as mais diversas pessoas que compõem o tecido social de um país”. O leitor ampliará o olhar sobre a atuação da comunicação e a perceberá como indutora ao sucesso de empresas de pequeno porte.

Jorge Duarte jornalista, relações públicas, doutor em comunicação e gerente de comunicação da Embrapa. Atuou por nove anos na secretaria de comunicação da Presidência da República do Brasil, premia o leitor com o capítulo **Estratégias em Comunicação** e parte da proposta de se “adotar a perspectiva de gestão dos processos de comunicação para, identificado um problema, definir objetivo e solução, e gerenciar as condições para alcançá-los”. Lembra Bordenave e Carvalho ao citar que a comunicação e o processo de comunicação se constituem de interação e conteúdo. Enfatiza que os resultados da organização incluem reputação, confiança e posição competitiva, que a área de comunicação corporativa deve ajudar a organização a atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Jorge mostra o papel dos comunicadores da empresa, seus desafios na área de comunicação no que diz respeito às relações interpessoais, ao ambiente organizacional e ao contexto de comunicação, que deve ser gerido com um certo grau de flexibilidade, de autonomia e, deve viabilizar respostas rápidas.

Duarte mostra a origem do termo Estratégia e chama autores clássicos nesta conceituação. Diferencia Estratégia de Tática, e considera que ter estratégia significa assumir o controle, definir um destino claro frente a um problema e seu contexto, ou seja, definir um desafio importante e estabelecer um caminho para alcançar um objetivo. Entretanto reforça: Estratégia e Planejamento devem caminhar juntos, mas não significam a mesma coisa. “A estratégia desafia o que está a se formar para construir um caminho próprio, a partir de uma visão, em que a base é o presente, o aqui e o agora. O planejamento formal tende a detalhar como será a rotina futura”. Em comunicação, estratégia serve para

enfrentar os problemas e criar valor para a empresa ao se conectar à missão e aos objetivos, e qualificar a atividade meio. Com a apresentação de vários casos, o autor trata do perfil do gestor, do gerenciamento da estratégia e finaliza com 18 hipóteses relacionadas à Estratégia em Comunicação. Um amplo texto de muita reflexão e aprendizado.

Jorge Alberto Hidalgo Toledo, professor doutor e coordenador em curso de pós graduação na Universidade de Anahuac - México - nos traz um capítulo sobre **Comunicación Estratégica en la Era Digital: Retos y Desafíos ante la 4ª Revolución Industrial**. Com 20 anos de experiência profissional em áreas da comunicação, 3 livros publicados e mais de 30 capítulos em livros, Hidalgo mostra a expansão da mídia e hipermídia que deixa de ser instrumentos e veículos portadores de conteúdos com verdadeiras estruturas, suportes e interfaces capazes de rearticular o tecido social, moldar a opinião pública e as condições antropológicas. A mudança midiática na sociedade de que falava Gudmund Hernes (1978) dá conta desde meados do século passado do impacto que a mídia estava a gerar nas instituições - chamadas públicas, privadas e do Terceiro Setor - e na relação que estabelecem com as instituições e indivíduos.

Hidalgo nos faz reconhecer o impacto das mudanças midiáticas sobre a administração pública, a economia, as instituições, os partidos políticos e suas campanhas, sobre a educação, expressões religiosas e organismos sociais, ou seja, as formas estruturantes, a tecnologia e as instituições muito foram impactadas pela mídia e hipermídia. A produção, circulação, distribuição e compreensão dos significados culturais e sociais foram absolutamente modificados pela hipermídia, pela amplificação das habilidades de comunicação humana, pela substituição das interações sociais antes presenciais e agora híbridas, ora virtuais a partir de dispositivos e ora face a face. A geopolítica da comunicação está horizontalizada e democrática, muitas vezes sem intermediários e entrelaçadas. E mais: bases de dados contribuem nos processos comunicacionais em que o meio Internet alcança uma penetração de 57,3% da penetração global. E a globalização desconfigurou a geografia. Nesse cenário, comunicar não é circular informações, mas sim repensar subjetividades e intersubjetividade na organicidade e a ecologia da mídia. Hidalgo reforça que as fronteiras foram deixadas para trás e que redes estão integradas, operam em esfera não territorial a partir de uma simbiose entre informação e produção. E finaliza: “a comunicação passou a ser o instrumento do mercado, da gestão e da estratégia” (*tradução nossa*). A era demanda participação e construção coletiva do

conhecimento, o que demanda novo olhar sobre a comunicação organizacional, se estratégica pretende ser.

Na sequência, **Cristina Tereza Rebelo, Jorge Pedro Sousa e Paulo Faustino** nos mostram a **Performance Comunicativa e as Redes Sociais: A Importância de Estratégias que Envolvam o Usuário**. Professores doutores nas universidades do Porto, Trás-do-Montes, Alto Douro e Nova - Portugal - nos segmentos de Gestão, Media, Jornalismo e Tendências e Jornalismo e Análise do Discurso, são também participantes de Grupos de Pesquisa e Investigação em Comunicação, Informação e Cultura Digital. Faustino é Presidente da *International Media Management Academic Association* - IMMAA - e da *MediaXXI / Formalpress, Publishing, Research & Consulting Company*. Os autores mostram o apoio que as novas tecnologias em realidade virtual e digital trazem, sobretudo no que diz respeito à interoperabilidade, a personalização e a partilha constante. O eixo de comunicação está nas mãos dos usuários que passam a falar das marcas aos consumidores, potenciais consumidores e sociedade. A interatividade, assim, deve ser considerada pelos gestores, aferida, monitorada e levar em conta a construção colaborativa na comunicação, em que “o coletivismo e os *prosumers* (os consumidores como criadores/produtores) também geram conteúdos”. Reforçam o poder do *networking social* e da *Web* como nova arquitetura participativa e decisória. Rebelo, Sousa e Faustino trazem um importante estudo de caso relacionado ao uso de redes sociais - em destaque *Facebook, Twitter, Flickr e Youtube* - para promoção do turismo no Porto, com o projeto *Visit Porto* - Portugal. Com foco em disseminação de informações, cultura, pensamento e opinião, utilizou-se, assim, do *networking social* para um *Destination Branding*. O capítulo mostra a importância da gestão estratégica das redes sociais, o que envolve provocar engajamento. Os autores finalizam propondo estudos futuros, num texto que mostra impactos qualitativos e quantitativos ao usar-se estrategicamente este meio de comunicação.

Também voltado para estudo de caso, a professora doutora **Rita Espanha** - Portugal - brinda o leitor com um texto analítico de grande importância para o segmento saúde: **O Valor da Comunicação em Gestão Pública**. Profissionais de comunicação, empresários e servidores de empresas privadas e públicas do segmento encontrarão um estudo de caso que mostra possibilidades que a comunicação pública em saúde pode alcançar concretamente, tais como: melhorar os cuidados de saúde para pessoas com doenças crônicas e agudas; reduzir o impacto dos fatores socioeconômicos, raciais e étnicos, em doenças específicas, nos cuidados de saúde, e melhorar a efetiva prevenção da doença e

promoção da saúde. Perceberão, também, pontos relevantes nas campanhas de saúde pública, fases que devem ser seguidas, abordagens que trazem adesão, além do que irão compreender a importância do processo cíclico de comunicação em interação. E não para por aí, visto que aborda, ainda, a Comunicação e a saúde global.

Mas aos leitores de outras áreas do conhecimento, Rita entrega um referencial bibliográfico bem estruturado importante para todos os segmentos da sociedade, em que trata da Comunicação Pública e as Teorias da Persuasão e do Marketing Social. Ao chamar McGuire, Shlavo e outros, ensina-nos que a Comunicação Pública, para ser efetiva, deve seguir processos e pode se inspirar em modelos amplamente testados. A partir de Rita Espanha, melhor se compreende o marketing social e sua diferença em relação ao marketing comercial ou tradicional: “Semelhante ao marketing comercial, a mudança de comportamento é o objetivo final do marketing social. No entanto, no marketing comercial, a mudança de comportamento é procurada principalmente para beneficiar as organizações patrocinadoras”. Para Rita, o marketing social é ferramenta valiosa para desafios de muitas e grandes mudanças de comportamento dos cidadãos e das sociedades. O leitor reconhecerá nesse capítulo os fenômenos da contemporânea Comunicação.

PARTE II - AOS JORNALISTAS E AOS ASSESSORES

Nosso muito respeitado professor doutor **Wilson da Costa Bueno**, USP - Brasil - nos presentearia com informação, reflexão e conhecimento sobre o que se tem permitido construir na mídia do Brasil e do mundo: O chamado Jornalismo Patrocinado. Já orientou mais de 120 dissertações e teses em Comunicação Organizacional, coordenador de 8 cursos, e também consultor, Wilson Bueno nos faz repensar o eixo da Comunicação Estratégica utilizada por muitas empresas: **O Jornalismo Patrocinado como Estratégia nos Negócios: Rupturas e Tensões no Processo de Comunicação de Marca**. O autor mostra a relação, quase sempre tensa, entre a redação e o departamento comercial dos veículos jornalísticos e os novos contornos que moldam as últimas décadas. Jornalistas, Assessores e os Medias irão se reconhecer nesse brilhante texto que mostra historicamente como aos poucos o jornalismo se compromete em sua essência, a partir da inexistência conceitual aplicada à prática da profissão e da falta de delimitação dos papéis de cada área da comunicação social. Questiona o olhar “chamado estratégico” como condução conceitual por profissionais, empresários e governantes, ao lançar mão dos atributos

que a ciência do jornalismo oferece, porém sem resguardar os pontos chave que a tornam uma ciência, e denuncia o discurso publicitário camuflado de “discurso jornalístico”. Aliás, o autor separa em esquema / fluxograma o que cabe a cada um. Traz luz também sobre os chamados Publieditorial e Jornalismo de Marca. Deixa claro que se tratam de Informe Publicitário ao resgatar clássicos autores e conceitos. Mostra a confusão que ocorre com o termo Publieditorial, confundido - muitas vezes propositalmente - com Publicação Editorial. E finaliza ao questionar o jornalismo patrocinado, a pós-verdade e as *fake-news*.

Bueno nos deixa importante recado com seu arcabouço e histórico de conhecimento e atuação em prol do jornalismo e da comunicação organizacional: “É imperioso reconhecer que o jornalismo patrocinado não pode ser considerado jornalismo, se incluímos a ética, a transparência, o interesse público e a veracidade dos fatos como seus valores básicos.”

Na sequência, o professor doutor **Manoel Henrique Tavares Moreira** - Brasil - traz ao leitor **O Impacto das Fake News nas Estratégias de Comunicação das Organizações Públicas Brasileiras**. Jornalista e pesquisador, coordena há 15 anos cursos na área da Comunicação Social tem experiências em assessorias e gestão. O autor alerta sobre as consequências danosas das notícias falsas e do dilema que invade redações e assessorias: como combater as *fake news* e romper com o “filtro bolha” num modelo de comunicação intencional que objetiva obter determinado feito (cita Wolf) e num quadro em que, equivocadamente, empresas e governos chamam a isso de comunicação estratégica. Moreira nos traz à reflexão a Gestão da Comunicação em tempos de *fake news*. Reforça o desafio permanente do gestor num ambiente em que transparência e visibilidade passam a ser condições essenciais para o sucesso e fortalecimento de uma marca, cada vez mais cobradas pela sociedade. Reforça o fato de que a ‘internet e as plataformas potencializam os riscos de disseminação de notícias falsas e consequentemente das crises em comunicação.

A empresa pública, privada ou do terceiro setor, deve estrategicamente ter um discurso coerente com sua prática e esta deve ser disseminada de maneira ativa, e não reativa às *fake news*. Gráficos, estudo de caso e exemplos presentes no capítulo mostram o impacto e o grau de entendimento da sociedade sobre *fake news*, fontes seguras ou não, apuração de dados e sobre o papel das empresas. E conclui ao mostrar a importância do *fact-checking* como antídoto contra as *fake news*. Henrique resgata autores e marcos e mostra pesquisa relacionada ao combate às *fake news* pelas organizações públicas brasileiras. O leitor aqui encontrará conhecimento e caminhos para a gestão da comunicação e, ainda, sugestão de estudos e temas para trabalhos futuros.

Chega-se agora ao capítulo do Chile, em que **Juan Cristóbal Portales e Rafael Sousa** apresentam os riscos de não se pensar na comunicação estratégica na gestão de empresas públicas e privadas. O leitor irá compreender **Lo Que Está en Juego: Consecuencias de la Desconfianza Pública Hacia las Empresas**. Juan Cristóbal é professor e diretor em Universidade do Chile e conselheiro da Llorente & Cuenca, premiada consultoria em comunicação da América Latina, uma das 17 empresas de comunicação mais influentes do mundo. Rafael Sousa é mestre em ciência política e consultor em comunicação e assuntos públicos. Se o leitor já conhece a pesquisa *Barómetro de la Política* verá neste capítulo importantes análises críticas. Se ainda não conhece, perceberá que, como gestor ou estudioso de comunicação organizacional em empresas públicas e privadas, terá que alterar caminhos estratégicos da comunicação.

Os autores mostram o ciclo de tensões entre a sociedade e o mundo empresarial, que questiona a legitimidade da propriedade privada, bem como entre a forma em que os interesses públicos e privados devem conviver, numa verdadeira crise intrasistemas. A pressão tem levado as empresas privadas e públicas à necessidade de gerir valores, comportamento, transparência e confiança não apenas no Chile, mas em muitos países do globo. Gráficos evidenciam ao leitor o histórico no grau de confiança da sociedade em relação às empresas privadas e análises mostram as percepções e as consequências na economia, no PIB e em outros índices. Juan e Rafael entregam também ao leitor exemplo de uma série de regulações às empresas, bem como de demandas aos governantes que se envolvem com as empresas privadas, o que irá modificar a gestão organizacional e inspirar os leitores sobre estratégias e comunicação e a importância de alcançar a confiança para sobrevivência numa sociedade cada dia mais conectada, questionadora e participativa.

E ao falar de imagem de marca, segue-se ao capítulo de **Edmundo Brandão Dantas e Maria Fernanda**, que traz resultados sobre **As Diferenças Estratégicas de Comunicação das Marcas Quando Apoiam Causas e têm Verdaderamente um Propósito**. Ambos da Universidade de Brasília - UnB - Brasil - professores, autores de diversos livros e artigos e pesquisadores na área. Se Juan e Rafael no capítulo anterior mostram o peso de se destruir a confiança de marca, aqui Edmundo e Maria Fernanda ressaltam os ganhos por se alcançar reputação a partir de valores organizacionais reconhecidos e apoio a causas. Mostram o novo paradigma em criação para o *branding* organizacional a partir do diálogo direto das marcas com o consumidor, antes dependente dos meios de comunicação. Os gestores, assim, passam a ter neste canal

direto a emergente necessidade de trazer estratégias à comunicação. Pesquisas apresentadas no capítulo mostram a visão da sociedade, consumidor ou potencial consumidor quanto ao apoio às causas sociais pelas marcas. Orientações a partir dos autores e de clássicos citados no capítulo ensinam caminhos para o posicionamento de marca, mostram os estágios na evolução de uma marca e preceitos para construção da imagem. Os autores trazem dicas e ensinamentos aos gestores de comunicação quanto à relação entre a identidade da marca e a imagem da marca e apresentam pontos-chave na elaboração de Estratégias de Comunicação. A ética e a responsabilidade social fazem parte deste capítulo como estratégias na construção da imagem de marca: O quê? Como? e Quem? são perguntas-chave que orientam o gestor para a boa comunicação. O planejamento e o processo organizam o caminhar aos objetivos estratégicos, e a identificação de pivôs e embaixadores da marca permitem construção coletiva da imagem.

Mas, Dantas e Valentim fazem questão de frisar: há diferença entre oportunidade e oportunismo ao falar de Marketing de causas. Diversos exemplos, inclusive com *links* para vídeos esclarecem e informam o leitor sobre caminhos que devem e que não devem ser percorridos. Não deixe, leitor, de perceber as Cinco Singularidades de Marcas com Propósito, propostas pelos autores, com contribuição de outros no capítulo citados. E por fim, na árvore de decisões de Vincent citada pelos autores, poderá estabelecer caminhos estratégicos para a organização e para a comunicação. Faça bom proveito!

Chega-se aqui, ao último capítulo da obra em que não poderia se ter melhor *gran finale*: as reflexões finais de Carlos Camponez e Suzana Cavaco, das universidades de Coimbra e do Porto - Portugal. Um belíssimo texto numa espécie de recado: **Jornalismo e Assessoria de Comunicação em Tempos de Transparência - A Redefinição de Fronteiras**. Conceitos como legitimidade, credibilidade, confiança e transparência no jornalismo e na assessoria de comunicação merecem ser repensados no contexto do novo ecossistema mediático, não permitindo se perder os valores subjacentes à criação das profissões do jornalismo e da assessoria de comunicação. Se o jornalismo deseja sair desse cenário de julgamento, que o mistura com produtores de *fake news*, é mais que hora de colocar mais clareza e delimitar fronteiras entre a prática socioprofissional do Jornalista e do Assessor. “Jornalismo e assessoria de comunicação viveram durante muitas décadas com espaços de opacidade e a nova ética pública exige clarificação”. A confiança e a credibilidade social e profissional resgatará o respeito à profissão do Jornalista quanto mais deixar claro o papel dos Medias (assim chamado em Portugal os que no Brasil são denominados Assessores de imprensa).

Os autores lembram que países exigem a formação de jornalista para o exercício da profissão e outros não, que alguns países consideram o assessor de comunicação ou de imprensa, jornalista. Já em outros, o jornalista perde o direito de exercer a profissão se, e enquanto, atua como assessor de imprensa e chama a atenção de todos para a necessidade de se estabelecer um núcleo de diretrizes e saberes para o exercício do jornalismo, como ocorre com os médicos, engenheiros e outros. Reforçam que o pragmatismo mistura fronteiras como lembram Ruellan, que demonstrou que a abertura profissional à prática do jornalismo permitiu às empresas de media, ou assessoria de imprensa adaptarem elementos da profissão que não poderiam o ser. E mostra ao jornalista a urgência e a responsabilidade para a autopreservação. De maneira espetacular mostram que Assessoria de Comunicação e Jornalismo são parentes próximos e não a mesma coisa. “Considerar semelhança entre o papel do Assessor de Imprensa e do Jornalista é erro brutal pois rompe importantes fronteiras”. O leitor terá a oportunidade de perceber como essas duas profissões são exercidas em outros países e qual a linha que estabelece fronteiras entre ambas. E em estudos de campo, verá a deontologia dos assessores de comunicação, comparada com a dos jornalistas. Para concluir, Camponez e Cavaco mostram o quanto há de relação entre essa não fronteira e não estabelecimento de códigos do jornalista com a atual proliferação de *fake news*, em que todos se sentem no direito de “produzir fatos, dados, acontecimentos” que se misturam com aqueles produzidos por jornalistas na luta por reverberar.

Assim chega-se ao final desta obra, caro leitor. Organizar este livro não foi tarefa fácil, mas prazerosa. O impulso estava na vontade de compreender como países irmãos exercem e compreendem a comunicação estratégica, na possibilidade de nos aproximar e democratizar conhecimento, no desafio de entregar algo consistente para o ensino e para a prática profissional. Obrigada a todos os colegas de profissão, a toda equipe de produção e aos amigos que viabilizaram a aproximação e construção.



REFLEXÕES INICIAIS



A Comunicação Enquanto Estratégica



Teresa Ruão



Docente do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho, desde 1995. Investigadora do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, desde a fundação 2001. Doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho, 2008. Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, de 2010 a 2019. Diretora-Adjunta do CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, desde 2019. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional e Estratégica, Marcas e Relações Públicas.

E-mail: truao@ics.uminho.pt

A COMUNICAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGICA

Teresa Ruão

O uso instrumental das mensagens constitui um tema clássico das Ciências Comunicação, com origem em análises do funcionamento da comunicação interpessoal, grupal, de massa ou organizacional (THAYER, 1979; LITTLEJOHN, 1982). Todas estas reflexões partem da assunção de que a comunicação humana tem uma dimensão persuasiva que pode ser usada, de forma mais ou menos intencional, nas relações interpessoais, nos processos de liderança, nos média ou na comunicação das organizações. Ou seja, a comunicação humana parece integrar uma natureza estratégica, que emerge em determinados contextos.

Comunicação intencional, instrumental, estratégica

Os estudos de Comunicação Estratégica, enquanto área científica de especialidade, constituem um campo de pesquisa emergente, dentro das Ciências da Comunicação e da pesquisa sobre a comunicação nas organizações, em particular. Trata-se de um campo disciplinar preocupado com a influência da comunicação no cumprimento da missão de uma organização – ou seja, com a sua dimensão "estratégica" (VAN RULER, 2018). O termo organização é usado neste artigo no seu sentido mais amplo, para nos referirmos a empresas e instituições, ou seja, entidades com e sem fins lucrativos, que podem incluir grupos ativistas, organizações não-governamentais, partidos ou movimentos políticos, etc.

O nascimento do campo da Comunicação Estratégica parece ter sido verdadeiramente formalizado com o aparecimento de publicações especializadas, como o *International Journal of Strategic Communication*, criado em 2007, e o *Routledge Handbook of Strategic Communication* (ZERFASS; HOLTZHAUSEN, 2014). Trata-se de duas publicações de referência que marcaram um processo de afirmação disciplinar, com início neste século, e que incluiu ainda o crescimento exponencial do número de artigos e livros sobre a temática, bem como a adoção do conceito de “comunicação estratégica” para designar programas de graduação e pós-graduação, em todo o mundo (ZERFASS et al., 2018).

Após uma década de produção científica, no entanto, está na altura da academia promover um debate sobre o estado atual do pensamento estratégico sobre a comunicação. Até porque muito já se argumentou sobre as dificuldades do estabelecimento desta especialização científica enquanto campo do saber. Alguns autores defenderam, por exemplo, que as ideias que lhe estão na base são realmente pertinentes para analisar as organizações da atualidade, mas apontaram-lhe também falta de clareza conceptual (NOTHHAFT et al., 2018). Outros sustentaram que seu status disciplinar permanece incerto (Werder et al., 2018), e outros ainda referiram que as suas duas vertentes de sustentação, a comunicação e a estratégia, constituem temáticas que não foram, até agora, exploradas em toda sua extensão (WINKLER & ETTER, 2018; VAN RULER, 2018; ZERFASS et al., 2018)

Conforme aponta a literatura da área, o conceito de Comunicação Estratégica parece ter nascido de pesquisa que convoca a interseção dos estudos de Gestão e Estratégia com os estudos de Comunicação, e isso parece ter tido profundas consequências no seu desenvolvimento. Neste quadro, como explicam Thomas e Stephens (2014), a literatura sobre as estratégias de gestão foi trabalhando o conceito de comunicação de modo superficial, tendo apenas começado a aprofundar o seu entendimento e a teorizar sobre a matéria muito recentemente (ver, por exemplo, a edição especial do *Journal of Management Studies*, “*Strategy as Discourse: Its Significance, Challenges, and Future Directions*”, de 2014; THOMAS & STEPHENS, 2014). Da mesma forma, a literatura de comunicação raramente incorporou a teoria sobre a estratégia, produzida no campo da Gestão (ver, por exemplo, *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* de THOMAS & STEPHENS, 2014). Disto resultou alguma falta de clareza do conceito e alguma fragilidade na sustentação da área como campo disciplinar próprio.

“A Comunicação Estratégica pode ser vista como uma subárea da Comunicação Organizacional, dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental, produzida por organizações.”

Teresa Ruão

Dada a nossa formação de base, propomo-nos fazer aqui uma introdução aos estudos de Comunicação Estratégica pelo olhar das Ciências da Comunicação. Assim, sugerimos que se trata de uma subárea da Comunicação Organizacional, dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental produzida no seio das empresas/

instituições. Como muitos dos investigadores que exploram o campo, partimos, pois, do pressuposto de que nem toda a comunicação nas organizações pode ser vista como estratégica (HALLAHAN et al., 2007; RUÃO, 2016; VAN RULER, 2018), já que há outros processos comunicacionais que fazem apenas parte da regular atividade de construção de sentido dentro de agrupamentos humanos, sem o propósito de afetar as atitudes e comportamentos dos outros. Ou aquilo que Thayer (1979) designou de “comunicação consumatória”. Partindo destes pressupostos, discutiremos os fundamentos comunicativos da área e a definição de Comunicação Estratégica, na expectativa de que seja útil para quem pretender explorar este livro.

Pelo olhar da Comunicação

Analisar a Comunicação Estratégica através da lente da Comunicação, implica admitir que a base dos processos comunicacionais nas organizações é a mesma de qualquer atividade de comunicação humana, porque “a essência do ser humano é comunicar e receber comunicação” (THAYER, 1979, p. 35). Isso significa reconhecer ainda que as pessoas se envolverão em práticas de comunicação deliberadas em nome de organizações, causas ou movimentos sociais, seguindo os padrões de comportamento comunicativo que conhecem e cujo estudo exige um conhecimento aprofundado do fenómeno da comunicação humana, enquanto uma forma de interação social através da mensagem (FISKE, 1998).

Assim, defendemos o olhar das Teorias da Comunicação Humana e das Teorias da Comunicação Organizacional sobre a Comunicação Estratégica. Referimo-nos, por exemplo (conforme Thomas & Stephens, 2014), à teoria da estruturação de Giddens (1984), à teoria crítica de Mumby (1988), à teoria da *constituição comunicativa das organizações* de Cooren, Taylor e Van Every (2006), às teorias da identidade organizacional de Cheney e Christensen (2001), às teorias da reputação de Fombrun (1996) ou às teorias sobre a cultura organizacional de Schein (1992). Quadros do conhecimento que constituem suportes seguros para fazer florescer uma teoria da Comunicação Estratégica.

Além do mais, e seguindo o pensamento de outros autores (Thomas; Stephens, 2014; Van Ruler, 2018), parece-nos que se a comunicação é parte integrante da designação do campo da Comunicação Estratégica e se o objetivo da comunicação é essencial a este conceito, devemos considerar a comunicação como um pilar fundamental da área. Aliás, a comunicação é a base de todas as organizações e das suas atividades. Ainda que nem toda a comunicação organizacional possa ser vista como estratégica, pois apenas a comunicação que tem a intenção de fazer cumprir a missão de uma organização pode ser definida como “estratégica”, conforme tem vindo a ser discutido

na literatura da área (Van Ruler, 2018). Para os estudiosos do campo, não é a qualidade que torna a comunicação estratégica, mas seu objetivo de cumprir a missão da organização.

Esta ideia tornou-se o eixo fundamental de um movimento científico que levaria ao aparecimento de “um novo paradigma de análise da comunicação nas organizações, que se centra nas atividades de comunicação intencional desenvolvidas pelos líderes e membros da organização, com o propósito de promover a missão organizacional”, conforme sugeriram Hallahan et al. (2007, p. 27). Essas atividades parecem incluir os diversos esforços desenvolvidos pelas organizações para comunicar com os seus *stakeholders* e as suas práticas são sustentadas pelos conhecimentos produzidos em disciplinas de comunicação tradicionais, como a publicidade ou as relações públicas.

Na verdade, as organizações da atualidade competem fortemente pela atenção, admiração ou lealdade dos seus públicos – como clientes, colaboradores, investidores, grupos de interesses ou o público em geral. Para fazer isso, têm de tomar decisões estratégicas em diversos campos, como o financeiro ou de recursos humanos, mas também ao nível da comunicação. A visão estratégica da comunicação permite, por exemplo, melhorar o desempenho organizacional, vender mais produtos, motivar investidores ou construir relacionamentos (HALLAHAN et al., 2007). Neste contexto, como sugeriram Argenti et al. (2005, p. 61), as organizações contemporâneas estão perante o “imperativo de comunicação estratégica - uma necessidade, cada vez mais urgente, dos executivos garantirem que suas práticas de comunicação contribuem diretamente para a implementação da estratégia organizacional”.

Estabilizando o Conceito

O conceito de Comunicação Estratégica tem vindo a ser amplamente discutido na literatura académica da última década, que procura promover a construção um corpo unificado de conhecimento. Paralelamente a isso, o ensino do campo intensificou-se. Nos Estados Unidos, por exemplo, muitas universidades fundiram os cursos de relações públicas e publicidade em formações de Comunicação Estratégica. Na Europa, o termo é frequentemente usado para classificar uma abordagem de gestão ao campo da comunicação. E na Ásia e na Austrália, a Comunicação Estratégica é um conceito usado no campo profissional, na educação e na literatura (HOLTZHAUSEN & ZERFASS, 2014; MAHONEY, 2013).

Toda esta proliferação de produção científica e de atividades de formação conduziu também à multiplicação de definições do campo. Contudo, as propostas fundacionais

de Argenti, Howell e Beck (2005) e de Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Vercic e Sriramesh (2007) parecem continuar a constituir as referências principais.

Argenti et al., em 2005 e numa abordagem pela Gestão, definiram Comunicação Estratégica como “a comunicação alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento” (p. 61). Num estudo que conduziram para analisar o conceito (através de uma pesquisa com mais de 50 líderes organizacionais nos EUA), os autores concluíram que quando as empresas seguem uma abordagem estratégica da comunicação, esta torna-se parte integrante do processo de formulação e implementação da estratégia organizacional como um todo. E mais, que o grau de compreensão da comunicação por parte dos CEO, aumentava o reconhecimento do seu “imperativo estratégico”. Este trabalho reconhecia, assim, a função estratégica da comunicação nas empresas, quando orientada para aconselhar a gestão de topo e para gerir os relacionamentos com importantes grupos de *stakeholders*.

A Comunicação é Estratégica quando alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento.

Argenti et.al.

Anos mais tarde, Hallahan e seus colegas (2007, p. 4) da escola de Comunicação, afirmaram que a essência da Comunicação Estratégica é o facto de ser preparada para “propositadamente fazer avançar a missão (da organização)”. Para estes autores, as duas palavras-chave que compõem o termo Comunicação Estratégica são particularmente significativas. Primeiro, o termo “estratégica” sugere que se trata de atividades não aleatórias ou não intencionais. Segundo, o conceito enfatiza a importância do foco na comunicação, entendida como uma atividade constitutiva da gestão. Além disso, este estudo realçou que são não apenas as empresas que usam a comunicação estratégica para alcançar seus objetivos, mas dela fazem uso também as organizações ativistas e os movimentos sociais e de cidadãos - alargando assim a visão de Argenti et al. (2005).



*A essência da
Comunicação
Estratégica é o facto
de ser preparada
para
“propositadamente
fazer avançar a
missão (da
organização)”.*

Hallahan et.al.

A Perspectiva na Comunicação Organizacional

Seguindo esta última linha de pensamento, Falkmeiner (2014) sugere que o conceito de Comunicação Estratégica pode ser explorado numa perspectiva organizacional como sugeriram os autores anteriores, para se referirem aos processos de comunicação orientados para a eficácia e gestão, mas, o autor adianta, que também pode ser aplicado à sociedade. Ou seja, a Comunicação Estratégica pode ser analisada com base nos efeitos que produz para a mudança social, para influenciar a pública opinião, ou para promover a democracia e a cultura. Trata-se de uma visão social sobre o papel e efeitos da comunicação instrumental nas comunidades, consubstanciada no conceito de “Comunicação Estratégica para o desenvolvimento” (OEPEN, 2006; WILKINS et al., 2014).

A Comunicação Estratégica é ainda amplamente entendida como uma perspectiva integrada e multidisciplinar da Comunicação Organizacional, através da qual as organizações buscam aumentar a eficácia das suas mensagens (HALLAHAN, 2004). Nesta aceção, encontramos duas pistas importantes sobre o conceito: o reconhecimento de que faz parte do universo dos estudos e práticas da comunicação nas organizações e a sua ligação a uma abordagem integrada da comunicação com o propósito de produzir influência.

A ligação ao campo da Comunicação Organizacional foi reconhecida por diversos autores (como já vimos), embora também apresente alguns traços distintivos. Enquanto a pesquisa em Comunicação Organizacional analisa os vários processos (interpessoais, grupais ou em rede) através dos quais as pessoas interagem nas organizações, a Comunicação Estratégica procura estudar a forma como a própria organização se apresenta e se promove por meio de atividades comunicativas intencionais (HALLAHAN et al., 2007; VAN RULER, 2018; RUÃO, 2016).

A Perspectiva na Comunicação Integrada de Marketing

Já a sua abordagem integrada da comunicação, tem como referência o conceito do Comunicação Integrada de Marketing - ou CIM. Trata-se de uma perspectiva nascida nos anos 90, altura em que vários autores defenderam o uso integrado de mensagens e canais, argumentando que as atividades de comunicação deveriam ser coordenadas de forma estratégica, para atingir as necessidades, preocupações e interesses do público (DUNCAN, 2001; DUNCAN & EVERETT, 1993; THORSON & MOORE, 1996). Mas a Comunicação Estratégica também difere da abordagem original da comunicação integrada (mais orientada para o mercado), porque o seu foco está na

aplicação estratégica da comunicação no quadro dos esforços organizacionais para, como ator social, influenciar os seus constituintes e a sociedade.

Assim, também central à Comunicação Estratégica é a ideia de influência. A “persuasão é a essência da comunicação estratégica”, afirmam Hallahan et al. (2007, p. 24). Ou seja, a Comunicação Estratégica reconhece que a influência intencional é o objetivo fundamental da comunicação nas organizações, ainda que esta sua natureza intencional seja frequentemente alvo de críticas. Holtzhausen e Zerfass (2014) lembram que a noção de controlo do diálogo público sempre foi inerente ao debate sobre o papel da Comunicação Estratégica, acusada de influenciar e distorcer o debate público.

Estas críticas têm origem no próprio termo “estratégica”, que, pelos seus significados multifacetados, pode conduzir a interpretações conflitantes e contraditórias sobre as práticas de comunicação nas organizações. Mas, embora o termo enfatize o papel da comunicação como prática de gestão, não implica necessariamente o exercício de poder e controlo sobre os *stakeholders*.

“A Comunicação Estratégica pode também ser analisada com base nos efeitos que produz para a mudança social, para influenciar a pública opinião, ou para promover a democracia e a cultura.”

Teresa Ruão

Na verdade, a Comunicação Estratégica também pode ser aplicada ao estudo de práticas de comunicação participativa, de gestão da mudança e a análises complexas dos ambientes organizacionais (HALLAHAN et al., 2007). Trata-se de contextos onde a Comunicação Estratégica pode contribuir para o diálogo e desenvolvimento social.

A Comunicação Estratégica como Paradigma Unificador

Como vimos, o interesse pela Comunicação Estratégica cresceu muito na última década. Face ao desenvolvimento social, político e económico das comunidades, as organizações precisam hoje lidar com públicos e plataformas de distribuição cada vez mais fragmentadas, bem como paisagens sobrepovoadas de mensagens públicas. Neste quadro, procuraram soluções de afirmação, de gestão de risco, de melhoria da

performance e de globalização que passam pelo reforço de uma comunicação persuasiva, integrada e instrumental.

O campo da Comunicação Estratégica pode, assim, ser visto como um paradigma unificador para o estudo dessa comunicação persuasiva nas organizações, além de fornecer uma importante oportunidade para revigorar os estudos da Comunicação Organizacional. Deve constituir objetivo central da área, reforçar e defender a legitimidade da comunicação dentro das organizações e entre as organizações e a sociedade. Estes constituem os dois pontos de partida para a pesquisa em Comunicação Estratégica, segundo Falkmeiner (2014), cuja validade da observação depende também da capacidade de ser instalada uma visão crítica e exigente das suas práticas.

Mas para conduzir o campo da Comunicação Estratégica em direção a um domínio científico maduro, é importante dar visibilidade ao grupo de investigadores que trabalham diligentemente na área. Esperamos, por isso, que esta obra venha mostrar o trabalho que se faz neste domínio, estabelecendo bases para futuras pesquisas e integrando teorias menos próximas do campo. No início do século XXI, essa disciplina funciona num ambiente pós-moderno que exige abordagens mais holísticas para examinar os fenómenos organizacionais.

Referências bibliográficas

- ARGENTI, P. A.; HOWELL, R.A; BECK, K. A. The strategic communication imperative. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, 2005, p. 61-67.
- CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L.T. Organizational Identity: linkages between internal and external communication. In: JABLIN, F.M; PUTMAN, L. L. (Orgs.) **Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods** (p. 231-269). Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. **Communication as organizing: Empirical approaches to research into the dynamic of text and conversation**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.
- DUNCAN, T. **IMC: Using Advertising & Promotion to Build Brands**. Nova York: McGraw-Hill, 2001.
- DUNCAN, T. R. & Everett, S. Client perceptions of integrated marketing communications. **Journal of Advertising Research**, v. 33, n. 3, 1993, p. 30-41.
- FALKHEIMER, J. The power of strategic communication in organizational development. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 6, n. 2/3, 2014, p.124-133.
- FISKE, J. **Introdução ao Estudo da Comunicação**. Lisboa: Edições Asa, 1998.

- FOMBRUN, C. J. **Reputation**: realizing the value from the corporate image. Cambridge: Harvard School Press, 1996.
- GIDDENS, A. **The constitution of society**: Outline of the theory of structuration. Berkeley: University of California Press, 1984.
- GIOIA, D. A.; THOMAS, J.B. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, 1996, p. 370-404.
- HALLAHAN, K. Communication management. **Encyclopedia of public relations**, vol.1, 2004, p.161-164.
- HALLAHAN, K., HOLTZHAUSEN, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. Defining strategic communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n.1, 2007, p. 3-35.
- HOLTZHAUSEN, D.; ZERFASS, A. Strategic Communication: opportunities and challenges of the research area. In Holtzhausen, D. (Org.) **The Routledge Handbook of Strategic communication** (p. 3-17). Londres: Routledge, 2008.
- LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
- MAHONEY, J. S. **Strategic communication**: Principles and practice. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- MUMBY, D. K. **Communication and power in organizations**: Discourse, ideology, and domination. Norwood: Ablex Publishing Corporations, 1988.
- NOTHALF, H., WERDER, K. P., VERCIC, D., & ZERFASS, A. Strategic communication: Reflections on an elusive concept. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 352-366.
- OEPEN, M. **Strategic communication for Sustainable Development**. Reutlingen: Schneller Druck, 2006.
- RUÃO, T. A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. Braga: CECS-UMinho, 2016.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- THAYER, L. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1979.
- THOMAS, G. F.; STEPHENS, K. J. An introduction to strategic communication. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, 2015, 3-11.
- THORSON, E.; MOORE, J. **Integrated Communication**: Synergy of Persuasive Voices. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1996.
- VAN RULER, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 367-381.

WERDER, K. P.; NOTTHAFT, H., VERCIC, D.; ZERFASS, A. Strategic communication as an emerging interdisciplinary paradigm. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 333-351.

WIKINS, K. G.; TUFTE, T.; OBREGON, R. **The handbook of development communication and social change**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

WINKLER, P.; ETTER, M. Strategic communication and emergence: A dual narrative framework. *International Journal of Strategic Communication*, v.12, n. 4, 2018, p. 382-398.

ZERFASS, A., & HOLTZHAUSEN, D. R. *Routledge Handbook of Strategic Communication*. Nova York: Routledge, 2014.

ZERFASS, A.; VERCIC, D.; NOTTHAFT, H.; WERDER, K. P. Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 487-505.



PARTE I

AOS ASSESSORES COM
OLHAR ESTRATÉGICO

El Proyecto Corporativo como Lugar de Encuentro



Rafael Alberto Pérez



Considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica - NTE y autor de referencia en materia de estrategia y comunicación, Rafael Alberto Pérez (A Coruña 1942 – Madrid 2019), es doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y Dr. ex tesis en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela. Estudió Business Administración en la Universidad Pontificia Comillas - ICADE Madrid y se tituló en la 1a promoción en la Escuela Oficial de Publicidad - Madrid. Desde 1973 fue Profesor Emérito de la Universidad Complutense de Madrid y Profesor Invitado de unas 200 Universidades de 14 países en su mayoría latinos. Presidente Emérito do FISEC - Foro Iberoamericano sobre Estratégias em Comunicação. En Brasil ha impartido Seminarios en la Universidad de São Paulo y en las dos Universidades de Porto Alegre. Autor de 29 libros entre obra propia y colectiva. La Universidad Nacional De Lomas de Zamora - Argentina acaba de editar su último libro: *Estrategar: vivir la Estrategia* en 2018.

EL PROYECTO CORPORATIVO COMO LUGAR DE ENCUENTRO

Rafael Alberto Pérez

Lo que pretendo con este capítulo es compartir con Vd. mis inquietudes sobre un tema que entiendo un tanto descuidado en la literatura actual: el Proyecto Corporativo. Aclaro que, como experto en Estrategia que soy, lo abordaré desde un enfoque estratégico, no sabría hacerlo de otra forma. Pero, reconozco que para ello tampoco tengo que forzar mucho las cosas, pues los hechos que voy a comentar ocurren dentro del llamado giro estratégico que está viviendo el Management. No es solo una opinión mía, para Amy Rodgers- Directora de Investigación y Rankings del WARC- su reciente informe: *The Future of Strategy, 2019*: revela una disciplina que está cambiando.

Unos cambios que me obligan a precisar que la Estrategia con la que trabajo es la de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), más compleja e interdisciplinar que la que suele manejar el Management convencional, que tiende a ser más racionalista y economicista.

Aprovecho así mismo para aclarar mi posición ante las reacciones de algunos de mis lectores que han creído ver en mí una actitud radical. Algo que entiendo pero no comparto. Y lo entiendo por lo rupturista de varias de mis propuestas. Cómo pueda ser la identificación de la Estrategia como un fenómeno biológico. Pero, una cosa es que me arriesgue a desmontar ciertas verdades por muy instaladas que estén, si llego a la conclusión de que son falsas, o que mis tesis vayan a contracorriente y otra bien distinta es que piense que todo lo precedente haya quedado desfasado y se deba tirar o sustituir.

Si tuviese que autocalificarme- y aun a sabiendas de que uno nunca es buen juez de sí mismo- yo diría que ni soy radical ni desprecio el pasado en lo más mínimo. Bien al contrario, soy de los que piensan que no siempre lo nuevo es lo mejor, y no todo lo antiguo debe ser descartado por el mero hecho de serlo. Una buena prueba de ello es que en casi todos mis trabajos tengo en cuenta la evolución histórica tanto del fenómeno objeto de estudio como del término que lo designa.

De hecho, mi presente contribución a este interesante libro colectivo que coordina con acierto la Dra. Joana d’Arc Bicalho Félix, sigue esa misma pauta y recupera algunos conceptos como Misión, Visión, y Valores que fueron originalmente acuñados por el Management a mediados del siglo pasado y en los que se podría ver los antecedentes del Proyecto Corporativo del que quiero hablarles. Conceptos que se han visto afectados por la evolución del propio Management y hoy han perdido su relevancia inicial. En parte con razón, pero solo en parte, y de ahí mi intento por rescatar y actualizar aquello que entiendo válido y que considero puede sernos útil hoy en día tanto para la constitución de nuestras organizaciones como para articularnos con nuestros públicos.

De cómo unas ideas “robadas” a la Antropología, revolucionaron el Management

Que los seres humanos no pueden alcanzar ciertas metas por sí solos y que necesitan agruparse y asociarse con otros para poder lograrlo no es ninguna novedad, como tampoco lo es el que nuestra actuación resulta más eficaz cuando todos compartimos unos objetivos y valores comunes. Estas ideas forman parte de nuestra naturaleza y estaban presentes ya en nuestros primeros agrupamientos cavernícolas y tribales. Objeto de estudio de la Antropología, con el tiempo estas ideas penetraron en otros ámbitos de acción como el militar y el político. Hubo que esperar a mediados del siglo XX para que estas y otras nociones antropológicas llegasen a la gestión empresarial de la mano de Goodenough y Pettigrew. En este trabajo nos interesa especialmente uno de esos conceptos “robados” por el Management a la Antropología: la cultura organizacional que constituye el punto de partida de esta reflexión.

Fue un proceso que se inicia en 1938 cuando Chester Barnard publica las Funciones del Ejecutivo y propone sus 9 principios de la Organización. Distintos analistas han creído ver ahí el germen de los conceptos de la Misión, la Visión y los Valores Corporativos. Y con ello se abre un período de elaboración/maduración de estas nociones. Sucedió en dos fases. Gracias a Alvesson (1992) sabemos que durante el período 1942 -1986 las publicaciones sobre cultura organizacional no superaron los 281 artículos, pero que en cambio durante el período 1980-1990 alcanzaron los 2.550.

En la primera fase hay que citar a Peter Drucker (1954), y su obra ya clásica -*The Practice of Management*. Así como a Homans, (*The Human Group*, 1950) y a Sherwood & Pfeffer (*Administrative Behaviour*, 1957).

Pero sería en los 80 cuando la cultura empresarial eclosionase de la mano de Peters y Waterman con su *In Search of Excellence* (1983) y también gracias a las aportaciones de

Ouchi, Deal & Kennedy y Athos & Pascale. Con ellos la Cultura Organizacional se termina acuñando como *el conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos*. Un concepto abierto que cada autor terminará precisando a su manera como nos recuerda Luis Ángel Sanz de la Tajada (1994).

Cultura Organizacional

“El conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos”.

Rafael Alberto Pérez

“Un sistema de significaciones” aceptadas colectivamente por un grupo en un momento dado.

Rafael Alberto Pérez

Mientras otros autores se centran en los valores compartidos utilizados por los miembros de esta organización con el fin de su adaptación tanto interna como externa. Y un tercer grupo pone el énfasis en tener unos objetivos compartidos por todos. Una cultura que se hace operativa y estratégica.

Fue Thevenet quien en 1990 reclamó que la Cultura Corporativa dejase de ser una mera filosofía directiva y se convirtiese en un instrumento de transformación, diagnóstico y de acción.

La cultura pasó así de ser un principio directivo, para convertirse en un instrumento de la estrategia organizacional. Una pieza del esquema directivo que se puede diagnosticar y precisar y, en base a ello, transformar y adaptar a los cambios del entorno. Es ahí donde cobra protagonismo la tríada Misión, Visión, y Valores que pasa a formar un primer escalón de esa cultura corporativa (THÉVENET, 1993).

Misión, Visión y Valores

Su Construcción Conceptual

La elaboración de esta triada se produce entre los años `40 y `80 en paralelo con la de la Cultura Organizacional, pero en un segundo plano. Lo que no ha impedido que sus conceptos suelen estar claros, y que, salvo en ciertos matices, sean compartidos por la mayoría de los autores.

Sí comenzamos nuestro repaso por la Misión, el lector no tiene que buscar muy lejos para comprobar que: La misión hace referencia a *las razones o motivos por los que existe la compañía*.

Basta una simple visita a Internet para ponerse en situación. Así para Wikipedia la misión empresarial es “el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar la organización”. Y añade que “se expresa por medio de una declaración que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicarla a todos los miembros de la organización”.

Al tiempo que aclara que la misión empresarial no es:

- Un eslogan publicitario;
- No es una visión estratégica de largo plazo. La proyección de la empresa se denomina visión, y debe estar complementada con la misión, que explica qué es la empresa ahora;
- No es lo que se quiere que la empresa sea.

Misión

“La misión debe mostrar la esencia atemporal de la empresa, que en un proceso de transformación destacaría aquellos elementos comunes entre la empresa actual y la empresa que se busca”.

Rafael Alberto Pérez

Por su parte, Francisco Torreblanca nos dice que la misión de una organización empresarial está focalizada en “lo que somos por dentro, definiendo nuestra esencia y el por qué de la existencia de nuestra marca” (TORREBLANCA, 2015, blog). Y sitúa

la diferencia entre misión y visión en el factor tiempo: mientras la **Misión** expresaría quiénes somos aquí y ahora, la **Visión** de una organización empresarial tendría un enfoque a largo plazo: qué queremos ser después.

Y definiría cuál es el camino que debemos y queremos seguir a lo largo del tiempo para alcanzar nuestros **Objetivos**, teniendo en cuenta el contexto cambiante y estudiando cómo deberíamos adaptarnos a él. Ambas declaraciones constituyen los pasos iniciales para la construcción de una estrategia que pueda bajarse a la práctica y sirva para conducir la empresa en la dirección elegida.

El blog *Nocionesunidas* (2016) se atreve a dar un paso más y se pregunta ¿Qué se incluye en la misión de una empresa? Y nos dice que una buena misión de empresa responde muchas de las preguntas clave sobre nuestro negocio, entre ellas:

- ¿Por qué estamos en este negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?. ¿Qué podemos hacer por ellos que enriquezca sus vidas y contribuya a su éxito ahora y en un futuro?
- ¿Qué imagen de nuestro negocio queremos transmitir?
- ¿Cuál es la naturaleza de nuestros productos o servicios?. ¿Qué factores establecen el precio y la calidad?
- ¿Qué nivel de servicio proporcionamos?
- ¿Qué roles van a haber dentro de la empresa?. ¿Qué estructura?
- ¿Qué nos diferencia de la competencia?. ¿Precio, calidad, periodos de entrega, atención al cliente, etc.?
- ¿Qué estrategia usaremos para conseguir nuestra meta? ¿Cómo utilizaremos nuestros recursos disponibles?
- ¿Qué principios, valores o creencias guían a la empresa?

Su acoplamiento

También parece haber acuerdo en el Management clásico sobre la forma en que estos 3 elementos se relacionan y articulan entre sí. La literatura al uso suele organizarlos en el mismo orden en que los estamos enunciando. Primero figura la **Misión** que nos dice “qué” organización queremos constituir, y después viene la **Visión** que nos indica “cómo” conducir esa organización, a su futuro. Más tarde, ya en tercer lugar, aparecen los **Valores** como algo necesario para poder conducirse hacia ese futuro elegido. Valores que se suelen especificar en una declaración.

¿Qué queda hoy de todo eso?

Depende desde qué ángulo se observe. Nosotros- ya lo hemos anticipado- vamos a observarlo desde un enfoque estratégico y a tratar de entender su evolución como parte de la práctica empresarial.

Desde esa perspectiva el ejercicio clásico de misión, visión valores, nos resulta muy escolástico, y lo vemos en desuso. Yo por mi parte nunca lo he practicado como tal en mi vida profesional, ni he visto a otros expertos hacerlo.

Yo diría que de aquel viejo esquema lo que más se ha retenido ha sido la visión, aunque reconceptualizada con otro sentido, y la necesidad de que las organizaciones tengan y preserven unos valores.

También se ha retenido la práctica de hacer “declaraciones”, especialmente en grandes empresas, Nike, Coca Cola, etc. A modo de ejemplo, recojo la de Coca Cola algo sintetizada (MARKETINGANDWEB, 2017).

La Misión

- Refrescar al mundo;
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad;
- Crear valor y marcar la diferencia.
-

Su Visión

Conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento.

Sus Valores

- Liderazgo;
- Colaboración;
- Integridad;
- Rendir cuentas y ser responsables;
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente;
- Diversidad;
- Calidad: búsqueda de la excelencia.

El orden también se ha alterado.

Pero no solo ha cambiado la relevancia de estos conceptos y su uso en la práctica sino también su orden. Y si antes lo primero era la Misión, hoy lo primero sería la Visión. Aquella que, un emprendedor, tiene de una oportunidad que ha sabido percibir en el

mercado. (v. gr. pasar de la fotografía analógica a la digital; abrir un supermercado en ese barrio). Y ya será después, al tratar de convencer a otros empresarios o financieros a que se unan a él, cuando ese emprendedor formule el proyecto corporativo específico que intenta impulsar. Y lo hará poniéndose en los zapatos de su público potencial (consumidores, usuarios, beneficiarios, etc.) y expresando como la oportunidad de negocio que ha identificado responde a una necesidad social real que, en su opinión, se podría satisfacer mejor si se hiciese siguiendo su Proyecto.

Dar otra organización a las organizaciones y otra estrategia a la Estrategia: homenaje a los hombres que abrieron el camino

Todos estos cambios que estoy narrando pueden parecer al lector meros matices. Pero que nadie se engañe, lejos de ser simples reajustes se trata de otra manera de entender la estrategia y la propia organización. Son manifestaciones de lo que hemos llamado el giro estratégico, y consecuencia de las ideas poderosas de ciertos hombres que nos han llevado a decir adiós a una serie de vicios arraigados del pasado.

Iniciado por ellos e impulsado ahora por la Nueva Teoría Estratégica - NTE de Rafael Alberto Pérez (2013), el giro está cambiando nuestra manera de entender la Estrategia y la forma en que las organizaciones se organizan para mejor relacionarse con sus públicos.

Hay 5 hombres que destacan:

- **Herbert Simon** quien, al reaccionar contra los excesos de racionalidad opuso su 'bounded rationality' a la "substantive rationality" heredada.
- **Ludwig von Bertalanffy** quien con su teoría de sistemas destacaría la importancia no solo de los elementos sino también de las conexiones.
- **Antonio Damasio** quien nos haría ver el papel que juegan las emociones como moduladoras de las decisiones.
- **Marshall Goldsmith** quien iría mas allá del feedback y lideraría el feedforward, Y
- **Sumantra Ghoshal** y su visión de las organizaciones como creadoras de valor.

A estos 5 hay que añadir otros hombres, 3 en concreto, que en su día supieron destacar- cada uno a su manera- la importancia de las percepciones y de los símbolos. Me refiero a Pirandello (2007, audiobook): Así es si así os parece; Itami (1987) y sus Invisible assets y a Ernst Cassirer (1994) : Somos animales simbólicos. Hombres que nos dijeron qué solemos actuar en base a lo que percibimos y que el inicio de nuestras estrategias está en nuestras percepciones.

Personas e ideas que en su momento inspiraron el giro estratégico e influyeron en la formulación de la Nueva Teoría Estratégica. Como el propio lector puede apreciar su discurso se aleja del que estaba instalado y que todavía muchos comparten. Una idea que nos recuerda Emily Rule, directora de estrategia de BBH London: “existe una suposición generalizada de que los datos son iguales a la percepción y la dirección estratégica. Pero en el contexto de la creatividad, los datos son inútiles sin imaginación” (RULE apud MARKETINGDIRECTO, 2019).

Con sus aportaciones ellos nos indican que:

- El objetivo principal para el que las organizaciones se fundan , no es vender y hacer más negocio (aunque, eso nunca molesta y, además, viene bien);
- Que su objetivo principal es satisfacer (a ser posible, mejor) una necesidad social. Y que eso requiere cumplir el proyecto corporativo para él que se fundaron (aportar una forma mejor de educar, entretener, viajar, adelgazar, hacer turismo, etc.). Para eso están ahí;
- Qué es ese Proyecto Corporativo el que marca el encuentro de la organización y sus públicos;
- Que en esta tarea no todo es una cuestión de tecnología y que hay cosas, como la comunicación y el resto de los intangibles, que pueden existir sin tecnología pero no sin emoción.
-

Vemos así que el giro estratégico es más que un cambio de paradigma, implica además:

- Entender el sistema, el suprasistema y el proceso estratégico de las organizaciones y sus mecanismos de acción (mas allá de la simplificación que representa la misión, visión y valores) (Estrategar: Vivir la Estrategia (ALBERTO-PÉREZ, 2018);
- Implantar en las organizaciones una Unidad Estratégica completa. Un SSiERCE) y no solo un Departamento de Comunicación;

- Lo que exige darle “otra organización a las organizaciones” pero también a nuestras mentes. Y a nuestras propias ideas sobre la Estrategia. Y para ello tenemos que asumir otro enfoque en la relación de una organización con sus entornos. Un cambio que requiere dos etapas: deconstruir para después construir;
- Saber decir adiós a ciertas formas de pensar la estrategia;
- Imitar a la vida y asumir otro enfoque de la relación de una organización con sus entornos implantando un SSiERCE - Supra Sistema Estratégico Relacional, Comunicativo y Electivo.

Vale la pena detenernos un momento en lo que implican cada una de ellas.

La etapa de deconstrucción y las despedidas.

Saber decir adiós a ciertas formas de pensar la estrategia

Adiós a la Planificación Estratégica

Resulta curioso observar que el hombre que rebautizó el Management de Estratégico, me refiero a Igor Ansoff y su libro *Strategic Management* de 1976, fuese precisamente uno de los principales teóricos de la planificación y que nunca hubiese asumido ni entendido del todo la Estrategia.

Por su influencia y la de su Escuela se suele hablar mucho de Planificación Estratégica pero deberíamos dejar de hacerlo. Es una aberración semántica.

Se puede y conviene planificar toda estrategia para llevarla a la acción pero no se puede estrategizar una planificación.

Cuando los entornos eran estables con planificar y poner orden era suficiente, pero desde que los entornos comenzaron a cambiar aceleradamente se necesita de la Estrategia. Tal y como Alvin Toffler supo ver ya en 1970 en *El Shock de Futuro*.

Algo que Tom Peters tenía muy claro ya en 1983 cuando a mi pregunta sobre qué sentido tenía la ¿Planificación estratégica? respondió “Rafael, de eso lo mejor es ni hablar”.

Lo cierto es que Planificación y Estrategia responden a formas distintas de pensamiento.

Planificar consiste en descomponer un sistema en sus componentes, y darles prioridades de tiempo y de valor. Es una actividad de-construktiva, re-ordenadora y

bastante rígida. Requiere que previamente se hayan fijado las metas y el camino y los entornos se mantengan estables.

Estrategar implica saber ver las conexiones entre cosas aparentemente ajenas y desconectadas, y saber seleccionar los cauces que nos permitan llegar a las metas elegidas a pesar de las intervenciones de los otros sujetos. Es una actividad imaginativa, conectiva, constructiva y flexible. Algo necesario siempre pero más cuando los entornos cambian.

Lo que nos exige abandonar definitivamente la expresión “planificación estratégica” como sinónimo de estrategia.

Decir adiós al llamado Análisis Estratégico

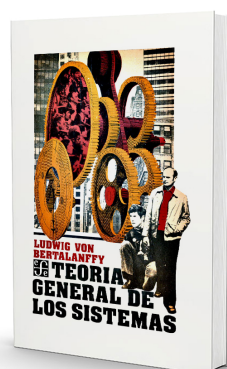
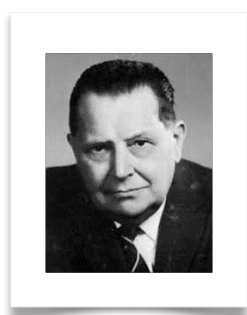
Se ha asociado la Estrategia con el Análisis y cada vez que sale un estratega en una cadena de TV se le identifica con un rótulo de Analista Estratégico.

Sin embargo Análisis y Estrategia obedecen a formas distintas de pensamiento.

El análisis es fragmentador y estudia los elementos por separado, como dejó bien claro René Descartes en su Discurso Del Método.

La estrategia, por el contrario, es sistémica y evaluadora. Trabaja con las interconexiones. Como supo explicar Ludwig von Bertalanffy en su Teoría General de Sistemas. Lo que exige desmenuzar menos y, en cambio, evaluar, conectar, y transformar más.

Figuras 1 e 2 - Ludwig von Bertalanffy - Teoría General de Sistemas (1978)



Fuente: Google Imagens. Adaptado



*"Analizar es
dividir
un todo
en sus
componentes
y estudiar
las partes
por
separado".*

A3) Decir adiós a la racionalidad “Deus ex machine”

Fue Herbert Simon (2010, p. 2) uno de los primeros en reaccionar contra los excesos de racionalidad del pensamiento estratégico al uso y opuso su *Bounded Rationality* a la substantive rationality heredada.

“La racionalidad además de limitada es imperfecta. El mundo es demasiado complejo para que pretendamos maximizar nuestro objetivo. Debemos contentarnos con construir y aplicar un modelo adecuado para conseguir un resultado que se pueda considerar cómo aceptable”.

Simon, 1964

Una tarea que supo completar el portugués Antonio Damasio al hacernos ver el papel que juegan las emociones como moduladoras de las decisiones.

Todo ello nos ayuda a superar la visión convencional que presenta el pensamiento estratégico como el producto de:

- una racionalidad “deus ex machine” que nos supera;
- una linealidad que en realidad no seguimos;
- una fragmentación analítica que podría impedirnos ver las conexiones internas y externas.

Las tres aclaraciones que acabo de hacer de la Estrategia con relación a la planificación, el análisis y la racionalidad no son un mero ejercicio teórico sino que afectan a la práctica profesional como el informe *The Future of Strategy* (WARC Report 2019) acaba de denunciar: “aunque la influencia de los estrategas ha aumentado dentro de las agencias de publicidad, el rol necesita claridad tanto en la función como en el valor para prosperar”.

Imitar a la vida y asumir otro enfoque de la relación de una organización con sus entornos (implantando un SSIERCE)

Una vez limpiada nuestra mente de los viejos tópicos estamos en condiciones de establecer otra organización más actual y eficiente. Y lo que nos dice el giro estratégico es que nuestras estrategias deben imitar a la vida. No olvidemos que la NTE ha encontrado la fundamentación científica del fenómeno estratégico en la Biología - Rafael Alberto Pérez, Estrategar. Vivir la Estrategia, Universidad Nacional de Lomas

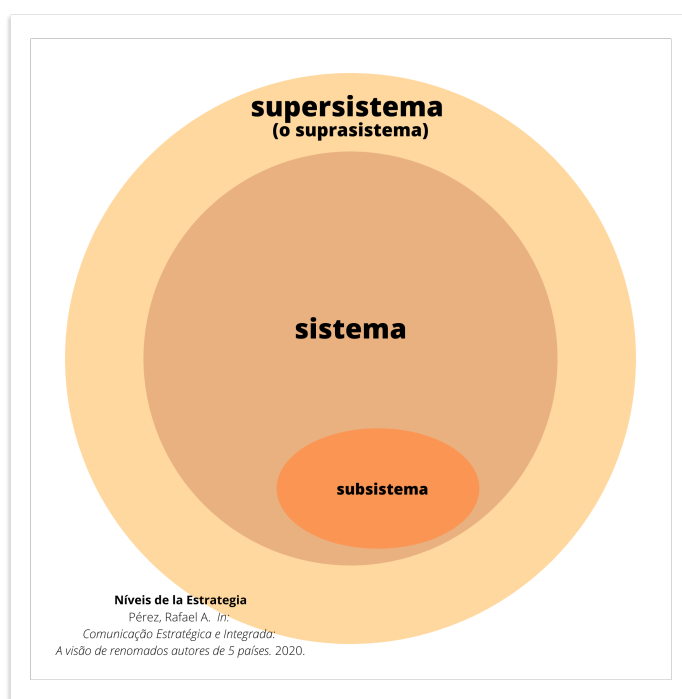
de Zamora, Argentina (ALBERTO-PÉREZ, 2018). Y que una de las sorpresas que nos dan las Ciencias de la Vida es que la Estrategia no actúa en un único nivel sino en dos: Cómo sistema y como supra-sistema Y en cada uno cumple una función diferente.

Como sistema estratégico reacciona a los cambios (ya ocurridos) del entorno *feedback* y nos ayuda a mantener el equilibrio en tiempo real (es la llamada función respuesta de los biólogos. Nos permite vivir el presente, y mantener el equilibrio.

Como suprasistema actúa anticipativamente (*feedforward*) ante cambios que todavía no se han producido pero que pensamos que pueden producirse. Nos permite conducir nuestras vidas.

La NTE nos enseña qué es la combinación de esos 2 niveles lo que nos permite a los humanos sobrevivir, vivir nuestras vidas y alcanzar nuestras metas.

Figura 3 - Niveles de Estrategia en el NTE



Fuente:Rafael Alberto Pérez

Sabiendo eso, se trata de imitar esa dualidad e implantar en las organizaciones un Supra-Sistema Estratégico, Relacional, Comunicativo y Electivo -SSiERCE, que gestione todos los intangibles de la organización y sea sensible a los deseos y gustos cambiantes de sus públicos. Integrando los distintos sistemas relacionales para que actúen de forma estratégica, conjunta y coordinada.

Lo que implica otra manera de gestionar la estrategia, las relaciones y la comunicación.

Eso si la implantación del SSiERCE no tiene que ser a partir de cero. La experiencia demuestra que se puede hacer mediante los reajustes adecuados en la unidad DIRCOM que la organización pudiese tener funcionando ya.

Como todos Vds. ya se habrán dado cuenta la sensibilidad hacia los cambios del entorno a la que me vengo refiriendo no tiene por objetivo principal vender y hacer más y mejor negocio (aunque, a nadie moleste y, además, viene bien).

“La función principal de la Estrategia es mejorar la relación de la organización con sus públicos y entornos y así coadyuvar a su supervivencia cumpliendo la función corporativa que se ha auto-asignado”.

Rafael Alberto Pérez

Es esa función que se expresa en el Proyecto Corporativo lo que justifica a la Organización y marca su confluencia con sus públicos. Ha de ser positiva no solo para la organización y sus socios propietarios sino también para la sociedad.

Cuando se da esa confluencia, las ventas y el negocio vienen de sí. Son una consecuencia lógica y natural. Pero, una consecuencia, un medio, no un fin en sí mismo. Parece un simple matiz pero es mucho más.

¿Suenan raro este discurso?

No lo pretende, pero si así fuese tampoco debería extrañarnos. Me temo que no se suele escuchar muy a menudo.

En los discursos directivos y en los balances de gestión, se le dedica muy poco espacio a la función social, cuando no se la silencia. Se prioriza el aspecto negocio y la obtención de mayores beneficios. Todo ello, en unos mercados que son vistos como campos de batalla.

En ese contexto, se alimenta la imagen del empresario como un depredador social (tiburón bursátil, etc.) que mueve los hilos del sistema en su beneficio y en contra del interés general. Una imagen que los medios de comunicación (películas, textos, etc.) tienden a fomentar. Pero no solo los medios de comunicación, en España el Círculo de Empresarios en su libro *Empresarios y bachilleres* ha denunciado que además esto está ocurriendo entre los más jóvenes con los libros de texto.

Figura 4 - Empresarios Y Bachilleres

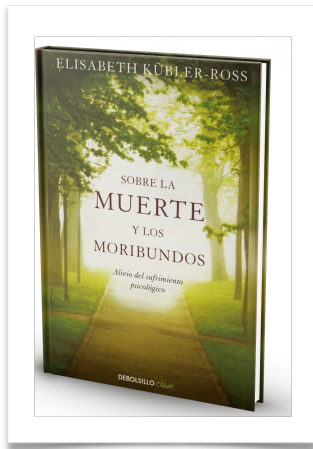


Fuente: Google Imagens. Adaptado

¿Suena Idealista...?

Y si les parece idealista mi discurso, lo entendería pero no lo compartiría, yo diría que es vitalista. Resulta que el testimonio que más suelen repetir las personas a punto de morir es que lamentan haber vivido la vida que otros (familiares, amigos, sociedad) les han asignado e impuesto y no la que ellos hubiesen deseado.

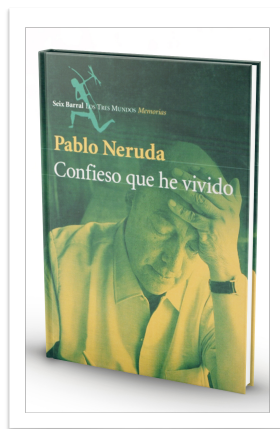
Figura 5 - Sobre la muerte y los moribundos: Alivio del sufrimiento psicológico - Elisabeth Kubler - Ross



Fuente: Google Imagens. Adaptado

Confío no pensar así cuando me llegue el momento, pero a juzgar por lo que se ve, me temo que es tristemente frecuente. Solo conozco un libro de memorias en el que, ya desde su título, el autor reivindique con claridad la importancia de ser el conductor de su propia vida. Es el de Pablo Neruda (2000).

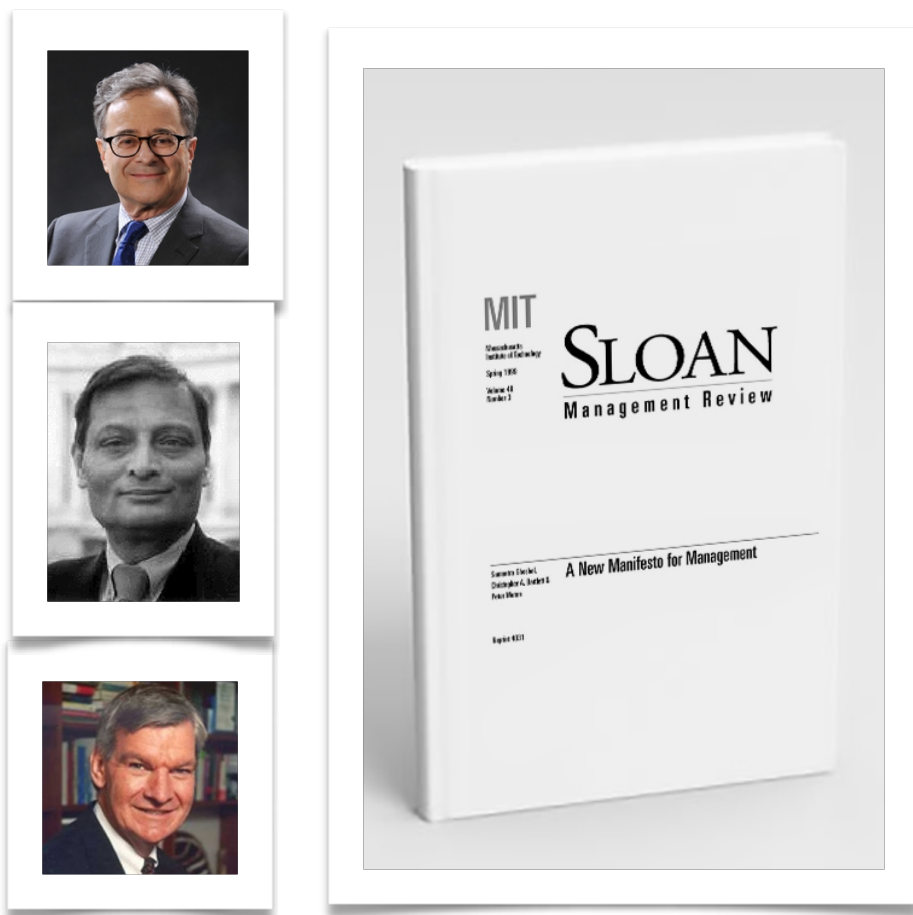
Figura 6 - Confieso que he vivido



Fuente: Google Imagens. Adaptado

Y solo otro de Management con una filosofía corporativa similar: *A new manifesto for Management*, de Ghoshal, Bartlett & Moran (1999). En él animan a los directivos a reconocer que:

Figura 5 - Sloan - A New Manifesto for Management e sus autores



Fuente: A new manifesto for management. Ilustración adaptada.

Camino de las conclusiones

De esta forma, la pregunta que muchos de Vds. se estaban haciendo: ¿Cómo estos cambios pueden afectarnos? encuentra su respuesta:

“Del mismo modo que la estrategia biológica está al servicio de la vida, la estrategia organizacional ha de estar al servicio del cumplimiento del Proyecto Corporativo y de la creación de Valor en beneficio de sus públicos, las propias organizaciones, y la sociedad.”

Rafael Alberto Pérez

Los podemos implantando un SSiERCE para que gestione de forma coordinada y conjunta todas las capacidades relacionales de la organización en torno al Proyecto Corporativo.

Tema en recuadro

Beneficios que la aplicación de la NTE y la implantación del SSiERCE generan:

1°- Más Naturalidad

Se trata de gestionar un sistema similar al que todos llevamos dentro y eso nos permite ser menos artificiosos y más naturales - espontaneidad.

2°- Mayor sensibilidad al entorno

A la hora de gestionar el Proyecto Corporativo el SSiERCE nos aporta una mayor sensibilidad reactiva pero también anticipativa a los cambios y a las dinámicas del entorno - reacción + anticipación.

3°- Más Visión Y Alternativas de Acción

Visión de otras teclas que tocar y de otras rutas que recorrer - innovación.

4°- Mayor confluencia con los públicos

Al trabajar con la anticipación y lo no-lineal y manejar las interconexiones y sus flujos, el SSiERCE, dota a la organización de una mayor sensibilidad relacional y la capacita para comprender mejor los deseos, satisfacciones e insatisfacciones de la gente.

En la medida en que las metas organizacionales apunten a los intereses comunes de la gente, se alcanza una mejor confluencia de la organización y sus públicos-relacionalidad.

Con este texto he pretendido compartir con Vds., la importancia que tiene el Proyecto Corporativo y cómo este proviene de la Misión y Visión originales. Y de paso decirles

que estamos viviendo un interesante momento de cambio tanto estratégico como organizacional.

Un cambio que puede pasar desapercibido- pues nos llega troceado a través de pequeñas inflexiones- y pensarse que se trata de meros matices. Pero, como vengo diciendo, los matices son importantes.

Ahora que ya casi está terminado este texto y con él mi contribución al libro, quiero hacerle una confidencia al lector y es que mientras lo escribía hubo una pregunta que vino a mi mente de forma extrañamente recurrente.

¿Qué diferencia la Bossa Nova de la Samba?

No me imagino a ningún brasileño haciéndose esa pregunta. Es demasiado obvia para un pueblo que lleva el ritmo y la danza en la sangre. Aunque no lo es tanto para un europeo como yo. Y por otra parte ¿Qué tiene que ver la música con el Proyecto Corporativo? Aquella pregunta no tenía sentido lo tomase por dónde lo tomase.

Sin duda por eso me costó dar con sus claves. Cuando al fin lo logré comprendí que se trataba de un cruce de ideas un tanto surrealista entre Brasil (el país de donde me llega la invitación para participar en este libro) y el tema que yo había elegido para ello (en el que pequeños matices y diferencias terminan haciendo un gran cambio) Y pensé que si esa pregunta venía a mí de forma tan recurrente es porque tenía implícito un paralelismo con la historia que estaba escribiendo y que algo, alguien, tal vez yo mismo, me planteaba de forma un tanto extraña un mensaje encriptado.

Le seguí el juego a esa idea un tanto loca. Y mi respuesta inicial fue que la diferencia es: Un cambio de ritmo pero enseguida añadí Sí, pero no solo.

Y siguiendo ese símil y esa interpretación (que confío no estén del todo desenfocados) pensé que eso mismo le está ocurriendo hoy a las organizaciones. Estamos viviendo un momento en el que ha habido un cambio de ritmo pero no solo y una gran mayoría de organizaciones se ha fijado en el resto y no se han dado cuenta (o no lo han cogido) y siguen bailando con un paso desfasado. Lo que las sitúa en riesgo de que las echen fuera de la pista de baile y de perderse con ello su futuro.

Entonces me di cuenta que, de esta forma, este texto concebido inicialmente como una reflexión se había convertido en una advertencia: es necesario y además urgente desmontar algunas viejas ideas del pasado: negocio a toda costa, planificación estratégica, análisis, racionalidad elevada a la enésima potencia, etc. E instalar otras nuevas: beneficio recíproco, juego se suma superior a cero, conectividad y sistema, feedforward, articulación, etc.

Consideraciones finales

Ahora, a estas alturas, pienso que mi contribución contiene un mensaje de futuro: serán aquellos directivos que sepan convertir su proyecto organizacional en el punto de articulación con sus públicos – lo que es tanto como decir armonizar sus intereses con los de la sociedad- los que irán en consonancia con los tiempos y prosperarán. No es una mera elucubración, de hecho algunos ya lo están haciendo y están triunfando

Tampoco es algo tan nuevo. Muchas de esas intenciones ya estaban presentes en la triada, misión, visión, valores (esa es la parte que hay que retener), aunque, en mi opinión, lo hacían desde un enfoque muy egocéntrico, preocupados únicamente por el negocio. Les faltaba intentar integrar a la otra mitad de la ecuación: sus públicos.

Quisiera creer que el planteamiento actual basado en el Proyecto Corporativo, como punto de encuentro, tal y como lo he intentado exponer, sea más integrador y propicio para todas las partes en juego.

*Gracias por su atención
Rafael Alberto Pérez
Santa Cruz de Tenerife
17 nov 2019*

Referências bibliográficas

ANSOFF, I. **Strategic Management**. Londres: Palgrave Macmillan, 1979.

ALBERTO-PÉREZ, R. **Estrategar**. Disponível em: <<https://rafaelalbertoperez.com/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

ALBERTO-PÉREZ, R. **Estrategar**. Vivir la Estrategia. Buenos Aires: Universidad Nacional de Zamora, 2018.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral de sistemas**, 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem**: introdução a uma filosofia da cultura humana. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

DESCARTES, R. **Discurso del método**. Londres: PENGUIN CLÁSICOS, 2019.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.; MORAN, P. A New Manifesto for Management. **MIT Sloan Management Review**, vol. 40, n. 3, 1999, p. 9–20.

ITAMI, H.; ROEHL, T. W. **Mobilizing Invisible Assets**. President and Fellows of Harvard. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

KUBLER-ROSS, E. **Sobre la Muerte y los Moribundos**. Barcelona: Debolsillo Clave, 2013.

KUBLER-ROSS, E. **Sobre la Muerte y Los Moribundos**. Public Domain: Ebook 2019.

MARKETINGANDWEB. **Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa + Ejemplos**. Disponível em: <<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

NERUDA, P. **Confieso que he vivido**. Barcelona: Seix Barral, 2000.

NOCINESUNIDAS. **¿Qué es la misión de una empresa?**. Disponível em: <<https://nocienesunidas.com/blog/marketing/la-mision-una-empresa/#.X2HErWdKhTY>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

PIRANDELLO, L. **Así es si así os parece**. Public Domain: Audible Audiobook, 2007.

RULE, E. **Los directores de estrategia quieren dejar la vida de agencia tradicional**. In: Marketing Directo. Disponível em: <<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/los-directores-de-estrategia-quieren-dejar-la-vida-de-agencia-tradicional>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SIMON, H.A. Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 3, Jul./Set. 2010, São Paulo. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

THÉVENET, M. **La culture d'entreprise**. Paris: Presses Universitaires de France, 1993.

TOFFLER, A. **El Shock de Futuro**. Barcelona: Plaza & Janés, 1973.

TORREBLANCA, F. **Concepto estratégico de misión y visión empresarial**. Disponible <<https://franciscotorreblanca.es/concepto-de-mision-y-vision-empresarial/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

La Comunicación Estratégica ¿Qué es y Para Qué Sirve?



María Victoria Carrillo Durán



Profesora titular del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Extremadura, España.

Doctora en Publicidad Y RRPP por la Universidad Complutense de Madrid (UCM),

Máster en Marketing Profesional por la UCM.

Coordinadora del programa de doctorado de Información y Comunicación.

Investigadora visitante en numerosas universidades como la Norwegian Business School, entre otras.

Ha dirigido numerosos proyectos competitivos y sus trabajos giran en torno a la comunicación organizacional online y offline, destacando sus publicaciones sobre la gestión de intangibles, la comunicación de las PYMES y las Universidades.

E-mail: vicduran@unex.es

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

María-Victoria Carrillo-Durán

La comunicación estratégica se ha convertido en un ámbito de trabajo académico y profesional de gran relevancia. Sin embargo, aunque este tema no es nuevo, siguen existiendo dudas sobre lo que es realmente la comunicación estratégica a nivel teórico y práctico, y su utilidad en el seno de la gestión de la comunicación empresarial.

Por tanto, en este capítulo se pretenden recuperar los aspectos claves de su definición y sentar las bases de su utilidad. A nivel teórico, volveremos sobre los puntos relevantes (CARRILLO, 2014b) que puedan ser útiles en la planificación y aplicación práctica de la comunicación estratégica para las organizaciones del futuro, y que conviene recordar como bases sólidas que permitan abundar en el conocimiento de la comunicación estratégica, tanto para entender su utilidad, como para precisar el trabajo de los futuros profesionales que la desarrollen (CARRILLO, 2014a).

El pasado de la comunicación estratégica

Como ya dijimos en Carrillo (2014b) y de acuerdo con Alberto-Peréz (2001) (pionero en la definición del concepto de estrategia en el ámbito de la comunicación) la comunicación estratégica es un activo de vital importancia. El citado autor confiesa (2012: 8) que “Para aquellos que como yo llevamos años trabajando en este campo, la emergencia de la comunicación estratégica es, sin duda, una buena noticia. Sin embargo, el éxito nunca viene solo y creo observar ciertas disfuncionalidades en la forma en que se está manejando dicha expresión. Como si de una moda se tratase, algunos autores usan y abusan de la rúbrica”, Matilla (2007, p. 17) confiesa también que “El concepto de estrategia es un término que, a menudo, se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se abusa”.

De hecho, parece mezclarse en la literatura el concepto de comunicación estratégica como instrumento de gestión del cambio en las organizaciones (DOWNS & ADRIAN, 2012; LEWIS, 2019) con el concepto de comunicación estratégica más basada en la persuasión, e incluso el engaño, que en la planificación real (DULEK & CAMPBELL, 2015) como si existiera un lado oscuro, o poco ético, en esta forma de comunicación (TOLEDANO, 2018).

Con más o menos acierto, se ha contribuido lentamente a la elaboración de un corpus teórico y práctico en torno a la definición y ejecución de la comunicación estratégica. Así, Scheinsohn (2000) postulaba ya a finales de la década de los '80, como él mismo inició lo que sin querer representó un novedoso movimiento denominado comunicación estratégica.

Su propuesta resultaba provocativa porque entendía que la función de comunicación excedía las fronteras del marketing y proponía su instalación en los territorios de la gestión empresarial. Es cierto que durante mucho tiempo la comunicación empresarial fue sinónimo de publicidad y esta postura reduccionista debía ser superada ante la necesidad de integrar las distintas técnicas de comunicación al servicio del cumplimiento de los objetivos.

En esta línea, la comunicación estratégica no se limita al ámbito de los productos y las marcas entendidas como extensiones de los productos. La comunicación estratégica engloba a la comunicación de marketing, pero no se limita solo a ella. Así, Garrido (2004) explica que el núcleo básico del concepto de estrategia dentro de la perspectiva de la comunicación, desde el planteamiento del contexto actual, no permite que los modelos tradicionales de comunicación en la empresa tengan espacio para soluciones exitosas aplicando los principios del pasado, refiriéndose al reduccionismo “marketiniano” o al mero ejercicio de acciones de comunicación aisladas.

Por su parte, Hallahan et al. (2007) examinan la naturaleza del concepto de comunicación estratégica basándose, en parte, en la opinión de un panel de editores de revistas y académicos del ámbito de la comunicación internacional. Los autores concluyen que hay seis ámbitos que desarrollan el concepto de la comunicación estratégica en las organizaciones que no se reducen solo al marketing: la gestión empresarial, el propio marketing, las relaciones públicas, las tecnologías de la comunicación, las políticas de comunicación y las campañas de marketing social o de información.

Islas (2005) manifiesta, además, que algunas de las principales áreas de intervención de la comunicación estratégica, son la identidad y la cultura organizacional. Así, el autor manifiesta la relación existente entre la comunicación estratégica al servicio de la gestión de activos intangibles, diciendo que la reputación de cualquier marca u organización dependen cada vez menos del esfuerzo publicitario y más de la comunicación estratégica y su enfoque integral.

Por su parte, también Tironi y Carvallo (2011) hablando de la comunicación estratégica refieren que, en el ámbito corporativo, las oportunidades se encuentran hoy en el campo de la imagen y no en el de la producción, lo que confirma aún más, la vinculación de la comunicación estratégica al servicio de la gestión de los activos

intangibles tales como la imagen, la reputación, la responsabilidad social corporativa y la marca entendida como marca empresa y no solo como marca producto.

En cualquier caso, llegados al momento presente, según el estudio de Werder, Nothhaft, Verčič & Zerfass (2018:1) sobre las direcciones futuras de la comunicación estratégica, examinando los trabajos publicados en el Journal of Strategic Communication durante los últimos once años, se aporta que aun existiendo tendencias positivas en cuanto a la productividad de la investigación, autoría y globalización de la disciplina. Sin embargo, el análisis de los atributos metodológicos y teóricos de la investigación en comunicación estratégica sugiere la necesidad de un enfoque más interdisciplinar y mayor investigación para fortalecer su definición y consolidarse como un dominio de estudio único e innovador en el futuro (ZERFASS et al, 2018).

Qué es la comunicación estratégica

Por tanto, el primer esfuerzo a realizar será tratar de definir qué es la comunicación estratégica. En términos generales, la comunicación estratégica es sencillamente una forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, pensando en los objetivos más que en las acciones.

Esta definición es coincidente con estudios recientes que la consideran como una forma de comunicación sustancial para la supervivencia y el éxito sostenido de una entidad. Específicamente, la comunicación estratégica se basa en el uso intencional de la comunicación por parte de una entidad, para entablar conversaciones de importancia estratégica que permitan alcanzar sus objetivos (ZERFASS et al., 2018).

Antes de abundar en la definición de comunicación estratégica, hay, por tanto, que delimitar el concepto lo más posible, para ello, es útil decir lo que no es la comunicación estratégica.

La comunicación estratégica no es una forma nueva de comunicación, sino una forma diferente de entender la comunicación organizacional que tiene similitudes con otras formas de comunicación tradicionales y más extendidas en los organigramas de las empresas. En términos generales, la comunicación estratégica no es nueva puesto que la estrategia es *conditio sine qua non* para la comunicación por objetivos, lo que es obligatorio en el contexto de la comunicación empresarial del tipo que sea.



"En términos generales, la comunicación estratégica no es nueva puesto que la estrategia es conditio sine qua non para la comunicación por objetivos, lo que es obligatorio en el contexto de la comunicación empresarial del tipo que sea.."

Por otra parte, la comunicación estratégica no tiene que confundirse con la estrategia empresarial, en el sentido de que, evidentemente, la comunicación no participará del logro de toda la estrategia empresarial sino en la parte en que la estrategia dependa o necesite de la relación con los públicos de interés para conseguir aumentar su valor, sobre todo en términos de imagen y reputación, lo que contribuirá también al logro de objetivos comerciales.

Por último, la comunicación estratégica no es, a nivel teórico ni práctico, exactamente lo mismo que la comunicación integral o global. La diferencia entre comunicación integral o global y comunicación estratégica está en la parte en que cada concepto hace mayor hincapié. La comunicación integral basa su explicación en la inclusión de todas las acciones posibles, tanto de comunicación, tradicionalmente llamada externa e interna, para alcanzar los objetivos. La comunicación estratégica se define desde el punto de vista de los objetivos a alcanzar y de las decisiones que hay que tomar en esa dirección, pero no tanto, desde el punto de vista de las acciones a realizar. Por supuesto, estas decisiones conllevarán acciones de comunicación integral o global, he ahí el nexo de unión entre ambas.

El concepto de estrategia en la comunicación estratégica

La comunicación estratégica se define a través de dos términos, el término comunicación y el término estrategia. En esta línea, van Ruler (2018) explica la teoría de la estrategia moderna, centrándose en la teoría de la comunicación como un proceso continuo de construcción de significado. Postula que la comunicación es un proceso interactivo por naturaleza y participativo en todos los niveles. Este proceso no es necesariamente bidireccional, sino diacrónico (a lo largo del tiempo, a largo plazo) y omnidireccional, con énfasis en todas las formas de comunicación externas e internas, en un proceso de creación de significado continuo. La comunicación estratégica, por lo tanto, debe explicar cómo incluir todas las formas de comunicación en la planificación e implementación de estrategias en un ciclo continuo.

Por otra parte, como ya explicamos en Carrillo (2014 a y b) tampoco es posible definir la comunicación estratégica sin referirse al término “estrategia” que a su vez se complementa con otros dos conceptos, también interesantes de analizar, el concepto de “táctica” y el de “plan”.

Pensamiento Estratégico

El término estrategia debe enmarcarse en el concepto de “pensamiento estratégico” como la forma de aunar los objetivos a alcanzar, en el largo plazo, y la toma de decisiones que se deben tomar anticipadamente, previendo futuros escenarios y las posibles amenazas del entorno.

Para que una decisión sea estratégica debe contemplar las posibles reacciones de otros sujetos que pueden influir en el proceso (ser omnidireccional), tratando de cumplir sus propios propósitos. Además, debe incluir los efectos de otros factores como el azar, que tienen que ver con el entorno.

Las tácticas

El segundo paso será coordinar las acciones y recursos disponibles para tratar de ocupar una posición ventajosa sobre el contrario. Elegir las opciones correctas para que el camino elegido nos haga a nosotros llegar antes que los competidores, y de modo más eficiente, a donde se pretende.

El siguiente concepto que se debe esclarecer, es el de táctica, ya que la estrategia se compone de tácticas que ayudarán a delimitar la forma en que se alcance el objetivo. Las tácticas son, por tanto, decisiones que deben ser tomadas de antemano pero posiblemente reconducidas y reformuladas a lo largo del tiempo.

Estrategia se debe pensar a largo plazo

En este momento, es fundamental incluir el concepto de temporalidad al estudio y la definición de la estrategia. La estrategia se debe pensar a largo plazo, de forma diacrónica (VAN RULER, 2018). No es posible establecer una estrategia a corto plazo, puesto que no habría tiempo para desarrollarla en tácticas. Argenti, Howell, Beck (2005) explican en esta línea, que las empresas que solo tomen decisiones de comunicación tácticas, a corto plazo, sin estrategia, tendrán dificultades para competir.

Planes de Acción

Por último, las tácticas se desarrollan en planes de acción, mucho más pragmáticos, y que por tanto deben establecerse en un tiempo aún más concreto. Es posible que una táctica de lugar al desarrollo de uno o más planes de acción, consecutivos o paralelos en el tiempo, pero siempre dirigidos hacia el mismo objetivo a largo plazo, pudiendo

tener cada plan objetivos parciales, diferentes y susceptibles de ser alcanzados al corto plazo.

Esto obligará a la empresa que ejerza la comunicación estratégica a evaluar constantemente las relaciones entre los grupos de interés que posee y ella misma, para ver si el estado de las relaciones se ajusta a los objetivos que se pretenden alcanzar y si los mensajes lanzados han llegado de modo adecuado y son decodificados correctamente.

En cualquier caso, según lo ya dicho en Carrillo (2014b), la estrategia toma un papel relevante en el entorno de la gestión de la comunicación, teniendo que hacer algunas precisiones importantes:

La Gestión de la Comunicación

La comunicación no puede ser estratégica si no se gestiona. Así, lo importante es entender que gestionar la comunicación es tratar de usar los recursos disponibles para conseguir un fin. Desde este punto de vista no se podría decir que hacer gestión de la comunicación es hacer comunicación estratégica ya que la gestión de la comunicación no siempre es comunicación estratégica, pero la comunicación estratégica siempre es comunicación gestionada.

Otro elemento a tener en cuenta es que, hablar de “comunicación estratégica” no es lo mismo que hablar de “estrategias de comunicación”. La comunicación estratégica necesita poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles. Cada una de ellas estará delimitada según sus propias tácticas y planes de acción, a lo que en muchas ocasiones se denomina como “estrategias de comunicación” parciales, de ahí la confusión.

“Será la suma de todas las “estrategias de comunicación” parciales lo que dará lugar a la sinergia que permita hablar de comunicación estratégica. Siendo el resultado de la comunicación estratégica mucho más que la suma de las ‘estrategias de comunicación’ parciales que puede contener.”

María Victoria Carrillo Durán

Por otra parte, el término comunicación estratégica no tiene sentido fuera del ámbito de las organizaciones. En la misma línea, Hallahan et al. (2007) definen la comunicación estratégica como la comunicación realizada por una organización, deliberadamente, con la finalidad de completar su misión.

En la línea, Argenti, Howell, Beck (2005) aportan que la comunicación estratégica es la comunicación alineada con la estrategia global de la compañía, para resaltar y fortalecer su posicionamiento estratégico. Así, el posicionamiento estratégico se define de forma complementaria al posicionamiento analítico de la empresa. El posicionamiento analítico sitúa a la empresa, según las percepciones de sus públicos, en un determinado concepto real frente a sus competidores. Delimitar el posicionamiento analítico nos permitirá marcar el posicionamiento estratégico o situación en la que le gustaría estar a la empresa, en cuanto a las percepciones mentales de sus públicos de interés, y en base al cual, se definen las estrategias a seguir y se marcan los objetivos a alcanzar.

Públicos de Interés o Stakeholders

En esta línea, se puede decir que la comunicación estratégica no tiene audiencias, ni públicos objetivos, sino públicos de interés o *stakeholders* vinculados a la organización a través de sus intereses particulares en los objetivos de la empresa. Los *stakeholders* mantienen una relación interactiva con la organización (ARGENTI; HOWELL; BECK, 2005), de modo que pueden entrar en contacto con ella, por diferentes canales y medios, en cualquier momento, si lo desean, y no solo a través de la adquisición de un producto. Del mismo modo, los *stakeholders* pueden también rechazar la participación activa, en cualquier momento, si así lo desean. Además, los diferentes públicos de interés pueden conectarse entre sí y establecer sinergias que en positivo y en negativo afecten a la empresa. Se establece pues la posibilidad de que el público elija, o no, participar de los mensajes que la organización lanza en función de los esfuerzos que quiera o esté dispuesto a hacer.

Finalmente, teniendo en cuenta todos los conceptos e ideas antes descritas, se propone una definición de comunicación estratégica en las organizaciones, tal como: “El esfuerzo de gestión de la comunicación que hay que realizar a largo plazo, en el entorno de una organización, para conseguir que la relación con todos los públicos de interés vinculados a ella contribuyan a sumar beneficios, en la línea de alcanzar los objetivos marcados en base a la visión y misión de la estrategia global de la empresa. La consecución de tales objetivos pondrá en marcha un mecanismo de acciones tácticas que se desdoblarán en planes de acción de comunicación, con una temporalidad definida, para el logro de los objetivos marcados a priori.”

Así, esta definición incluye la perspectiva de la empresa, de la participación del sujeto, de la gestión y de la consecución de objetivos a largo plazo, por encima de las tácticas parciales que haya que desarrollar para alcanzarlos y de los planes de acción, a corto plazo, en los que se desdoble la consecución de tales objetivos a largo plazo.

Los Modelos Capaces de Medir el Beneficio de la Comunicación Estratégica

No obstante, se hace necesario abundar en los modelos capaces de medir el beneficio de la comunicación estratégica (MACNAMARA, 2018). Los resultados de este estudio revelan un progreso considerable en la aplicación de modelos lógicos a pesar de las brechas aun existentes y el escaso avance del concepto hasta el presente. En cualquier caso, este estudio ofrece una contribución académica a la evaluación de la comunicación estratégica. Esto debería ser bienvenido y adoptado como un enfoque para futuras investigaciones en esta área, ya que supera el argumento de que los modelos académicos son demasiado teóricos y el obstáculo de que muchos modelos anteriores desarrollados en la práctica no aplicaban adecuadamente la metodología de investigación.

La comunicación estratégica pretende entonces que la empresa sea diferente, objetivo básico de la gestión de los activos intangibles en las organizaciones. Por tanto, su acción está al servicio de la gestión de los activos intangibles. De este modo, ya se sabe que la comunicación es la mejor herramienta para gestionar los activos intangibles, lo que debe concretarse en que es también la comunicación “estratégica” la mejor forma de gestionarlos.

Para lograrlo, se requiere que las organizaciones piensen diferente y se apoyen en una estructura comunicativa sólida y eficaz. La comunicación debe ser entendida como el enlace e hilo conductor fundamental que tienen las organizaciones con el entorno (VAN RULER, 2018). Un adecuado manejo de la comunicación permitirá diseñar, desarrollar, poner en funcionamiento y mantener la estrategia de las organizaciones, en los diferentes niveles de actuación de la empresa, que permita alinear las estrategias corporativas con el entorno, garantizando coherencia y continuidad y desarrollando una línea de acción permanente, proyectando en los *stakeholders* una imagen positiva y mejor reputación al largo plazo, como objetivo final. Para qué sirve la comunicación estratégica

Como se concluye en el epígrafe anterior, la comunicación en las empresas de hoy está evolucionando muy rápidamente hacia la gestión de los activos intangibles, por tanto, parece que una respuesta efectiva a la pregunta de para qué sirve la comunicación

estratégica es para ayudar a la gestión de los activos intangibles, tales como la imagen y la reputación, entre otros... quizá los principios en los que se basa la comunicación estratégica se adaptan mejor a la consecución de estos objetivos puesto que existen algunos puntos en común en la naturaleza de ambos elementos (CARRILLO, 2014a).

La gestión de los activos intangibles es únicamente posible a largo plazo, enfoque en el que encaja perfectamente la comunicación estratégica puesto que no persigue resultados parciales sino globales y que consoliden el valor de la organización.

La Demanda de Nuevos Profesionales

La comunicación estratégica exige una nueva estructura profesional. Las organizaciones de hoy no demandan profesionales de la comunicación sino profesionales de la gestión de activos tales como la reputación; integrándose más que nunca la formación en comunicación con la formación en organización de empresas en general y en activos intangibles, en particular. La comunicación estratégica necesita la profesionalidad de un responsable que, siendo capaz de asumir el nuevo contexto, desarrolle la tarea fundamental de integrar la comunicación en la consecución de la estrategia general de la compañía.

Por tanto, como ya dijimos en Carrillo (2014a) se considera la necesidad de un perfil profesional que no coincide exactamente con el tradicional Dircom. Se propone como nuevo profesional al Director de Comunicación, especialmente dedicado a la integración de las políticas formales y funcionales de la empresa por medio de la comunicación, o lo que también se conoce como políticas duras y blandas de la organización empresarial.

Tradicionalmente el trabajo del profesional de la comunicación se centra en el desarrollo y mejora de las políticas formales de la empresa, y no tanto en las funcionales. No estamos diciendo que deba ser el director de comunicación, el estratega capaz de tomar decisiones de personal, producción, financieras... pero sí es responsable de valorar el peso de esas decisiones en la reputación de la empresa y actuar en consecuencia para minimizar los riesgos y sacar el máximo partido en términos de valor añadido.

Esto es lo que Scheinsohn (2000, p. 156) define como “estrategizar” la función de comunicación o, dicho de otro modo, aclarar que la problemática de comunicación de la empresa no se reduce a la publicidad, promoción, *sponsoring*... sino que se debería enmarcar en una estrategia de comunicación global avalada por la alta dirección (HEIDE et al., 2018).

Ya en Carrillo y Tato (2005) se define la figura de un profesional que podía asumir las funciones de comunicación estratégica. El DIRCE o director de comunicación espiral, como profesional experto, que asumirá la dirección de comunicación desde el interior al exterior de la empresa, empezando por la integración de la comunicación interna y secuencialmente, abordando la integración de la comunicación externa al servicio de los objetivos de la empresa.

Integrar la Comunicación Interna y Externa

Su éxito o fracaso no se reduce solo a su capacidad para desarrollar bien su trabajo, dependerá de la habilidad para integrar la comunicación interna y externa en la estrategia de la empresa a largo plazo. Además, dependerá también de su pericia para integrar sus funciones con las de los demás directores de la empresa.

Dicho de otro modo, el profesional de la comunicación estratégica será el responsable de la comunicación estratégica y esta no está separada del resto de estrategias que la empresa debe definir para el logro de sus objetivos.

Esta tarea lleva tiempo, de ahí que se deba asumir la visión a largo plazo, que permite que una firma construya su identidad y comparta sus valores y sus habilidades específicas desde dentro hacia fuera, en el transcurso del tiempo, y no rápidamente o en situaciones puntuales.

Las transformaciones corporativas que están sufriendo las organizaciones conducen a nuevos desafíos para el responsable de esta forma de comunicación y su equipo. El lugar de trabajo debe ser la Dirección de Imagen y Comunicación. Esta dirección, debe estar en el centro de la organización, en cuanto a importancia, pero en la primera línea del organigrama en cuanto a posición.

Trabajar de Forma Completamente Integrada

En resumen, esta dirección deberá trabajar de forma completamente integrada con el resto de políticas formales y funcionales de la empresa, de modo que sus decisiones permitan contribuir al éxito de la firma, y no sólo al éxito de la comunicación de la firma.

Debido a la dificultad y variedad de acciones, que están englobadas en lo que se acaba de definir como comunicador estratégico, se proponen a continuación, las áreas y perfiles, que debe dominar un director de comunicación estratégica:

Relaciones Informativas: con los medios de comunicación, como la tarea tradicional desempeñada por los directores de comunicación.

La Responsabilidad Social Corporativa: Inscrita en el contexto de los activos intangibles. En esta línea, deberá planificar acciones de patrocinio estratégico y mecenazgo, edición de informes y memorias de RSC.

Gestión del Conocimiento: activo intangible estratégico que está influido directamente por la comunicación, y que incluso puede absorber en su gestión a la comunicación interna y plantearse al servicio de las políticas relacionadas con la cultura corporativa de la empresa.

Gestión de Marca: La marca es el activo intangible central en el contexto actual, y está muy relacionado con la reputación corporativa. Tradicionalmente, la gestión de marca ha presentado un nexo en común con el departamento de marketing. Hay que decir, qué no es función del comunicador estratégico, la marca-producto sino la marca-empresa capaz de generar reputación para toda la organización y no sólo para los productos.

Cultura corporativa: La cultura es un intangible que permite a la organización generar un conocimiento compartido y unas pautas de acuerdo y coherencia que no pueden dejar de existir en toda organización y que están muy relacionadas con la comunicación interna y con la Gestión del Conocimiento.

Así, son funciones asociadas a esta área el hecho de apoyar a la organización en el logro de objetivos de identificación y conocimiento de la identidad corporativa, apoyar en el logro de objetivos de la gestión de la cultura corporativa, cumplir con los objetivos de información con los públicos internos, asesorar en materia de comunicación a las diversas áreas de la empresa implicadas en el cambio cultural, apoyar pues los procesos de cambio y desarrollo organizacional.

Planificación y gestión estratégica: participa de la planificación de distintas políticas específicas que afectan a la marcha de la organización, y que se especializan en función de los públicos a los que se dirijan como, por ejemplo, los públicos financieros. El director de comunicación estratégica también podrá intervenir en los procesos intermedios necesarios para poner en marcha las decisiones tomadas. Se trata de influir positivamente en el entorno para lograr los objetivos planteados. Por ejemplo, incidir en los potenciales accionistas para que inviertan, en las autoridades para hacer viables las regulaciones, en los públicos internos de la organización para captar su interés y alinear sus deseos personales con los de la empresa.

Comunicación de crisis: Tarea que consiste en prevenir situaciones delicadas y restaurar la imagen perdida después de pasar una crisis. La organización que

sufre esta situación es el centro de atención y por tanto hay que incidir en las relaciones con los *stakeholders* y en la opinión pública antes, durante y después de que haya sucedido un hecho que merme la credibilidad de la empresa y que podría hacer que la firma pierda reputación.

La imagen que se tenga de la empresa a priori servirá para evitar consecuencias peores mientras se resuelve el tema. Gestionar la prevención de una situación de crisis es mejorar la imagen de la empresa de forma estratégica, lo que significa que hay que construir una imagen a largo plazo basada en objetivos tácticos que se van alcanzando al corto plazo. El resultado de la acumulación de los resultados de esa estrategia diseñada en pasos que hay que dar al servicio de la empresa será la buena reputación que alcanzará la organización.

Creación de imagen y reputación: como ya se ha dicho, la imagen no es propiedad de la empresa, sino que está en las mentes de sus *stakeholders*. Es lo que ellos piensan que la empresa es y hace. Estas percepciones se basan en una serie de ‘atributos’ que son difundidos por la empresa a través de sus acciones, conductas y, por supuesto, de la comunicación. Los *stakeholders* tienen la facultad de influir y ayudar a crear esta imagen corporativa. Entre ellos están los medios de comunicación, los expertos, los líderes de opinión, los competidores, pero, sobre todo, la imagen es construida por los *stakeholders* a partir de su propia experiencia con la compañía y con sus productos y servicios. Una experiencia positiva sumará valor y devolverá a la firma reputación corporativa.

Así, cuando la imagen es buena, la empresa puede desarrollar su plan estratégico general con más garantías que cuando esta imagen no es muy buena. En estos casos, la comunicación estratégica interviene para armonizar y encontrar puntos en común entre la imagen real y la imagen intencional que la empresa pretende conseguir. No obstante, será la experiencia real, y el contacto directo, los que conseguirán cualificar esa imagen corporativa y convertirla en reputación, que después la propia empresa comunicará (formando parte de la comunicación estratégica) a los mismos *stakeholders* que permitieron alcanzarla. Este último paso es una condición sine qua non en la gestión estratégica de la reputación corporativa, ya que reputación que no es comunicada, no existe realmente.

Consideraciones finales

En primer lugar, llama la atención la dificultad para definir la comunicación estratégica debido a la inconsistencia polisémica de sus dos palabras: “comunicación” y

“estratégica”, lo que ha llevado a que muchos autores hayan abusado del término, no siempre en la dirección correcta.

Hay que destacar el auge que ha cobrado la comunicación estratégica en los últimos años, lo que se ha visto reforzado por la práctica profesional de la comunicación en las empresas, más en la línea de integrarla con la estrategia global de la compañía y bajo la supervisión directa de la alta dirección (Heide, von Platen, Simonsson & Falkheimer, 2018) que bajo el auspicio de departamentos, como el de marketing o formas de comunicación parciales como la publicidad, por ejemplo.

La definición de comunicación estratégica debe destacar varios aspectos interesantes:

La comunicación estratégica debe ser comunicación gestionada, de modo que la comunicación no siempre es comunicación estratégica, pero la comunicación estratégica siempre debe ser comunicación gestionada.

No es lo mismo la comunicación estratégica que las estrategias de comunicación. La comunicación estratégica necesita poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles, siendo el resultado mucho más que la suma de las “estrategias de comunicación” parciales.

La empresa debe tener una relación interactiva con los grupos de interés, no con audiencias o públicos objetivos parciales. Los *stakeholders* mantienen una relación con la organización, de modo que pueden entrar en contacto con ella, por diferentes canales y medios, si lo desean. Lo ideal es empezar a gestionar la relación con los *stakeholders* internos de la empresa y después con los externos, para conseguir determinados objetivos.

Se puede decir que el concepto de comunicación estratégica es posible dentro del contexto de la comunicación empresarial. Más particularmente, la comunicación estratégica gana mayor protagonismo en el contexto del modelo de comunicación espiral del que se habla ya en Carrillo y Tato (2005), destacando que bajo este modelo la comunicación estratégica debe planificarse a largo plazo. La comunicación estratégica está más cerca del management (o políticas de gestión de la empresa) que de la comunicación propiamente dicha si esta no es entendida como forma omnidireccional de entablar el diálogo. La comunicación estratégica parte del corazón de la organización, que en este planteamiento debe ser la Dirección de Imagen y Comunicación.

El perfil del profesional en comunicación estratégica debería encaminar su formación a obtener conocimiento y capacidades en las áreas tradicionales de la comunicación interna y sobre todo corporativa, pero sobre todo y además, debería trabajar en la obtención de habilidades relacionadas con la gestión empresarial y con la gestión de

activos intangibles, susceptibles de ser gestionados, en parte, por medio de la comunicación.

Referencias Bibliográficas

ALBERTO-PEREZ, R. **Estrategias de Comunicación**. Madrid: Ariel, 2001.

ALBERTO-PEREZ, R. **Comunicación estratégica: sí claro**. Pero, ¿qué implica “estratégica?” Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales. Año 0, n. 2, fev.-ago. 2012. Disponível em: <<http://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2014.

ARGENTI, P.A.; HOWELL, R.A.; BECK, K A. The strategic communication imperative. **MIT Sloan Management Review**, v. 46. n. 3, 2005, p. 82-90

CARRILLO-DURÁN, MV. La comunicación estratégica y sus profesionales. **Revista mediterránea de comunicación**, v. 5, n. 2, 2014, p. 33-46.

CARRILLO, MV. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, 2014, p. 71-80.

CARRILLO, MV. et al. **Los retos de la comunicación**. México: Pearson, 2013.

CARRILLO, MV.; TATO, J. L. El diseño de la Comunicación Espiral al servicio de las organizaciones del siglo XXI. **Global Media Journal en español** [Revista eletrônica], v. 2, n. 4, 2005. Disponível em: <http://gmje.mty.itesm.mx/numero_actual.html>. Acesso: 5 dez. 2013.

DOWNS, C. W.; ADRIAN, A. D. **Assessing organizational communication: Strategic communication audits**. Nova York: The Guilford Press, 2012.

DULEK, R. E.; CAMPBELL, K. S. On the dark side of strategic communication.

International Journal of Business Communication, v. 52, n. 1, 2015, p.122-142.

GARRIDO, F. J. **Comunicación estratégica**. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Gestión, 2004.

HALLAHAN, K. et al. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n. 1, 2007, p. 3-35.

HEIDE, M.; VON PLATEN, S.; SIMONSSON, C.; & FALKHEIMER, J. Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 452-468.

ISLAS, O. De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. **Chasqui**. n. 9, 2005. Disponível em: <<http://chasqui.comunica.org/content/view/44/56/>>.

Acesso em 20 jan. 2014.

LEWIS, L. **Organizational change: Creating change through strategic communication**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

- MACNAMARA, J. A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. **International Journal of Strategic Communication**, vol. 12, n. 2, 2018, 180-195.
- SCHEINSOHN, D.; SAROKA, R. H. **La huella digital**. San Martín: Fundación OSDE, 2000.
- TIRONI E.; CARVALLO, A. **Comunicación estratégica**, Chile: Taurus, 2011.
- TOLEDANO, M. Dialogue, strategic communication, and ethical public relations: Lessons from Martin Buber's political activism. **Public Relations Review**, v. 44, n. 1, p. 131-141.
- VAN RIEL, C. Nuevas formas de comunicación organizacional. **Razón y Palabra** [Revista eletrônica], n. 34, 2003. Disponível em: <<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>>. Acesso 20 dez. 2013.
- VAN RULER, B. Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 367-381.
- WERDER, K. P.; NOTHHAFT, H.; VERČIČ, D.; ZERFASS, A. Strategic communication as an emerging interdisciplinary paradigm. **International Journal of Strategic Communication**, v.12, n. 4, 2018, p. 333-351.
- ZERFASS, A.; VERČIČ, D.; NOTHHAFT, H.; WERDER, K. P. Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 487-505.

Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica



Margarida Maria Krohling Kunsch



Professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde foi diretora entre 2013 e 2017. Doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. Pró-Reitora Adjunta de Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo. É autora de vasta produção em Ciências da Comunicação e em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Sua trajetória acadêmica e profissional foi e é marcada por uma efetiva participação nas entidades científicas e associações de classe da área de Comunicação do Brasil e do Exterior, tendo participado da criação e ocupado cargos diretivos em diversas delas.

E-mail: mkkunsch@usp.br

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Margarida Maria Krobling Kunsch

Ao falar de comunicação organizacional integrada e estratégia, forçosamente há que se considerar, também, as novas demandas e exigências das quais as organizações vem enfrentando na sociedade contemporânea, que passa por constantes transformações sociais, econômicas e políticas. O real significado da comunicação organizacional e sua abrangência ultrapassam a visão reducionista linear e instrumental que normalmente se concebe sobre ela. Situar a comunicação integrada e sua gestão estratégica como possíveis caminhos em busca de uma melhor eficácia comunicacional por parte das organizações e dos seus gestores é um dos propósitos centrais deste capítulo.

As organizações contemporâneas e os novos cenários

A transição do século XX para o século XXI foi marcada por intensas e rápidas mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas. A organização como unidade básica de sociedade contemporânea sofreu diretamente os impactos gerados por essas mudanças, que influenciaram os novos modelos de gestão e proporcionaram novas dinâmicas no ambiente corporativo e na administração pública.

A diluição das fronteiras, viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais e da informação, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações e instituições obrigando-as a repensarem seus paradigmas de gestão e de relacionamento.

Muito já se comentou sobre a complexidade da sociedade contemporânea e os desafios constantes a que estão sujeitas as organizações e todo o contingente humano e profissional que dela faz parte. As mudanças radicais e contínuas que estamos vivenciando têm provocado toda espécie de cenários, cujas leituras analíticas vem sendo objeto de estudos e reflexões de estudiosos, especialistas

e cientistas de diferentes correntes acadêmicas e científicas nas mais diversas áreas do conhecimento.

A Sociedade do Século XXI

Nosso intuito aqui não é apresentar uma análise em profundidade sobre a complexidade da era digital em que estamos vivendo, mas tão somente apresentar algumas características que estão marcando a sociedade atual, tendo como referência apenas dois autores contemporâneos que vem sendo reconhecidos internacionalmente pelas suas publicações científicas que caracterizam a atualidade: Hyung Chu Han¹, coreano da Coreia do Sul e radicado na Alemanha e filósofo e Yuval Noah Harari², israelense e historiador. Trata-se de um simples recorte como pano de fundo para situarmos as organizações e, conseqüentemente a comunicação organizacional integrada que faz parte de toda essa estrutura social.

A sociedade da hiperatividade, da hipermobilidade e do cansaço

Hyung Chu Han (2017) caracteriza a sociedade do século XXI como a “sociedade do cansaço”, em que positividade e poder seriam suficientes para que tudo pudéssemos fazer. É a sociedade do rendimento: de projetos, iniciativas, motivações, produtividade etc. Diferente da sociedade disciplinar ou a sociedade de controle, defendida por Michel Foucault. Apresenta uma visão crítica das sociabilidades do século XXI, permitindo pensar as consequências culturais, existenciais e sociais da hiperatividade e hipermobilidade atuais na condição humana. Analisa também as implicações das transformações culturais e comunicacionais de nosso tempo provocadas por essas hiperatividades e exigências de produtividade, em particular as novas configurações do trabalho, da atenção e da enfermidade mental, como depressão, síndrome de Bournout e até suicídios.

¹ Publicou inúmeras outras obras contextualizando a sociedade contemporânea sobre vários outros aspectos’.

² Autor do livro Sapiens: uma breve história da humanidade, best-seller internacional publicado em mais de cinquenta idiomas, Homo Deus: breve historia do amanhã e 21 lições para o século XXI.

Uma sociedade orientada por dados

Yuval Noah Harari (2016 e 2018) fala, entre muitas outras características, da sociedade orientada por dados. Chega a analisar o “dataísmo” como uma nova religião, isto é, fé na informação como uma fonte verdadeira de valor. Nós somos o que proporcionamos para o processamento de dados - *big data*. “Na prática, os dataístas são céticos no que diz respeito ao conhecimento e à sabedoria humanos e preferem depositar sua confiança em mega dados e em algoritmos computacionais” (HARARI, 2016, p.371). Chama a atenção para o poder da informação na era digital. Se antes a terra e as máquinas constituíam as maiores riquezas, e por isso o homem passou décadas regulando essas áreas, hoje o valor da informação ultrapassa todas elas. O poder real está nas redes. Corporações, religiões, Estados – agora compõem uma ampla rede de fluxos de informação interconectados.

“O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade.”

Manuel Castells

Justamente em toda essa nova configuração do sistema social global é que as organizações estão inseridas e necessitam sobreviver e se comunicar. O poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Manuel Castells, no livro *Comunicação e poder*, destaca as imbricações entre o poder e a comunicação na sociedade contemporânea:

Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade (2009, p. 23).

Nesse sentido, a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno, e não apenas como transmissão de informações. Assim como na sociedade, a comunicação nas organizações exerce um poder expressivo e cada vez mais cresce sua relevância. Daí a necessidade de ser pensada e planejada estrategicamente.

Comunicação Organizacional não é linear

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística³. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Portanto, nessa linha de pensamento se supera a visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente.

“É necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.”

Margarida Kunsch

Face à abrangência e complexidade da comunicação nas organizações, os estudiosos buscam formas para tentar compreender suas vertentes teóricas e as práticas do cotidiano. Linda Putnam (2009), por exemplo, propõe sete metáforas para estudar e compreender a abrangência da comunicação nas organizações:

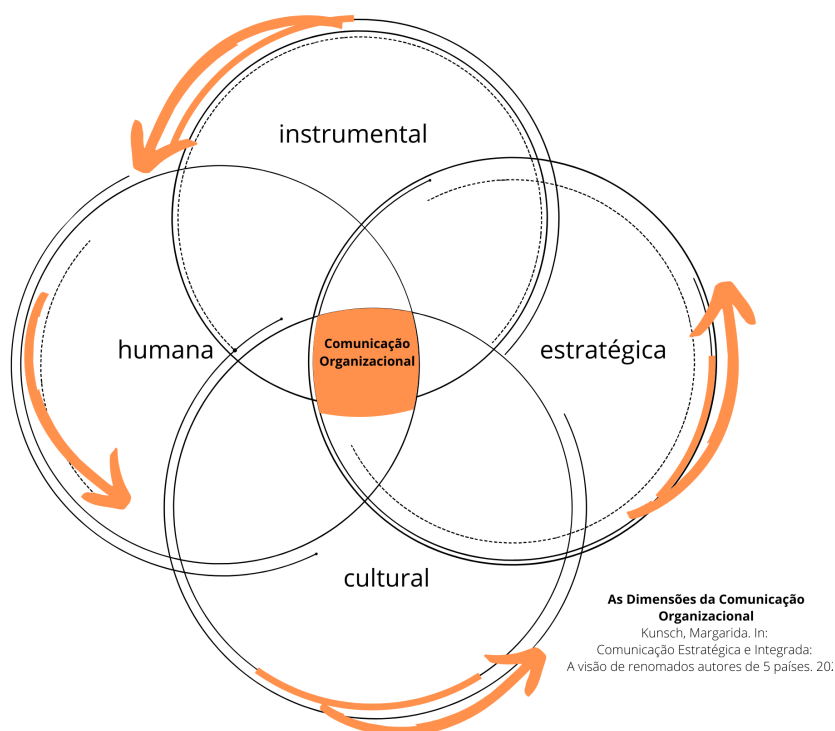
³ Na obra coletiva Comunicação organizacional. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos (KUNSCH (2009), os autores que a integram abordam diversas percepções teóricas e aplicadas sobre a campo da comunicação organizacional.

conduíte, processamento de informação, vínculo, discurso, símbolo, performance e voz.

As dimensões da Comunicação Organizacional

Na tentativa de contribuir nessa direção nos últimos anos, por meio de estudos teóricos e aplicados (Kunsch, 2016, 2014, 2012, 2010), procuramos ver a comunicação organizacional sob quatro dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica.

Figura 1 - As Dimensões da Comunicação Organizacional



Fonte: Margarida Kunsch

Com isto temos buscado novos olhares para compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais.



*"As organizações, como
'organismos vivos', são
formadas por pessoas que se
comunicam entre si e que,
por meio de processos
interativos, viabilizam o
sistema funcional para
sobrevivência e consecução
dos objetivos
organizacionais em um
contexto de diversidades,
conflitos e transações
complexas. Portanto, sem
comunicação as
organizações não
existiriam."*

Dimensão humana

Ao se analisar a dimensão da comunicação organizacional, naturalmente há que se considerar a comunicação humana e a necessidade de valorizar as pessoas no ambiente de trabalho. As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou que são automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto. Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura.

É necessidade premente a importância da *dimensão humana* da comunicação no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital, a sociedade do cansaço, conforme Hyung Chu Han, já mencionado. A humanização das organizações nunca foi tão necessária como no mundo globalizado e desigual como o de hoje.

Dimensão instrumental

A *dimensão instrumental* é a mais presente e predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como meio para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica. Trata-se da visão linear da comunicação, que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente, ela é necessária e sempre existirá.

Dimensão Cultural

A *dimensão cultural* contempla basicamente os níveis micro e macro. O nível micro está relacionado com a cultura organizacional vigente, bem como com seus valores e princípios filosóficos. As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros

funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou da cultura organizacional propriamente dita. Em nível macro, há que se considerar que as organizações, por sua vez, estão situadas em um determinado país, que possui sua cultura nacional, e, ainda, que elas sofrem interferências de uma cultura multicultural e global da sociedade mundial. Percebe-se, portanto, que a comunicação organizacional não acontece isolada tanto da cultura organizacional, em nível micro, como do contexto multicultural, em nível macro.

“Defendemos a necessidade de as organizações e, particularmente, os seus gestores da comunicação considerarem a dimensão cultural como parte integrante do planeamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa.”

Margarida Kunsch

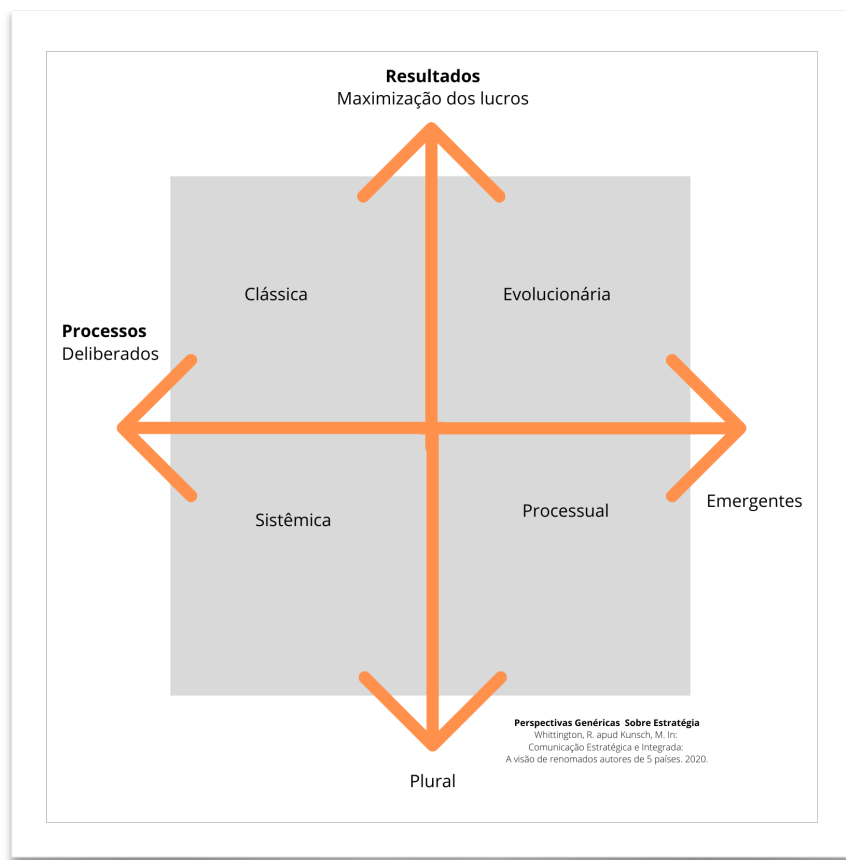
Dimensão Estratégica

A *dimensão estratégica* pode ser considerada sob dois enfoques. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta a questão humanística e as incertezas e busca novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a comunicação estratégica.

Abordagens de estratégia

Richard Whittington propõe quatro abordagens genéricas de estratégia: 1. Clássica: seria a mais antiga, influente e muito utilizada no planejamento estratégico; 2. Evolucionária: que está centrada na sobrevivência e relacionada com a evolução biológica; 3. Processual: tem a ver com a natureza imperfeita da vida humana, como um processo falível e capaz de errar; 4. Sistêmica: relativista, na qual os fins e meios da estratégia estão ligados à grande estrutura e aos sistemas sociais locais onde se desenvolve a estratégia (2002, p. 1-48).

Figura 2 - A Abordagem Genérica de Estratégia por Whittington



Fonte: Richard Whittington (2002, p.3) - 4 abordagens genéricas de estratégia (adaptado)

Outra forma de ver a dimensão estratégica é encará-la sob a vertente da complexidade e da *nueva teoria estratégica* (NTE) proposta por Rafael Alberto-Pérez (2008) e Rafael Alberto-Pérez & Massoni (2009). São inúmeros os fundamentos teóricos destacados por esses autores, que defendem outras perspectivas e novos paradigmas para conceber e praticar a comunicação estratégica nas mais diferentes esferas sociais, políticas e econômicas. Busca-se assim desenvolver novas metodologias de como planejar a comunicação estratégica de forma mais holística e interativa entre os atores envolvidos, isto é,

propiciando ações mais integradoras e participativas entre quem a promove e aqueles aos quais ela se destina.

Na perspectiva mais racional e clássica, a dimensão estratégica da comunicação organizacional está relacionada com a visão pragmática, com vistas à eficácia e aos resultados. É dominada por uma visão mais verticalizada e centrada na racionalidade, como se tudo fosse acontecer como planejado, dando pouca atenção às incertezas dos cenários externos e outros possíveis fatores condicionantes que poderão interferir nos processos e implementação e resultados. Trata-se de uma perspectiva dominante e que atua como fator estratégico que busca agregar valor aos negócios corporativos. Evidentemente é uma forma correta de considerar e aplicá-la, só que é preciso levar em conta, também, outras metodologias mais participativas que valorizem o ambiente sociocultural das organizações, envolvendo mais as pessoas no processo e aqueles públicos que serão os sujeitos dos programas das ações propostas.

Componentes da comunicação estratégica

Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007, p.44-52) descrevem os cinco componentes da comunicação estratégica:

1.Tratamento processual da comunicação: Trata-se da abordagem como um processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir de aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas das subáreas da comunicação: relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda.

2.Inserção na cadeia de decisões: A alta direção reconhece a função estratégica da comunicação e reconhece seu valor no processo de gestão organizacional.

3.Gestão de relacionamentos: Enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais ou públicos.

4.Processo planejado: Requer intencionalidade e sistematização da comunicação, com base em metodologia do planejamento estratégico.

5.Processo monitorado: O monitoramento deve contemplar dois níveis: O primeiro refere-se à qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e a referências de mercado e segundo a contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais.

A partir desses enfoques, acreditamos que a dimensão estratégica da comunicação organizacional deve incorporar uma visão muito mais complexa e valorizar, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, no contexto da dinâmica da história, superando a visão meramente tecnicista e da racionalidade econômica.

Comunicação Organizacional Integrada

Outro aspecto a considerar é a abrangência da comunicação organizacional em termos aplicados, pois ela ocorre, acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações – públicas, privadas e do terceiro setor. Isto é, como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. É o que denominamos “comunicação organizacional integrada”, compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149), que acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

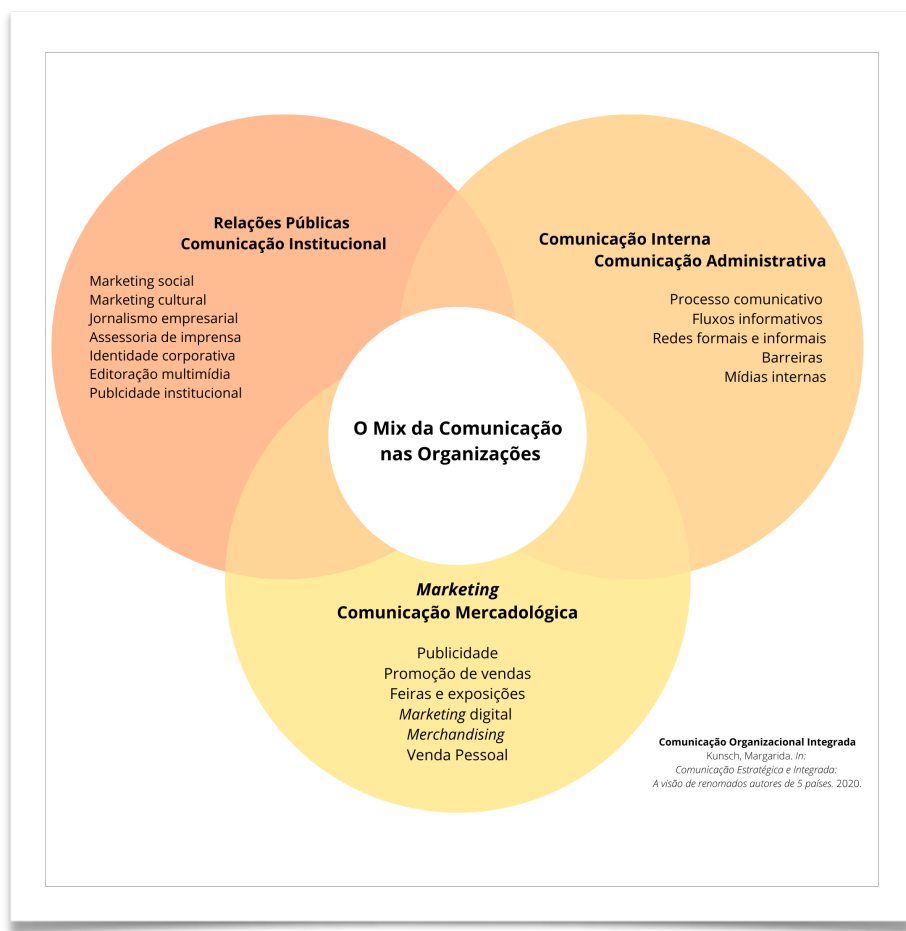
Essa nossa concepção e construção de arcabouço conceitual sobre comunicação integrada, que trabalhamos desde o mestrado na dissertação defendida na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo em 1985, publicada pela Summus Editorial sob o título de *Planejamento da relações públicas na comunicação integrada* (KUNSCH, 1986). Desde então o tema foi por sendo trabalhado em outras pesquisas que resultaram em publicações do doutorado (1992), da livre docência (1997) e na revisão, atualização e ampliação do livro de 1986 com uma edição totalmente revitalizada (2003) que já passou por diversas reedições/reimpressões.

Para se chegar a essa concepção de comunicação organizacional integrada partimos dos seguintes questionamentos: Como as organizações se manifestam nos seus relacionamentos? Como expressam suas mensagens? Qual é a natureza da comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica? Quais são os objetivos? Quais são os públicos a serem atingidos? Qual é a filosofia que norteia a comunicação? Existe uma política de comunicação integrada por parte das organizações? Assim, a partir destes parâmetros as organizações irão se manifestar de acordo com a natureza da modalidade comunicacional e os públicos com os quais querem se relacionar na busca de sua eficácia comunicativa.

No diagrama seguinte procuramos exemplificar esta configuração da comunicação organizacional integrada. Duas áreas são fundamentais para dirigir esta estrutura que forma o composto integrado comunicacional: relações

públicas e marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica.

Figura 3 - Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Margarida Kunsch

Essa visão da comunicação organizacional integrada nos permite ver como as organizações se manifestam quando precisam estabelecer relações confiáveis com os seus diversos públicos. Para atingir seus objetivos institucionais e corporativos com o grande universo de públicos e com a sociedade, elas se valem da comunicação

institucional. Quando necessitam interagir com seus empregados, promovem ações de comunicação interna. Para viabilizar seus processos comunicativos e o funcionamento organizacional no seu dia a dia não podem prescindir da comunicação administrativa. E, para atingir seus objetivos mercadológicos, utilizam a comunicação mercadológica. Assim, a terminologia que é adotada de comunicação organizacional integrada, se justifica plenamente.

Comunicação Interna

A *comunicação interna* visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis. Em síntese, a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados lançando mão de metodologias e técnicas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no âmbito de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada constantemente, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita. Atua com base numa política de relações públicas e numa direção mais ampla, buscando valorizar o empregado enquanto pessoa e cidadão e visando muito mais à integração entre o capital e o trabalho. A comunicação interna não substitui a comunicação administrativa, que possui características e funções específicas como veremos a seguir.

Comunicação Administrativa

A *comunicação administrativa* é a que processa dentro da organização e viabiliza o sistema organizacional e comunicacional entre os ambientes interno, relevante e externo.

Está relacionada com os fluxos, os níveis intrapessoal, interpessoal e interorganizacional e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. É fundamental para o processamento das informações no âmbito das funções administrativas internas e externas em relação a diversos públicos envolvidos (internos, fornecedores, distribuidores, etc) com a organização do ponto de vista sistêmico. Acontece, por meio do processo

comunicativo e envolve os fluxos (descendentes, ascendentes, horizontais, circulares e transversais), as barreiras e as redes formal e informal em toda a produção comunicativa emitida e recebida. É transmitida por meio de instruções, diretrizes, informações técnicas ou sobre acontecimentos administrativos e reuniões e inúmeros meios de comunicação disponíveis em diferentes suportes eletrônicos, digitais, visuais impressos, simbólicos etc.

Comunicação Institucional

A *comunicação institucional* procura construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade. Para concretizar tais metas, terá que se valer de relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade institucional, editoração multimídia, comunicação digital, redes sociais, marketing social, marketing cultural etc. Cabe à área de relações públicas o gerenciamento dessa comunicação com os diferentes públicos, exercendo um papel de articuladora das diversas ações comunicativas com foco institucional, de responsabilidade social, sustentabilidade, produção cultural, prevenção e gerenciamento de crises e tudo que estiver relacionado com imagem, identidade e reputação corporativa.

Comunicação Mercadológica

A *comunicação mercadológica* compreende toda manifestação gerada em torno dos objetivos de vendas de uma organização. Ela está vinculada ao marketing de negócios, à propaganda comercial, à promoção, às feiras e exposições, ao *merchandising*, ao marketing digital, à venda pessoal e a outras práticas que utilizam mensagens persuasivas. Tradicionalmente, a publicidade foi a arma mais poderosa para a divulgação de produtos ou serviços e a conquista de públicos e mercados-alvos. A comunicação mercadológica tem, hoje, uma amplitude bem maior e utiliza muitos outros meios, técnicas e plataformas digitais para atingir tais propósitos.

“Embora didaticamente, procuramos explicar cada uma das modalidades da comunicação organizacional integrada, elas, na prática, devem acontecer de forma conjunta e sinérgica entre as diversas áreas da comunicação e do marketing. As relações públicas, pela suas teorias e técnicas, trabalham diretamente com a comunicação nas organizações e, nesse contexto devem atuar conectadas com as demais áreas afins, buscando total sinergia com o marketing, jornalismo, a publicidade e propaganda, produção editorial, comunicação audiovisual e a comunicação digital.”

Margarida Kunsch

Nossa maior preocupação sempre foi demonstrar que a comunicação organizacional integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada.

A Importância de não fragmentar a comunicação

As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de integração entre as suas modalidades administrativa, interna, institucional e mercadológica. Deve, também, levar em conta a responsabilidade social, o interesse público, as demandas, dos públicos estratégicos, da opinião pública e da sociedade. Sob esses princípios que permeiam as organizações, defendemos a não fragmentação comunicacional.

O planejamento estratégico de comunicação

Para tanto as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em análises de cenários, pesquisas e auditorias com conhecimento da organização como um todo. Com um plano estratégico de comunicação bem sistematizado e alinhado com os princípios organizacionais, a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica. Torna possível assim agregar valor às organizações, ajudando-as no cumprimento de sua missão, na consecução dos

objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma perspectiva de mundo, sob a égide dos princípios éticos.

Como a comunicação organizacional integrada poderá agregar valor às ações programas e contribuir para cumprimento da missão e consecução dos seus objetivos estratégicos das organizações?

Muitos seriam os caminhos a serem percorridos. O ponto de partida é desenvolver um planejamento estratégico, cujo processo se inicia com a análise ambiental e de cenários e a realização de pesquisas de opinião e auditorias, mediante o uso de novas metodologias de análise que são condições básicas para que se chegue à construção de diagnósticos situacionais corretos. Evidentemente, faz-se necessário prosseguir com as demais etapas do processo do planejamento de relações públicas (KUNSCH, 2003, p 315-325).

Todo o percurso das demais etapas do processo do planejamento e suas respectivas fases resultarão em instrumentos materiais tangíveis na forma de projetos, planos e programas de ação (KUNSCH, 2003, p.365-386). A proposição de indicadores de possíveis métricas para avaliação dos resultados dos programas de ações comunicativas implementadas e seus impactos são também imprescindíveis na busca da eficácia pretendida.

Stakeholders - Públicos de Relacionamento

Administrar, estrategicamente, a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa/mídia, poderes públicos, investidores, fornecedores, agências reguladoras, ongs, grupos ativistas etc.) é uma tarefa específica da área de relações públicas, decorrente de um plano estratégico de comunicação sistematizado em sinergia com as áreas afins de comunicação, mediante uso de metodologias alternativas e participativas que não fiquem restritas às tradicionais. Esse plano não pode ser algo isolado, mas alinhado e conectado com os princípios organizacionais e com o conjunto das diretrizes e ações delineadas da organização como um todo.

Segundo Theierry Liberart “a comunicação desconectada da realidade da empresa se reduzirá à utilização de técnicas em função de objetivos aleatórios. [...] Uma vez conhecido o objetivo, o plano ou o projeto organizacional permitirão estabelecer a base sobre a qual se decidirá a estratégia de comunicação (LIBERART, 2006, p.134).

Para finalizar, resta dizer que o planejamento e a gestão da comunicação organizacional integrada devem ser encarados como um desafio constante, em razão da dinâmica e da complexidade que a história impõe às organizações, e que somente com base em conhecimentos científicos e tecnológicos, participação efetiva dos agentes envolvidos e reconhecimento das limitações e das incertezas se vislumbrará a tão esperada eficácia dos resultados.

Referências bibliográficas

- CASTELLS, M. Comunicación y poder. Madri: Alianza Editorial, 2009.**
- HAN, B. C. **Sociedade do cansaço**; 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2017.
- HAN, B. C. **Sociedade da transparência**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- HARARI, Y. N. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- HARARI, Y. N. **Homo Deus: uma breve história do amanhã**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**. v.1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. MATRIZES, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.
- KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, p. 267-289, 2012.
- KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. (2016). In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, p.37-38.

LIBAERT, T. **El plan de comunicación organizacional**. México: Limusa, 2006.

MASSONI, S. **Metodologías de la comunicación estratégica: del inventário al encuentro sociocultural**. Rosario: Homo Sapiens Ediciones. Facultad de Ciência Política-UNR, Argentina; México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2013.

OLIVEIRA, I; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2007.

PUTNAM, L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 43-67.

PÉREZ, R. A.. **Estrategias de comunicación**. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Editorial Ariel, 2009.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?**. São Paulo: Thomson Learning, 2000.

**De la
Comunicación
Instrumental a la
Estratégica**



Raúl Herrera Echenique



Experto en Comunicación Estratégica/Organizacional y Branding. Ha dictado más de 100 conferencias y seminarios en 12 países. Presentado más de 20 ponencias en Congresos Iberoamericanos y asesorado a más de 100 empresas en 8 países de la región. Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación y Socio de zeBRAND Experience. Coordinador y co-autor de siete libros acerca de Comunicación y estrategia. Centra sus investigaciones y asesorías en el desarrollo de Intangibles organizacionales aplicados a temáticas como la creación de un modelo sociocomunicacional, comunicación y liderazgo organizacional, desarrollo de una nueva perspectiva para la construcción de estrategias de comunicación, plataforma de decisiones estratégicas: modelo de estudio de la comunicación estratégica desde una perspectiva comprensiva, branding y conducta del nuevo consumidor. Es profesor invitado de Estrategia, Comunicación y Branding en 15 Universidades de 8 países de la región. Doctor en Comunicación Organizacional y Diplomado en Estudios Avanzados (DEA) en Comunicación y Publicidad por la Universidad de Málaga, España. Máster en Marketing y Gestión Comercial por la Escuela Superior de Estudios de Marketing; ESEM, España. Licenciado en Comunicación Social. Periodista, por la Universidad de Artes y Ciencias Sociales, Chile.

E-mail: rherrera@fisecinternacional.com



Raúl Bendeزú Untiveros



Comunicador social y Lingüista. Investigador y docente que conecta el pensamiento estratégico con la semiótica del discurso. Creador del modelo de análisis de estrategias de comunicación denominado como Semiosestrategia del discurso. Profesional experto en el desarrollo de intangibles organizacionales y el estudio de contenidos-documentos de comunicación social. Trabaja en el diseño e implementación de estrategias de Management Comunicacional y Organizacional, Insight consumer, Branding organizacional e Imagen pública. Como investigador aplica el pensamiento estratégico y el análisis del discurso en el estudio y diseño de comunicación social. Como consultor ha implementado múltiples asesorías e investigaciones aplicadas en diversos países de la región. Ha participado en eventos académicos internacionales de su especialidad. Consultor senior en Zebrand Experience, Chile y Presidente del capítulo chileno del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC. Magister en Lingüística Hispánica. Universidad de Chile. Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Lima.

E-mail: raul.bendezu.u@gmail.com

DE LA COMUNICACIÓN INSTRUMENTAL A LA ESTRATÉGICA

Raúl Herrera Echenique
Raúl Bendejú Untiveros

Hemos asistido a un cambio no solo de siglo, sino que de concepción y mirada acerca de cómo se piensa, diseña, ejecuta y evalúa una estrategia. Una de las nuevas miradas propone que se puede repensar desde la comunicación (GUZMAN; HERRERA ECHENIQUE, 2019).

Las características del entorno actual en que se desenvuelven las personas, organizaciones y la sociedad, exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad necesaria para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece.

La comunicación no debe alinearse a la estrategia, debe ser parte de ella

El análisis del proceso y el objeto de la investigación ha tenido diferentes focos; la sociedad, los medios, el individuo, los grupos y en las últimas décadas, las relaciones de complejidad que se producen en las organizaciones.

El competitivo y cambiante contexto de los negocios de hoy, sumado al mayor acceso a la información, por el acelerado desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, han generado la necesidad en las organizaciones de contar con planes y estrategias de comunicación corporativa, así como la implementación de canales eficaces para relacionarse con sus públicos estratégicos, de tal forma de fidelizar a sus clientes, sean estos colaboradores internos o consumidores, ciudadanos o simplemente, sociedad civil. Esta nueva demanda ha empujado en la última década, el crecimiento y aparición de empresas que ofertan servicios de Comunicación Estratégica, desarrollando una industria creciente, así como un área disciplinaria aplicada y nuevo campo de estudio de la comunicación.

En este contexto, las organizaciones han debido enfrentar un decisivo cambio histórico, un nuevo escenario y una sociedad de comunicación globalizada, en la cual la productividad gira alrededor del conocimiento, los intangibles y las

innovaciones tecnológicas. Esta realidad exige a las organizaciones modernas desarrollar una permanente interacción comunicacional con sus públicos, porque se presentan nuevos desafíos, nuevas demandas y nuevas tendencias.

En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, hoy la comunicación desde la mirada estratégica aspira a proporcionar pautas hermenéuticas y articuladoras. Lo que nos propone es co-construir una estrategia más compleja y relacional para ayudar a las personas, a las organizaciones y a la sociedad, a articularse con sus interlocutores y entornos.

Para el diseño de estrategias se hace necesario instalar en el centro a la comunicación, concebida como eje de la acción de hacer estrategias y finalmente, proponer nuevos métodos y metodologías para pensar, investigar y diseñar estrategias en un mundo complejo, dinámico, fluido, y a veces, caótico. (ARRIBAS; HERRERA ECHENIQUE; PEREZ, 2017).

Las reflexiones y análisis que a continuación se presentan, proponen una visión de la estrategia desde la comunicación. Esperamos mostrar una forma distinta de mirar y concebir la estrategia, yendo más allá de la estrategia del negocio. En nuestra mirada el centro del Estrategar (PEREZ, 2018) es el Hombre, ello presupone un cambio en la forma de pensar y actuar en la realidad, cuando lo que se observa hoy es que los modelos que imperan en este mundo global han dado claros indicios que no son capaces de leer, gestionar y articular el nuevo contexto que la realidad nos presenta.

“En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, hoy la comunicación desde la mirada estratégica aspira a proporcionar pautas hermenéuticas y articuladoras.”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú Untiveros

Homo Relatio: el paradigma emergente de la estrategia

La propuesta de un paradigma emergente de estrategia que integre la co-construcción y transformación de la realidad, poniendo en el centro a la comunicación, parte desde la concepción de estrategia de la denominada como “Nueva Teoría Estratégica: NTE” (PEREZ, 2001; MASSONI; PEREZ, 2009; PEREZ, 2012; PEREZ; SANFELIU, 2013; HERRERA ECHENIQUE; PEREZ, 2014), que propone que el pensamiento estratégico vive en el siglo XXI

un ‘quiebre epistemológico’ en el sentido de T. Kuhn (2006). Pasa desde la economía hacia el individuo. Así, la estrategia focalizada en los procesos económicos de producción y los beneficios competitivos implicados avanza hacia la comprensión de las razones que conducen a los individuos para actuar según relaciones estratégicamente coordinadas.

No se trata de renunciar a la lógica económica de la producción de bienes económicos con valor de uso y valor de cambio, sino avanzar hacia la lógica de la comunicación, aquella que desarrolla las relaciones interpersonales e intersubjetivas que crean las relaciones sociales y culturales (PEREZ, 2012).

Esta nueva mirada propone una nueva reflexión donde la economía de los bienes se traslapa o se complementa con la comunicación. Por un lado, los bienes económicos son para los sujetos sociales que conviven entre ellos atribuyéndole diversos valores económicos tales como el precio, el beneficio comparativo o el beneficio funcional (LARRAIN; SACHS, 2013; MANKIN, 2013). Por otro lado, la comunicación pone en acción y propone valores de tipo simbólico que guían las relaciones interpersonales y que orientan las preferencias y las emociones frente a esos mismos bienes y frente a los productores de estos; lógica desde el desarrollo de los intangibles organizacionales (VILLAFANE, 2008, 2009; FOMBRUN, 1996; HAMEL; PRAHALAD, 1989; 1996; OHMAE, 2009; VAN RIEL, 2013).

Para Van Riel (2013), se habría producido un cambio de contexto y ello implicado un nuevo paradigma para la empresa, ya que el futuro no estaría en manos de los actores tradicionales, sino que empezaría a depender de sus stakeholders (grupos de interés).

En esta instancia comunicacional emerge el rol de un intermediario esencial, las organizaciones; públicas, privadas, ONG, fundaciones y el estado. Ante ellas, los sujetos sociales individualizados o reconocidos por sus expectativas –demandas, necesidades, imaginarios culturales- que son reconocidos con el término “*stakeholder*” o grupos de expectativas (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2006).

Homo Relatio: como base de la estrategia y la comunicación

Para la Nueva Teoría Estratégica, el proceso de “*Estrategar*” es un concepto que describe el proceso de pasar del diseño de la estrategia al de vivirla, de diseñar y crear estrategias en el seno de un grupo reducido de personas, a una en que se coordina en relación al entorno vivencial (PEREZ, 2012; HERRERA

ECHENIQUE; PEREZ, 2014). En el ámbito comunicacional da lugar a una relación: organización / *stakeholder*. La matriz epistemológica ‘*homo relatio*’, que de acuerdo a Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni (2009), serían el paradigma “Humano Relacional”, que la comunicación aporta, serían el eje de la NTE. Por tanto, un concepto que describe las relaciones de cooperación y de co-construcción de sentido social a partir y desde la comunicación. En dicha línea de pensamiento, el desafío de una organización social es desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva.

Para Perez y Sanfeliu (2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el correr de los tiempos, desde un primer Paradigma Militar (Siglo IV ac), cuyos exponentes centrales serían el general chino Sun Tzu y luego, Carl von Clausewitz, oficial prusiano que impresionó profundamente la forma en que los ejércitos de la revolución francesa y Napoleón cambiaron la naturaleza de la guerra, mediante su habilidad para motivar a la población y con ello desatar conflictos a una escala como nunca se había visto antes en Europa. En dicha lógica, la estrategia viviría confinada hasta el siglo XXI.

Luego, se desarrolla el paradigma Matemático de la estrategia, ya avanzado el siglo XX (desde 1944 a 1953), cuyos exponentes centrales fueron Borel, Von Neumann y Morgenstern, quienes proponen que los juegos de negociación son de suma cero, donde dicha suma es un caso especial del caso más general de suma constante donde los beneficios y las pérdidas de todos los jugadores suman el mismo valor, porque se gana exactamente la cantidad que pierde el oponente. Una mirada diferente la presenta John Nash, quien propone los juegos de suma diferente de cero o colaborativos. Un juego cooperativo se caracteriza entonces por un contrato que puede hacerse cumplir. La teoría de los juegos cooperativos da justificaciones de contratos plausibles. La plausibilidad de un contrato está muy relacionada con la estabilidad.

A continuación, el Paradigma del *Management*/Económico, en el que hoy se persiste. Algunos de sus exponentes son Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming y Porter, entre otros, quienes conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a medio, largo plazo, ubicándola en el mundo de los negocios y la dirección.



"Analizar la comunicación no es sólo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad misma."

Finalmente, a inicios del 2001, Pérez avizora lo que sería propuesto como el cuarto Paradigma, denominado “Humano Relacional”, el que a su vez se inspira en las críticas de Hamel y Prahalad (1989) a la forma de concebir las estrategias en su artículo “La organización de alto desempeño: El propósito estratégico”, publicado por Harvard Business Review y luego en 1996 en su libro, *“Competing for the Future”*, en el que hacen una dura crítica al paradigma económica imperante. Se suma Henry Mintzberg, de la Universidad McGill en Canadá, en su libro “Caída y auge de la planificación estratégica” del 1994, en el que critica la rigidez del pensamiento Estratégico y finalmente, Paul Olmerod, del *National Institute of Economic and Social Research*, de Londres, quién critica en su libro, *“The death of economics”*, (1994), los principios económicos de la estrategia.

Basados en estas contundentes críticas a la forma que como se concibe la estrategia, nace entonces una nueva forma de mirar la estrategia desde lo humano relacional, denominada como NTE, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presente (PÉREZ; MASSONI, 2009; PEREZ, 2018).

“*Homo relatio*”, recoge la base de este nuevo paradigma en construcción, pero es una visión de innovación propuesta por BendeZú y Herrera Echenique, en el Congreso 2015 de la Asociación chilena de Investigadores en Comunicación, INCOM Chile. Se desarrolla desde dos instancias metodológicas, en la que cada una de ellas son experiencias de un novel diseño metodológico en el ámbito del análisis de la comunicación estratégica de los qualia (ARIAS, 2012). Organizan entonces la relación organización / *stakeholder*. Es un modo de un acercamiento mostrativo no exhaustivo, con lo que se pretende abrir espacios y perspectivas para estudiar el rol de los stakeholders en el desarrollo de organizaciones, corporaciones, fundaciones, empresas y el estado, así como para poder comprender los criterios que se encuentran a la base de una perspectiva de co-construcción de estrategias de comunicación.

“Homo Relatio”: desde el punto de vista Sociocomunicacional

El mundo ha cambiado y la comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso señala Van Riel (2013). Así también, para la NTE el ‘homo relatio’ es su eje epistemológico y metodológico (MASSONI; PEREZ, 2009). Entonces, analizar la comunicación no es sólo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad misma. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

Una nueva mirada de la estrategia denuncia la necesidad de un nuevo paradigma que explique la realidad desde una perspectiva diferente a la del *Management* de los ochenta, sino que se atreve a proponer el que sería el cuarto paradigma de la estrategia y con él otra forma de imaginar y construir el futuro: el Paradigma Humano/Relacional (MASSONI; PEREZ, 2009). Éste, presupone un cambio en el *Management*, desde la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos (*homo oeconomicus*) y donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir objetivos (PEREZ, 2018), hacia la dirección de lo humano/relacional donde los objetivos son la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional (CARROL, 1991 apud BALAGUER; FERNANDEZ; MUÑOZ, 2007), funcional y operativa, la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (HAMEL; PRAHALAD, 1989, 1996; PEREZ, 2001; PEREZ, 2011). Esta visión, encarna la cuarta tendencia en el desarrollo de la estrategia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermenéutica, una estrategia menos racional y más relacional.

“La clave de la refundación de la estrategia pasa por recuperar al ser humano, reemplazado por una visión de racionalidad propia de las décadas de los años ’50 al ’80. En esta nueva visión los actores de la estrategia son las personas, asumiendo toda su riqueza y al mismo tiempo su complejidad”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú Untiveros

Las bases del modelo sociocomunicacional tienen como esencia tres conceptos: co-construcción, co-creación y co-evolución. El prefijo ‘co’ implica la dimensión intersubjetiva de la comunicación, aquella que garantiza la naturaleza interactiva de la comunicación. Se trata de identificar no sólo actores, sino conciencias de colaboración productiva, gracias a la cual la comunicación no está dada de antemano o entregada plena o en dosis, sino que se va construyendo en una actividad coordinada.

La co-construcción construye el contexto de interacción y la comunicación como tal. El contexto no avanza ni fluye progresiva o retrospectivamente respecto de uno, sino que lo constituye a uno mismo, en la relación con otro/a.

Es el principio de la identidad marcado por la propia alteridad, ya que es el otro a quien se busca permanentemente por la propia comunicación (MEAD, 1957; TAJFEL, 1972; GOFFMAN, 2001). Así, se trata de construir participativa y colaborativamente con el otro nuestra propia identidad y alteridad pero, esencialmente construir desde el otro/a, comprendiendo la mirada y concepción del otro/a.

Las relaciones entre personas; personas y grupos; grupos y organizaciones; organizaciones y la sociedad misma

El modelo sociocomunicacional (HERRERA ECHENIQUE, 2013) construido a partir de la integración de teorías, se constituye en un modelo innovativo, que mira desde las relaciones entre personas, personas y grupos, grupos y organizaciones, organizaciones y la sociedad misma. Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia de datos [teoría de la información (SHANNON; WEAVER, 1948)] o la retroalimentación informativa (modelo cibernético de Wiener a partir de 1939), integrando al hombre como centro del quehacer comunicacional, incorporando su complejidad racional, así como la emocional y experiencial (GOLEMAN, 1996).

Para Schramm (1971 apud OTERO, 2004), en vez de concebirse como algo que alguien hace a otro alguien, la comunicación debe ser entendida como una relación, como una interacción, como algo compartido.

Para Pérez (2012), el reconocimiento de la organización como el gran sujeto estratégico de nuestras sociedades contemporáneas termina ubicando a la comunicación en su ámbito de actuación y es ahí donde se viene desarrollando con fuerza bajo la rúbrica de comunicación estratégica organizacional.

Entonces, al hablar de lo humano habrá que referirse a la constitución de lo identitario. La identidad es el ser esencial y en consecuencia, lo que nos diferencia del otro/a y otros/as; es lo que nos hace únicos. Este conjunto de características hace que las personas se relacionen con tal o cual persona, que se ignoren a otras y que causen rechazo en las restantes.

Los procesos comunicacionales harían referencia a los actores, a espacios de necesidades y demandas con las prácticas que se verifican en la sociedad (CASTELUCCI, 2010). Por su parte, Manucci (2005), plantea que para mirar más allá de las creencias es necesario entender que ellas son construcciones subjetivas y colectivas, que a su vez, conforman la percepción del entorno y una mirada de la realidad. Así, la comunicación dejaría de ser un instrumento de

transmisión, para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados. Por lo tanto, ya no hay un emisor controlando los mensajes hacia un receptor, sino actores intercambiando símbolos y percepciones. De lo anterior, se podría deducir que las personas pueden diseñar y gestionar esos símbolos y percepciones.

Lo sociocomunicacional incorpora la identidad. Pero ésta no se observa directamente, sino que por medio de la cultura, ya que es la base inconsciente de la última. Es una construcción simbólica de emociones y experiencias, que se desarrolla por medio de las interrelaciones propias y con los demás. Esto se puede verificar en la historia, en la práctica ética y la filosofía de trabajo/vida. Para Capriotti (2009, p.24), “la Cultura Corporativa sería el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”.

“La dimensión intersubjetiva de la comunicación asegura la naturaleza interactiva de la comunicación. Se trata de identificar no sólo actores, sino conciencias de colaboración productiva”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú Untiveros

El hombre habla del mundo a través de su relación con el otro, es una relación triangular, entre el “yo”, el “tu” y el “mundo” (ACOSTA; MARTINOLI, 2005). La situación define la relación con el otro. Existe entonces una articulación recíproca entre identidad y finalidad. El mundo es lo que construye saber. El mundo es un mundo de saber, todo lo que se dice remite a un saber. Complementa esta visión Iñiguez (2001), quien propone que la identidad es por encima de todo, un dilema, entre la singularidad de uno/a mismo/a y la similitud con nuestros congéneres, entre la especificidad de la propia persona y la semejanza con los/as otros, entre las peculiaridades de nuestra forma de ser o sentir y la homogeneidad del comportamiento, entre lo uno y lo múltiple. Así para Tajfel (1972), la identidad sería aquello que me caracteriza y diferencia del otro; es decir lo que me hace único(a). Por su parte para Goffman (2001), habría roles en la sociedad y por medio de ellos las personas interactúan con los demás. El rol sería lo que posiciona frente al otro (MARCUS, 2011). Finalmente, para

Mead (apud TOMASINI, 2010), nos construimos en la interacción y la mirada del otro. Seríamos lo que el otro(a) u otros(as) dicen de nosotros.

Lo interesante de las tres definiciones es que la identidad presupone la alteridad, es decir, otro u otros que la definen. Yo soy yo, mi grupo es, mi organización es, y la sociedad es, en la medida que hay otro(a) u otros(as) que definen esa singularidad y la perciben.

En este escenario no existe relación valorada si no es percibida por las audiencias relevantes (otro(a) otros(as) Así, el valor lo entrega la mirada de los otros y otras con respecto a Mi (persona, grupo, organización y sociedad).

Espacio relacional

El modelo sociocomunicacional presupone un espacio relacional (interfaz comunicacional), de alta participación y colaboración. Es decir, co-constructivo. El contexto sobre el cual operará y se articularán las relaciones debe ser de co-construcción o co-creación; ello asegura mayor probabilidad de efectividad comunicacional.

Las variables del Modelo SocioComunicacional para el Estrategar, propone que sobre la base (interfaz de relación) de la co-construcción, es que se articulan sus cuatro variables: conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia y finalmente, sentido y significación (GUZMAN; HERRERA ECHENIQUE, 2019).

Se puede explicar cada variable del siguiente modo:

1° Conexión: Al hablar de la variable de conexión se está definiendo con quien o quienes se van comunicar, y cuál es la o las interacciones que se van a desarrollar. Presupone una red de relaciones del tipo centralizada, descentralizada o distribuida. Se establece la red y canales por medio de los cuales se requiere establecer la conexión entre la organización y sus grupos de interés.

2° Relación y Vínculo: Esta segunda variable presupone a la primera y la complementa; por lo que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo. La relación le suma lo afectivo/emotivo a la conexión.

Una conexión además del componente racional/informativo, debe incorporar el componente afectivo/emotivo y el experiencial. Por su parte, el vínculo presupone la integración de la variable tiempo a la relación.

3° Articulación de la diferencia: Esta tercera variable presupone a la primera y segunda, las complementa; por lo que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad. La articulación es la unión (flexible) entre dos o más partes no flexibles. Las funciones más importantes de las articulaciones son las de constituir puntos de unión entre los componentes y facilitar movimientos mecánicos (en el caso de las articulaciones móviles), proporcionándole elasticidad y plasticidad al proceso. La articulación, por lo tanto, permite unir partes diferentes y a veces relaciones de diferente índole.

4° Sentido y Significación: Esta cuarta variable presupone a la primera, segunda y tercera, es más, las complementa. Por ello la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad, para así asignarles una significación y por lo tanto un sentido (comprensión del para qué)

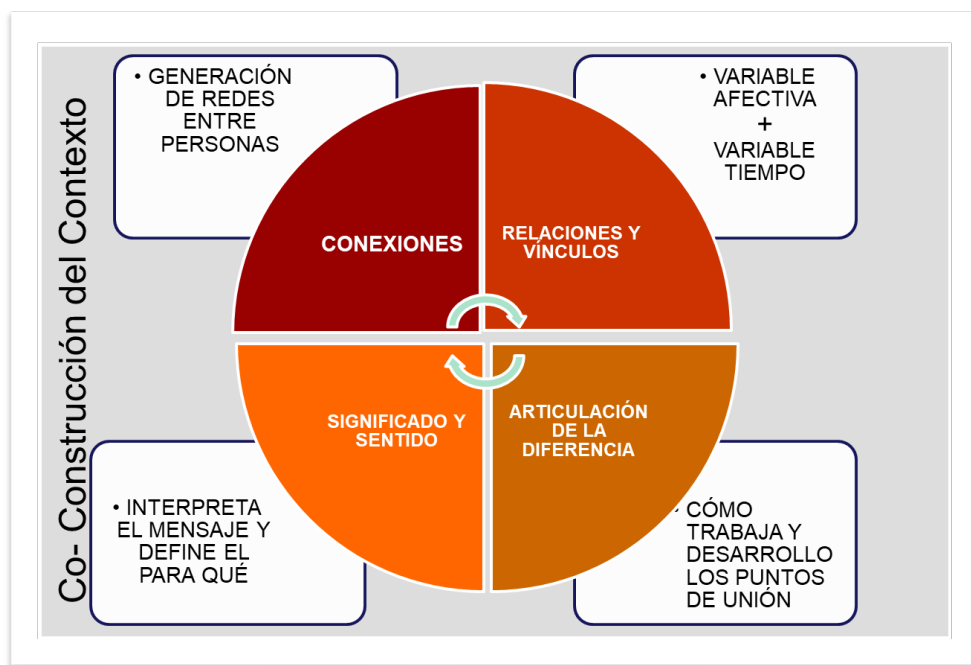
El sentido es consustancial al para qué y la significación, a la interpretación. De tal modo que cuando interpretamos le asignamos un valor de significación (al mensaje, la relación, etc.) y luego ella se transforma en la base para la configuración del sentido. Si cambia la significación (re-interpretación), puede cambiar el sentido.

La significatividad es una propiedad esencial de la eficacia simbólica de la comunicación. Hoy la comunicación exige que sea asumida en su realidad multidimensional. Involucra las relaciones entre personas, la realidad cambiante del desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el rol y el uso que las

personas hacen de estos recursos y las diversas modalidades de intercomprensión (objetivo cognitivo de la comunicación) entre las personas, quienes que definen los sistemas de producción, tratamiento, difusión y apropiación de los diversos productos comunicacionales.

La interpretación es una condición humana, todos interpretan mensajes desde el punto de vista cognitivo, emotivo y experiencial. Las palabras generan un significado interpretativo que contiene en sí mismo una carga de racionalidad y a la vez de emotividad.

Figura 1: Modelo SocioComunicacional para el Estrategar



Fuente: Creación propia a partir de variables del modelo.

“Homo Relatio” desde el punto de vista SemioEstratégico

Pérez (2012, p. 141), en sus postulados de la nueva teoría estratégica propone que “hablamos del cambio del actor racional al ser humano relacional”. Ello supone renunciar a considerar al sujeto como unidad de medida, como constructo representacional, como quantum, sino observar al sujeto con

relación a sus relaciones significativas, representadas como unidades de sentido y significación, como qualia.

Así, el modelo desarrollado por BendeZú (2013 apud HERRERA ECHENIQUE; BENDEZÚ, 2014), propone que la fuente epistémica de la semioestrategia de la comunicación es la construcción significativa. Ello supone que el problema es aquel que ha preocupado desde hace más de 50 años a las ciencias del lenguaje: la subjetividad (RASTIER, 2012). En la medida que todo proceso de comunicación es una actividad humana que construye las relaciones interpersonales, los sujetos actúan a partir de las comunicaciones que ellos realizan y sobre las cuales dejan sus huellas para más que interactuar e comprenderse (ESCANDELL, 2005) y para intercambiar valores de orden experiencial (VAN DIJK, 2012). La comunicación se manifiesta en soportes mediales que desarrollan modelos de relación y construyen valores de sentido que los participantes creen o no, confían o no, aceptan y rechazan en relaciones complejas de interpretación tensa, que se proyecta en el tiempo y en el espacio en la medida que define sus modos de relación (FONTANILLE, 2013).

El punto de vista semioestratégico de la comunicación, de acuerdo con BendeZú (2014), se ubica de acuerdo con un análisis semiolingüístico y semiocognitivo de la comunicación, que observa las modalidades de significación e interpretación, que no ve en la comunicación un conjunto de datos que se transfieren de un emisor hacia un receptor. Para la semioestrategia la comunicación es un proceso de modalización de las relaciones entre los sujetos participantes, comporta “...sistemas axiológicos vinculados a las opciones sintagmáticas, y cada una de las articulaciones que proponen y efectúan es portadora de valores.” (FONTANILLE, 2014, p.16).

‘Homo relatio’, es ‘homo relacional’, esto es, el conjunto de relaciones humanas que involucra la comunicación”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl BendeZú Untiveros

El ‘hombre relacional’ es el ‘hombre en comunicación’, como lo ha planteado la teoría de la comunicación en tanto relación que une a dos instancias subjetivas (RIZO, 2005). Para la semioestrategia de la comunicación estas instancias se ‘incorporan’ relacionalmente en la instancia del discurso, esto es, el conjunto de

prácticas o haceres de comunicación intencionados, dirigidos e interpretados por ‘dos’ entidades subjetivas que producen y comprenden signos se reconoce en el discurso. Dichas prácticas implican sistemas de valores (axiologías) que son opciones sintagmáticas (decisiones estratégicas) para actuar sobre los valores de su destinatario (presencia y fiducia).

En esta línea de reflexión, se encuentran las operaciones de producción y comprensión de significación desde y más allá del lenguaje. Justamente, ese más allá involucra la práctica del lenguaje en situación que es el objeto de una pragmática cognitiva que considera a los participantes como conciencias simbólicas que se reconocen mutuamente a través de una dinámica de percepciones intersubjetivas que dan lugar a la comprensión de dos hechos significativos: los signos intercambiados (el texto y su contexto) y las percepciones de la relación que posibilita la comprensión de dichos signos intercambiados (la intersubjetividad).

Si el ‘*homo relatio*’ es un principio relacional y humanizante de la estrategia, ¿de qué relación y de qué humanización se habla? Para la perspectiva semioestratégica de la comunicación, se habla de una percepción relacional que en propiedad es una actividad de involucración de los actores de la comunicación entre sí, de una modalización que desarrolla una triple conciencia relacional de tipo perceptivo:

- De los datos exteriores, mostrados y reconocidos como evidentes: exteroceptivos (por ejemplo: la imagen percibida de una marca a través de los colores, formas, figuras de personajes, ambientes, objetos mostrados);
- De los datos interiores, categorías o indicadores de clasificación de la realidad mostrada, es la manera como se califica a lo evidente: interoceptivos (por ejemplo: las calificaciones intangibles o atributos de una marca como la calidad, la seguridad, el prestigio, entre otros);
- De la involucración del sujeto frente a los dos datos anteriores y reconociéndose frente a ellos que da cuenta de la presencia simbólica del actor involucrado por el discurso lo que genera flujos de atención que es la relevancia que adquieren los signos: propioceptivos (por ejemplo: sensaciones como carencia o plenitud de una calificación o de una figura). Esta es la instancia del ‘cuerpo propio’ cuya función “...es la propioceptividad o capacidad de sentir lo de dentro y lo de fuera al

mismo tiempo.” (BLANCO, 2009, p.18).

La instancia propioceptiva es la del ‘cuerpo propio’, ésta no es una entidad unívoca o absoluta, sino es de tipo relacional, pues se trata de un proceso que a nivel de la comunicación supone una conciencia relacional, así el ‘cuerpo propio’ se escinde comunicacionalmente en: ‘cuerpo propio de uno’ / ‘cuerpo propio de otro’, cada uno reconoce datos externos e internos en ‘sí mismo’ (de uno) en ‘no mismo’ (de otro), lo que da lugar a las categorías de identidad / alteridad que describen a la comunicación como un proceso de relaciones y búsquedas incesantes tanto de ‘uno’ como de ‘otro’ en ‘sí mismo’ y ‘fuera de sí mismo’.

En tanto estrategia interactiva o intersubjetiva, el *‘homo relatio’* es una instancia semioestratégica de producción de sentido relacional que da cuenta de las condiciones de producción y comprensión de la significación que manifiestan las diversas acciones de comunicación organizacional en el marco de un contexto de generación de valor intangible para el desarrollo de relaciones con beneficios compartidos, eficaces y favorables con sus públicos de interés o stakeholders.

Específicamente se plantea la significación relacional, pues es ella la que se manifiesta en las actividades de comunicación. Aquí se plantearán los lineamientos de la semiótica de la presencia (LANDOWSKI, 2007) para comprender la co-construcción significativa generada por los intercambios relacionales que es el principio relacional y humanizante de la estrategia para la NTE.

La semiótica de la presencia postula que la interacción es una relación centrada en otro por relación a uno que es él mismo en tanto otro, por tanto, se trata de un discernimiento empático que da cuenta de las dinámicas relacionales propias de la conciencia intersubjetiva: uno / otro. El objeto es el otro y su presencia, con lo cual adquiere un tinte pragmático al ser el otro la referencia de la relación y no el uno como agente provocador de la relación. Así, la ecuación uno / otro adquiere su sentido relacional por el otro en tanto es diferente para uno y con quien establece relaciones significativas de tipo propioceptivo.

Es la manifestación de la presencia del otro en cuanto hace sentido y produce significación como práctica del lenguaje en comunicación, que va más allá de las palabras empleadas y que involucra todo tipo de signos y la percepción de la relación misma.

En el marco de la semiótica de la presencia se plantean tres regímenes de la presencia. Los tres parten del postulado de la búsqueda del otro que es la búsqueda de la diferencia, de la relación cooperativa en la producción de la significación que es la esencia de la comunicación. Así tenemos:

1º Régimen de la identificación recíproca según el cual aparece el fenómeno de la segregación o de la discriminación frente al extraño, diverso, marginal y excluido. Podemos afirmar que su metáfora es el de la ‘anti-patía’, razón de ser de la alteridad que crea la diferencia de personalidades o de identidades. Modalidad relacional: uno / otro: ‘tú’ que es el no-sí mismo.

2º Régimen de la presentificación según el cual se vislumbra la presencia eventual de ‘él mismo’, el otro está como ausente el cual se hace presente produciendo sentido, es el caso de las cartas o las comunicaciones a distancia donde el otro se nos devela en ciertas circunstancias para interpelarnos y hablarnos como segunda persona o ‘él’. Modalidad relacional: uno: ‘yo’ / otro: ‘él’.

3º Régimen de la representación según el cual aparece la figura de un tercero que es una forma específica del ‘otro’ pero que tiene la cualidad de aparecer para entregar al sujeto su propia imagen representándolo en el marco de sus intereses, expectativas e incluso su apariencia. Corresponde a la metáfora del espejo. Modalidad relacional: uno / otro = ‘nosotros’, para Landowski (2007) la figura ideal es la del teatro donde se realiza una suerte de comunión entre los que actúan y quienes asisten al espectáculo.

Estos tres regímenes nos permiten comprender lo que sucede cuando se pone en marcha el fenómeno de la conciencia relacional, que al disponerse estratégicamente adquiere una modalidad de involucración en la comunicación que hace que esta se naturalice a tal punto que provoque la sensación de ser parte de ella misma y de los propios objetos y sujetos que en ella se hayan manifestados. Así, la estrategia se transparenta y adquiere un velo de claridad incluso de “objetividad” que hace que la comunicación sea un lugar de encuentro entre conciencias, entre ideales, deseos, necesidades y expectativas.

La afirmación que acuñó el físico Lord Kelvin (William Thomson -1824 a 1907), con relación a que aquello que no se puede medir no puede mejorar, y que tuvo adaptaciones posteriores e interpretaciones de Peter Drucker (1993), aquí se propone, cambiar por “aquello que no se comprende, no se puede mejorar”, así nace el concepto de comunicación comprensiva. Si bien los indicadores de

medición son esenciales para calificar el éxito de una organización o la efectividad de acciones de comunicación para hacer memorable una marca, una relación grupal o interpersonal, sin una adecuada intelección sobre el sentido de dichas mediciones y hacia dónde van estratégicamente esos resultados, los esfuerzos serán parciales.

Aquí se adopta la comprensión como instrumento de investigación y modalidad para explicar hechos cualitativos e intersubjetivos.

“Metodológicamente, comprender una estrategia de comunicación es captar la conexión de sentido entre las decisiones y las manifestaciones de éstas en el ámbito del conjunto de acciones de comunicación medidas a través de indicadores de calificación en torno al valor de una marca o de una organización”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú Untiveros

Pensar, diseñar y hacer estrategias de comunicación es necesario comprender como son las relaciones con los diversos grupos de interés y gestionar las nuevas conductas que se deben generar desde y hacia los interactuantes. Para el “*homo relatio*”, la estrategia es una experiencia vivencial que supone interpretar los logros y las capacidades, los modos y las condiciones de la comunicación.

¿Cuándo la comunicación se transforma en estratégica?

Asistimos a un siglo donde la comprensión de la comunicación y de lo estratégico ha mutado en muchos ámbitos:

- Desde lo unidireccional a lo multidimensional.
- Desde lo simple a lo complejo.
- Desde la información a comunicación
- Desde el emisor y receptor a actantes del sistema comunicativo.
- Desde lo estático a lo fluido.
- Desde la competencia a la coo-petencia

- Desde la decodificación de mensajes, a la co-construcción.
- Desde la mirada presente a la futura (futuribles)
- Desde la acción concreta e inmediato al pensar observando el contexto y luego actuar.
- Desde contextos de seguridad, a ambiguos e inciertos.
- Desde la gestión de objetivos específicos, a la gestión multiobjetivos (personales, grupales, organizacionales, de estado y de la sociedad)
- Desde los activos tangibles, a los intangibles.

Un conjunto de conceptos que tienen clara aplicación en el contexto o mercado en el que hoy toca gestionar significados y sentidos.

Las características del entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones, la política, los Estados y las sociedades, exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que éste ofrece. Esa condición de adaptabilidad se ve favorecida en Organizaciones/Estados/Sociedades/Política -entendida como parte consustancial a la sociedad- en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de los hechos y sucesos, por lo que les otorga sentido. Ese conocimiento sería imposible sin la comunicación.

En ese sentido, la comunicación se instala como el espacio que une la estrategia con las personas. La comunicación sería la madre de todos los intangibles (VILLAFANE, 2003, 2013), y la nueva visión de la estrategia no puede entenderse como un proceso lineal -heredado de las ciencias clásicas y mal llamadas duras- tal y como la entendió el matemático Shannon en 1948, en “*The Mathematical Theory of Communication*”, que poco tiempo después ampliaría con su profesor Warren Weaver. Ambos científicos, estaban trabajando en el mejoramiento de las líneas telegráficas de Nueva York, con base en el modelo de emisor, mensaje, canal, medio, receptor, no en un modelo de comunicación humana, que supone incertidumbre y complejidad. Los modelos lineales son muy útiles en procesos de control, no así en la gestión (PILAR, 2012). La comunicación es eminentemente gestión de significados para lograr sentidos compartidos (VYGOTSKY, 1995).

La comunicación se desarrolla en escenarios complejos y en contextos multiculturales (MORIN, 2009; LUHMANN, 1998; WAGENSBERG, 1994). En este sentido, cada emisor actúa con otros emisores en un espacio de relación simultáneos, quíéralo o no. La comunicación no es un proceso lineal, sino

complejo. Invariablemente supone un espacio y red de relaciones que se produce por el hecho que las personas o grupos están en constante interacción.

Desafortunadamente hoy en muchas organizaciones prevalece una visión meramente instrumental de la comunicación, limitada al entrenamiento afectivo de quienes la conforman (“comunicación interna”), con el conocido repertorio de cursos de capacitación para estimular el sentimiento de equipo. El desprecio a la comunicación como premisa efectivamente estratégica permite comprender y explicar los pobres resultados. La comunicación es un espacio de relación (interfaz) estratégica que puede sumar valor si es concebida, planificada y gestionada como parte y contenido de la estrategia; no está escindida de ella ni es un simple accesorio. La comunicación se hace estratégica cuando deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en un espacio de diseño y gestión de significados (MANUCCI, 2005), ello por supuesto representa un enorme desafío para la academia de investigadores de la comunicación.

“Cuando se habla de comunicación, es bueno acudir a las raíces del concepto, el que proviene del latín “communis”, que significa poner en común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo “en común” con alguien o lo que es lo mismo, tratamos de compartir conceptos, mensajes o ideas. Como se observa, no tiene nada de instrumental y poco de transferencia de información, como todavía algunos la entienden”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú Untiveros

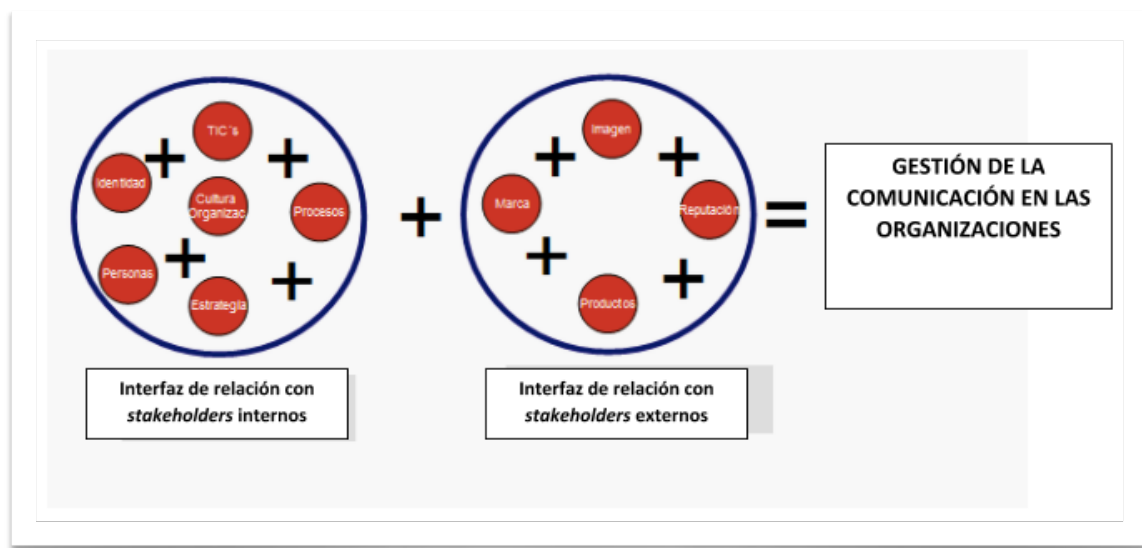
La comunicación es un tema que ha estado presente en el centro de la historia del Hombre y a medida que el tiempo pasa los estudiosos de la materia han ido aumentando, tomándose mayor conciencia de la importancia que ella tiene, sobre todo al mediar con “un tercero excluido”, denominado; organización.

Conectar su interior con el exterior

Al trabajar la comunicación en, desde y hacia las organizaciones, es necesario conectar su interior con el exterior e integrar en la toma de decisiones lo que ocurre “allá afuera”. En esa lógica se trabaja desde dentro de la organización hacia fuera, desde la cultura, y la identidad, hacia la imagen y reputación de la

marca. Desde la relación con sus audiencias internas y la relación con los públicos objetivos externos.

Figura 2: Interfaz con públicos internos y externos



Fuente: Creación propia

En el figura 2, se pueden identificar por un lado variables de orden interno que se suman a la hora de interactuar entre sí; identidad, TIC's, procesos, estrategia, personas y cultura organizacional, las que toman relevancia al interactuar simultáneamente con las diferentes audiencias internas. La comunicación entonces se transforma en estratégica cuando las variables de gestión organizacional se articulan con una concepción de interfaz de relación con los públicos de interés o *stakeholders* internos.

Por otro lado, se suman además las variables de orden externo tales como Imagen, Marca, Reputación y Productos, cuya interfaz de relación con los públicos de interés externo también son parte de lo estratégico organizacional. Ambos espacios (interno y externo), son los que en conjunto conforman el ámbito de acción del área disciplinaria denominada como comunicación con las organizaciones y que requieren de una gestión de complejidad de la relación.

Dentro de los que hoy se les denomina factores críticos de éxitos de la organización, la habilidad de comunicación humana es fundamental, porque a

través de ella obtenemos y entregamos la información necesaria para la toma de decisiones en el trabajo. Para Hamilton y Cordell (1990, p.3), “el factor crítico de éxito o fracaso de la gestión se centraría en las habilidades comunicacionales de todos sus colaboradores.

Hoy, muchas organizaciones entienden la comunicación como el entrenamiento afectuoso entre quienes la conforman, materializados en asistencia espectáculos con los trabajadores, picnic con la familia, almuerzos de camaradería y reuniones con las esposas de los colaboradores. Actividades, absolutamente desligada de la estrategia organizacional. Luego, no se explican por qué los resultados de la gestión se presentan por bajo de lo esperado. La comunicación es un espacio a modo de interfaz que permite o facilita realizar un conjunto de actividades simbólicas, así como articular significación y sentido para sumar valor comunicacional, que al ser percibido y valorado por los *stakeholders*, aporta mayor diferenciación, posicionamiento y generación de valor, lo que redundará en mayor competitividad organizacional. Ahora, para que el conjunto de actividades produzca un impacto comunicacional al interior de una organización y que éste se refleje hacia afuera, no basta con las habilidades comunicacionales personales, es necesario además, una política organizacional en tal sentido y que junto a ello los mensajes y acciones implementadas sean percibidos como congruentes y consistentes con los planes trazados.

La comunicación es un proceso que se produce en un contexto y que tiene por objeto hacer que interactuantes de la relación, compartan significados. De otra forma, se produciría sólo el proceso, cosa que siempre sucede, pero no el compartir significados, acción generadora de la comprensión del mensaje. Una administración y gestión eficientes de tal proceso son los pilares del desarrollo de toda organización, pero para lograr esto, son necesarias herramientas que apoyen transversalmente los procesos y funciones que operan dentro de la organización.

“La comunicación en la organización se constituye en soporte y espacio de relación a la vez, aspectos que facilitan el avance hacia el cumplimiento de las metas”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendejú Untiveros

Son pilares que permiten que los miembros de la organización se identifiquen y sientan parte de ella. Al estar mejor informados e integrados, los colaboradores sienten que cuentan con herramientas que contribuyen a la solución de conflictos y muestran una mejor predisposición al cambio. Desde una sociedad orientada a la información a una orientada a la calidad y cambio permanente, como habría plateado Toffler (2016).

Para Fernández Collado y Damke (1986, p. 48) “La comunicación parece, pues, corresponder a un concepto central de la vida de las organizaciones. Sin embargo, durante mucho tiempo estuvo excluida, como si se comunicara en todos lados, pero no en el mundo del trabajo”. Ésta, se desarrolla en y entre organizaciones de diversa índole.

Todo comunica: la importancia de la gestión y articulación del mensaje en stakeholders

Si se acepta que toda conducta es comunicación, cosa que ya propuso Watzlavick (1997), ya no manejamos una unidad de mensaje en un solo sentido, sino más bien un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta (verbal, tonal, postural, contextual, etc.), todos los cuales limitan e inciden en el significado de los otros. A su vez, hay una propiedad de la conducta que no podría ser más básica, por lo cual suele pasársela por alto: no hay nada que sea contrario de conducta. Para Watzlavick, no hay "no conducta" (es imposible no comportarse). Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar (axioma 1 de la comunicación) Actividad o inactividad, palabras o silencio, siempre tienen valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden de dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican. Según Watzlavic, Bavelas y Jackson (1997, p.128), “... debe entenderse que la mera ausencia de palabras o de atención mutua no constituye una excepción a este axioma. Tampoco podemos decir que la "comunicación" sólo tiene lugar cuando es intencional, consciente o eficaz, esto es, cuando se logra un entendimiento mutuo”.

La imposibilidad de no comunicar es un fenómeno de interés no sólo teórico, sino que práctico. En muchas ocasiones en que las organizaciones han guardado silencio o no informado acerca de un hecho o acontecimiento, sus audiencias habrán interpretado esa no conducta como una forma de comunicación. Dado

lo anterior, la comunicación organizacional es una necesidad de las entidades tanto comerciales, sociales, educativas, culturales, públicas, privadas, nacionales o globales. Propia de las demandas de las nuevas audiencias. Al hablar de la comunicación organizacional lo hacemos como aquella disciplina que estudia el fenómeno de la comunicación en, entre desde y hacia las organizaciones y su entorno. Es un espacio de interacción. Se ocupa de la resolución de problemas que se producen a partir de las interrelaciones e intrarrelaciones que ocurre entre personas por el hecho de estar juntos, entre personas y procesos, entre personas y tecnologías que actúan dentro de una cultura dada. Personas que se organizan tras un propósito común y el entorno que los rodea. Por otro lado, la comunicación organizacional tiene por objeto facilitar que los colaboradores organizacionales entiendan la razón de ser de su empresa y se comprometan con el cumplimiento de objetivos y metas.

“En la medida que el colaborador entiende para qué está la organización, hacia donde va y cuáles son los valores, se hace más fácil el compartirlos y hacerlos suyos. Esto, va generando una cultura e identidad compartida, lo que hace al colaborador sentirse más motivado y por ende, transforma el proceso productivo en altamente sinérgico”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú Untiveros

Debido a que la organización está constantemente comunicando, tanto hacia dentro de ella, como al exterior, se habla de una comunicación es en 360%, es decir, todo lo que hace o deja de hacer la organización, comunica. En este sentido la comunicación organizacional tiene por objeto facilitar que consumidores, clientes, ciudadanos y/o audiencias estratégicas, adhieran a la organización y que su entorno tales como medios de comunicación, líderes de opinión, grupos de influencia, opinión pública, la valoren. En este sentido, la comunicación apoya el desarrollo de la imagen y de la reputación corporativa, cuando se sustenta en la identidad y cultura organizacional. Son el contenido de ambas. Comunicación en 360° es un “estado de diálogo constante”, donde las organizaciones asumen su rol comunicador para así generar conversaciones, agendar temas, movilizar información y generar experiencias altamente valoradas en sus audiencias. De esta forma, la comunicación en 360° busca

proyectar objetivos para compartir valor desde la comunicación, y con esto, difundir, interaccionar y generar transacción de mensajes con los públicos escogidos como gravitantes. Las Relaciones Públicas o más definida como la Relación con Públicos, es la encargada de vehicular y transmitir a las audiencias, a partir del estudio de sus necesidades, buscando los canales que de mejor forma lleguen e impacten al mercado meta.

Comunicación y estrategia serán siempre términos asociados e interdependientes uno del otro. Al respecto Fernández Collados y Dahnke (1986), opinan que la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo.

Cada vez más, las organizaciones comprenden la urgente necesidad de tener a sus colaboradores organizacionales motivados, alineados, actualizados y conectados con la organización y sus procesos de cambio. Este estado demandante de información tanto vertical como horizontal y en red, exigen una alta comunicación interna y externa de la organización con sus audiencias. Se desprende de ello, que la comunicación interna de una entidad es un elemento único y transversal a todos los procesos de la organización, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar “escenarios posibles” dentro de la empresa (tiempos de crisis, cambios estructurales, cambios culturales, entre otros). Para Joan Costa (1999, p. 95) “Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican (...) comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma”.

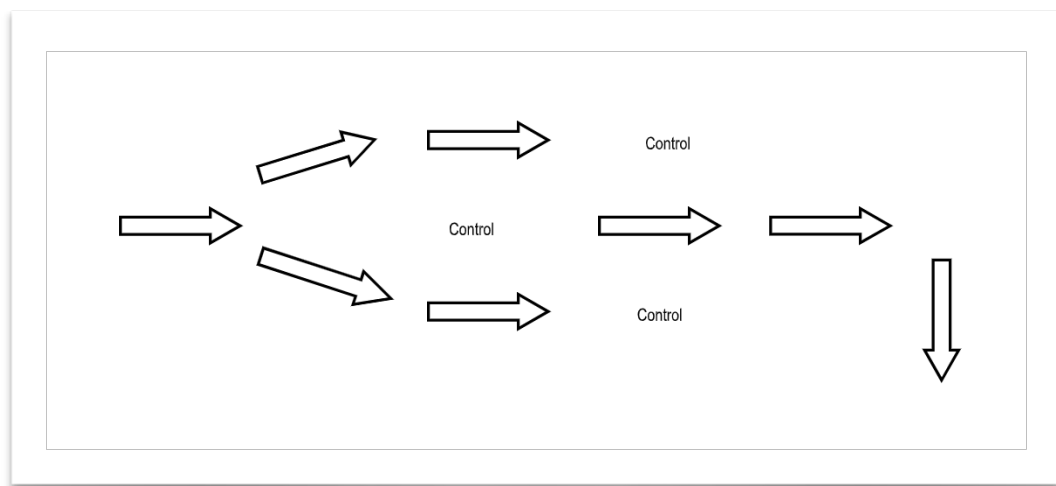
La necesidad de las organizaciones de comunicarse con sus miembros, así como con las audiencias externas y gestionar la información que circula, empezó a cobrar reconocimiento y valoración recién en los años noventa y con mayor fuerza en el inicio del 2000. Este período sirvió para transitar de una situación de opacidad informativa en las organizaciones a otra muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los colaboradores o con el logro de objetivos finales, como la rentabilidad o productividad de esta.

Otra característica de la empresa que trabaja la comunicación como estratégica, es que concibe a sus audiencias como estratégicas, porque reconoce que son justamente ellas de quienes depende la subsistencia de la organización. Por lo tanto, necesita interlocutar de manera de generar diálogos que se transformen

en relación constante y sostenida en el tiempo. La comunicación entre el sujeto y objeto de estudio, no se puede entender como un proceso lineal. Debemos recordar que los modelos lineales son útiles en procesos de control, no de gestión. La comunicación es eminentemente gestión de significados.

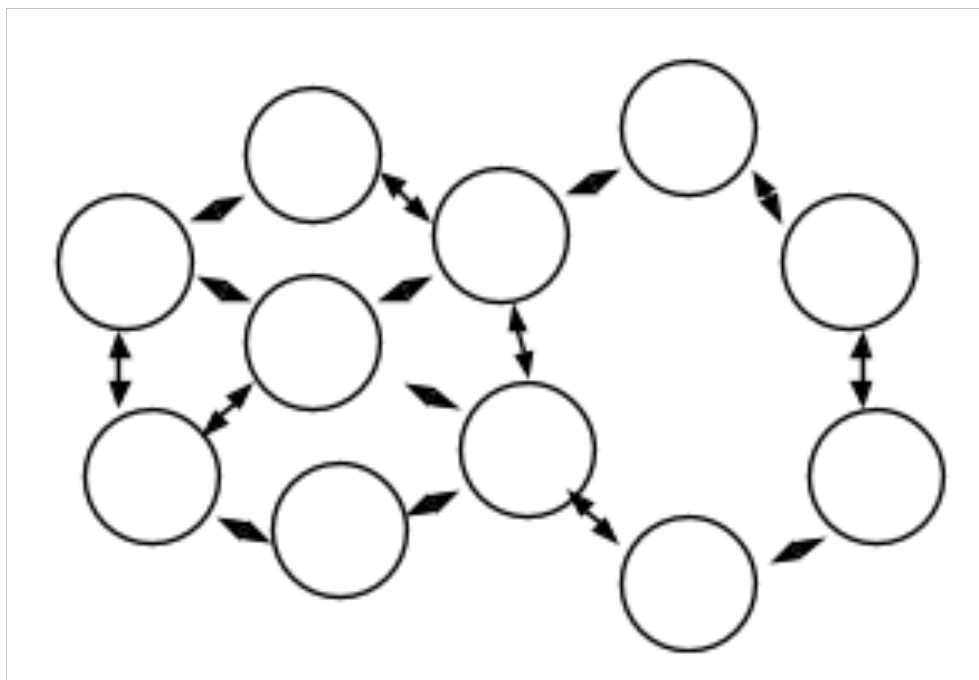
En los procesos de control (figura 3), se observa cadenas de acontecimientos que van generando hitos en los cuales se podría aplicar observaciones que permitieran evaluar un estado de situación del avance en el proceso y por lo tanto, sirve mucho establecer los espacios o hitos de control.

Figura 3: Modelo lineal



Fuente: Creación propia

En los procesos de gestión (figura 4) son desarrolladas las redes de relaciones de acontecimientos, que van generando interacciones entre los diferentes hitos. Se trata de reproducir lo más fielmente posible el tipo y carácter de la relación que se genera entre las partes del sistema. A este tipo de relación están cada vez más orientándose las organizaciones en el siglo XXI.

Figura 4: Modelo de gestión*Fuente: Creación propia*

La comunicación se desarrolla en escenarios complejos y en contextos multiculturales. En este sentido, los interactuantes se relacionan interactuando entre sí en un espacio de relación simultáneos, quiéralo o no (la imposibilidad de no comunicar, Watzlavick). Al mismo tiempo, genera mensajes por múltiples canales y medios en forma consciente o no consciente. Es más, el hecho de no decir nada, está comunicando el deseo de no comunicación, por lo que allí ya tenemos un significado. Este cúmulo de informaciones es percibido de diferentes formas por los múltiples tipos de receptores (audiencias), que a su vez interpretan mensaje o mensajes y los recodifican a luz de sus propias experiencias; valores, creencias, estados de ánimo y contextos. Por último, el entorno influye y a veces presiona, en la resignificación de los mensajes.

Como se puede observar, la comunicación no es un proceso lineal, sino más bien como una serie de círculos que se interrelacionan a veces se intersectan y en otras, se unen en procesos de gestión. Es un espacio y red de relaciones que se produce por el simple hecho que las personas, grupos, organizaciones y la sociedad, están en constante interacción.

Hace unos 40.000 años atrás, nuestros directos antecesores, los hombres de Cromañón, desarrollaron la habilidad para hablar. Anteriores homínidos, como el hombre de Neardenthal, fueron incapaces de hacerlo a causa de la estructura fisiológica de su lengua. El desarrollo del habla y el lenguaje separó al hombre de Cromañón de otros homínidos y de otras especies animales cercanas. Con la habilidad de pensar, razonar y comunicarse por caminos complejos, la especie humana inventó la escritura, la imprenta y en los tiempos modernos, los sofisticados medios electrónicos (DEFLEUR, p.90 apud LUCAS MARÍN; 1997).

Winkin (apud GOLDHABER, 1994, p.71), muestra la lenta evolución del sentido de “comunicar” en el idioma francés. Cuando apareció por primera vez – a mediados de siglo XIV. Significaba: “participar de, poner en común”. Luego, hacia fines del siglo XVI, “comunicar” empieza a significar también “transmitir”, definición cercana a todos los sentidos actuales de la palabra

La comunicación entonces se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en las estructuras de la sociedad, ello hace muy difícil la exclusión de lo social y los eventos del comportamiento. Dado que la teoría de la comunicación es un campo relativamente joven, este es integrado en muchas ocasiones a otras disciplinas tales como la filosofía, la psicología, la antropología y la sociología y es posible que no se encuentre un consenso conceptual sobre la comunicación vista desde los diferentes campos del saber. “En la actualidad, no existe “un paradigma” desde el cual los estudiosos de la comunicación puedan trabajar. Una de las respuestas de los estudiosos al respecto es que establecer una metateoría sobre la comunicación, negaría la investigación y sofocaría el amplio cuerpo del conocimiento en el cual la comunicación funciona” (OTERO, 2004, p.52).

“La comunicación entonces se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en las estructuras de la sociedad”.

Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendejú Untiveros

En otra formulación, se entiende por comunicación al proceso a través del que un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje es trasladado a una o varias personas de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje iniciaron (SMITH, p. 95 apud LUCAS MARÍN, 1997)

Pérez, señala que para entender la comunicación hay que integrar cuatro grupos de nociones: “significante y significado (la expresión y lo dicho), denotación y connotación (significado primario y sus asociaciones), campo semántico (palabras e imágenes que se relacionan con un sector conceptual del entendimiento) y texto y contexto, el texto habría que interpretarlo en su contexto” (PEREZ, 2001, p. 427-428). En este sentido, se debiera entender a la comunicación, como una interacción simbólica.

Hasta los años treinta, el management de empresas se apoyaba esencialmente en la intuición, “la experiencia pasada y el sentido común de sus dirigentes: el jefe siempre tenía la razón y los empleados, simples factores de producción debían ejecutar las acciones. El único estilo de comunicación era el de la orden”. (ELDIN, 1998, p. 141). Para el autor, el modelo de organización de referencia de los seres humanos entre si se apoyó siempre en una jerarquía, normas de conducta, controles y sanciones. Ello, se transformó en teoría a comienzos del siglo XX, gracias a los trabajos del alemán Max Weber para responder a las necesidades de las empresas, surgidas de la Revolución Industrial. Weber elaboró el modelo denominado como “modelo burocrático” que funciona alrededor de 4 principios; el trabajo está distribuido y dividido de manera racional. La autoridad está claramente definida alrededor de una jerarquía de poder predeterminada. Las conductas están sujetas a normas y un sistema de sanciones positivas o negativas igualitario de recompensa o castigo, respeto o desobediencia a las normas requeridas.

Para Lucas Marín, el estudio de la empresa podría ser considerada en primer lugar como una organización y en segundo, como institución. “Se basa en la existencia de la división del trabajo entre sus miembros, especializados en diferentes tareas. Las tareas individuales están coordinadas por algunas personas concretas, lo que presupone cierta distribución del poder” (LUCAS MARÍN, 1997, p. 44). Ahora, tal como la organización, la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios, concluye.

En otro escenario, Pizzolante, visualiza la comunicación mediante tres conceptos básicos: cultura, identidad e imagen. Para él, la comunicación empresarial (no habla de organizacional ni corporativa, tampoco de institucional), “se hace estratégica en la medida que se sabe dónde se está y a donde se quiere llegar; que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia, una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y procesos de relación con los públicos internos y externo que esta posee” (PIZZOLANTE, 2003, p. 34).

Para Tironi y Cavallo (2004, p. 27), habría que hablar más bien de comunicación estratégica, que sería “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político, en una relación armoniosa y positiva, desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”. Así, la comunicación estratégica proyecta la identidad de la empresa, en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante. Para los autores, el concepto de “corporativa”, remite directamente al “cuerpo”, es decir, a la constitución de su identidad, en cambio lo estratégico, introduce la variable del futuro. En este sentido, las conductas “corporativas” tendrían en cuenta el estado presente, en cambio lo estratégico, miraría hacia el futuro. La comunicación estratégica actuaría para reunir y sistematizar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos, y así posibilitar el enfrenamiento de crisis, cosa característica de la época actual. Una característica y condición de la comunicación estratégica, es que se desarrolla en sociedades donde conviven un sistema político democrático y una economía abierta.

En la primera mitad del siglo XX, la comunicación fue considerada en función de los medios de comunicación y no de la organización. “En cambio hacia fines de dicho siglo, se produce un cambio de mirada, lo que genera una mezcla de estrategia y comunicación, con la capacidad de introducir a la empresa en la realidad social del entorno, constituyendo el nuevo paradigma del siglo XXI”. (WOLTON, 2004, p.23).

Para Sousa (2006), se habría producido un cambio de visión hacia el paradigma de la economía del conocimiento y serían Von Hayek, Herbert Simont, Fritz Machlup, Michael Planly, Edith Penrose, Danel Bell y Chris Argyris, los grandes precursores del movimiento intelectual que ponen énfasis en la relevancia de lo económico en la sociedad del conocimiento. El texto publicado por Hayek en 1945 en la Revista América Economía “The use in knowledge in society”, sería el precursor de la concepción de lo que hoy conocemos como economía del

conocimiento. Sería una economía en la cual la creación, la distribución y el uso del conocimiento es el mayor propulsor de crecimiento, riqueza y empleo. La comunicación estratégica justamente se ocuparía de aquello.

Consideraciones finales

Recordemos que la comunicación es estratégica, cuando deja de ser un instrumento de transmisión informativa y por lo tanto carente de sentido claro para los interlocutores, para transformarse en un espacio (interfaz) de diseño y gestión de significados compartidos, que le generen sentido a otros y otras.

Las organizaciones son un cúmulo de interacciones y relaciones entre personas. Los procesos de trabajo en red, no podrían funcionar sin personas que los articulen y otorguen vida, transformándola en la red social de trabajo; luego la comunicación, es esencial para vehicular contenidos, mensajes, emociones y experiencias entre la organización, sus audiencias y el entorno que los rodea.

Referências bibliográficas

ALVES, S. Anistia Internacional adota nova abordagem para “popularizar os Direitos Humanos”. Portal B9. 2019. Disponível em: <<https://www.b9.com.br/111831/anistia-internacional-adota-nova-abordagem-para-popularizar-os-direitos-humanos/>>. Acesso em: 13 set. 2019.

ACOSTA, M. A.; MARTINOLI, E. **El mensaje institucional cooperativo**. Una mirada desde el análisis del discurso”. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2005.

ARIAS, A. Los qualia: intuiciones y argumentos. Apuntes para una nueva aproximación. España: **Cuaderno de Materiales, Revista de Filosofía**, v. 24, p. 27-49, 2012.

ARRIBAS, A.; HERRERA ECHENIQUE, R.; PEREZ, R. **Nueva teoría estratégica**. Repensando la estrategia desde la comunicación. Quito: Razón y Palabra, 2017.

BALAGUER, M.; FERNÁNDEZ, M.; MUÑOZ, M. **La responsabilidad social de la empresa**. España: Generalitat Valenciana, 2007.

BLANCO, D. **Vigencia de la semiótica y otros ensayos**. Lima: Fondo editorial Universidad de Lima, 2009.

- CAPRIOTTI, P. **Branding Corporativo**. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa”. Santiago: Colección de Libros de la Empresa, 2009.
- CASTELLUCCI, D. **Dimensión Socio-Comunicacional**: Prácticas Comunicacionales. Argentina: Estudio realizado para la Provincia de Buenos Aires, 2010.
- COSTA, J. **La comunicación en Acción**. Papeles de comunicación. Barcelona: Editorial Paidós, 1999.
- DRUKER, P. **El management del futuro**. Buenos Aires: Sudamericana, 1993.
- ELDIN, F. **El management de la comunicación**. Buenos Aires, Argentina: Edicial S.A., 1998.
- ESCANDELL, M. V. **La comunicación**. Madrid: Gredos, 2005.
- FERNÁNDEZ COLLADO C.; DAMKE G. **La Comunicación Humana**. Ciudad de México: Edt. Mc Graw Hill, 1986.
- FOMBRUN, C.; VAN RIEL, C. **The Reputational Landscape**. EE.UU: Corporate Reputation Review. Edt. Mc Graw Hill, 1986.
- FONTANILLE, J. **Semiótica del discurso**. Lima: Fondo editorial Universidad de Lima, 2001.
- FONTANILLE, J. Medios, regímenes de creencia y formas de vida. **Contratexto**. Revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, n. 21, p. 65-82, 2013.
- FONTANILLE, J. **Prácticas Semióticas**. Lima: Fondo editorial Universidad de Lima, 2014.
- GOLEMAN, D. **La Inteligencia Emocional**. Buenos Aires: Javier Vergara Ediciones S.A., 1996.
- GOFFMAN, E. **La presentación de la persona en la vida cotidiana**. Argentina: Amorrortu, 2001.
- GUZMAN, H.; HERRERA ECHENIQUE, R. **Comunicación estratégica**. Interfaz relacional entre las organizaciones y sus stakeholders. Bogotá: Amorrortu, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.. **La organización de alto desempeño**: El propósito estratégico”. EE.UU: Lo mejor de Harvard Business Review, 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competing for de Future**. EE. UU.: HBSP, 1996.
- HAMILTON, C.; CORDELL, P. **Communicating for Results**. California, EE.UU.: Wadsworth Publishing Company, 1990.
- HERRERA ECHENIQUE, R. **Comunicación Estratégica en Chile**: Panorama de la Industria Local y Alcances al Potencial de Desarrollo en la Región”. Tesis Doctoral Universidad de Málaga, España, 2013.
- HERRERA ECHENIQUE, R.; PÉREZ, R.A. **Nueva Teoría Estratégica**: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad. Santiago: Santillana – FISEC, 2014.

- HERRERA ECHENIQUE, R.; BENDEZÚ, R. **Estrategar**. Una nueva perspectiva para la construcción de estrategias de comunicación. Santiago: INCOM CHILE, 2014.
- ÍÑIGUEZ, L. **Identidad**: De lo Personal a lo Social. Un Recorrido Conceptual, en Eduardo Crespo (Ed.) La constitución social de la subjetividad. Madrid: Editorial Catarata, 2001.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. WITTINGTON, R. **Dirección Estratégica**. 7. ed. Madrid: Pearson, 2006.
- KUHN, T. **La estructura de las revoluciones científicas**. 3. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 2006.
- LANDOWSKI, E. **Presencias del otro**. Fondo editorial Lima: Universidad de Lima, 2007.
- LARRAÍN, F.; SACHS, J. **Macroeconomía en la economía globalización**. 3. ed. Santiago, Chile: Pearson, 2013.
- LUCAS MARÍN, A. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones**. Barcelona, España. Editorial Bosch, 1997.
- LUHMANN, N. **Sistemas sociales**. Lineamientos para una teoría general. 2. ed. Barcelona: Anthropos, 1998.
- MANKIW, G. **Principios de Economía**. 6 ed. México: Harvard University, 2013.
- MANUCCI, M. **Atrapados en el presente**. Quito: Ciespal, 2005.
- MINTZBERG, H. **Caída y auge de la planificación estratégica**. EE. UU.: HBR, 1994.
- MORIN, E. **Introducción al pensamiento complejo**. España: Gedisa, 2009.
- OHMAE, K. **Internationalization and Firm Performance: The Role of Intangible Resource**. Bremen: Gabler, 2009.
- OLMEROD, P. **The death of the economics**. EE. UU.: John Wiley & Son, Inc., 1994.
- OTERO, E. **Teorías de Comunicación**. Santiago: Editorial Universitaria, 2004.
- PÉREZ, R. **Comunicación Estratégica**. Madrid: Ariel, 2001.
- PÉREZ, R. A.; MASSONI S. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009.
- PÉREZ, R.A. **Pensar la estrategia**. Buenos Aires: La Crujía, 2012.
- PÉREZ, R.A.; SANFELIÚ. I. La nueva teoría Estratégica (NTE), ¿cuarto paradigma?. In: FRÍAS, A.; HERRERA ECHENIQUE, R.; PÉREZ, R. A. **El Viaje a la Complejidad**. La complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social. Tomo 4. Madrid: Biblioteca Nueva., 2001.
- PÉREZ, R.A. **Estrategar**. Vivir la experiencia. Buenos Aires: Universidad Nacional Lomas de Zamora, 2018.
- PILAR, J. **Herramientas para la gestión y la toma de decisiones**. Argentina: Hanne, 2012.

- PIZZOLANTE, I. La geometría de la comunicación empresarial. México: **Revista Razón y Palabras**, n. 34., 2003.
- RASTIER, F. **Artes y ciencias del texto**. Madrid: Siglo XXI, 2001.
- RIZO, M. La Intersubjetividad como Eje Conceptual para pensar la Relación entre Comunicación, Subjetividad y Ciudad. Ciudad de México: **Revista Razón y Palabra**. n.47., 2001.
- SHANNON, C. A Mathematical Theory of Communication. EE. UU.: **Bell System Technical Journal**. v. 27, 1948.
- SOUSA, C. **Organizing for knowledge**. Veenendaal, Netherlands : Universal Press, 2006.
- TAJFEL, H. **La catégorisation sociale**. París: Larousse, 1972.
- TIRONI, E.; CAVALLO, A. **Comunicación Estratégica**. Santiago, Chile: Editorial Taurus, 2004.
- TOFFLER, A. **El shock del futuro**. Barcelona: Urano, 2016.
- TOMASINI, M. Un viejo pensador para resignificar una categoría psicosocial: George Mead y la socialización. Universidad de Córdoba. **Athenea Digital**, n. 17, p. 137-156, 2010.
- VAN DIJK, T. **Discurso y contexto**. Un enfoque sociocognitivo. Barcelona: Gedisa, 2012.
- VAN RIEL, C. **Alinear para Ganar**. Madrid: Lid., 2012.
- VILLAFANE, J. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. España: Pirámide, 2008.
- VILLAFANE, J. **La buena reputación**. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide, 2003.
- VILLAFANE, J. **La buena empresa**. Madrid: Pearson, 2013.
- VYGOTSKY, L.S. **Pensamiento y Lenguaje**. S/L: Editorial Fausto. psikolibro.com, 1995.
- WAGENSBERG, J. **Ideas sobre la complejidad del mundo**. España: Tusquets Editores S.A., 1995.
- WOLTON, D. **La otra mundialización**. Barcelona, España: Editorial Gedisa, 2004.

**O Fluir da
Comunicação
Estratégica:
Integrada e em
Ambiente Online e
Offline**



Joana d'Arc Bicalho Félix



Professora doutora ministra disciplinas em Pós-Graduação e em Graduação em Planejamento e Gestão nas áreas de Comunicação Organizacional; Comunicação de Marketing; Comunicação Estratégica; Comunicação Integrada; Assessoria de Comunicação e Marketing em Ambiente online e offline.

Atua há mais de 20 anos como profissional e consultora de empresas na área. Possui diversos trabalhos realizados para empresas públicas, privadas e organismos do terceiro setor em Planejamento Estratégico de Comunicação, Política de Comunicação, Planejamento Tático e Operacional, Indicadores e Métricas de Comunicação e Reestruturação de Organograma e Fluxograma em Assessorias de Comunicação.

Coordenou por mais de 10 anos a pós-graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações, do UniCEUB. Hoje coordena cursos in company e de extensão com foco na aplicação prática.

E-mail: joana.bicalho@ceub.edu.br

O FLUIR DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: INTEGRADA EM AMBIENTE ONLINE E OFFLINE

Joana d’Arc Bicalho Félix

Ser gestor de comunicação em empresas públicas, privadas ou organismos do terceiro setor não é tarefa fácil. Demanda bem compreender as Estratégias da Organização e, com correta linguagem, chegar a um público bem delimitado, em que a comunicação venha a efetivamente contribuir para os resultados de ambas as partes: Empresa ou Organização e Consumidor ou Cidadão.

Empresas Públicas, Privadas e Organizações do Terceiro Setor devem elaborar o planejamento de comunicação com o propósito de posicionar a imagem e alcançar os objetivos e metas estratégicas. Necessitam observar e compreender os fluxos de comunicação formal e informal; a cultura organizacional; os valores e princípios norteadores em aderência, e o engajamento do público interno com o posicionamento da marca junto à sociedade.

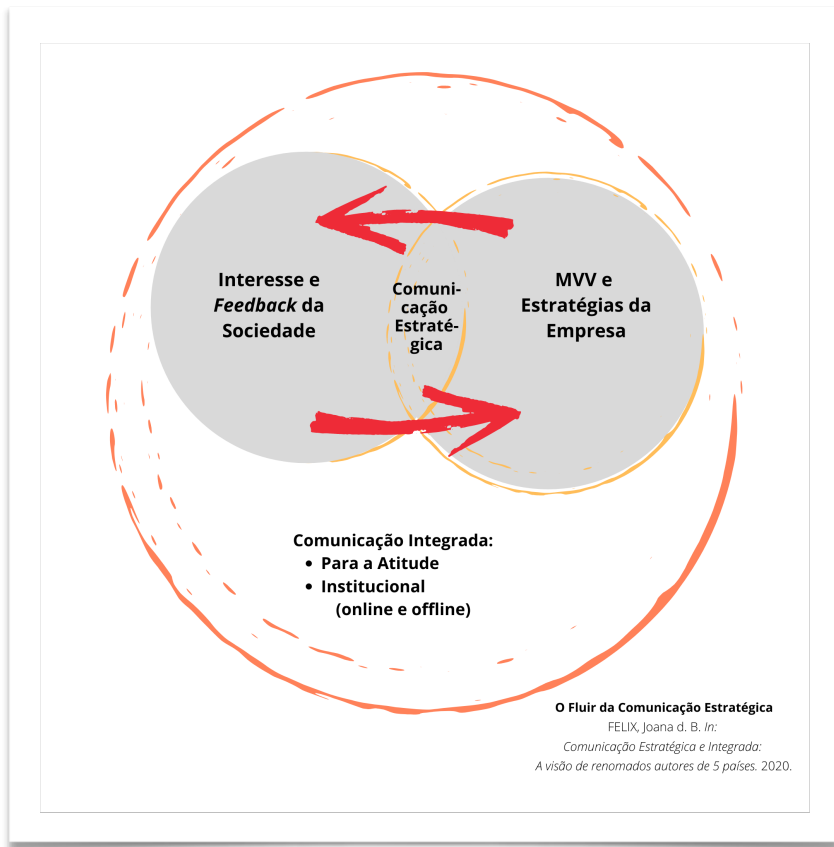
Quase sempre o volume de produção nas Unidades de Comunicação⁴ de empresas públicas e privadas é bastante alto. E, infelizmente, em muitos casos, abre-se mão do Planejamento Estratégico em Comunicação, substituindo-o por entregas reativas pela falsa impressão de praticidade. Porém os impactos deste modelo são maléficos pois de baixa efetividade quanto à contribuição da comunicação aos objetivos organizacionais. O que provoca desgaste à imagem da empresa.

Este capítulo trata de elementos-chave para a viabilizar a Gestão Estratégica da Comunicação. Mostra, também, caminhos estratégicos unidos às decisões táticas no Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação de resultados - PDCA, de acordo com a intenção e o posicionamento almejado, a ser conquistado pelo uso de instrumentos, meios e veículos em ambientes *online* e *offline* de comunicação.

⁴ Neste texto, padronizamos a nomenclatura Unidade de Comunicação para designar Unidade, Departamento, Área, Gerência ou Supervisão dentro da organização, ou seja, a estrutura física, organizacional e em organograma a qual compete o Planejamento e o Desenvolvimento das Ações de Comunicação Integrada, envolvendo as áreas de Assessoria de Imprensa e Jornalismo Empresarial (ou Editorial), Publicidade e Propaganda, e Relações Públicas.

A comunicação integrada irá assim reverberar a Comunicação Estratégica - que olha para a Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos organizacionais e para o Posicionamento da Imagem. Comunicação esta retroalimentada, de via dupla, responsiva, não impositiva.

Figura 1 - O Fluir da Comunicação Estratégica



Fonte: Joana d'Arc Bicalho Félix

A comunicação integrada viabilizar o fluir de informação, relacionamento e necessidades a partir da organização, mas também da sociedade, agora proprietária de múltiplos canais. O que nos faz lembrar Rafael Alberto Pérez (2008) que mostra o que

chama de giro estratégico, em que o objetivo maior da empresa não é vender, mas atender à uma necessidade social. Em constante *feedback* e engajamento, a sociedade e os demais *stakeholders* ditam o que a empresa deve oferecer e ser. “*Se pasa desde la lógica Empresa/Cliente, en donde la empresa vende productos o servicios a clientes, a una donde la marca (como constructo), se relaciona y vincula con sus stakeholders*” (RAMÍREZ e ECHENIQUE, 2019 p.2019). A empresa, assim, lança mão aos atributos das Relações Públicas no que se refere à gestão de relacionamentos entre pessoas e empresas; da Publicidade e Propaganda que estimula adesão a novas idéias; e da Assessoria de Imprensa (Brasil) ou dos Medias (Europa) que dialoga com o uso de dados, fatos e testemunhais.

A Comunicação Estratégica, assim, terá foco no MVV - Missão, Visão e Valores Institucional e nos Objetivos Estratégicos Organizacionais mas sempre retroalimentada pelo interesse e *feedback* da sociedade.

O Papel do Gestor de Comunicação nas Organizações

São muitas as esferas a se observar quando assume-se este cargo na empresa: tem-se que, de um lado, compreender as Estratégias e Efetivas Entregas da Marca; de outro, bem identificar o Consumidor ou Beneficiário da Comunicação⁵, e seu interesse. Este profissional interagem com o sistema estratégico organizacional, e lida com as táticas da comunicação, como mostra a Figura 1. É necessário, para isso, provocar sinergia entre a Unidade de Comunicação e as demais Unidades Organizacionais, e sobretudo junto às áreas internas da Unidade: Assessoria de Imprensa e Jornalismo Empresarial⁶, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas.

Na Comunicação Organizacional, Empresarial ou Corporativa, deve-se considerar os diferentes públicos de relacionamento, ou *Stakeholders*, representados por todos aqueles que impactam ou são impactados pela marca, tais como: Colaboradores, Acionistas, Conselhos, Governo, Sociedade, Comunidade Vizinha, Fornecedores, Clientes e Potenciais Clientes.

⁶ No Brasil é considerada a figura do Assessor de Imprensa, geralmente formado em Jornalismo, como aquele que atua como o interlocutor entre a organização e os jornalistas de redação. Cabe a esse profissional, também, cuidar da imagem dos assessorados e empresa, o que inclui o trabalho de gestão de crise, *media training*, entre outros. Em outros países, por exemplo em Portugal, esse papel é exercido pelos chamados Medias, profissionais de Comunicação Estratégica ou de Relações Públicas, sendo proibido ao Jornalista trabalhar como Assessor de Imprensa, conforme o [Código Deontológico do Jornalista de 1993](#). Da mesma forma, o termo Jornalismo Empresarial, muito utilizado no Brasil, é questionável e ambíguo, se não tendencioso. Recomendamos leitura aos capítulos de Wilson Bueno e de Carlos Camponês e Suzana Cavaco, neste livro.



*"A Política de
Comunicação
norteia os
colaboradores e
entrega bases
sólidas para a
construção das
estratégias em
comunicação."*

Figura 2 - O Papel do Gestor da Comunicação nas Organizações



Fonte: Joana d’Arc Bicalho Félix

Neste movimento tático, com foco no sistema estratégico, esse gestor irá também certificar-se de que toda a estrutura organizacional compreende a importância da comunicação e que essa deve estar institucionalizada em uma Política de Comunicação. A comunicação se faz não apenas com a implantação dos Planos de Comunicação, mas também com a fluência da **Comunicação Interna** e da **Comunicação Externa**.

Deixará claro que a Comunicação Organizacional, Corporativa ou Empresarial depende de cada um e demanda frequência e transparência. E que não deve ser “engessada”, mas alinhada pelas Estratégias Organizacionais.

Ensinará que cabe à **Comunicação com Propósito Institucional** mostrar a Missão e os Valores da marca, e isso é realizado por todos os colaboradores. E provocará reflexões sobre a responsabilidade com a **Comunicação para a Atitude**, pois esta

gera expectativas e leva consumidores, cidadãos, usuários ou defensores a agirem em função de nossas sugestões, sejam essas a aquisição de produtos, de serviços, apoio a causas, idéias, partidos, governos, pessoas e outras.

Para Yanase (2007, p. 348), as imagens positivas, obtidas em cada um dos públicos-alvo com os quais a empresa interage, desde que devidamente identificadas e potencializadas em ações de comunicação corporativa, globais e integradas, certamente contribuirão para a formação de uma identidade corporativa, marcante e diferenciada.

Como lembra Rêgo (2010), a comunicação corporativa lida com todos os processos de comunicação e suas intersecções com os ambientes interno e externo de comunicação. Para tanto, irá interagir com outras áreas ou unidades da empresa.

Outro importante papel do Gestor de Comunicação é manter-se em ambiente tático, alinhando as estratégias com o nível diretor e delegando funções operacionais para os colaboradores da área.

Quais seriam, assim, os recursos disponíveis para conseguir organizar os níveis Estratégico, Tático e Operacional nas empresas?

Como integrar a comunicação otimizando verba e resultados?

A Política de Comunicação

A Política de Comunicação formaliza, em documento, os macroprocessos da Comunicação naquela empresa. Essa nasce das diretrizes maiores da organização, tais como do Plano Diretor ou do Planejamento Estratégico Organizacional. Seu sucesso precede haver consciência de sua necessidade pela alta direção, que a normatizará formalmente após a elaboração.

Esse documento qualifica e formaliza a comunicação organizacional⁷, traz o entendimento quanto ao papel de comunicar da organização; alinha diretrizes, métodos e premissas; orienta processos e procedimentos; esclarece responsabilidades e direciona o foco e os meios, permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa.

⁷ Neste texto, considera-se Comunicação Organizacional como sinônimo de Comunicação Empresarial, ou seja, aquela destinada a empresas do primeiro setor (Governo), segundo setor (Iniciativa Privada) e terceiro setor (ONGs, OSCIPs e demais Organizações Sociais).

Apesar de ainda não implantada por muitas empresas privadas, organizações públicas e do terceiro setor, a maioria das grandes corporações já possui uma Política de Comunicação e colhe bons resultados a partir de permanente processo de seu enraizamento na cultura organizacional. Viabiliza que os processos e procedimentos ocorram, por estabelecer prioridades, diretrizes, fluxos e responsabilidades tornando possível o Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação do Plano anual de comunicação e dos Planos de comunicação setoriais. “Cada colaborador, bem como cada departamento com seus produtos e serviços formam a imagem da empresa, o que exige estabelecer princípios e diretrizes comunicacionais.” (FÉLIX, 2017, p.12)

Objetivos da Política de Comunicação

Uma Política de Comunicação possui como objetivos (FÉLIX, 2020, p.11):

- Destacar para o público interno a importância estratégica da comunicação;
- Evidenciar o papel de todos, das lideranças e da unidade de comunicação;
- Endossar o público interno e externo quanto à sistematização de processos, procedimentos e fluxos;
- Tornar uníssona⁸ a fala institucional, evidenciando e chamando à adesão todos os colaboradores;
- Alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação;
- Estabelecer a força de grupo a partir do cumprimento da Política;
- Dar valor à comunicação no ambiente interno formal e dar subsídios para a comunicação informal alinhada com o Plano Diretor;
- Alinhar os Princípios de forma a contribuir quanto aos desafios de exercer a comunicação em nome da marca;
- Melhorar a qualidade DE comunicação e DA Comunicação, o que faz lembrar os ensinamentos do mestre de todos nós, Wilson Bueno, presente em capítulo deste livro;
- Promover um olhar comum sobre a Visão de futuro da empresa;
- Estimular atitudes que levem à Missão Institucional.

⁸ Ressalta-se que não se trata de “engessar”, visto ser a comunicação viva, contextualizada e atemporal, devendo não ser *fake*, e transparente. É necessário entregar a filosofia da empresa, seus valores e suas premissas para que todos sintam-se seguros ao agir como interlocutores da marca.

Uma Política de Comunicação deve ser decidida e estabelecida a partir do nível máximo organizacional: Presidência, alta-direção e conselhos da empresa. E será elaborada com todos os colaboradores a partir de rodadas, oficinas, *workshops*, palestras e outros.

Geralmente a empresa lança mão a consultores especializados, visto que esse processo acaba por ser mais bem aceito e internalizado a partir da ampliação do conhecimento de sua necessidade, às vezes mais facilmente reconhecida com a validação de agentes externos (facilitadores, consultores, professores e autoridades no assunto).

Tão logo elaborada, a Política de Comunicação deve ser formalmente entregue pelo Presidente da empresa a todos os colaboradores. Sugere-se, para formalização da Política, um evento formal, marcante, memorável, bem como um documento físico ou virtual, precedido de uma campanha de lançamento. Convite a especialistas da área para falar a respeito da importância da Política pode vir a auxiliar no entendimento de seu real valor e da consequência positiva em sua aderência.

Como nos lembra Wilson Bueno:

Uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento. (BUENO, 2009, p.311).

Trata-se de reforçar o entendimento de todos quanto ao caráter estratégico da comunicação.

“A partir da Política de Comunicação, o ambiente interno tende a ficar mais harmonioso uma vez compreendida a postura comunicativa. A força de grupo na comunicação virá, assim, como consequência.”

Joana d’Arc Bicalho Félix (2015, p.26)

Geralmente a Política de Comunicação é acompanhada de seus Manuais. Manual de Identidade Visual; Manual de Estilo e Redação; Manual de Indicadores e Resultados em Comunicação, e outros.

Estudo de Caso

A implantação da Política de Comunicação no Sebrae PB

A Paraíba possuía, no ano de 2014, nove Unidades Sebrae espalhadas na capitão e sertão do país.

Com uma equipe muito reduzida, formada pelo coordenador da unidade, um assistente jornalista e 2 estagiários, via-se sempre numa atuação passiva no dia-a-dia da comunicação, por mais que elaborasse anualmente o Plano de Comunicação.

Como acontece na maioria das empresas, as tarefas em comunicação “atropelam” o dia a dia, com pedidos sempre urgentes, e muitas vezes vindos da alta-administração.

Ao contratar empresa de consultoria, foi possível percorrer todo o processo de implantação da Política de Comunicação e realizar conjuntamente o Plano de Comunicação Anual, em que cada uma das nove Unidades Sebrae da região passou a ter um profissional facilitador do processo de comunicação, com a implantação do Comitê de Comunicação do Sebrae PB. O que antes era formado por 4 profissionais, passou a ter 13 profissionais envolvidos nas estratégias e disseminação da comunicação. O organograma passou a ser reconhecido por todos os colaboradores do Sebrae em todas as unidades, bem como fluxos de processos e procedimentos foram instituídos, organizando demandas e entregas.

Indicadores de resultados em comunicação foram definidos e muitas das ações em comunicação antes realizadas deixaram de ser aderidas, exatamente pelo fato de possuírem baixa efetividade. Em contra-partida, novas ações táticas e operacionais ganharam espaço, pois melhor se mostravam para alcance dos objetivos de comunicação, desta vez já alinhados com os objetivos organizacionais.

Como resultado, o modelo passou a ser utilizado em outras empresas que antes consideravam “ não ter braço” para tantas demandas operacionais e se viram mais bem estruturadas a partir da elaboração e implementação da Política de Comunicação.

*Política de Comunicação Sebrae PB

Metodologia e Transparência na elaboração da Política de Comunicação

Como já citado, uma Política de Comunicação exige o envolvimento de todos os departamentos ou unidades da empresa. Ao desejar que todos venham a aderir o seu desenho, necessário que haja também o envolvimento no momento de sua elaboração. Rodadas de *brainstorming*; levantamento do diagnóstico situacional do modelo de comunicação; compreensão das necessidades e do nível de dissonância ou consonância com os resultados em comunicação são exemplos de investigações que precedem a elaboração da Política.

Envolver os colaboradores desde o princípio de sua elaboração traz credibilidade, transparência e consequente aderência.

São Etapas de Construção da Política, segundo Félix, 2020, p.21:

1. Demanda inicial da Unidade de Comunicação;
2. Percepção de importância e pertinência pela alta direção;
3. Alinhamento da demanda com o Conselho Deliberativo;
4. Contratação de consultoria;
5. Definição dos objetivos da Política junto à Unidade e à alta direção;
6. Diagnóstico da estrutura, processos e procedimentos comunicacionais da Unidade de comunicação, bem como dos métodos até então existentes na comunicação formal e informal;
7. Análise dos cenários e dos ambientes internos e externos quanto aos desafios e oportunidades em comunicação: forças e fraquezas, oportunidades e ameaças;
8. Acesso às diretrizes e objetivos estratégicos da organização, presentes no Plano Diretor ou Plano Estratégico da organização. Um bom caminho é utilizar os Objetivos Estatutários ou Organizacionais para promover o alinhamento dos Objetivos Estratégicos **de Comunicação**. E a partir daí, , dar subsídios para o Plano Anual de Comunicação que venha tecer a Comunicação Estratégica⁹;
9. Entrevistas aos colaboradores e chefias das demais unidades compreendendo demandas bem como níveis de dissonância ou consonância com o que vêm

⁹Recomendo leitura ao capítulo 1 de Teresa Ruão, neste livro, que trata da comunicação Intencional e Instrumental

percebendo na comunicação. Bom momento para alinhar, também, quais são os segmentos de Públicos Estratégicos ou Nichos de interesse da, e na, organização;

10. Diversas oficinas, encontros, *brainstorming*, rodadas com o chefe da unidade de comunicação e demais unidades;

11. Alinhamento da Missão, Visão e Valores Organizacionais, bem como da Estratégia Organizacional com a Estratégia de Comunicação, Missão, Visão e Valores da Unidade de Comunicação. Valores devem, de forma clara, ser definidos para a comunicação, tais como: sentimento inclusivo, sintonia, ética e transparência, importar com o outro, atualização e outros. Princípios e Fundamentos devem ficar claros, tais como: Todos são envolvidos com a realização e sucesso da comunicação; O discurso tem que estar alinhado aos Valores da marca; ou ainda cabe ao emissor a certeza de que a mensagem foi compreendida pelo receptor, e outros;

12. Definição do Mapa de Comunicação Estratégica, com diversas reuniões entre a alta direção e a unidade de comunicação de forma a esclarecer o Aprendizado, os Recursos, os Nichos de Clientes e os Objetivos Estratégicos de Comunicação;

13. Alinhamento das Diretrizes de comunicação com as Diretrizes da empresa e definição do Posicionamento que deve ser construído a partir da Política;

14. Com construção coletiva após diversas reuniões alinham-se o Organograma e os Fluxogramas que farão parte do Manual de Comunicação, geralmente como apêndice à Política;

15. Papeis, funções, responsabilidades e autonomias devem ser definidas. O que cabe aos líderes para o sucesso da comunicação deve estar definido, tais como: ser encorajador, orientador, manter diálogo permanente, ser disseminador, promotor, entre outros. Deixar claro, também na Política, o que cabe a todos os colaboradores, como exemplos: Exercer a função de Rede formal e informal de comunicação da empresa; Respeitar os canais e processos formais de comunicação. agir com proatividade em benefício da fluência da comunicação, sinergia, e outras;

16. Após a redação final da Política e aprovação com a Alta Administração, procede-se o processo de Consulta Interna e, caso seja vontade da empresa, Consulta Externa ou Consulta com os Pares (pares interessadas);

17. O Conselho Deliberativo aprova a Política;

18. Alinha-se a Política de Comunicação à norma geral da casa (NBR ISO 9000, por exemplo);

19. Campanha de lançamento marcante, de preferência com presença de professores e autoridades em comunicação, entrega para o público interno, públicos de relacionamento (parceiros, fornecedores e outros) e para a sociedade a Política;

20. Campanha ao Público interno estimulou a adesão à Política.¹⁰

A comunicação norteia as relações humanas. Por meio do intercâmbio entre informações, pensamentos e sentimentos, é possível estabelecer uma interação entre as pessoas e, conseqüentemente, a vida em sociedade. É assim que a comunicação em uma empresa deve também ser percebida, tanto para o público interno, quanto externo.

O que cabe aos Gestores de Comunicação, quanto à Política:

- Planejar as ações de comunicação à luz da Política;
- Gerenciar os processos e procedimentos de comunicação, garantindo sua operacionalização, bem como controlar e avaliar os resultados da área;
- Garantir a sua implementação;
- Acompanhar o avanço da ciência e tendências no que se refere às questões de comunicação e, se necessário, propor adaptações à Política;
- Participar ativamente do planejamento estratégico da área;
- Planejar, gerenciar o desenvolvimento, mensurar e avaliar os resultados das ações estratégicas de comunicação;
- Garantir a gestão da comunicação integrada: Interna, Externa, hora Institucional, hora para a Atitude, com práticas de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Assessoria de Imprensa e Jornalismo Empresarial (Brasil) ou Comunicação Estratégica (Portugal);
- Sinalizar necessidade de pesquisas internas e externas para compreensão da imagem institucional da empresa, bem como do clima organizacional;
- Posicionar-se como um canal aberto para a fluência da comunicação com o público interno e o público externo;
- Definir as prioridades estratégicas para a Comunicação com Propósito Institucional e para a Comunicação para a Atitude;
- Envolver os clientes internos no *briefing*, acompanhamento, definição de indicadores e mensuração de resultados;
- Tomar as decisões e medidas necessárias à área, delegando as questões operacionais à equipe;

¹⁰ O roteiro acima refere-se à Política de Comunicação CGEE, 2020, conduzida em consultoria coordenada por essa autora.

- Manter estreito relacionamento com a alta-administração, assegurando as informações que devem formalmente serem compartilhadas junto aos colaboradores;
- Garantir uma política de preços justos e processos licitatórios transparentes nas compras de espaços e produtos de comunicação, à luz dos valores e princípios norteadores da empresa;
- Garantir estudos de menores gastos em comunicação, sem prejuízo da qualidade comunicacional, na melhor relação custo x benefício para a empresa.

O Mapa Estratégico de Comunicação

O Mapa Estratégico de Comunicação pode vir a ser um bom instrumento sinalizador dos caminhos a se comunicar.

Enfatiza-se aqui que não se trata de caminhos para a Unidade de Comunicação, mas para todos da empresa. O Mapa de Comunicação Estratégica deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico Organizacional, muitas vezes em empresas públicas, chamado de Plano Diretor. Identificar o Posicionamento Almejado permitirá que todos "remem" para o mesmo lado e se sintam comprometidos com o Plano de Comunicação em desenvolvimento. Enfatiza-se que os diferentes *stakeholders* devem participar do fluir da comunicação.

“É preciso enxergar o verdadeiro Posicionamento (como a marca é percebida) frente à Visão de Futuro da organização (como quer ser reconhecida) a partir de todo o sistema de comunicação que envolve a marca (público interno e externo),”

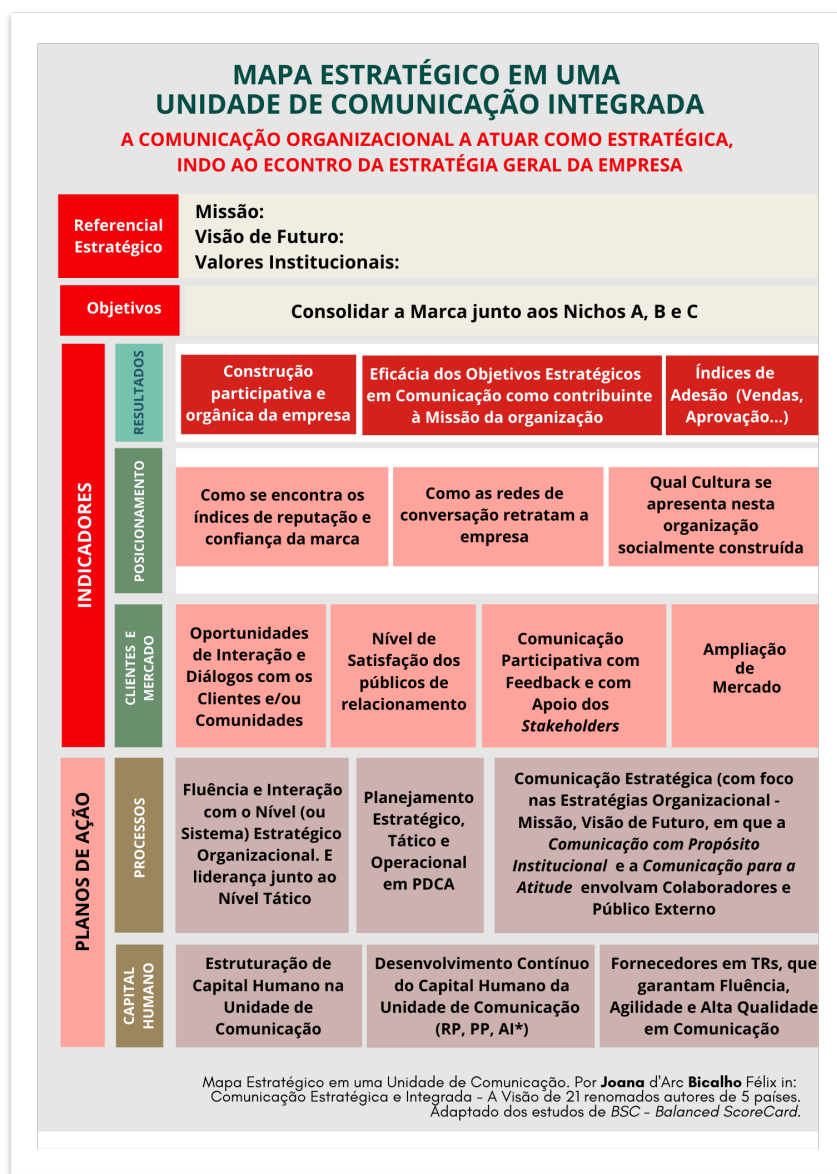
Joana d’Arc Bicalho Félix (2015, p.26)

A visão estratégica enraizada (e retroalimentada) junto ao nível tático da empresa impulsiona respostas aos objetivos e metas..

O Mapa abaixo adapta, para a Unidade de Comunicação da empresa, o modelo criado por Norton e Kaplan (1997, p. 73), bastante indicado para definição da estratégia das empresas.

O referencial estratégico da comunicação será o MVV - Missão, Visão e Valores Institucionais.

Figura 3 - Exemplo de Mapa Estratégico de Comunicação



Fonte:Joana d'Arc Bicalho Félix adaptado do modelo Balanced Scorecard - BSC de David Norton e Robert Kaplan

Como dito, o objetivo nesta proposta é deixar o Gestor de Comunicação em processo de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação de sua Unidade sendo o vínculo entre o sistema estratégico e as táticas da comunicação integrada.

Para análise do Posicionamento, deve-se ter como indicadores a reputação e confiança da marca, os vínculos e redes de conversação e a identificação da cultura construída com os stakeholders. As oportunidades de interação e diálogos com clientes e sociedade também devem fazer parte dos indicadores, bem como o apoio e participação dos diferentes públicos de relacionamento. Os níveis de satisfação são tão importantes quanto a ampliação de mercado.

Comunicação Interna e, só depois, a Externa

Em um ambiente organizacional, a comunicação é essencial para que os setores se integrem, fazendo com que as atividades sejam cumpridas de forma coordenada, com o propósito de alcance às metas e missão da empresa. (FÉLIX, 2015, p.17).

Ponto muito importante a ser observado por todos os gestores de comunicação é que certamente a Comunicação Interna deve preceder a Comunicação Externa. Se queremos a adesão dos colaboradores e parceiros à permanência em Comunicação Estratégica, necessário se faz que estes não apenas a compreendam, mas que interpretem e que multipliquem. Impossível seria replicar ou multiplicar aquilo do qual não se tem conhecimento e informação. Muitas são as vezes em que ligamos para uma empresa pública ou privada, como cidadãos ou consumidores, e quem está do outro lado desconhece o assunto pelo qual estamos dando resposta à comunicação externa recebida.

Há também os momentos de se tratar a Comunicação Interna com o propósito de alinhamento, de estímulo ao diálogo e incentivo à Cultura Organizacional, de motivação a caminho da Missão Institucional e da produtividade para as Metas Organizacionais, que muito dependem da boa fluência dos processos nas diferentes unidades e níveis organizacionais. E há ainda os momentos de prestação de contas.

Podemos considerar que as ações que envolvem **a Comunicação com Propósito Institucional** e **a Comunicação para a Atitude** voltada para o público interno fortalecerão o trabalho em equipe, que resultará no posicionamento de marca frente à sociedade e aos clientes.

A Comunicação no ambiente interno formal e administrativa, ou informal, irá estimular o diálogo e contribuirá para fazer fluir a comunicação dos processos em todos os níveis do organograma. Sua eficiência contribui para o desenvolvimento e

manutenção de um clima positivo que traz produtividade, indo ao encontro das metas estratégicas da organização.

“A comunicação interna objetiva “contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à exposição de suas linhas de produtos”

Gaudêncio Torquato (2004, p. 54)

O mesmo autor lembra também que, ao planejar ações de comunicação para o público interno da organização, é necessário pensar em conceitos-chave de duas esferas:

- Esfera emotiva: motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, imagem forte, fortaleza em movimento, integrar áreas, agir como grupo, vitória, orgulho, sucesso pessoal;
- Esfera racional: impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos, abrir comunicações (TORQUATO, 2004, p. 55).

A partir das ações de Comunicação com Propósito Institucional e da Comunicação para a Atitude voltadas ao ambiente interno, a cultura organizacional é enraizada, bem como a imagem da empresa é compreendida internamente, fidelizando colaboradores e fornecedores, e levando-os a perceber a importância que exercem para o sucesso na entrega dos serviços ao cliente. É assim responsabilidade da Comunicação interna:

- A criação e manutenção de fluxos formais de comunicação com caráter informativo, educativo e dinâmico para envolvimento com os produtos/serviços e missão institucional;
- Sensibilizar e envolver, por meio de campanhas, os colaboradores de nível operacional, gerencial e alta-administração às demandas prioritárias da empresa;
- Contribuir para a consolidação da cultura organizacional, formada por valores e princípios norteadores, indo ao encontro da missão da empresa;

- Ouvir e apoiar as necessidades do público interno relacionadas às demandas comunicacionais, contribuindo para o planejamento e implementação de ações;
- Contribuir na manutenção de um clima organizacional agradável;
- Acompanhar e valorizar cada colaborador para que sinta-se validado e coeso na empresa.

Os objetivos e metas da organização precisam estar bem claros na mente de cada colaborador. A busca é por formar um time coeso, valorizando cada colaborador, integrando-os e motivando-os a buscar a satisfação do cliente, à luz da missão organizacional. Todos os esforços são assim canalizados para alcance da visão de futuro da empresa.

A Comunicação é assim vista como estratégica na gestão organizacional. Comunicar não é simplesmente emitir, mas sim ter a certeza de que a compreensão foi clara, indo ao encontro dos interesses do público-alvo. Wilson Bueno mostra como evoluiu o olhar estratégico da comunicação:

A Comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem. (BUENO, 2003, p.8)

Conhecer antes dos consumidores os serviços da empresa, bem como os produtos em entrega, é ponto primordial para a motivação dos colaboradores. Assim, as ações, os projetos, programas, produtos e serviços que a organização oferece ao público externo devem ser divulgados e explicados internamente, seja por meio da intranet, boletins informativos, palestras, encontros ou comunicação formal. Lembra-se que o colaborador é o porta-voz da organização frente aos diversos públicos de relacionamento.

Para Margarida Kunsch (2003, p.150)

A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

É preciso promover forte engajamento entre unidades ou departamentos, setores e áreas. Segundo Rêgo (2010, p. 285), a comunicação corporativa lida com todos os processos de comunicação e suas intersecções com as áreas internas e com todo o ambiente externo. Para tanto, irá interagir com outras áreas ou unidades da empresa, sobretudo com o marketing.

Cursos de aperfeiçoamento profissional, premiações, comemorações de datas festivas, concursos internos e promoção de eventos são algumas das ações que aproximam as pessoas. É preciso, também, manter um canal ativo para ouvir os colaboradores e validar sua participação. Cabe ao endomarketing, também, despertar o sentimento de time, de orgulho e de vitória em grupo.

Comunicação com Propósito Institucional e, depois, a Comunicação para a Atitude

Cabe à comunicação organizacional dar visibilidade aos Valores, Missão, ideias, produtos e serviços, e posicionamento da empresa, tanto na Comunicação Interna, quanto Externa.

A Comunicação Estratégica Integrada em empresas públicas, privadas e terceiro setor utiliza a Comunicação com Propósito Institucional para mostrar, tanto para o público interno quanto externo, a Missão e os Valores da marca e da Comunicação para a Atitude, com o objetivo de gerar expectativas e levar consumidores, cidadãos, usuários ou defensores a agirem em função da sugestão da marca, como exemplo adquirir produtos, serviços, apoiar causas, idéias, partidos, governos, pessoas e outras.

A Unidade de Comunicação é co-responsável, assim, pela disseminação da imagem institucional e da cultura organizacional; pelo bom desempenho econômico da empresa; e pela qualidade relacional no ambiente interno e junto aos demais *stakeholders*.

Figura 4 - Propósito e Ambiente da Comunicação Estratégica e Integrada



Fonte: Joana d' Arc Bicalho Félix

O fluxo acima enfatiza a postura estratégica em comunicar, tanto internamente quanto externamente, os valores, ideias, produtos ou serviços de uma empresa pública ou privada, ora com o objetivo de formação de imagem, ora com o propósito de gerar uma ação, uma atitude.

Como visto acima, há momentos para se sensibilizar o público interno a partir da Comunicação dos Valores e Princípios organizacionais e, da mesma forma, momentos para usar o mesmo tipo de Comunicação com Propósito Institucional junto ao público externo. A linguagem neste tipo de comunicação geralmente se dá na primeira

pessoa do plural: Nós apoiamos, entregamos, defendemos, buscamos, modificamos, fazemos, etc..

Há ainda que se incentivar o Público Interno usando a Comunicação para a Atitude, objetivando o alcance das metas da empresa. E posteriormente, fazer o mesmo junto ao público Externo. Faça, busque, alcance, experimente, apoie, compre, utilize...

A tabela abaixo exemplifica tipos de campanhas de comunicação integrada com os citados propósitos, hora ao público interno, hora ao público externo:

Tabela 1 - Propósito e Ambiente da Comunicação Estratégica e Integrada - Exemplos de Campanhas

Campanha	Ambiente Interno	Ambiente Externo
Comunicação com Propósito Institucional (mostra o “coração” da marca)	• 18 anos do CGEE • Conquistamos o Certificado Great Place To Work GPTW; • Porque você faz parte, e queremos te agradecer; • Nosso Governo de São Paulo recuperou mais uma ponte!	• 18 anos do CGEE; • Conquistamos o Certificado Great Place To Work GPTW; • Aqui trabalham pessoas de talento; • Entregamos 8.000 máscara em Manaus, ajudando no combate ao Covid-19; • Entregamos mais uma ponte para os Paulistas; • Queremos que você nos escolha!
Comunicação para a Atitude (estímulo à ação)	• Pratique a Comunicação com foco em feedback positivo;	• Use máscaras, faça sua parte!; • Mais uma novidade tecnologia Brastemp; • Últimas Vagas, garanta a sua.

Fonte: Joana d'Arc Bicalho Félix

Toda Campanha com Propósito Institucional externa tem assim que ser precedida pela interna. O público interno é o primeiro *stakeholder* a ser alcançado. Conhecer o “coração” da empresa, a partir da Comunicação com Propósito Institucional, que externaliza a Missão e os Princípios, estimula o público interno e o público externo quanto ao valor de marca.

Um importante passo para que ambos os públicos sintam-se dispostos a produzir, ou consumir os produtos e serviços gerados pela empresa e estimulados na Comunicação para a Atitude. Veja abaixo o exemplo da Campanha com Propósito Institucional, da escola de inglês CNA:

Figura 5 - Vídeo em Campanha com Propósito Institucional de escola de inglês



Fonte: Youtube CNA Programa de Inglês

A marca consegue, no vídeo, mostrar que vai além dos aspectos de entrega do serviço envolvendo em sua forma de agir, caminhos para a transformação social o que estimula a sociedade, clientes e potenciais consumidores.

Mais dois exemplos abaixo, agora relacionados à mensagem de governo. Há momentos em que o Governo, a partir da comunicação em campanhas de utilidade pública, mobiliza a sociedade com o uso da Comunicação para a Atitude, conforme exemplo no vídeo abaixo:

Figura 6 - Vídeo do Governo em Comunicação para a Ação



Fonte: Youtube Governo Brasil

E há momentos em que utiliza a Comunicação com Propósito Institucional, como o exemplo que segue. Ressalta-se aqui a importância de observar as leis relacionadas à publicidade no serviço público e à punibilidade de agentes políticos por autopromoção.

Consumidores, Sociedade e Colaboradores da presente era buscam se relacionar com empresas que demonstram se envolver com as positivas e necessárias transformações sociais. Boicota-se uma empresa que demonstra lançar mão de trabalho análogo a escravo, ao mesmo tempo em que dá-se preferência a empresas que possuem certificações de melhor empresa para se trabalhar.

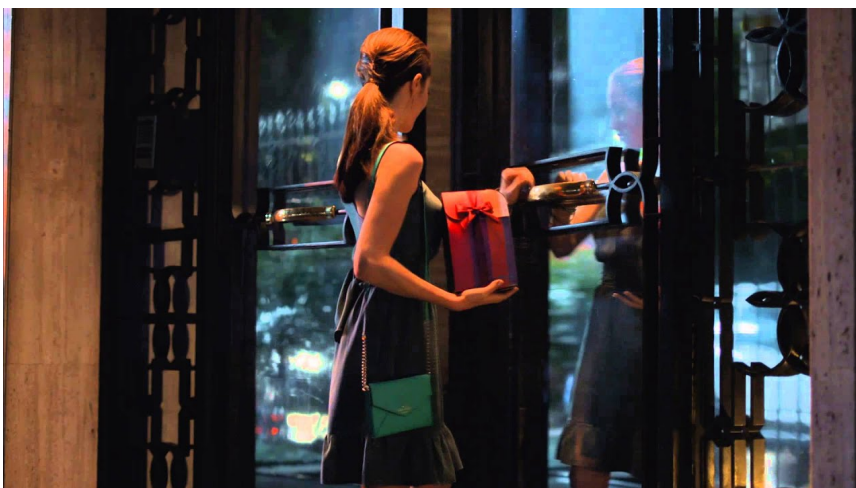
Figura 7 - Vídeo do Governo em Comunicação para a Ação



Fonte: Youtube Governo da Paraíba

Apoia-se empresas que respeitam e valorizam a diversidade de etnia, gênero, classe social e outras e as marcas parecem saber disso, cada vez mais. Abaixo há o exemplo de uma Comunicação para a Atitude estimulando o consumo:

Figura 8 - Campanha para a Atitude - Dia dos Namorados



Fonte: Youtube: O boticário

Além de implicitamente mostrar os valores de marca, a campanha provoca o agir, no caso, o consumo.

E abaixo uma Campanha com Propósito Institucional que se utiliza de argumento similar, mas foca no compromisso que diz possuir com o respeito à diversidade, mostra o “ coração” da marca, não estimulando diretamente a venda.

Figura 9 - Campanha para a Atitude - Dia dos Namorados



Fonte: Youtube: Vick Vaporub

Se no passado as estratégias de mercado eram diferenciar clientes ou diferenciar produtos pelo aspecto emocional ou funcional, no tempo presente a forma como a empresa encara os desafios sociais e os ganhos da coletividade passam a ter importância.

O marketing 4.0 mostra que o consumidor e o cidadão contemporâneo pensam de forma coletiva, condenam as *fake* informações e os *fake* produtos, interagem em canais e perfis de comunicação no ambiente digital, e multiplicam no mundo *www* e nas mídias e redes sociais rapidamente o que consideram positivo e o que consideram negativo nas marcas, sejam elas públicas ou privadas. Se tornaram verdadeiros advogados da marca (KOTLER, 2017).

A Gestão da Comunicação Estratégica e Integrada

O tópico anterior evidenciou a importância de se trabalhar a Comunicação Integrada, que leva em conta a **Comunicação com Propósito Institucional** e a **Comunicação para a Atitude**, tanto no **Ambiente Interno**, quanto no **Ambiente Externo**.

É preciso agora perceber que as áreas de **Publicidade e Propaganda**, **Jornalismo Empresarial e Assessoria de Imprensa** (no Brasil) ou **Comunicação Estratégica** (em Portugal) e **Relações Públicas** possuem diferentes funções e devem estar tanto no Ambiente Interno quanto Externo de comunicação e ainda *online* e *offline*.

Quem deve cuidar das Mídias Sociais e Redes Sociais? Quem deve abastecer o Site? Estas e muitas outras questões surgem nos departamentos, que buscam atribuir funções aos profissionais que ali trabalham, formados em Comunicação Social, em uma das habilidades acima.

Se por um lado agências de publicidade e de comunicação reduzem seus times, por outro vê-se empresas privadas e públicas ampliando a estrutura de comunicação. Apesar de ainda se ver os chamados departamentos de comunicação instituídos com uma única pessoa, há outras Unidades de Comunicação organizacional estruturadas com profissionais responsáveis pela comunicação interna, pela assessoria de imprensa, publicitários e profissionais de RP, outros colaboradores com a função de planejar e desenvolver o atendimento às demandas internas e externas

A **área de Relações Públicas** é responsável pela aproximação e qualidade relacional da empresa com os diferentes públicos de interesse: clientes, fornecedores, comunidade vizinha entre outros. Os eventos são considerados importante ferramenta para aproximação dos serviços e produtos aos usuários ou potenciais clientes. Trata-se de oportunidade de ampliar o relacionamento, levar à experimentação e compreender mais de perto demandas e expectativas para desenvolvimento de produtos ou serviços customizados.

Assim como as atividades de publicidade e propaganda, os eventos também requerem planejamento, o que inclui *checklist*, plano de ações, controle e avaliação de resultados em pós-evento. Envolve alto número de fornecedores e pessoal; forte necessidade de negociação de custos; bem como controle constante das ações para alcance dos objetivos finais.

Muitas vezes observa-se, na comunicação e no marketing, a possibilidade de se unir os objetivos do promotor de determinado evento, aos objetivos de posicionamento da marca da empresa. É nestes momentos que estuda-se a vantagem de patrocinar o evento com o propósito de ampliar o relacionamento da marca.

A Assessoria de Imprensa e o Jornalismo Editorial ou Empresarial (Brasil) utilizam os veículos de comunicação, as mídias especializadas e a internet para intermediar a comunicação institucional entre a organização e a opinião pública. O propósito é obter atitudes favoráveis por parte dos públicos externos. Cabe à assessoria de imprensa, também, treinar os porta-vozes da organização para conceder entrevistas, fazendo-os compreender a necessidade e a linguagem de cada meio, evitando deslizos que possam se tornar crises. Esta área responde, também, pelo jornalismo empresarial, que produz boletins, jornais murais, mídias sociais externas e internas, revistas e outros. Ressalta-se que o conteúdo das publicações e veiculações deve ser de interesse da empresa e de seus públicos.

A assessoria de imprensa (no Brasil, e em Portugal, o RP ou Media ou Comunicador Estratégico) tem a responsabilidade de intermediar a relação da organização com os veículos de comunicação, abastecendo-os de dados, fatos e informações, além de repercutir fatos relevantes que digam respeito à sociedade. Esta área da comunicação se caracteriza pelo fomento de mídia espontânea, de utilidade pública, não-paga e de interesse da sociedade, não cabendo a ela a promoção comercial de produtos/projetos ou serviços.

O *press-release*, as entrevistas individuais ou coletivas (presenciais ou via web), artigos, e encontros formais e informais, somados ao *blogs*, *Direct* via *WhatsApp*, *RSS*, *podcast*, *chat*, participações em sites de redes sociais, como o *Twitter*, *YouTube*, *Facebook*, *Linkedin*, *Instagram* entre outros, são os canais de comunicação externos tradicionais. Há grande necessidade de se alinhar a linguagem e conteúdo nestes canais em redes sociais, visto que elas geram o marketing viral, onde informações, serviços e produtos são divulgadas pelos próprios usuários, de um para muitos.

Já a **Propaganda** torna público e desperta o interesse dos *stakeholders* aos aspectos considerados importantes pela empresa. A sociedade mostra-se mais participativa, crítica e com sentimento de cidadania, cobrando das empresas a prática da missão estabelecida; posturas transparentes; valores; princípios éticos e responsabilidade social e ambiental. A Comunicação com Propósito Institucional funciona, muitas vezes, como uma prestação de contas.

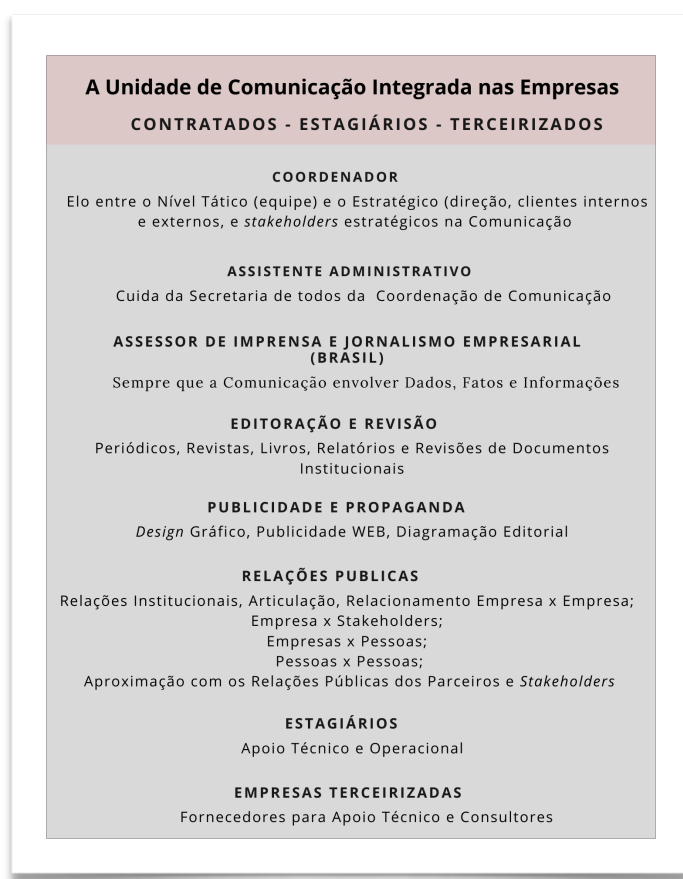
Na propaganda o enfoque, deve ser compatível com a imagem empresarial desejada. Chama-se de propaganda aquela comunicação paga que possui signos e significados de persuasão, que despertam o interesse do futuro consumidor dos produtos ou serviços anunciados ou divulgados. Por isso, utiliza de variadas formas e linguagens, posicionando a marca ou produto ao público previamente definido / segmentado.

A propaganda exige técnicas de abordagem e sedução, criadas a partir de um *briefing*, ou resumo do que se pretende divulgar ou conquistar com as peças publicitárias. A

qualidade do *briefing* inclui clareza sobre os objetivos; o posicionamento almejado que diferencia o serviço ou produto ofertado dos demais do mercado; a correta segmentação de público-alvo que pode ser demográfica, geográfica ou comportamental; e os demais diferenciais. Com estes dados, é possível solicitar à Agência de Publicidade uma forma de comunicação que se destaque e alcance resultados concretos de acordo com os indicadores de sucesso atribuídos na demanda.

Abaixo um bom caminho para estruturar a Unidade de Comunicação nas Empresas, levando-se em conta a área de formação, ou seja, quem melhor se preparou para a função.

Figura 10 - Os diferentes papéis dos profissionais nas Unidade de Comunicação Integrada



Fonte: Joana d'Arc Bicalho Félix

A melhor maneira de designar tarefas e funções é levar em conta Habilidades e Competências cuja trajetória para as diferentes expertises em comunicação inicia-se no mundo acadêmico. Geralmente as empresas públicas e terceiro setor possuem funcionários contratados, terceirizados e estagiários, além daqueles contratos temporários com empresas, a partir de termos de referência ou edital, sendo elas empresas de Publicidade, de Promoção e Centrais de Jornalismo (ou Agências de Comunicação). Já as empresas privadas possuem na sua grande maioria as áreas de marketing e comunicação incorporadas, utilizando de Agências de Publicidade, de Eventos e Centrais de Jornalismo como apoio.

De acordo com a segmentação, o departamento de comunicação definirá, com base em pesquisa, os meios e veículos de comunicação mais convenientes, podendo estes serem direcionados, ou veículos de comunicação em massa, como tevê, rádio, internet, jornais, *outdoor* e outros canais de mídia exterior.

“Para a crescente inserção de produtos e serviços no mercado, necessário se faz a definir o posicionamento almejado, e a segmentação de público em cada demanda da comunicação, permitindo foco, linguagem apropriada, mídia adequada e mensuração de resultados.”

Joana d’Arc Bicalho Félix (2015, p.87)

As tendências de marketing seguem cada vez mais os rumos da segmentação e da personalização da mensagem para o alcance dos resultados esperados, destacando-se ainda mais a importância do bom *briefing*. As mídias digitais têm gerado excelentes relações de custo x benefício, devendo ser estudadas de acordo com o segmento desejado.

O Posicionamento e a Segmentação de Público

Como a marca é percebida pelos clientes ou pela sociedade? A estratégia de posicionamento define como a empresa deve trabalhar para ser percebida pelo mercado. As características que os clientes associam à imagem da empresa são considerados valores ativos na empresa.

Para Kotler (2000), o posicionamento de uma empresa deve ser percebido a partir do reconhecimento das percepções do público-alvo. Posicionamento não é como se

deseja que o produto seja percebido, mas sim, como o produto ou marca é percebida pelo consumidor ou público-alvo.

As empresas devem diferenciar suas ofertas a partir de uma soma de atributos considerados importantes para um grupo desejado de consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 2000)

O comercial abaixo é um bom exemplo de comunicação que já Posiciona e Segmenta a marca, no ato de comunicar:

Figura 11 - Campanha Heinz propõe a atitude de troca de marca ao espectadores



Fonte: Comercial Ketchup Heinz

De forma objetiva e direta, envolvendo baixo custo de produção, esse comercial já está viralizado sem muitos esforços, pelo simples fato de ter alcançado o público que desejava. Ou seja, a segmentação de público e mercado melhor posiciona produtos e marcas a grupos de consumidores com interesses afins, facilitando assim a estratégia de marketing.

O acesso a produtos e serviços globais e a revolução da informação virtual, de fácil acesso, dispersa os consumidores dificultando a retenção. A insegurança econômica mundial e concorrência focada em preço dificultam os processos de desenvolvimento de produtos e serviços e de inovação, tornando os empreendimentos cada vez mais semelhantes aos olhos do consumidor.

“O princípio básico da segmentação é a idéia de que ninguém pode agradar a todos, logo, uma empresa não pode atingir à todos com seus produtos e serviços. Assim, deve-se buscar consumidores, mercados ou comunidades com características de consumo ou de interesse comuns.”

Joana d’Arc Bicalho Félix (2015, p.95)

Todo posicionamento diz respeito a um segmento de público específico. É por isto que se diz que Posicionamento e Segmentação são inseparáveis (RIES E TRIOUT, 2004). A marca Mc Donald’s, por exemplo, para um grupo segmentado, pode ser vista como aquela que oferece produtos de baixa qualidade nutritivas, etc. Já para outro nicho, ela é vista como prática, com produtos saborosos, em lugar divertido e com bom atendimento.

Com a identificação da segmentação de mercado, as empresas podem definir seu público-alvo e, com isso, tomar todas as decisões estratégicas. Outra vantagem é que, com o público-alvo bem definido, os custos são baixos, contribuindo para o aumento dos lucros.

Para alcançar os consumidores ou comunidade de interesse, precede-se bem compreender quem são. Entender suas necessidades, desejos e demandas, sabendo que, em muitas das vezes, nem mesmo o próprio cliente consegue identificar suas necessidades. Cabe assim aos profissionais de comunicação perceber esclarecer, orientar e seduzir o cliente ou cidadão incluindo, para isto, os valores agregados que possam influenciar desejos e demandas. É preciso entender essas necessidades e procurar supri-las.

Integrando os ambientes de comunicação online e offline

As Unidades de Comunicação nas empresas têm tido sua importância reconhecida em seu relevante papel para a aceitação, manutenção e ampliação da imagem junto a seus *stakeholders* e para vendas e ganhos de mercado.

Com ênfase nos tempos atuais, da WEB 4.0¹¹ e do Marketing 4.0¹², estratégias diferenciadas precisam ser comunicadas em mídias específicas com apelos corretos, dentre um variadíssimo cardápio de veículos, meios e possibilidades de conteúdo, sejam esses online (em tempo real) ou *offline* (fisicamente presenciais, estáticos, eletrônicos ou mesmo digitais mas fora do ambiente *www*, do *Streaming*, de Games ou de Apps).

Como primeiro caminho, deve-se bem conhecer a relação entre o Produto, Serviço, Idéia, Causa ou Pessoa a ser proposta e a Praça em que está o público a ser beneficiados. A partir daí, deve-se compreender a Jornada de mídia deste cliente ou cidadão, com vistas a interpretar onde a comunicação o irá encontrar.

São enormes as possibilidades, e novamente as expertises de Publicitários, Assessores de Imprensa (Brasil) e Relações Públicas desenharão o melhor Plano Tático de Comunicação, sempre com foco na Comunicação Estratégica Integrada (ambiente Interno e Externo; com propósito Institucional e que provoca a Atitude; *online* e *offline*, e que envolve Sedução (Publicidade); Informação (Assessoria de Imprensa) e Relacionamento (Relações Públicas).

Hoje possuímos, só no Brasil, mais de 150 canais de TV, acessados inclusive pelos celulares; as emissoras de rádio se multiplicam. O volume de mídia impressa satura o potencial consumidor e muitas vezes é substituído pela oferta virtual. Esta gama de meios e veículos dispersa o público-alvo, exigindo dos Gestores de Comunicação clara compreensão do posicionamento e segmentação de cada produto, bem como acompanhamento de audiências e tendências midiáticas.

A distribuição de produtos em comunicação em diferentes meios é uma das fases da Comunicação Integrada que busca ampliar o interesse ou desejo do consumidor a partir de novos estímulos. Mais recentemente com o advento da internet, surgiram os termos *Cross-media* e *Transmedia*.

Segundo Voorveld & Valkenburg (2015, p. 187), em técnicas de combinação de mídia os consumidores expostos têm ampliada a expectativa, funcionando a primeira como uma prévia, para atrair atenção e aumentar o interesse e curiosidade para a propaganda na segunda mídia. Trata-se de expor um indivíduo a mensagens distintas e complementares em mídias diferentes. E esta repetição amplia o *recall* e a credibilidade.

¹¹ Web 4.0 em que a conexão está nas palmas das mãos, em múltiplos canais e dispositivos, numa comunicação de máquinas para máquinas (remarketing, entre outros).

¹² Marketing 4.0, em que a sociedade, conectada, exige das marcas a humanização, o apoio à causas sociais e o respeito às diferenças, portando-se como advogada da marcas.

É comum o espectador estar ao mesmo tempo em 2 mídias, como exemplo Tv e Internet simultaneamente, podendo ser estimulado a dar continuidade na informação - uma chamada na Tv estimulando a leitura no site, e ainda o uso de QRCode, por exemplo, propondo o aceite à conexão com a rede social da marca.

A técnica de *Crossmedia* espalha a mensagem em mídia cruzada. Já a técnica *Transmedia* busca convergir os atributos de diferentes plataformas e mídias como promotora da narrativa e conteúdo (Jenkins, 2001). Em cada meio potencializa-se o que ele oferece de melhor como exemplo iniciando-se a narrativa em um filme, ou comercial de Tv, expandindo a informação por matérias em jornalismo empresarial e em assessoria de imprensa e propondo grande interação nas redes sociais, ou seja, uma narrativa transmidiática. Cada produto de comunicação é autossuficiente, mas a continuidade em outro meio amplifica ao espectador o universo da marca, do produto ou da ideia comunicada.

O exemplo abaixo mostra a campanha da cerveja Devassa. Como cita o site Projetual, a campanha iniciou na televisão em comercial que exibia uma misteriosa mulher e convidava o espectador a visitar o site. Neste uma mensagem mostrando uma fechadura, a convidar o internauta a tuitar a hashtag #bemmisteriosa. “Quanto mais tuítes, mais a fechadura revelaria. Após mais de 44 mil tuítes, a fechadura revelou Paris Hilton. E no mesmo dia a televisão passa a exibir um novo comercial com a Paris Hilton” (Projetual, 2019), Veja o vídeo:

Figura 12 - Comercial da Devassa desvenda o teaser mostrando Paris Hilton



Fonte: Youtube Comercial Devassa

O comercial acima que desvenda o segredo foi ao ar junto com anúncios de revistas, propagandas em rádios e uma coletiva juntamente com a equipe da Schincariol.

As imagens sequenciais abaixo mostram o universo midiático ao qual esses profissionais com suas equipes devem lançar mão como forma de estar presente junto ao público-alvo potencial. E quem deve dirigir essa comunicação? Assessores? Publicitários? Relações Públicas? Repetimos: aqueles que estiverem com mais condições em embasamento teórico e prático adquirido na academia e em cursos de extensão e especialização (veja o tópico A Gestão da Comunicação Estratégica Integrada no tópico anterior).

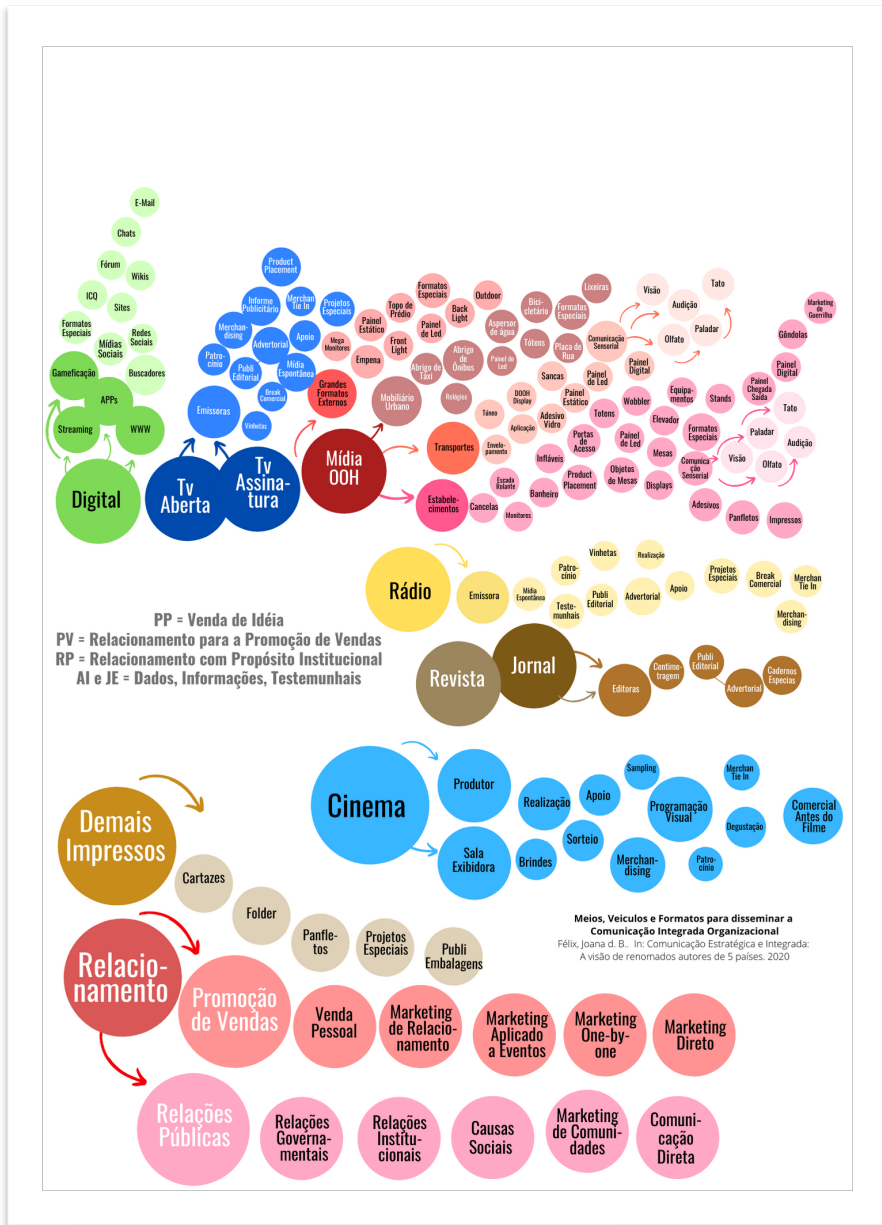
Ao pensar em Comunicação Integrada, leva-se também em conta a complementação da mensagem em meios e veículos, e não a sobreposição da mesma mensagem em múltiplos canais. Como a marca é percebida pelos clientes? A estratégia de posicionamento define como a empresa deve trabalhar para ser percebida pelo mercado, no caso de empresas privadas, ou pela sociedade, no caso de empresas públicas, privadas e terceiro setor.

Nos últimos anos, as empresas concentraram esforços para incluir a Comunicação Digital como importante ambiente de comunicação, avaliando e direcionando informações para os diversos veículos como sites, mídias sociais como exemplo *blogs* e comunidades de conteúdo segmentado, e redes sociais como *Twitter*, *Linkedin*, *Facebook*, *Youtube*, *Instagram* e tantos outros.

A tecnologia de informação e comunicação, potencializadas em grande parte pela chamada Web 1.0, que permitiu a chegada do WWW; pela Web 2.0 que permitiu a construção conjunta de conteúdo, e pela Web 3.0 que viabilizou vários dispositivos e navegadores a alcançarem o Big Data e se conectarem por redes sociais, impuseram um novo ritmo à Comunicação com Propósito Institucional e à Comunicação para a Atitude. Sem contar com a Web 4.0, em que a comunicação se dá altamente personalizada, mas de máquina para máquina.

Pode-se assim considerar que tanto a área de Relações Públicas, como Publicidade e Propaganda, e ainda de Jornalismo Empresarial e Assessoria de Imprensa possuem ao menos 10 meios (mídia) com seus diferentes veículos e formatos de comunicação, como mostra a figura que segue:

Figura 13 - Veículos, Meios e Formato para disseminar a Comunicação Integrada Organizacional



Fonte: Rede Comunicação, Marketing e Gestão, baseado no Anuário de Mídia do Brasil 2019

A figura acima destaca, com círculos maiores, os Meios de Comunicação: Digital, Tv Aberta, Tv por Assinatura, Mídia OOH- *Out of Home*, Revista, Jornal, Cinema, Demais Impressos e Comunicação relacional. Os círculos de tamanho médio mostram os Veículos de Comunicação, ou as possibilidades de alcance, e os círculos menores, os Ambientes internos ou externos e exposição da comunicação. Ao final deste capítulo, estão relacionados na proposta de estrutura do Plano Tático de Comunicação.

Portais de notícia, *blogs*, mídias e redes virtuais, sistemas avançados de customização e segmentação dos chamados *Leads* (contato de potenciais consumidores de nossa notícia ou produto) que viabiliza otimizar o trabalho de CRM - *Customer RelationShip Manager* ou gerenciamento do relacionamento com o cliente, entre outros, integram um amplo portfólio de produtos em comunicação virtual e digital, e permitem uma comunicação ágil, interativa e funcional.

Houve, nos últimos anos, mudança conceitual sobre o site institucional, considerado agora um portal de informações e relacionamento, ampliando seu objetivo para ser mais um canal de atendimento ao cliente, exigindo acompanhamento e manutenção constante. As empresas são cobradas a atuar como redes sociais, ou seja, que engaja, interage, responde, propõe, pergunta e interage em tempo real com os internautas.

Há também grande expectativa institucional a respeito da Central de Relacionamento, que integra o sistema de atendimento remoto das empresas: *call center*, *chats*, fóruns, *e-commerce* e redes sociais incluindo *Telegram*, *Whats.App* e outras não mais separam a qualidade de atendimento presencial da virtual e ambas exigem que a empresa esteja online - em linha, ou seja, em tempo real.

Como se vê, são muitos os Meios, Veículos e Formatos de Comunicação em que o Gestor de Comunicação depende sobremaneira das expertises das áreas de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas para melhor aconselhar sobre canais que encontram o público-alvo ou Persona.¹³

Mensuração de Resultados em Comunicação

Comunicar significa chegar ao receptor e receber de volta o *feedback*, e que seja esse o desejado na estratégia de comunicação.

Cabe aos gestores de marketing e comunicação a responsabilidade de transformar planos em ações controladas, assegurando respostas a partir da verba recebida no

¹³ Persona diz respeito àquele perfil que melhor representa seu público-alvo, receptor da mensagem que se deseja transmitir.

Departamento ou Unidade. Kotler (2000, p. 713), considera alguns importantes desafios aos gestores das empresas:

- Habilidades de diagnóstico – ou seja, resultados previstos no planejamento e não alcançados merecem rápido reestudo.
- Habilidades de gestão – em que se tem clareza das responsabilidades por níveis, dentro do departamento, visto haver aquelas que dizem respeito às políticas de marketing (e comunicação), outras da função do profissional ligado à área.
- Habilidades de implementação – a gestão de todo o processo exige do responsável correta alocação de recursos orçamentários, humanos e de equipamentos. Exige, também, um bom relacionamento entre áreas ou unidades, viabilizando a entrega do produto ou serviço de valor superior.
- Habilidades de avaliação – O que exige escolhas corretas de indicadores e instrumentos de mensuração de resultados.

É necessário, assim, estabelecer indicadores e criar instrumentos de mensuração de resultados. Esses devem espelhar as respostas desejadas nos objetivos e na estratégia de comunicação. São muitos os tipos de indicadores que podem ser perseguidos pela Unidade de Comunicação, como exemplo:

- Índice do nível de compreensão e engajamento dos colaboradores internos com as ações de endomarketing realizadas;
- Índice de comprometimento dos colaboradores com a entrega dos produtos/ programas e serviços voltados ao cliente;
- Qualidade da comunicação com a chefia;
- Nível de conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa;
- Índice de melhoria da Imagem e visibilidade institucional;
- Audiência, alcance, penetração, engajamento, quantidade de acessos;
- Dados quantitativos de venda dos produtos ou serviços propostos;
- Dados qualitativos relacionados aos produtos e serviços em comercialização pela empresa;
- Dados quantitativos e dados qualitativos quanto ao número de clientes;
- Nível de satisfação da sociedade;
- Auditoria de opinião; avaliação de reputação;
- Índice de afetividade com a marca;
- Dados relacionados à Produção (ou esforço), Crescimento econômico, Lucratividade, Retenção, Relacionamento, Comportamento;

- Respostas ao público (SAC), registro de elogios e reclamações; ouvidoria; chats virtuais e outros;
- Presença nos eventos promovidos pela empresa;
- Participação qualitativa e quantitativa em termos de cobertura da imprensa;
- Crises de Imagem e impacto;
- Dentre muitos outros

É importante sempre definir quais serão os indicadores que medirão o nível de eficácia das ações previstas no plano anual de comunicação. Estes indicadores deverão estar relacionados a critérios específicos do departamento que devem ir ao encontro dos objetivos estratégicos.

Um modelo de roteiro de Plano de Comunicação Integrada, na tentativa de contribuir com o fluir da Comunicação Estratégica

Tratar de um roteiro de Comunicação Estratégica não é algo aconselhável, visto que comunicação é fluência contínua, que envolve todo o sistema organizacional (interno e externo). A busca aqui é colocar luz à importância de manter os conectores da comunicação (todas as pessoas que impactam ou são impactados pela empresa) em interação. Reforça-se que comunicar, é interagir (e não ditar informação).

Há diferentes sugestões de estrutura do plano de comunicação, propostas por renomados autores. Todos seguem um princípio básico que considera elementos-chave no nível estratégico, tático e operacional. A proposta abaixo leva em conta a Comunicação Organizacional (pública ou privada) a atuar de maneira integrada.

Para que haja um bom plano de comunicação, é fundamental antes coletar um excelente *briefing*.

Parte I - Pré-plano - BRIEFING BÁSICO

Trata-se de coletar informações relevantes para o plano de comunicação, junto às pessoas da empresa que melhor puderem contribuir. O demandante do plano deve estar envolvido no processo de informação. São pontos importantes:

A MARCA

- Posicionamento (como é reconhecida)
- O Negócio

- Missão
- Visão de Futuro
- Valores
- Estratégias
- Metas Estratégicas
- Conhecimento organizacional até então acumulado a partir da Comunicação Estratégica
- Pesquisa de Imagem (junto aos diferentes stakeholders - interno e externo)

O PRODUTO (ou SERVIÇO, PESSOA, IDÉIA, CAUSA, PROJETO, PROGRAMA a se comunicar)

- Descrição (para que veio?)
- Propriedades (porque impacta a vida de alguém?.. Missão..)
- Histórico
- Concorrentes (forças contrárias à aquisição)
- Diferencial
- Imagem e Posicionamento (como é percebido na atualidade?)
- Visão de Futuro (como será reconhecido?)

O MERCADO

- Tamanho do mercado
- Distribuição
- Participação e tendências de evolução do *share-of-market*

OS CONSUMIDORES

- Atuais, da Concorrência e Potenciais
- Necessidade do produto/serviço (para o consumidor)
- Atitudes racionais e emocionais com relação a preço, qualidade, utilidade, conveniência
- Hábitos de compra e uso
- Frequência da compra e uso
- Segmento de Público

Parte II - A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

- SUMÁRIO
- SUMÁRIO EXECUTIVO
- APRESENTAÇÃO DO PLANO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- DIAGNÓSTICO
 - Cenários Pestel - Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico E Legal
 - Problemas (Que Dificultam Atingir Os Objetivos)
 - Oportunidades (Que Facilitam Atingir Os Objetivos)
 - Expectativas do Cliente Interno
 - Expectativas Do Cliente Externo
 - Ambiente de Comunicação
 - Análise Swot - Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades
 - Pesquisa De Mercado
- VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS, NORTEADORES
- MISSÃO ORGANIZACIONAL
- VISÃO DE FUTURO DA EMPRESA
- ESTRATÉGIA EM SINTONIA COM O SISTEMA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL
- OS OBJETIVOS
 - Objetivos estratégicos da empresa
 - Objetivos de marketing (da empresa, linha, marca, produto ou serviço) em termos de volume, valor, participações, ampliação de mercado e rentabilidade
 - Objetivos de comunicação (quem e quantos atingir, o que comunicar, que atitudes e respostas se deseja motivar a curto e longo prazos)
- METAS
- MAPA ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

PLANO TÁTICO

- PRODUTOS / SERVIÇOS / PESSOAS / IDÉIAS / CAUSAS A SEREM COMUNICADOS
- PESQUISAS (muitas vezes fornecida pelo departamento de marketing, se na iniciativa privada, ou pela área de *Business Intelligence*, se iniciativa pública)
 - DE MERCADO
 - DE PÚBLICO
 - DE COMPORTAMENTO DE CONSUMO
- OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO
 - Baseando-se no *briefing*, definir objetivo geral e específicos
- SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

- SEGMENTAÇÃO DE PÚBLICO - NICHOS - PERSONAS
 - POSICIONAMENTO (como a marca será vista, após a campanha)
 - JORNADA DE MÍDIA DO CLIENTE
 - TÁTICAS DE COMUNICAÇÃO
 - CAMPANHAS E PRODUTOS EM COMUNICAÇÃO
 - RECURSOS NECESSÁRIOS E DISPONÍVEIS
 - DECISÕES TÁTICAS
 - Comunicação com Propósito Institucional
 - Para o ambiente interno
 - Para o ambiente externo
 - Comunicação para a Atitude
 - Para o ambiente interno
 - Para o ambiente externo
- Envolvendo:
- Publicidade e propaganda
 - Relações públicas
 - Jornalismo Empresarial e Assessoria de imprensa (no Brasil, ou os profissionais de Mídia, RP ou Comunicação Estratégica, em Portugal)
- Considerando:
- O ambiente *online* - *Marketing Digital*
 - O ambiente *offline*

PARTE III – CRIAÇÃO

- *Approach* criativo que envolva o Propósito de Comunicação Institucional e a Comunicação para a Atitude
- *HighLights* ou destaques mais importantes
- Mapa de Mensagens
- Nuvem de Palavras
- *Moodboard*, ou ambiente e tendências que envolve o receptor da mensagem
- Estilo (da empresa, linha, marca) a ser seguido
- Peças sugeridas e conteúdo básico

PARTE IV - CANAIS EM COMUNICAÇÃO ONLINE E OFFLINE

- Mercados (regiões e segmentos) a serem cobertos
- Meios de comunicação e veículos sugeridos em ambiente *online* e *offline*

- *Marketing Digital*
 - *WWW*
 - *Streaming*
 - *Gameificação*
 - *Apps*
 - *Buscadores*
 - *Mídias Sociais*
 - *Redes Sociais*
 - *ICQ - WIKIS - CHATS, FORUNS*
 - *E-mail*
 - *Formatos Especiais*
- *Tv por Assinatura e Tv Aberta*
 - *Comerciais*
 - *Patrocínio*
 - *Product Placement*
 - *Tie In*
 - *Merchandising*
 - *Informe Publicitário*
 - *Apoio*
 - *Mídia Espontânea*
 - *Publi Editorial*
 - *Advertorial*
 - *Projetos Especiais*
 - *Outros*
- *Mídia OOb*
 - *Grandes Formatos*
 - *Empena*
 - *Mega Monitores*
 - *Painel Estático*
 - *Topo de Prédio*
 - *Front Light*
 - *Back Light*
 - *Painel de Led*
 - *Outdoor*
 - *Outros*
 - *Mobiliário Urbano*
 - *Abrigo de Táxi*
 - *Abrigo de ônibus*

- *Lixeiras, Aspersor, e outros*
 - *Bicicletários*
 - *Totens, elogios, Formatos Especiais*
 - *Outros*
- *Transportes*
 - *Envelopamento de Veículos*
 - *Túneo*
 - *DOOH Display*
 - *Aplicação*
 - *Adesivação*
 - *Painel Estático*
 - *Painel de Led*
 - *Sancas*
 - *Comunicação Sensorial (Olfato, Visão, Tato, Paladar, Audição)*
 - *Outros*
- *Estabelecimentos*
 - *Cancelas*
 - *Escadas Rolante*
 - *Monitores*
 - *Banheiros*
 - *Infláveis*
 - *Portas de Acesso*
 - *Objetos de Mesa*
 - *Painéis*
 - *Displays*
 - *Aplicações*
 - *Adesivos*
 - *Equipamentos*
 - *Gôndola*
 - *Stands*
 - *Comunicação Sensorial (Olfato, Visão, Tato, Paladar, Audição)*
 - *Outros*
- *Rádio*
 - *Comerciais*
 - *Patrocínio*
 - *Product Placement*

- *Tie In*
- *Merchandising*
- *Informe Publicitário*
- *Apoio*
- *Mídia Espontânea*
- *Testemunhais*
- *Publi Editorial*
- *Advertorial*
- *Projetos Especiais*
- *Outros*
- *Cinema*
 - *Produção*
 - *Patrocínio*
 - *Product Placement*
 - *Merchandising*
 - *Apoio*
 - *Sala Exibidora*
 - *Programação Visual*
 - *Brindes*
 - *Sampling*
 - *Degustação*
 - *Programação Visual*
 - *Comercial Antes do Filme*
 - *Projetos Especiais*
 - *Outros*
- *Demais Impressos*
 - *Cartazes*
 - *Folder*
 - *Panfleto*
 - *Publi Embalagens*
 - *Projetos Especiais*
 - *Outros*
- *Relacionamento*
 - *Relações Públicas*
 - *Eventos*
 - *Articulação e Approach com os stakeholders*
 - *Relações Institucionais*

- Articulação
- Venda Pessoal
- Marketing de Relacionamento
- Marketing Direto
- Marketing *one-by-one*
- Marketing Social
- Marketing de Comunidades

PARTE V – PLANO OPERACIONAL - AÇÃO E CONTROLE

- PLANOS OPERACIONAIS POR ÁREA DA COMUNICAÇÃO
- CRONOGRAMA DE PRODUÇÃO E DE VEICULAÇÃO
- INDICADORES DE RESULTADO
 - Indicadores
 - Métricas
 - Metodologia de Mensuração

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura acima irá nortear a estrutura de um Plano de Comunicação ao Gestor. Deve-se ressaltar que Planos Estratégicos se referem aos objetivos de longo prazo, planos táticos de médio e planos operacionais de curto prazo.

A Comunicação Integrada dará capilaridade à Comunicação Estratégica

Como se vê, uma Unidade de Comunicação Integrada na empresa pública, privada ou organizações do terceiro setor é responsável por conduzir a Política de Comunicação ajudando a enraizá-la, afinal, a comunicação organizacional é feita por todos e não apenas pela Unidade de Comunicação.

Ao Planejar, Desenvolver, Controlar e Avaliar as ações em comunicação voltadas ao ambiente interno e externo com foco nos objetivos estratégicos o gestor aproxima-se dos desafios da Comunicação Estratégica. O bom líder desse departamento irá conduzir também de maneira integrada as pessoas, os processos e os procedimentos em Publicidade e Propaganda, em Relações Públicas, em Jornalismo Empresarial e em Assessoria de Imprensa. Fará fluir a comunicação interna e a comunicação externa,

ora com propósito institucional, ora com propósito de gerar atitude, e utilizará os recursos da comunicação *online* e da comunicação *offline*.

Vale lembrar que a decisão em manter uma comunicação ativa, e não reativa, será ponto crítico de sucesso a esse profissional e Unidade.

Referências bibliográficas

ALBERTO-PÉREZ, R. **Estrategias de comunicación**. (4. ed.). Barcelona: Editorial Ariel. 2008

ALBERTO-PÉREZ, R. **Estrategar. Vivir la Estrategia**. Buenos Aires: Universidad Nacional de Zamora, Argentina, 2018.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ECHENIQUE, R.H.; UNTIVEROS, R.B. **El Valor Comunicación** in: RAMÍREZ, H.G. e ECHENIQUE, R.H. *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019, 263p.

FÉLIX, J.D.B. **Comunicação Organizacional e Gestão de Conteúdo**. UniCEUB. Livro base da disciplina em curso de pós-graduação no ICPD/CESAPE. Brasília, UniCEUB, 2017.

FÉLIX, J.D.B. **Política de Comunicação do CGEE**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2020.

FÉLIX, J.D.B. **Política de Comunicação do Sebrae/PB**. Paraíba: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015.

JENKINS, H. *Convergence? I Diverge*. MIT Technology Review, 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997;

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital**. São Paulo: Sextante, 2017

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

REDE, cmg. **Os meios, veículos e formatos de comunicação.** Disponível em <<https://www.gestaodacomunicacao.com/post/seu-consumidor-e-a-midia>>. Acesso em 20 jun. 2020.

RÊGO, A. R. **Comunicação Corporativa, Marketing e Política Cultural.** São Bernardo do Campo: UESP; Barcelona: UAB, (tese), 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e política.** São Paulo: Pioneira, 2004.

VOORVELD, A. M. Hilde; VALKENBURG, M. F. Sanne - *The Fit Factor: The Role of Fit Between Ads in Understanding Cross-Media Synergy.* *Journal of Advertising*, v. 44, 2015, p. 185-195.

YANASE, M.H.(Org.). **Gestão de marketing: avanços e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

YOUTUBE. CNA. **Campanha Programa Inglês Idosos USA.** Disponível em <www.youtube.com/watch?v=2CYFPe2POWg>. Acesso em 18 mai. de 2020.

YOUTUBE. Devassa. **Comercial Cerveja Devassa com Paris Hilton.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VqNIq-9Lin8>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

YOUTUBE. Governo Brasil. **Campanha de Combate ao Aedes Aegypti.** Disponível em <youtube.com/watch?v=OcHW3dMgPM>. Acesso em 20 mai. 2020.

YOUTUBE. Governo da Paraíba. **Campanha É hora de retomar as obras na Paraíba.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=yFHhFxE1vRQ>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

YOUTUBE. Heinz. **Comercial Do que é feito.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tv4HtbeDbWs>>. Acesso 18 mai. 2020.

YOUTUBE. O Boticário. **Campanha Dia dos Namorados.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p4b8BMnolDI>>. Acesso 18 de mai. de 2020.

YOUTUBE. Vick Vaporub. **Campanha O poder do toque é para todos.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p4b8BMnolDI>>. Acesso 18 de mai. de 2020.

Comunicação Organizacional na Perspectiva de Empresas Micro e Pequenas



Maria Eugênia Porém



Pós-doutora em Comunicação pela Escola de Artes e Comunicação (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Doutora em Educação pela Faculdade de Ciências e Letras- da Universidade Estadual Paulista (Unesp) campus de Araraquara/SP. Mestre em Comunicação pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista (Unesp) - campus de Bauru/SP. Professora Assistente Doutora do curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (Mestrado/Doutorado) da FAAC/Unesp. Coordenadora do grupo de pesquisa Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão. Bolsista do CNPq atuante no Projeto Agentes Locais de Inovação/ Sebrae (2016-2020). Atua principalmente nos seguintes temas: comunicação organizacional, inovação, gestão, organizações, empreendedorismo.

E-mail: maria.porem@unesp.br



Tamara de Souza Brandão Guaraldo



Doutora em em Ciência da Informação pela Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) da Unesp- campus de Marília/SP. Mestre e Bacharel em Comunicação pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista(Unesp) - campus de Bauru/SP. Professora permanente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da FFC Unesp (PPGCI).

Professora Assistente Doutora dos cursos de Relações Públicas e Comunicação: Rádio, TV e internet da FAAC Unesp. Atua principalmente nos seguintes temas: mediação, práticas de informação, gestão da informação e da comunicação.

E-mail: tamara.guaraldo@unesp.br



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE EMPRESAS MICRO E PEQUENAS

Maria Eugênia Porém

Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Este capítulo trata da Comunicação Organizacional em Micro e Pequenas Empresas - MPEs, e apresenta a comunicação como um sistema de significação de caráter estratégico e intrínseco às organizações. Mostra, também, as características da comunicação organizacional e apresenta uma pesquisa aplicada em dez MPEs pertencentes ao projeto ALI, do Sebrae/CNPq.

Ainda existe uma visão mecanicista e instrumental da Comunicação Organizacional junto às empresas de micro e pequeno portes, quase que exclusivamente ligada aos resultados de vendas/lucros e ao aumento de produtividade. Neste sentido, a Comunicação Organizacional assume a função de divulgar produtos e serviços, com objetivos mercadológico.

Mas a comunicação pode, e deve, ir muito além.

Comunicação Organizacional para além da instrumentalização

Desafios contemporâneos estão sendo apresentados às organizações, especialmente impulsionados pelo atual arranjo tecnológico e digital.

Expressões que marcaram uma era, tais como, racionalização, eficácia, controle, disciplina e que influenciaram a formação de modelos mentais do mundo empresarial e social tendem a ser questionadas. Hoje, muito se fala em flexibilidade, caos, diversidade – palavras quase que contraditórias às noções de empresa alicerçadas no paradigma industrial cujos preceitos se estabeleceram principalmente no começo do século XX e que ainda podemos notar sua presença nas organizações.

Neste capítulo, utilizaremos o termo “organização” para designar todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objetivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais e outros. “As

designações de “empresa” e “instituição” servem para distinguir os projetos que têm propósitos lucrativos dos não lucrativos, respectivamente” (RUÃO, 2016, p. 5).

As organizações, independentemente de suas particularidades, são um fenômeno multidimensional complexo permeado por tantas partes que as constituem, que tornam sua compreensão uma difícil tarefa, enviesada por interpretações multidisciplinares derivadas das contribuições de estudos dos mais diversos campos do conhecimento. O pensamento empresarial é guiado por sistemas de ideias organizadas por meio de paradigmas que influenciam a forma de tornar legíveis determinados acontecimentos e fenômenos.

Vale dizer que este sistema de ideias ordena a forma como as sociedades apreendem e conhecem as coisas do mundo - suas realidades e seus fenômenos, ou seja, seres humanos agem de acordo com os pressupostos paradigmáticos incorporados na cultura.

Ainda se adequa às empresas o paradigma racional?

Desde a Revolução Industrial o paradigma racional vem, em maior ou menor grau, influenciando a forma com que as organizações e os sujeitos organizacionais interagem com o mundo e as suas mais diversas situações e circunstâncias. Esse paradigma “[...] trouxe enormes benefícios, aumentando em milhares de vezes a capacidade de produção [...]”, entretanto aprisionou outras tantas mentes em padrões de pensamento mecanicista (MORGAN, 1996, p.33).

Para explicar tal pensamento mecanicista ligado às organizações, Morgan (1996) utiliza de metáforas e mesmo que propondo explicações limitadas, nos fornece parâmetros para compreender determinados fenômenos.

Em seu livro *Imagens da Organização*, o autor chama a atenção para o fato de que as leituras feitas das organizações estão arraigadas em imagens tidas como certas, e muitas vezes são assumidas como verdades absolutas. Uma dessas imagens ainda muito presente na forma de enxergar e perceber uma organização a relaciona à metáfora da máquina.

“Quando pensamos nas organizações como máquinas, começamos a vê-las como empresas racionais planejadas e estruturadas para atingir determinados fins. A máquina organizacional tem metas e objetivos; ela é planejada como uma estrutura racional de tarefas e atividades; seu desenho torna-se um organograma; as pessoas são contratadas para operar a máquina e todo mundo deve comportar-se de maneira predeterminada.”

Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Esta é a teoria que tem orientado a organização e a administração desde a revolução industrial (MORGAN, 1996, p. 33).

Ao se apropriar da metáfora da máquina para explicar a organização, deve-se considerar as implicações históricas carregadas de sentidos que, por muito tempo, deram significado ao modelo mental que persiste e reverbera em muitas práticas organizacionais.

Esta visão, como já dissemos, ainda muito presente em uma diversidade de modelos de gestão e posturas empresariais, tende a modelar estas práticas com o intuito de controlá-las, discipliná-las, padronizá-las.

Um “modelo que impregnou o núcleo ideológico e teórico dos estudos organizacionais de forma tão abrangente e natural, que sua identidade e influência foram virtualmente impossíveis de ser detectadas ou questionadas.”

Reed, 2014, p.67

Segundo Morgan (1996, p. 36), é uma visão profundamente implementada “na nossa maneira de pensar sobre a organização, bem como na forma a partir da qual lemos e avaliamos a prática organizacional”. Dela, por exemplo, se fundamenta a ideia de que uma organização é “construída racionalmente na forma de um instrumento dirigido para a solução de problemas coletivos, de ordem social ou de gestão” (REED, 2014, p. 66).

Para além das organizações, o paradigma racionalista base da modernidade, penetrou em todos os espaços da vida social e se sedimentou a tal ponto no tecido cultural das sociedades que “[...] o homem passa a relacionar-se com a vida, com seu corpo, com a natureza e os demais seres humanos através de mil pequenos modelos científicos nos quais a dimensão propriamente humana da experiência desapareceu” (CHAUÍ, 1990, p. 12). Vasconcellos (2002, p. 60) acrescenta que “[...] o projeto da modernidade é ambicioso: é o projeto de uma ciência universal da ordem e da medida, é um projeto de estender esse novo padrão de racionalidade a todos os domínios, do universo físico ao mundo social, político, moral”.

Uma nova ordem social desafiando as empresas

Entretanto, esse modelo racional que foi estruturado como base de progresso entre os séculos XVIII e XIX, baseado no surgimento da produção mecânica e no uso de fontes de energia inanimadas (HARARI, 2016) e que culminou na organização moderna e nas sociedades industriais, definiu uma nova ordem social no século XX e está sendo desafiado a se reinventar.

Ele não consegue explicar a complexidade do cenário digital atual. Até porque “[...] nunca as mudanças haviam sido tão rápidas e ao mesmo tempo tão profundas. Foram quebrados os ambientes estáveis e extrapoláveis, de risco e oportunidades previsíveis” (ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 96).

Novas tensões surgem no final do século XX e sugerem que tanto as organizações quanto as sociedades devem ser compreendidas a partir de uma visão pluridimensional e questionadora. Ao contrário de tentarmos compreendê-las a partir de pressupostos que são tomados como óbvios e como verdades absolutas, podemos intimá-las às problematizações.

Podemos, por exemplo, compreender as organizações para além de suas características sociotecnicamente configuradas, mas como um fenômeno psicossocial, político e cultural constituído por meio da interação.

“As organizações são construídas por sujeitos que criam significados ao interagirem e compartilhar suas visões de mundo, competências, experiências, emoções, personalidades e interesses uns com os outros, em confrontação e/ou conformação com as objetividades organizacionais.”

Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo

São ações, comportamentos, atitudes, valores, crenças, técnicas e habilidades individuais e/ou coletivos que dão vida às organizações.

A comunicação como protagonista na construção da realidade organizacional

As organizações são tecidas, construídas e reconstruídas por atores sociais em permanente interação e pela relação destes com certos padrões e normas estabelecidos pelas organizações.

Trata-se de uma perspectiva que privilegia a comunicação como essencial e inexorável à constituição das organizações e que se afasta de visões reducionistas que a colocam como secundária ou que a tratam como instrumento ou como transmissão de mensagens. É, sobretudo, uma perspectiva que atribui à comunicação o protagonismo na construção da realidade organizacional.

Há uma tendência em reificar as explicações sobre as organizações, tratando-as como objeto real – “[...] um carro ou um prédio no qual pessoas podem entrar ou ir” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 73). Entretanto, uma organização não é um objeto, não é uma pessoa e não é uma tecnologia: “As organizações se expressam através das ações e palavras das pessoas que as constituem, bem como pela tecnologia que esses indivíduos utilizam” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 73). Ela só existe porque é comunicada, na medida em que “[...] uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 73).

Não obstante, comunicação e organização compõe um nexos complexo, por vezes, difícil de ser compreendido. Comumente são percebidas separadamente e, nesta ótica, as organizações são como entidades separadas das suas partes – das pessoas, das relações e de suas interações. Seria como se o “todo” pudesse existir sem as “partes”. Mas, é possível observar uma organização ou “o todo” como algo em si, fora das partes? De outra maneira, seria possível compreender uma organização separando-a da comunicação?

Cremos na indissociabilidade entre ambos os fenômenos e para compreendê-los devemos inverter a noção do todo e partes e conceber o todo dentro das partes, ou seja, o todo não tem nenhuma existência fora delas. Melhor dizendo, a organização não existe “fora” da comunicação. Segundo Margarida Kunsch (2006, p. 175) “[...] a organização é um fenômeno comunicacional contínuo”.

Nesta perspectiva, o todo - a organização - é uma narrativa produzida mediante as intersubjetividades que, naturalmente pela capacidade imagética e simbólica das



*"É impensável que a
comunicação esteja
separada de um contexto.*

*A criação e o
compartilhamento de
significados instituídos pelos
processos comunicacionais
estão invariavelmente
ligados ao espaço e tempo
em que ocorrem.*

*A organização é o produto
da comunicação
e não a sua produtora."*

peessoas, a transforma em pseudo-real (SPINK, 1996). Para Spink (1996, s/p): “O que são chamadas organizações não seria nada mais do que coleções de partes, concentrações mais densas de processos cotidianos”. Dito de outro modo, aquilo que comumente chamamos de organização é uma produção pseudo-real fruto da capacidade humana de imaginar as coisas e de comunicá-las.

Uma organização, portanto, pode ser entendida como constituída pelas narrativas, pelos discursos que conformam e são conformados nas relações que se dão no cotidiano organizacional, mas também fora dele.

Logo, uma organização seria produto da comunicação e não a sua produtora. Esta é uma noção que vê a essencialidade da comunicação na constituição das organizações e que gera embates com a tradição funcionalista que reforça sua “coisificação” no contexto organizacional.

A perspectiva funcionalista está ligada ao conceito de comunicação organizacional como *management* vinculado à administração e à gestão das organizações, à eficácia e aos resultados financeiros, o que leva a sua instrumentalização excessiva.

“A organização é o produto da comunicação e não a sua produtora.”

Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Nesta perspectiva, a comunicação organizacional somente faz sentido à medida de suas funções e ações. Aliás, a comunicação é um acessório de gestão, cuja serventia está ligada à capacidade de potencializar as ações gestionadas para amplificar a atuação da empresa seja no mercado externo, seja internamente na gestão dos seus recursos humanos.

Romper com a reificação que insiste em predominar nas práticas comunicativas e que pesa sobre o conceito de comunicação organizacional ainda se constitui em uma busca pela superação das formas limitantes de compreendê-la.

Pérez (2012) diz que o fato de a comunicação ser intrínseca à existência humana a torna um conceito que fascina ao mesmo tempo em que irrita, pois tudo pode ser entendido como comunicação e, na falta de uma reflexão crítica e integrada sobre o conceito, tende-se a banalizá-la e a exaltar apenas o seu caráter funcional e instrumental. Com isso, “convivemos com velhos fantasmas” (PÉREZ, 2012, p. 149-tradução nossa), ou seja, com categorizações que não refletem a multidimensionalidade do conceito, e que costumam associar a comunicação a algo que um

emissor faz a um receptor. Próprio da aproximação sintática herdada da Teoria da Informação pensada para a transmissão de mensagens e separada do fenômeno essencialmente impreciso, contextual e social (PÉREZ; MASSONI, 2009), que está atrelado ao ato de comunicar.

Na contramão dessa concepção pode-se reconhecer a comunicação organizacional como um “[...] sistema que nos permite gerar significação conjunta, articular novas diferenças e configurar nossa trama social presente e futura” (PÉREZ, 2012, p. 155 - tradução nossa). Desta forma, é impensável que a comunicação esteja separada do contexto, portanto, a criação e o compartilhamento de significados instituídos pelos processos comunicacionais estão invariavelmente ligados ao espaço e tempo em que ocorrem.

Segundo Pérez (2012), isso quer dizer que a trama social se constitui em uma trama de significados compartilhados que dão sentido às situações vividas. Logo, “[...] novas situações tendem a resultar em novas significações, pois estas não podem ser separadas das situações concretas e dos lugares em que se realizam” (BALDISSERA, 2009, p. 154).

Tratando-se das organizações como *locus* de significações, cabe ressaltar que estas são um fenômeno formado pelas interações dos sujeitos, ou seja, são instituídas pelas redes de conversações que constituem todos os processos humanos, o que envolve invariavelmente compreender que “uma empresa é comunicação” (MARCHIORI, 2006, p. 26).

De acordo com Bantz (1989 apud MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 11), é possível vislumbrar inclusive as “organizações como entidades comunicativas, ou mais – uma visão de *organizing* como *communicating*”, “organizações podem ser vistas [...] como realidades socialmente construídas, constituídas na comunicação”. Apesar desse vínculo inextrincável entre organização e comunicação existir, questiona-se: costuma haver consciência com relação a esse protagonismo da comunicação?

Sem o intuito de esgotar tal reflexão, reconhece-se que a comunicação tende a ter seu protagonismo diminuído nas organizações. Talvez pelo caráter intangível e inerentemente natural (WOLTON, 2006) e por comumente envolver atividades ligadas exclusivamente à obtenção de resultado imediato relacionadas aos instrumentos e estratégias comunicacionais, especialmente os mercadológicos e transmissivos.

Comunicação organizacional e a lógica do mercado

As organizações no intuito de atender a demandas imediatas, normalmente ligadas ao sucesso financeiro simplificam a comunicação reduzindo-a à mecânica mercadológica.

Internamente nas organizações, o que prevalece é a comunicação instrumentalizada para o controle, para a geração de certa harmonização de corpos e mentes por meio de diferentes narrativas fiscalizadoras, proibitivas, sedutoras e coercivas para promover um “clima organizacional” adequado em que todos trabalhem em “sintonia”.

Esta noção de comunicação como instrumento de vendas/marketing, ou como instrumento de poder, procura explicar a comunicação organizacional “como algo linear, absolutamente lógico e previsível”, ligada às concepções que “tendem a subestimar o poder da comunicação (informação, persuasão, sedução etc.), valorando excessivamente o lugar da emissão” (BALDISSERA, 2009, p. 156).

A comunicação organizacional subordinada à lógica do mercado e à lógica da Administração de Empresas ou ao *management* que comumente encontramos em manuais de gestão empresarial ou em livros ligados às escolas de negócios é reconhecida como uma ferramenta meramente técnica. Certamente, uma visão que abarca a herança positivista e que interfere numa melhor compreensão dos fenômenos e, por que não dizer, das pessoas e das relações, de seus processos interativos que significam o dia a dia das organizações e de seus ambientes sociais.

Desta forma, esta subordinação e visão exclusivamente instrumentalizada da comunicação organizacional acaba acomodando-a a uma função tática e/ou operacional no desenho estratégico das organizações.

Não raro, a comunicação organizacional é colocada a serviço estritamente da dimensão econômica da organização. Desta forma, se gerar lucro, justifica-se investir mais dinheiro em ações comunicativas.

Não se tem a pretensão aqui de demonizar a dimensão técnica e instrumental da comunicação organizacional. Entendemos que ela é parte integrante das organizações e não reconhecer a sua importância seria, no mínimo, abrir mão de um olhar mais sistêmico sobre este fenômeno. O que se pretende é reconhecer que existem outras dimensões complexas para além da dimensão visível e funcional da comunicação organizacional. É tentar compreendê-la por meio dos processos interacionais e de suas afetações, da sua relação com a cultura e com a cultura organizacional, das representações que dão sentido às relações e aos comportamentos, do seu campo simbólico e invisível, das forças de poder e interesses que permeiam as narrativas organizacionais e das práticas sociais impactadas pelo contexto e ambientes que a circundam.

Para tanto é preciso dar um primeiro passo para se aproximar destas organizações e aprender com elas. Investigar como a comunicação organizacional é caracterizada e como ela impacta no dia a dia organizacional, como pode influenciar a gestão e os modelos mentais que enviesam suas relações e práticas sociais, como os atores organizacionais a percebem e a reconhecem. Foi justamente pensando nisso que buscamos investigar sobre a comunicação organizacional nas micro e pequenas empresas.

Micro e Pequenas Empresas: as ilustres desconhecidas e as invisíveis necessárias

As MPEs - micro e pequenas empresas - são organizações que se juntam a tantas outras de tamanhos, tipos e tramas diferentes que compõem o sistema econômico, produtivo, social e cultural de um país. Podem ser também denominadas de pequenos negócios empresariais.

Elas são a maioria do total de organizações no mundo. No Brasil, por exemplo, representam 99% das empresas privadas não agrícolas e empregam mais de 50% da mão de obra formal (SMPE, 2014). Dependendo do país, chegam a somar de 95% a 98% do total de empresas (MARCHESNAY, 2003, p. 107).

A despeito da importante representatividade numérica que as MPEs têm para as nações e sociedades “[...] a maioria dos estudos acaba por focar as grandes organizações, principalmente as multinacionais, aplicando teorias criadas a partir da análise de grandes sistemas em micro e pequenos negócios” (MARCHESNAY, 2003, p. 107; GRAHAM, 2010, p. 91).

Ao se valorizar as grandes organizações em detrimento aos pequenos negócios perde-se uma importante leitura social deste último. Os pequenos negócios têm relevante contribuição para o desenvolvimento local e regional e deveriam ser notados como um dos mantenedores da economia de uma localidade.

As MPEs contribuem com impostos, geração de emprego e renda; o dinheiro gerado por seus negócios normalmente permanece na cidade ou no território em que a empresa está localizada e pode ser revertido em saúde, educação e segurança para a população deste território.

Segundo o Sebrae em estudo realizado em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), (SEBRAE/DIEESE, 2017, p. 21):

“As micro e pequenas empresas são de extrema relevância na estrutura econômica brasileira e para o emprego. Em 2015, o segmento representava no Brasil (segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais - Rais, registro administrativo do Ministério do Trabalho) cerca de 6,8 milhões de estabelecimentos, responsáveis por 17,2 milhões de empregos formais privados não agrícolas.”

Sebrae/Dieese

Ainda segundo esta entidade, mesmo com a recessão as MPEs foram responsáveis por 44% da massa de salários paga aos trabalhadores entre os anos de 2005 a 2015 (SEBRAE/DIEESE, 2017). As MPEs também são importantes para a absorção de trabalhadores em situação de desemprego e de sua readmissão no mercado de trabalho.

Em termos de vantagens econômicas, estas empresas são responsáveis pela “[...] descentralização industrial, complementaridade à produção dos grandes estabelecimentos, interiorização do desenvolvimento, etc. (TAGLIASSUCHI, 1987, p. 66). Por isso, elas são significativas para o “[...] fornecimento de bens e serviços, diminuindo os desequilíbrios regionais, contribuem com a dispersão de atividade manufatureira, estimulam a competição e cooperam para a propagação de novos mercados” (MARTINS, 2014, p. 14).

Entretanto, mesmo apresentando aspectos positivos que retratam o seu valor e representatividade econômica, a maioria dos pequenos negócios empresariais sofre com percepções distorcidas que relacionam seu tamanho a eficiência, a riqueza e a qualidade, fazendo com que estas empresas se tornem as “ilustres desconhecidas” (MARCHESNAY, 2003) no contexto socioeconômico e cultural das sociedades em geral. São empresas invisíveis, porém necessárias à economia e à população de um país, consideradas atividades acessórias ou como amortecedoras do desemprego (IBGE, 2003).

O capital econômico, social e cultural

Invisíveis e desconhecidas porque não possuem a robustez - econômica, cultural, social, etc - das grandes empresas que, normalmente, detêm e retêm os tipos de capital necessários à obtenção de vantagens que garantem e mantêm seus privilégios. Esses

tipos de capital geram as hierarquias sociais que determinam o espaço ocupado pelas pessoas, mas também pelas organizações.

Em linhas gerais, podemos reconhecer três tipos de capital de acordo com Bourdieu (2007): econômico, social e cultural. O capital econômico está relacionado ao poder financeiro, à acumulação de bens econômicos que uma pessoa ou uma organização poderia reter. O capital social está ligado às relações sociais conquistadas e mantidas, à influência e à reputação acumulada. Já o capital cultural estaria ligado à acumulação educacional e formacional. Esses três tipos de capital têm uma “argamassa” que os liga ao que podemos chamar de capital simbólico que por meio de processos interativos define os espaços sociais ocupados e mantidos pelos detentores destes capitais e do poder exercido pelos mesmos que garantem a acumulação de privilégios e vantagens de uns sobre os outros.

Não temos a intenção aqui de aprofundarmos esta ideia, mas sobretudo de apontarmos as diferenças hierarquizadas que existem no setor produtivo, constituído por empresas diversas e que, certamente, reproduzem a luta para ocuparem os espaços sociais que lhes garantem esses privilégios e vantagens. Portanto, o capital simbólico gera uma identidade cultural (BOURDIEU, 2007) da qual se distinguem os indivíduos/organizações que ocupam determinado espaço social, logo empresas que detêm vários tipos de capital conseguem manter uma rede de relações que interferem na acumulação e manutenção de privilégios e benefícios. Esse contexto garante, por exemplo, que algumas empresas sejam mais perenes e eficientes em relação a outras.

O Brasil, assim como em outros países em desenvolvimento que têm sua estrutura produtiva caracterizada pelo oligopólio, impõe às MPEs uma série de fragilidades relativamente à concorrência desigual. Nesta perspectiva, deve-se considerar que no processo de acumulação do capital, próprio do sistema capitalista, as MPEs são dependentes das grandes empresas, o que certamente estabelece uma relação de dominação e de subordinação. As grandes empresas que mantêm a acumulação dos tipos de capital acabam influenciando os movimentos dos mercados consumidores e, de certa forma, interferem com seu poder ao colocar produtos no mercado e do uso midiático deles que interfere no comportamento de compra e nos desejos destes consumidores.

Esta é uma noção sobre a realidade da pequena empresa que nos leva a supor que suas desvantagens não estariam tanto atreladas às suas características de gestão ou ao seu tamanho, mas sobretudo, ao contexto em que está inserida e aos tipos de capital que conseguem acumular.

Empreendedorismo num contexto de vulnerabilidade

Milhares de pequenos negócios lutam para sobreviver em uma arena competitiva duramente dominada pelas empresas/marcas que detêm os “capitais” necessários para se manterem como ícones de sucesso e progresso, que subordinam as MPEs às suas necessidades e interesses. Em meio a essas milhares de empresas, encontram-se ainda aquelas que vivem na informalidade e estão à mercê do poder hegemônico do mercado e de políticas públicas seletivas que, além de precarizá-las, as tornam mais vulneráveis.

Ademais, há um discurso hegemônico que liga as MPEs à narrativa do empreendedorismo, que realça a meritocracia, e ao ato heroico do empreendedor. Este termo, por seu turno, vem sendo utilizado “[...] para realçar o papel protagonista de indivíduos dotados de capacidade de inovação direcionada à obtenção de vantagens competitivas, além de aptidão apurada para detectar e aproveitar oportunidades” (FERRARINI;GAIGER, 2010, p. 88).

É uma concepção que sugere que as eficiências e ineficiências da empresa estariam ligadas muito mais à competência dos indivíduos e de sua capacidade de destruição criativa e menos às condições históricas, sociais e culturais aos quais ela estaria inexoravelmente atrelada. Ferrarini e Gaiger (2010, p. 89) reforçam que “[...] a semântica canônica do empreendedorismo sugere que se preste atenção ao empreendedor e à empresa, não às condições sociais necessárias ao seu surgimento e ao contexto em que a ação empreendedora é mais bem-sucedida”.

Desta forma, o discurso institui uma visão de que o empreendedor é o grande responsável pelo sucesso ou pelo insucesso da sua empresa. Ele é o grande herói que imbuído de uma capacidade motivadora e transformadora levaria a sua empresa a alçar os degraus da ascensão econômica. Para aqueles que não desfrutam deste “espírito empreendedor” restaria apenas sobreviver ao mercado que separa os bons dos ruins.

A julgar pelo que foi exposto de forma sumária até aqui, a micro e pequena empresa é um tipo de organização que precisa ser estudada com o compromisso de desvelamento histórico e social das formas hegemônicas de poder e dominação que influenciam na sua capacidade de sobrevivência muito mais do que na sua capacidade de empreendedorismo.

“As micro e pequenas empresas lutam diariamente para vencer as imposições historicamente constituídas que determinam o espaço social em que ocuparão e, que para muitas delas - talvez a maioria delas-, com quase nenhuma chance de mobilidade e de ascensão social.”

Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Poderíamos indagar que escolhas teriam essas empresas micro e pequenas, formais e informais, diante de um sistema econômico que as torna tão submissas e precárias? Não seriam elas fruto do desfecho sócio, histórico e econômico do capitalismo que desde a Revolução Industrial se instaurou como o único e hegemônico discurso ordenador de sentidos que valora as grandes empresas, cujas competências empreendedoras e cujos tipos de capital são evidenciados em seus enormes prédios, na sua atuação global e no poder de sua marca? Na sua capacidade de reter talentos, de seu poder publicitário?

Embora não seja pretensão responder a estas e outras indagações elas representam uma pista do que outros estudos poderiam desvelar sobre as micro e pequenas empresas.

A comunicação como constituinte e instituinte nos contextos das MPEs

Nosso estudo exploratório com análise de conteúdo, no ano de 2018, buscou caracterizar a comunicação organizacional nas MPEs, junto à amostra composta por 10 proprietários de micro e pequenas empresas da cidade de Bauru/SP participantes de um programa de inovação criado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

A visão de MPEs quanto às principais características da Comunicação Organizacional

A pesquisa buscou compreender a Comunicação Organizacional -CO (figura 1) quanto às características gerais e específicas, no que tange à comunicação interna e externa, às estratégias de comunicação e à comunicação digital.

Figura 1: Categorias de análise da Comunicação Organizacional nas MPEs



Fonte: Elaborado pelas autoras

Características gerais da Comunicação Organizacional na visão das MPEs

De acordo com o estudo desenvolvido, é possível entender que ainda existe uma visão mecanicista da Comunicação Organizacional, relacionada à racionalidade técnica:

- As respostas apontaram para uma visão de que a comunicação deve apresentar resultados em vendas/lucro e de aumentar a produtividade. De que, acima de tudo, a comunicação tem a função de divulgar os produtos e serviços, com objetivo voltado às vendas.
- Foi possível perceber que é considerada uma atividade acessória à gestão.
- Tem a função instrumentalizada na ação de marketing, muitas vezes utilizada de forma emergencial.
- Pelas respostas também foi possível identificar que a comunicação, na maioria das vezes, simplesmente “acontece” nestas empresas, ou seja, não há planejamento ou plano que antecipe as ações comunicacionais empregadas pelas mesmas.

Em relação ao planejamento de modo geral, Gomes e Nassar (2001, p.30) apontam que, desde a ideia inicial do negócio, o planejamento não é uma atividade presente neste tipo de empresa. Para estes autores, os empresários de MPEs desconhecem “[...] as técnicas básicas que orientam a concepção de

produtos e serviços, o estabelecimento de preços, a colocação e distribuição no mercado e sua divulgação”.

“Acima de tudo a comunicação, na visão das MPEs entrevistadas, têm a função de divulgar produtos e serviços, com objetivo de vendas.”

Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Não por acaso, as respostas demonstram que a visão de comunicação por parte dos entrevistados está muito alinhada ao marketing e à propaganda, na medida em que essas atividades têm como objetivo principal a promoção de produtos e serviços aos consumidores.

Além disso, as entrevistas revelaram que, para os entrevistados, a comunicação ajuda a harmonizar o ambiente de trabalho, mas que deve ser “na medida certa”, porque gera também muita fofoca e conflitos entre os funcionários. Então, tem-se uma visão de “comunicação controlada” - “é boa, desde que não me cause problemas”.

Uma percepção compartilhada entre os entrevistados é de que a comunicação custa caro, pois a compra de espaços e tempo na mídia é ainda algo impossível de ser realizada.

As respostas, de forma geral, relacionam a comunicação à informação. Alguns entrevistados disseram que a informação é importante para uma organização, ou que é impossível que uma empresa sobreviva hoje em dia sem a “informação”. Por fim, outra relação muito notada nas falas foi da comunicação para transmitir mensagens.

Muitos entrevistados disseram que ela - a comunicação - tem que funcionar na organização porque senão “como passar uma mensagem de uma pessoa para outra?”, ou “como a minha empresa vai transmitir seu produto ao cliente?”.

“A característica geral da comunicação organizacional na visão das MPEs entrevistadas está muito relacionada ao paradigma mecanicista, cuja perspectiva funcionalista tem caráter instrumental e cuja função está ligada à sua capacidade de gerar lucro, de vendas, propaganda e marketing.”

Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo

A partir destas inferências sobre a comunicação organizacional, foi possível chegar a uma imagem representativa sobre os valores que seriam atribuídos pelos entrevistados à comunicação organizacional apresentados na figura 2:

Figura 2: O valor da comunicação nas MPEs pesquisadas



Fonte: elaborada pelas autoras (2019)

Nesta mesma categoria, foi possível traçar o perfil da comunicação

organizacional, extraindo das falas dos respondentes as principais palavras citadas. As palavras “**informal**”, “**pontual**” e “**peessoal**” foram as mais citadas nestas falas.

Informal

A informalidade foi uma palavra indicada por todos os respondentes. O que se percebeu é que para eles **a comunicação informal deve ser evitada**, porque é vista sempre em relação ao que ela pode gerar de ruídos, boatos, confusões, ambiguidades.

Adicionalmente, se observou que se referiam **à comunicação informal como algo prejudicial** pois a relacionavam com a geração de conflitos. Das respostas apresentadas pelos entrevistados, muitas se referiam a reuniões feitas à revelia de agendas e sem pauta - reuniões do tipo “bate-papo” ou somente para “se lavar a roupa suja”.

Essas características acabam por negligenciar o potencial transformador da comunicação e a coloca num patamar de atividade acessória, sem relevância institucional.

Pontual

A palavra “pontual” que também foi citada por seis entrevistados, está diretamente relacionada a um tipo de comunicação que se recorre para **solucionar algum problema que normalmente é de ordem comercial e administrativa**. Por exemplo, muito estoque de produtos que se resolve por meio da comunicação promocional. Também está muito relacionada à falta de reuniões periódicas e pautadas com os empregados.

Pessoal

A pessoalidade é outro traço do perfil de comunicação apontado pelos entrevistados. Foi possível observar que respondentes relacionam a questão **pessoal e a comunicação como algo ruim**, pelo fato de que não podem manter um controle mais severo ou porque não podiam aplicar os corretivos necessários para resolver algum dilema com os empregados.

Ao serem indagados sobre quem eram os seus públicos, de forma geral, os proprietários apontavam para a descrição do público-alvo usando um

vocabulário próprio da publicidade **“o meu público-alvo é o consumidor”**

Notou-se, porém, falta de reconhecimento de quem são os públicos e de como eles podem, de forma direta ou indireta, influenciar os negócios da organização.

Por meio das respostas, foi possível também identificar qual é a função da comunicação organizacional para estas MPEs. Agruparam-se as respostas em três frases que resumem as expressões dos entrevistados:

- **para manter um clima favorável:** pode-se perceber novamente a necessidade de controle, de evitar conflitos;
- **para solucionar problemas da empresa:** muito relacionada às questões de cunho comercial ou de vendas, tais como, vender mais, desovar estoques, etc.;
- **para apoiar ações mercadológicas:** está ligada à promoção de produtos e serviços.

Finalmente, identificou-se que a comunicação é uma atividade acessória da gestão das empresas entrevistadas, ligada a fatores de controle, coesão e mercadológico.

Comunicação interna e externa

Um dos principais problemas destacados pelos entrevistados está no âmbito da comunicação interna. Há preponderantemente nas respostas a presença da **comunicação interna como um problema sério e recorrente** a ser resolvido por parte das empresas.

As respostas apresentadas pelos proprietários refletem descontentamentos em relação à comunicação interna, embora eles não apresentem em suas falas conteúdos que demonstrem que seja um problema de gestão.

Alguns entrevistados relacionaram o problema de comunicação interna à falta de comprometimento do empregado. “Isso reforça que a concepção e o entendimento do que é comunicação interna ainda está longe de se aproximar de um ideal mais humanitário e da comunicação autêntica”

“A comunicação interna ainda está longe de se aproximar de um ideal mais humanitário e da comunicação autêntica”.

Zarifian, 2010

A visão **que predomina é a comunicação mercadológica**, baseada exclusivamente na promoção de vendas de produtos e serviços. Para os entrevistados, **a comunicação externa é voltada para o consumidor e para o mercado** e equivale à publicidade e ao marketing.

Finalmente, sobre os aspectos relacionados à comunicação interna e externa, acrescenta-se que uma relação que se tentou estabelecer foi a de saber se existiam nessas empresas possibilidades de criação de espaços de conversação, dialógicos que pudessem promover a interação entre os públicos dessas organizações. As respostas indicam que embora os entrevistados reconheçam que possibilitar estes espaços no seu dia a dia seja importante, as dificuldades que enfrentam e tudo o que fazem para garantir a sobrevivência da empresa não permitem que eles sequer possam pensar sobre como poderiam fazer isso.

Embora reconheçam a importância de integrar as pessoas, de promover mais diálogos essa incapacidade de lidar com as rotinas e com os problemas “de mercado” - como dizem - tornam tais iniciativas impossíveis.

Estratégias de comunicação

Não há compreensão acerca do significado da palavra estratégia. Embora seja uma palavra muito usada pelos proprietários. Acredita-se que seja uma palavra que faça parte do vocabulário cotidiano de muitas pessoas, pertencendo muito mais a um senso comum do que necessariamente de concepções fundamentadas.

“Como afirma Perez (2012), estratégia é uma expressão da vida. Quando relacionada à comunicação, a estratégia acaba resumida às ações pontuais e isoladas. Estas, por sua vez, são instrumentalizadas, utilizadas unicamente para promover o produto ou o serviço da empresa e estimular a venda.”

Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Também as estratégias de comunicação, mais relacionadas aos aspectos instrumentais da comunicação, estão longe de realizarem uma função estratégica nas MPEs, pois são utilizadas de forma tão aleatória e intuitiva que o único entendimento possível é que sejam ações de comunicação mercadológica isoladas.

Comunicação digital

Os entrevistados foram questionados sobre a participação da empresa no cenário digital. Se estavam habituados ou não a ele e se estavam familiarizados com a comunicação digital.

As respostas dos proprietários foram bem divididas. Enquanto três empresários afirmaram que suas empresas participam ativamente na internet, com gestão de conteúdo nas mídias sociais, uso de Adwords, etc.; outros três respondentes demonstraram não acreditar nesse tipo de comunicação.

Segundo eles, até sabiam que suas empresas não poderiam ficar de fora da internet, mas que ainda estavam resistindo. Os demais respondentes disseram que não tinham uma opinião muito clara, pois, para eles, esse “mundo da internet” é muito novo e não conseguem acompanhá-lo. Mas, mesmo assim mantinham site, página do Facebook etc., contudo o gerenciamento é feito à revelia por um funcionário mais familiarizado ou um membro da família.

Identificou-se que o Facebook é o canal de comunicação mais utilizado pelas MPEs e isso deve-se a alguns fatores. Em primeiro lugar, por ser gratuito. Fato que favorece o seu uso pelas MPEs, cuja característica é ter capital de giro curto e não possuírem recursos financeiros para investir em comunicação. Em segundo, alguns relatam que “está na moda”, ou seja, muitos falam do Facebook como uma mídia social importante e fica o sentimento de não estar “de fora” desta moda. Não obstante, essa mídia não é gerenciada.

Quase a maioria dos entrevistados disseram que não há gerenciamento de conteúdo. Simplesmente estão na internet. Apenas duas empresas, das dez entrevistadas, têm uma agência de propaganda ou assessoria de imprensa que as ajudam a gerenciar o Facebook.

O WhatsApp é o segundo canal mais utilizado, porém quase que exclusivamente para comunicação com os empregados. É usado como um apoio à comunicação interna. Entretanto, ele reflete muito a falta de protagonismo da comunicação nas empresas pesquisadas e isso pode ser constatado nas suas falas quando dizem sobre o uso ineficiente do WhatsApp com o pessoal interno.

Chegam a se referir que esse canal virou uma espécie de canal de “entretenimento” para os empregados, tamanho é o seu uso inapropriado dos conteúdos compartilhados: piadas, frases de motivação, frases religiosas, etc.

A comunicação organizacional nas MPEs ainda não é reconhecida

Os resultados das entrevistas apontaram que a comunicação organizacional não é reconhecida como um fenômeno que constitui e que pode transformar a organização.

Foi possível compreender que, por uma série de limitações ligadas a um modelo de gestão das empresas pesquisadas e pelas limitações estruturais e históricas pelas quais essas empresas passam, elas até reconhecem a importância da comunicação organizacional, embora não seja reconhecida com esta nomenclatura. Este tipo de comunicação está presente nas suas relações de forma excessivamente instrumental.

Ela está relacionada aos instrumentos comunicacionais, especialmente os mercadológicos e transmissivos, pois no intuito de atender a demandas imediatas, normalmente ligadas às necessidades financeiras, as organizações simplificam a comunicação, reduzindo-a à mecânica mercadológica de persuasão.

Da mesma forma, a comunicação também aparece enquanto instrumento de poder e de controle em sua manifestação interna às organizações, pois há uma necessidade de “harmonizar” o convívio com e entre os funcionários.

Reconhece-se também que a comunicação tende a ter seu protagonismo diminuído em muitas organizações, pelo caráter intangível e inerentemente natural (WOLTON, 2006) e por comumente envolver atividades ligadas exclusivamente à obtenção de resultados imediatos.

Embora reconheçamos que esta pesquisa exploratória possua limitações por ser restrita a traçar algumas características da comunicação deste tipo de empresa, esperamos que ela possa instigar outros estudos mais aprofundados por meio de problematizações mais complexas. O que nos propusemos aqui foi, de fato, apontar algumas pistas empíricas e, a partir delas, promover novas investigações.

A comunicação como fenômeno e não um instrumento

É necessário aproximar um pouco mais da comunicação como um fenômeno que constitui as organizações. Especificamente nas MPEs, esta tem sido pouco estudada o que poderia vir a apoiar novas iniciativas.

Reconhece-se o valor que as MPEs têm para o desenvolvimento das sociedades e países, porém ao longo da sua história foram estigmatizadas e são constantemente dominadas pelas grandes empresas, inclusive nas pesquisas que

são empreendidas. Faz-se necessário colocar as MPEs cada vez mais no centro das pesquisas, uma vez que elas cumprem um importante papel social que, na nossa visão, seja talvez maior que a sua representatividade econômica.

São as micro e pequenas empresas que interagem cotidianamente com as mais diversas pessoas que compõem o tecido social de um país. São elas que, mesmo com gestões rudimentares, processos pouco estruturados, cuja administração é informal e de pouca capacidade estratégica, estão presentes no cotidiano das pessoas, inclusive e, principalmente, das populações carentes e periféricas, que incentivam e facilitam o consumo destas populações que necessitam de condições e facilidades de pagamentos, por exemplo, que jamais as grandes empresas atenderiam. As grandes empresas não precisam do consumidor comum. Daquele consumidor cujas limitações os impedem de comprar produtos com grande margem de lucro.

Como maior expressão do sistema capitalista, as grandes empresas subordinam os pequenos negócios, levando-os muitas vezes a apenas sobreviverem em vez de empreenderem dignamente. Certamente, que este estado permanente de subordinação e precarização reflete na comunicação deste tipo de empresa.

Empenhadas em dar conta da sua sobrevivência e da sobrevivência das pessoas que estão a elas ligadas, estas empresas tendem a priorizar ações organizacionais que lhe garantam o mínimo financeiro para se manterem no mercado.

Como poderiam valorar a comunicação organizacional se o seu cotidiano é consumido pelos problemas diários ligados à sua permanência em uma arena de competição em que as grandes empresas as ameaçam constantemente?

Mesmo que reconheçamos o valor transformativo da comunicação, inclusive para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que estão nestas empresas, precisamos entender que a construção social e histórica que marca a maioria deste tipo de empreendimento é do trabalho diário duro e precário, em que o tempo é quase todo voltado para solucionar os dilemas de gestão e de mercado.

Não temos dúvida que ainda há muito o que se pesquisar sobre este nexos – comunicação organizacional e micro e pequenas empresas - e das possibilidades que estes estudos podem trazer para a superação das vulnerabilidades históricas e sociais que atingem este tipo de empresa.

Referências bibliográficas

- ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os resultados de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**, 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHAUÍ, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 5a ed. São Paulo: Cortez, 1990.
- CNPQ. **Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Disponível em: <<http://memoria.cnpq.br/apresentacao15>>. Acesso em: 12 ago. 2019.
- FERRARINI, A.V; GAIGER, L. I. Quando micro não é sinônimo de pequeno: a vertente metautilitarista do empreendedorismo. **Otra Economía**, v. IV, n. 7, 2o Semestre/2010. Disponível em <<http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1146>>. Acesso em: 9 set. 2019.
- GRAHAM, J. **The influence of national culture on SME management practices**. Vysoká škola manažmentu, Trenčín, Slovakia. p. 91-99, 2010. Disponível em: <http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2014/editovane_prispevky/12.%20Graham.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- HARARI, Y. N. **Sapiens: uma breve história da humanidade**. 18a.ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2016.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. II. Série. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001. **Estudos e Pesquisas: Informação Econômica**, n. 1. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- KUNSC, M.K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 167-190.
- MARCHESNAY, M. La petite entreprise: sortir de l'ignorance. **Revue française de gestion**. Lavoisier, v. 3, n. 144, 2003, p. 107-118.
- MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- MARTINS, J.G.F. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação. Natal, 2014. Disponível em:

<<https://unp.br/wp-content/uploads/2014/06/.PROPOSTA-DE-M%C3%89TODO-ARA-CLASSIFICA%C3%87%C3%83O-DO-PORTE-DAS-EMPRESAS.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2018.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5a ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O modelo de organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. In: **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, n. 5, 2008, p. 1-14.

PÉREZ, R. A. El estado del arte en la Comunicación Estratégica. **Mediaciones Sociales**, n. 10, 2012, p. 121-196.

PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona: Ariel Comunicación, 2009.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v.1. São Paulo: Atlas, 2014.

RUÃO, T. **A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional**. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho, 2016.

SEBRAE/SP. **Panorama dos pequenos negócios 2018**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.

SEBRAE/DIEESE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios – 2015**. Disponível em <<https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SPINK, P. K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v. 8, n. 117, jan./jun., 1996, p. 4-192. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/594745/mod_resource/content/1/A%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20como%20fen%C3%B4meno%20psicossocial.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

TAGLIASSUCHI, M. Pequenas empresas: dependência econômica e participação política. **Ensaio FEE**, v. 1, n.8, 1987, p. 65-69.

TAYLOR, J. R.; CASALI, A. M. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas (p. 69-82). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência, Campinas: Papirus, 2002.

ZARIFIAN, P. A questão da comunicação. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C. (Orgs). **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2007.30

Estratégia em Comunicação



Jorge Antonio Menna Duarte



Jornalista, relações-públicas, Mestre e Doutor em Comunicação. Atuou em rádios e jornais e foi dono de agência de comunicação. Foi professor em várias universidades. Atuou na Secretaria de Comunicação da Presidência da República (2004 a 2012) onde foi assessor especial e diretor do Núcleo de Comunicação Pública. É gerente de Comunicação Estratégica na Embrapa, curador do Programa Avançado de Comunicação Pública da Aberje, diretor da Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública) e professor de pós-graduação. Top 5 Executivo de Comunicação Região Centro-Oeste 2015, 2016, 2017, 2019 e 2020 - eleito por profissionais de Comunicação.

E-mail: j_duarte@terra.com.br

ESTRATÉGIA EM COMUNICAÇÃO

Jorge Antonio Menna Duarte

Estratégia de comunicação, neste texto, é a concepção e implantação de uma solução de comunicação original para uma questão importante. Utilizamos *insights* e conceitos de diferentes disciplinas, escolas e autores para abordar o uso potencial de estratégia no dia a dia do gestor de comunicação, além de propostas de práticas a partir de experiência pessoal.

Adota-se a perspectiva de gestão dos processos de comunicação para, identificado um problema/desafio de relevância, definir objetivo, solução original - presumivelmente eficaz - e gerenciar as condições para alcançá-la, incluindo o monitoramento para os ajustes necessários.

Não se trata, portanto, de se propor soluções de rotina ou de gerar melhorias, mas enfrentar e resolver definitivamente questões relevantes. A definição da estratégia é parte da responsabilidade da comunicação no contexto corporativo a partir da missão, visão e objetivos organizacionais.

Como roteiro do capítulo tem-se: Comunicação nas organizações; A área de comunicação; Comunicação estratégica; e Estratégia – Concepção e Gerenciamento. Ilustrações e casos buscam ajudar a compreensão sobre o conceito de Estratégia adotado.

Comunicação nas organizações

Um processo de comunicação se constitui quando pessoas, grupos, organizações e atores sociais interagem, constroem e trocam significados, informações e influências de algum tipo. Por isso, a comunicação não é um acontecimento, um momento ou coisa, mas um processo dinâmico e contínuo - é mais do que informar, fazer saber. Le Coadic (1996, p.13) afirma que “a comunicação é um ato, um processo, um mecanismo, e que a informação, é um produto, uma substância, uma matéria”. A comunicação e o processo de comunicação se constituem, portanto, desses dois elementos essenciais: interação e conteúdo (BORDENAVE; CARVALHO, 1979). A essência da comunicação refere-se a dialogar, tornar comum, compartilhar. Organizações são forjadas nessa dinâmica.

“A essência da comunicação refere-se a dialogar, tornar comum, compartilhar. Organizações são forjadas nessa dinâmica”.

Jorge Duarte

Na definição de Maximiano (1995, p. 25), Organização é “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. E, para Berlo (2003), uma Organização de qualquer tipo só é possível por meio da comunicação. Comunicação é o sangue, o coração e dá vida à organização, a faz pulsar. Está em todos os ambientes, todos os fluxos e a cada momento. Ela pode ser boa ou ruim, eficaz ou desastrosa, mas está lá.

Van Riel (2003, apud THOMAZ; BRITO, 2010, p.233) descreve a comunicação corporativa como a “orquestração de todos os instrumentos no campo da identidade da organização (comunicação, símbolos e comportamento dos membros da organização), cujo objetivo é criar ou manter a reputação e a posição competitiva da empresa”.

Reputação nem sempre é lembrada como fator fundamental para a sobrevivência e avanço das organizações. Ela pode ser definida como uma síntese interpretativa estabelecida ao longo do tempo, pelas pessoas, sobre o que uma organização ou pessoa faz, como faz, o seu discurso e suas práticas, o que os outros falam. Reputação é baseada em percepções, relacionamentos, fatos, impressões, ideias, opiniões, sentimentos, ou seja, em comunicação. Pesquisa PR Scope com 352 executivos de empresas anunciantes, entre maio e agosto de 2019, mostrou que, para 88% dos entrevistados, o principal apoio que uma agência de comunicação pode dar para o crescimento dos negócios é contribuir mais para a reputação das empresas (LEMOS, 2019). Reputação cada vez mais é definidora na sustentabilidade em longo prazo dos negócios. Reputação tem a ver com o passado e presente. Já Confiança tem a ver com o futuro – a expectativa quanto à capacidade da organização de cumprir sua missão e objetivos.

Os resultados efetivos da organização, incluindo sua **posição competitiva, reputação e confiança** junto aos diferentes públicos, têm origem em dois mecanismos básicos: a experiência pessoal, direta (atendimento, compra, uso de serviços e produtos, por exemplo, que, ainda, envolvem comunicação); ou apenas a comunicação, sem envolvimento direto - construída por informações

que chegam aos diferentes públicos geralmente pela imprensa, mídias sociais, propaganda em seus diferentes formatos, e o boca a boca. Ou seja, é o que é absorvido sobre a organização sem contato direto.

A área de comunicação corporativa, mais do que manter uma rotina e dar respostas às demandas de diferentes atores, deve criar e aproveitar oportunidades de ajudar a organização a atingir seus objetivos, ou seja, cumprir sua missão. Isso pode incluir gestão da marca, obter visibilidade ou consensos, persuadir, influenciar atores sociais, legitimar posições, criar significados ou simplesmente garantir padrões saudáveis de relacionamento e qualidade na informação.

A gestão da comunicação nas organizações implica a condução de processos de informação e relacionamento com objetivos intencionais. Sua função inclui gerar resultados predeterminados, em grande medida intangíveis, como o aumento do conhecimento, a construção de relacionamentos produtivos, garantir credibilidade e reputação, agregando valor, ao final, aos produtos tangíveis. A importância dessas responsabilidades justifica a gestão da comunicação ser liderada pelos principais dirigentes e coordenada por especialistas.

Caso: Embrapa — Política de Comunicação

Na década de 1990, a Embrapa tinha um enorme desafio: lidar com uma opinião pública cada vez mais exigente numa fase de alto nível de cobrança quanto ao setor público.

A estratégia definida na ocasião: construir uma política de comunicação. A iniciativa foi conduzida pela então ACS - Assessoria de Comunicação Social, liderada pelo próprio presidente Alberto Portugal, com o engajamento dos profissionais de comunicação da Empresa — e nada mais foi como antes.

O trabalho levou dois anos e incluiu eixos da estratégia:

- o envolvimento de toda a Empresa e não apenas dos comunicadores;
- a criação de uma rede de profissionais, a partir de uma campanha de conscientização dos empregados em que todos passaram a ser responsáveis pela comunicação;
- produção de manuais;
- capacitação continuada dos profissionais;
- planejamento corporativo integrado;

- orçamento próprio e
- mudança da marca.

O Norte da Comunicação passou a ser a missão da organização e como ajudá-la a melhor dialogar com seus públicos e o conjunto da sociedade.

Desde então, a Embrapa passou a ser referência em comunicação pública e a política de comunicação passou a ser estudada e adaptada em diversas instituições (DUARTE; SILVA, 2007).

A área de comunicação

Neste texto, compreende-se a área de comunicação como setor específico ou grupo de profissionais que gerencia os processos pertinentes à informação e interação entre uma organização e seus diferentes públicos, com a finalidade de esclarecer, orientar, informar, estabelecer conexões, construir ou disputar sentidos (BALDISSERA, 2001, p.2)¹⁴.

Entre os papéis dos comunicadores estão:

- Explicar e persuadir;
- Informar;
- Dialogar;
- Compreender interesses e demandas dos públicos;
- Gerenciar mensagens;
- Proteger a reputação e garantir a confiança na organização;
- Buscar constante coerência corporativa expressa em sua identidade, em seu posicionamento público, no seu sistema de informação e nos seus padrões de relacionamento.

O controle e/ou acompanhamento da circulação do conteúdo e a condução das interações estão, portanto, incluídos nas responsabilidades da comunicação, muitas vezes, com o intuito de estabelecer determinada compreensão da

¹⁴ Para efeito de simplificação, na maior parte do texto a expressão *comunicação* é usada como sinônimo de área, equipe ou profissionais de comunicação.

realidade e seu significado junto aos públicos envolvidos no processo. Assim sendo, cabe ao setor coordenar as diferentes instâncias em que ocorre a comunicação.

Os níveis de atuação são diversos e perpassam desde a execução do planejamento de atribuições de rotina, envolvendo até o que é imponderável, subjetivo, urgente e importante, ingredientes típicos da gestão da comunicação – e que a tornam tão desafiadora como instigante.

Quem atua na área sabe que, por mais planejado e estruturado que o trabalho seja, no dia a dia da comunicação há tempo limitado e informações imperfeitas para tomar decisões corretas, em situações em que o imprevisto e o acaso muitas vezes dão as cartas (ver Figura 1).

Figura 1: Ambiente em que atua a Área de Comunicação



Fonte: Elaborado pelo Autor, inspirado no Conceito Geral do Atrito, de Bungay (2011). Ilustração Bruno Imbroisi.



"A comunicação profissional é intencionada, almeja a melhor gestão dos processos, com objetivos claros e impactos efetivos alinhados com a estratégia organizacional."

Portanto, um diferencial considerável da área de comunicação nas organizações é possuir certo grau de flexibilidade e de autonomia para emitir respostas rápidas para questões frequentemente inesperadas.

Por todas as características e motivos mencionados, a área de comunicação precisa ser gerenciada por especialistas capazes de estabelecer e coordenar mensagens, padrões, diretrizes e estratégias a partir de uma visão sistêmica e holística, aptos a entender e lidar com a complexidade, a interdisciplinaridade, o conflito e a pressão.

É exigido, ainda, análise do ambiente, capacidade de antecipação, visão de futuro, gestão dos processos de interação e relacionamento sempre numa perspectiva estratégica e não apenas instrumental.

No contexto de um problema, fatores como poder, política, pressão, estrutura e a cultura devem ser considerados. Conhecimento, diretrizes, experiência, políticas, valores, planejamento, capacidade de resposta são alguns dos atributos que podem fazer a diferença na busca de soluções específicas. São muitas as variáveis, o que pode tornar surpreendente o elevado nível de acerto dos profissionais num ambiente relativamente caótico, em que muitos fatores subjetivos influenciam diretamente a escolha das melhores opções.

Uma decisão em comunicação pode não ser a melhor, mas não é aleatória. A comunicação profissional é intencionada, almeja a melhor gestão dos processos, com objetivos claros e impactos efetivos alinhados com a estratégia organizacional. Equipes e lideranças com experiência acumulada, alinhamento com a visão corporativa, leitura do ambiente, domínio de ferramentas de comunicação e conhecimento das diferentes áreas são capazes de orientar e conduzir processos com decisões adequadas junto à maioria das questões se conseguirem, por exemplo, escapar de eventuais interferências inadequadas.

Caso: Visibilidade para Escritório de Contabilidade

Na década de 1980, uma relações-públicas elaborou estratégia que tornou famoso um advogado tributarista, com impacto no negócio dele, uma empresa de contabilidade. Ele a desafiara com um problema: queria que o escritório tivesse destaque em um mar de concorrentes que atuavam num ramo de difícil diferenciação.

Ela notou que, numa época de alta inflação, o advogado falava sobre economia com conhecimento e boa habilidade didática. A decisão foi investir na aproximação com a mídia para torná-lo referência. Então, passou a enviar toda semana, sempre no mesmo dia e horário, artigo assinado para jornais e rádios. Em muitos casos, principalmente no interior, virou colunista.

Logo, passou a dar **entrevistas** com frequência até para veículos importantes.

Na segunda fase, a profissional de comunicação passou a oferecer palestras do advogado para entidades empresariais e cursos universitários, com boa aceitação. Em alguns meses, o advogado se tornou referência para empresários, justamente o público do escritório de contabilidade.

A Gestão da Comunicação

Gestão da comunicação é, essencialmente, administração. E não há como atuar com administração de organizações sem considerar o fator comunicação.

Dirigentes de organizações usam a expressão estratégica, quando relacionada à comunicação, para assegurar que valorizam a gestão dos fluxos de relacionamento e informação, a equipe de comunicação, o esforço que fazem e os resultados que obtêm. Então, em vez de dizer que o setor de comunicação é importante ou usa a inteligência, dizem que é estratégico.

Ao mesmo tempo, há dirigentes que veem profissionais de comunicação como simples produtores de conteúdo, divulgadores ou organizadores de eventos. Muitas vezes a equipe quer mostrar as grandes questões que atua ou quer ter um papel mais central na gestão, mas a preocupação das lideranças é com postagens nas redes sociais, visibilidade na imprensa ou mesmo se a equipe do cerimonial vai acertar a sequência de falas, possuindo baixa informação e interesse sobre os grandes desafios da comunicação.

A condição de reconhecimento do papel estratégico depende enormemente do profissional de comunicação dar contribuição suficiente para ser valorizado neste nível, mesmo que tacitamente. Na verdade, os profissionais da área precisam saber comunicar sobre comunicação se quiserem que ela seja compreendida e valorizada como merece. É comum que dirigentes não tenham uma visão clara e profunda do que faz a equipe.

Ter uma comunicação efetivamente estratégica é uma conquista permanente, renovada a cada dia, e não um diploma para pendurar na parede. A manutenção do reconhecimento vai depender, por exemplo, da continuidade e excelência do desempenho e da percepção do corpo dirigente.

A busca de compreensão e apoio ainda é tarefa permanente de boa parte das estruturas de comunicação. Comunicação é pouco estudada nos cursos de graduação e pós-graduação, inclusive na área de administração. Por isso, uma das principais tarefas do profissional de comunicação é garantir que suas tarefas e responsabilidades sejam bem compreendidas e que os gestores saibam sua tarefa de comunicação como lideranças naturais que são.

Características da Comunicação Estratégica

Existem alguns critérios para a comunicação ser considerada estratégica (no sentido de importante, fundamental, decisiva) em uma organização, ou seja, reconhecidamente relevante:

Alinhada com os objetivos corporativos: Como pressuposto, o grupo dirigente da organização determina a missão e metas. A comunicação concebe sua própria estratégia e opera os meios para ajudar a organização alcançar os objetivos.

Alinhada à estratégia da organização: atua a partir das declarações institucionais, tácitas ou explícitas: missão, visão, valores e a serviço das estratégias, objetivos e metas organizacionais.

Cada vez mais o que distingue marcas, produtos, governos, organizações é a comunicação, e ela deve ser tratada como fator essencial nas decisões corporativas. A comunicação, então, deve lidar diretamente com o relevante, com o que importa, com o que tem impacto para a organização e seus públicos. A partir desses marcos, a comunicação estratégica tem objetivos claros, impactos definidos previamente e um sistema de avaliação que permite continuamente medir o sucesso da atuação. A harmonização dos interesses corporativos com os *stakeholders* e a sociedade, por meio do diálogo, dos acordos, da circulação da informação, compõe o desafio.

Influência no processo decisório: Numa área de comunicação considerada verdadeiramente estratégica, o profissional é ator importante na gestão e está posicionado junto ao topo da hierarquia, numa função de consultoria, de assessoramento ou de direção, pois lhe dá capacidade de agir junto aos diferentes setores e stakeholders da organização.

Isso se deve porque o fator comunicação baliza, orienta, influencia e ajuda a tomada de decisão dos dirigentes de nível mais alto. Portanto, a comunicação não apenas é integrada, mas deve integrar o processo de gestão.

A comunicação é atividade-meio e deve ter capacidade de ajudar a garantir a boa reputação, a compreensão mútua com os diferentes públicos, o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos e metas da organização.

Base em resultados: Num ambiente cada vez mais ambíguo, complexo, volátil, conflituoso, em que ferramentas tradicionais convivem com recém-criadas ainda de pouco domínio comum e em que há uma fragmentação de interesses e acesso a canais, uma área de comunicação tem que ter estratégia capaz de articular e construir sentidos de convivência e coesão pela linguagem, pelas interações e pelas mensagens.

“A Comunicação, então, não é processo separado, com um fim em si mesmo. A comunicação atua com informação e relacionamento – imagens, histórias, signos, memória, informação, linguagem, diálogo – e entrega acesso, interação, compreensão, percepção, mudança de comportamento, ação. Lida com o intangível que gera resultados tangíveis e deve buscar causar consequências que impactem positivamente no sucesso da organização.”

Jorge Duarte

A comunicação estratégica gera resultados efetivos para os principais objetivos organizacionais. O foco é no impacto e não no uso de instrumentos ou na realização de tarefas.

E, vale destacar, o valor econômico das organizações é representado pela soma dos ativos tangíveis e, particularmente, os ativos intangíveis, notadamente a marca, mas também menor vulnerabilidade, maior notoriedade, reconhecimento,

melhor reputação, geração de oportunidades, maior lealdade e outros. Pérez (2001, p.688) se diz assombrado com o fato de que gestores não percebam que “a comunicação é a mãe de todos os intangíveis”.

Visão Global, Sistêmica e Integrativa: Uma área de comunicação estratégica precisa ter perspectiva global, integrativa e sistêmica. A ausência desses fatores provavelmente desencadeará em uma atuação apenas tática ou pontual, como assessoria de imprensa, eventos, comunicação interna, promoção, ou seja, cada qual atuando com sua visão particular, fragmentada, e, algumas vezes, até competidora.

A ambiguidade é uma das características da comunicação. Se os profissionais não conseguirem nivelar a compreensão e visão de mundo para atuarem em conjunto, dificilmente terão capacidade de ter uma comunicação excelente. De acordo com Scheinsohn (2011, p. 50), a “comunicação estratégica é um método de gestão destinado a articular todas as comunicações táticas no marco de uma estratégia geral que as engloba”.

A comunicação excelente exige visão compartilhada, coordenação de planejamento, de mensagens, narrativas e discurso, todos coesos. Sendo assim, também recusa o papel de mera geradora de produtos e serviços desconexos, para liderar um processo indivisível, em que todos da organização fazem parte e possuem responsabilidades específicas com objetivos definidos e coerentes entre si.

Protagonismo: É atribuída a Alvin Toffler a afirmação de que quem não tem uma estratégia própria é parte da estratégia de alguém. A área de comunicação deve ter agenda própria conectada à da organização. Dá suporte às demais áreas, atende demandas e expectativas, mas tem linha de ação claramente determinada, criando condições de melhoria contínua nos processos que envolvem comunicação. Ou seja, lida com rotina, imprevistos e contingências, mas mantém liderança e foco em avanços e em grandes ações.

Esse protagonismo confere à gestão da comunicação o dever de antecipar problemas, questões e temas, fazer análises e escolhas, melhorar os processos e construir o futuro. Logo, atua com gestão de riscos, diagnósticos, capacitação, orientação, prospecção e planejamento. Carlos Matus (1991, p.42) estabelece: “Se não pensarmos na grande estratégia, estamos condenados a ser seguidores e a ficar sempre atrás dos que abrem o caminho que seguimos”. Keller e Papasan

(2014, p.42) registram: “Há duas opções: responsabilizar-se ou não. [...] As mudanças ocorrem apenas quando você se responsabiliza. Então saia do banco do passageiro e opte por ser motorista”.

Orientação para o futuro: A área de comunicação projeta resultados consistentes a longo prazo, aprimorando continuamente os processos e entregas, mas também buscando resultados e impactos significativos. Podemos antever o futuro a partir de tendências, tendo em vista a história e o presente ou, mais provavelmente, ficar preparados para um cenário disruptivo, aonde processos hoje em curso vão se acelerar de maneira imprevista ou fatores novos podem emergir, alterando substancialmente a realidade.

A área de comunicação deve atuar a partir de antecipação e preparo, reduzindo a incerteza comum na atividade. Isso pode incluir, por exemplo, ter ferramentas de prospecção, monitoramento, avaliação e planejamento, elaborar política de comunicação, manter investimento permanente em qualificação da estrutura, capacitação da equipe, estabelecer objetivos e metas de impacto, melhoria dos processos e do sistema de comunicação. Saber o que se quer no futuro, orienta o objetivo distante para o qual trabalhamos a cada dia. “Por causa da falta de antecipação de ontem, o presente está cheio de questões por resolver”. (GODET; DURANCE; DIAS, 2008, p.21).

Propósito definido: Assim como a organização tem uma missão, uma área de comunicação deve ter um propósito claro, definido, capaz de mobilizar e orientar o trabalho. O que move, o que direciona, o que busca a comunicação, seu foco e função pode ser discutido com o grupo dirigente ou estabelecido apenas pela equipe, mas deve ser claro, de conhecimento dos envolvidos. Pode ser algo momentâneo ou de longo prazo, mas bem caracterizado. Pode significar garantir a reputação da organização, promover certo tipo de comunicação (mercadológica, científica, institucional), engajar o público interno, influenciar certos segmentos, manter o diálogo com os *stakeholders*. A definição do propósito pode ser complexa. Por isso, a importância da autorresponsabilidade da comunicação em assumir a definição, sem esperar uma designação oficial, que, muitas vezes não existe ou é inócua.

Ter como ponto de partida a razão de existência da área de comunicação, sua missão e papel, princípios e valores, o que dela é esperado, ajuda no estabelecimento do foco e também na motivação: ter claro o motivo pelo qual

trabalhamos (“por que”) e qual o objetivo (“o que queremos”), torna mais fácil obter engajamento e mobilização.

Estratégia: Uma área de comunicação estratégica não fica a reboque da rotina, do imprevisto, das demandas ou de soluções criativas emergenciais, senão apenas entrega soluções de curto impacto, de manual, teria desativado o radar e perderia o foco e capacidade de dar soluções às questões mais importantes. Além disso, num ambiente de rápidas e permanentes transformações, com mudanças substanciais nas formas com que as pessoas se informam e interagem, a atividade de comunicação profissional, para manter a relevância, deve ser baseada em estratégias consistentes e atualizadas.

O setor, portanto, deve ser gerenciado para conviver, ao mesmo tempo com a rotina, o trabalho de manutenção, envolver-se continuamente com as questões fundamentais para a organização e também estar preparado para dar resposta às mudanças, ao imprevisto e à grande quantidade de possibilidades resultantes das novas formas de fazer comunicação. E isso só é possível com adoção de estratégias.

Uma comunicação corporativa que não tem estratégia provavelmente não é estratégica. Estratégia é o tema sobre o qual trataremos.

Caso: Anistia Internacional

A Anistia Internacional centrava suas campanhas de conscientização sobre a importância da defesa dos Direitos Humanos nas lideranças políticas. A crença era de que eles ficariam envergonhados ao serem expostos publicamente e poderiam mudar de postura.

Como muitos governos agora não estão preocupados com isso, a decisão foi mudar a estratégia de comunicação. Agora é “tornar os Direitos Humanos Populares”, ou seja, passou a ser “mais sobre os humanos do que sobre os direitos”, mostrando os problemas, mas também soluções e bons exemplos (ALVES, 2019).

Estratégia

A origem do conceito estratégia é identificada na Grécia e China, relacionada à arte de conduzir uma tropa, e somente passa a fazer parte do vocabulário de

negócios no século XX, a partir da competitividade que se estabelece entre as organizações. Carter, Clegg e Kornberger (2004, p.28), com referência aos primeiros usos na administração, citam metáforas de que a organização seria um “veículo da máquina de guerra gerencial”.

Krames (2010, p. 140) conta que **Peter Drucker**, um dos precursores da Administração moderna, havia notado, ainda em 1952, que a definição do dicionário Oxford para estratégia era restrita à guerra. O russo Igor Ansoff é considerado o pai da estratégia. Em 1965, ele publicou seu primeiro livro: **Estratégia Corporativa**, e estabeleceu a sequência onde você está e aonde quer chegar (muito básico e também útil) com elevado grau de planejamento e controle (não tão útil em comunicação). Também criou uma matriz que leva seu nome para determinar o alcance e o rumo do desenvolvimento estratégico de uma empresa em certo mercado.

Villar, Walter e Braum (2017, p.11) identificam que o termo chegou aos negócios como “uma visão dos objetivos organizacionais em longo prazo, e da viabilização de ações e recursos para atingi-los”. Estratégia, assim, na segunda metade do século XX, passa a ser conceito adotado por dirigentes empresariais, e, posteriormente por gerentes, publicitários e se populariza. Deste modo, Alexandre Magno, Bismark, Aníbal, Eisenhower, Napoleão Bonaparte, Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, famosos na guerra, dariam lugar a estudiosos de gestão e negócios na literatura mais popular sobre estratégia.

As contribuições seriam muitas e de variados autores, a maior parte em gestão empresarial. Um deles, o já citado **Henry Mintzberg**, é crítico do excesso de planejamento e valoriza a aprendizagem e a adaptação. Ele definiu cinco formas de perceber a estratégia, os chamados “5 Ps” (sempre a mesma inicial, em inglês):

- Plano, dando um curso de ação intencionada em certa direção para lidar com certa situação;
- Manobra (Ploy), estratégia, artifício, artimanha para lidar com concorrentes;
- Padrão, consistência e repetição de atuação num todo coerente, mesmo quando aparentemente não intenciona;
- Posição em determinado contexto competitivo;

- Perspectiva, ou seja, a maneira como a organização se percebe.

Estratégia, então, pode ser desde a escolha de um caminho a ser percorrido (que nos será mais útil) até posicionamento corporativo.

Michael **Porter** estabeleceu o modelo das chamadas “5 Forças Competitivas”:

- Ameaças de novos entrantes;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder dos fornecedores;
- Ameaças de produtos ou serviços substitutos;
- Rivalidades num ambiente de concorrência.

C.K. Prahalad e Gary Hamel abordam estratégia a partir do conceito de competência essencial, a vantagem competitiva sustentável da organização.

Múltiplas definições de estratégia

Villar, Walter e Braum (2017), a partir da análise da literatura, identificam que a concepção de estratégia varia de acordo com as abordagens adotadas, seja em relação a aspectos como influências teóricas, conceito, finalidade, protagonistas, processo, formulação, prazo para implantação e níveis de análise, e ainda a partir das vertentes clássica, evolucionária, processual, sistêmica e estratégica como prática.

Para os autores, “as concepções de estratégia e estrategista de acordo com cada vertente têm implicações diferentes para atuação de pesquisadores, docentes e gestores” (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017, p.1).

Fayard (2011) demonstra que a estratégia clássica chinesa não é de enfrentamento como muitos supõem, mas de “manipulação de situações” e mesmo de sedução.

Estratégia pode ser realizada como atividade cotidiana por diferentes intervenientes na vida de uma organização, fundada na sua perspectiva e ação. Ou seja, a grande estratégia corporativa e múltiplas estratégias sociais de diferentes atores e em variados níveis e áreas coexistem na rotina de uma organização.

Enfim, na vasta literatura empresarial, estratégia é tratada em uma abordagem integrada. A organização parte de uma visão de futuro unificada para adotar determinado caminho, comportamento ou posição e enfrentar a concorrência e os desafios do ambiente, combinando capacidade e iniciativa com o aproveitamento das oportunidades e gestão dos riscos, muitas baseadas em sua competência central, para estabelecer vantagens com relação aos concorrentes.

Autores clássicos como Sun Tzu ou Nicolau Maquiavel seguem muito citados. Outros, como Richard Rumelt, por tratar estratégia numa perspectiva ampla, são particularmente interessantes para quem atua com comunicação.

“Quanto menos a força e os meios materiais são comprometidos, mais a estratégia apela à inteligência, à informação e à comunicação”

Fayard

Há ainda Fayard, que produz obras sobre a estratégia e destacando sua conexão com comunicação (particularmente FAYARD, 2000). Pierre Fayard se apropriou do conhecimento do tratado militar de Sun Tzu, obra datada séculos antes de Cristo, para refletir sobre a estratégia sob a perspectiva da comunicação. Ele nota, por exemplo, que o emprego de estratégia pode ficar muito distante do uso da força.

Na área da comunicação, onde se busca muito mais a cooperação, o diálogo e o entendimento, esta é frequentemente substituída pela influência. “Quanto menos a força e os meios materiais são comprometidos, mais a estratégia apela à inteligência, à informação e à comunicação” (FAYARD, 2000, p.58)

Crainer e Dearlove (2014, p.3) citam a revista *The Economist* que registrou: “ninguém sabe realmente o que é estratégia”. Trata-se de um conceito considerado complexo e subjetivo: “definir estratégia depende do ponto de vista de quem a vê, pode mudar com o tempo e pode ter muitos significados, desde os mais abrangentes aos mais detalhados” (MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009, p.64).

Mainardes, Ferreira e Raposo (2011) analisaram 39 obras de dezenas de autores - de administração e negócios - e obtiveram igual número de definições sobre o termo. Eles afirmam que não existe - aliás, isso não parece ser fundamental - definição exata de estratégia. Todavia, mesmo sem acordo sobre o que a palavra

significa, toda a empresa deve possuir uma estratégia - implícita ou explícita. (PORTER, 1991, p.13).

Em comunicação, a ideia básica de estratégia como caminho consciente para alcançar determinado objetivo, parece ser mais promissora. Formular uma solução original para um problema relevante pode ser útil para tratar qualquer questão importante, pois dá flexibilidade de acordo com o desafio, o contexto, os públicos, as ferramentas disponíveis, a cultura etc. Mais do que usar a prática de formular estratégia, há a decisão de enfrentar um problema expressivo para alcançar determinado resultado. E, para isso, saber onde estamos e aonde queremos ir pode ser uma grande vantagem, se considerarmos nossa tendência natural à manutenção de padrões estabelecidos.

Estratégia, assim, trata de onde estamos, aonde queremos chegar, como vamos para lá (o trajeto e os meios) e a gestão dos recursos necessários para consegui-lo. Numa perspectiva corporativa, costuma estar relacionada aos grandes objetivos e linhas de ação, geralmente orientados pelos atores dominantes, alinhando seus interesses e visões de mundo.

Distinção entre Estratégia e Tática

Se a definição de estratégia é diversificada, a distinção com tática pode ser ainda mais complexa. É atribuído ao enxadrista franco-polonês Savielly Tartakover a afirmativa de que tática é saber o que fazer quando existe algo a ser feito e, estratégia, saber o que fazer quando não há nada a fazer.

Dependendo do analista, pode haver uma região nebulosa entre a estratégia e a tática e mesmo entre tática e operações. A tática, obviamente, estaria num nível abaixo, constituindo as ações específicas que dão suporte à estratégia. Mas uma tática pode ser caracterizada, na perspectiva de algum ator, como uma estratégia, pela falta de compreensão do quadro geral e conhecimento da visão e interesses do estrategista.

Por isso, para um observador externo é comum confundir operações com táticas e táticas com estratégia, ou mesmo ter dificuldade em identificar uma estratégia. Quanto mais elaborada e complexa, mais difícil pode ser caracterizá-la. Sun Tzu (2001, p.64) escreveu, por exemplo, que “embora todos possam observar os aspectos externos, ninguém percebe como obtive a vitória”. Estratégias podem existir em diferentes momentos, níveis ou graus de importância e serem concebidas e realizadas por qualquer pessoa e não apenas gestores ou lideranças. A classificação da estratégia, necessariamente, depende da percepção do

estrategista. O que é estratégico hoje pode deixar de ser amanhã. O que é estratégico hoje pode deixar de ser amanhã ou depender da visão ou posição da pessoa. Rumelt (1979, p.197 apud MITZEMBERG, 2004, p.37) escreveu que “o que é estratégico depende de onde você está sentado.

Uma estratégia pode ser clara para quem a elabora e não ser percebida por quem está de fora. De outro modo, pode ser feita de uma maneira um tanto quanto inconsciente e ser muito eficiente nos resultados. Há estratégias explícitas e tácitas. As primeiras são aquelas que são assumidas e as segundas não são declaradas, apenas subentendidas e, muitas vezes, não percebidas. Elas existem, estão lá, mas ninguém fala delas. Muitas vezes um observador atento percebe estratégias que os próprios líderes não seriam capazes de descrever. A definição depende do olhar e intenção do observador.

Reflexão: O discurso do rei

No livro *O discurso do rei*, Lionel Logue é um terapeuta vocal autodidata que tratou do Rei George VI, cuja acentuada gagueira era embaraçosa para os súditos.

Depois de muito esforço, Logue vê com satisfação um discurso limpo, sem solavancos, numa transmissão de rádio mobilizadora. Mas também alerta que o rei havia gaguejado no “w” - da palavra “weapons” (armas): George VI:

“- Fiz de propósito – respondeu o rei com um sorriso.

– De propósito? – perguntou Logue, incrédulo.

– Sim. Se eu não cometesse um erro, o povo talvez não tivesse certeza de que era eu.”

Muitos talvez tenham percebido a estratégia do rei de mobilização e engajamento por meio de seu contato direto com os súditos, mas talvez não perceberam outra estratégia: a de ser absolutamente convincente quanto a ser o dono da voz. Temos aqui um problema relevante, que poucos identificariam, e uma estratégia de alto impacto que talvez tenha passado despercebida. E são características da ação estratégica: adotada a partir da perspectiva do interessado e a frequente não-percepção pelos envolvidos sobre o que está ocorrendo. (ver LOGUE; CONRADI, 2011).

Ter estratégia significa assumir o controle

Estratégia, em nosso caso, significa a opção por fazer algo novo, diferente, mudar o que está sendo feito, definir um destino claro frente a um problema e seu contexto. Exige não estar satisfeito com a realidade, numa clara orientação de enfrentamento de problemas, com o objetivo de obter certos resultados previamente definidos.

O processo de estratégia implica saber precisamente onde estamos e onde queremos chegar. Caso contrário, seguiremos rumando sem saber bem aonde.

Reflexão: Alice no País das Maravilhas

Em *Alice no País das Maravilhas*, Lewis Carroll, entre tantos trechos incríveis, escreveu:

- “Bichano de Cheshire...”. “Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para ir embora daqui?”
- “Depende bastante de para onde quer ir”, respondeu o Gato.
- “Não me importa muito para onde”, disse Alice.
- “Então não importa que caminho tome”, disse o Gato.
- “Contanto que eu chegue a algum lugar”, Alice acrescentou à guisa de explicação.
- “Oh, isso você certamente vai conseguir”, afirmou o Gato, “desde que ande o bastante”.

Uma interpretação possível desse pequeno trecho (CARROLL, 2002) é que, se não sabemos o que queremos, qualquer atitude nos será confortável. Para avançar há necessidade de objetivo, conhecimento, iniciativa e esforço. Ter uma estratégia, numa perspectiva ampla, implica assumir a responsabilidade por construir um futuro em que enfrentaremos barreiras, dificuldades, oposição, questionamentos, talvez incompreensão.

Isso significa, então, que estamos no controle de nossas opções, com intenção de fazer o necessário em função das circunstâncias e interesses. Não de aguardar orientações ou seguir ritos, talvez anacrônicos, mas liderando a comunicação, com uma visão de gestor e especialista no assunto para fazer articulações, obter os consensos e realizar as ações para abrir os caminhos necessários.

Estratégia, neste texto, não deve ser considerada, portanto, como melhoria, ajuste, aperfeiçoamento ou mudança incremental. Estratégia, aqui, significa definir um desafio importante e estabelecer um caminho para alcançar um objetivo. Portanto, há reflexão e cálculo. Reúne informações, experiência e imaginação. Passado e presente contam, mas há visão de futuro, sempre. O que requer prever ajustes, voltados para a ação e para a superação de obstáculos. Implica, afinal, mudar a realidade. E esta ação decisiva sobre nosso próprio futuro não pode ser baseada no passado ou na mera extrapolação do presente (COSTA, 2007, p. 10).

Não significa fazer mais do mesmo, mas conhecer profundamente um assunto para “incorporar uma atitude de ação estratégica” (TROUT; RIES, 2006). Nesse sentido, exige definição clara do problema, investimento de tempo para refletir sobre as opções existentes ou que podem ser criadas e, aí, fazer uma escolha, o que implica abandonar outras.

A estratégia exige uma resposta efetiva e original — conduzida ao longo de certo tempo com algum tipo de coerência e unidade — para um desafio concreto e relevante. Estratégia é definida antes da ação, de forma clara, consciente e intencionada.

As alternativas à estratégia e ao planejamento são a improvisação e a rotina, talvez aperfeiçoamento constante ou eventual. Estratégia, então, significa decidir intencionalmente pensar fora dos padrões, para resolver um desafio relevante a partir de uma solução específica para certa questão.

Reflexão: Mito de Sísifo

Sísifo, um grego tão astuto quanto encenqueiro, passou dos limites e acabou condenado pelos deuses. Sua pena é passar a eternidade levando a pedra do chão até o alto de uma montanha, para vê-la rolar abaixo todas as vezes. O mito de Sísifo costuma ser referência interessante para um comunicador frustrado com a rotina e a falta de avanços. Um amigo engenheiro avaliou a história:

- Sísifo nunca pensou em pôr um calço na pedra para ela não rolar mais montanha abaixo?

Talvez tenha faltado a Sísifo pensar em uma estratégia para mudar o resultado de seu esforço cotidiano.

Estratégia e Planejamento

Uma das discussões mais interessantes no âmbito da estratégia é sua relação com o planejamento. A estratégia é essencialmente disruptiva, com riscos e implicações decorrentes. Uma estratégia, por exemplo, pode ser não fazer nada, justamente em um momento em que a principal hipótese é realizar uma ação. Exige caracterizar o problema, conhecer as regras, o contexto, os atores para criar uma solução original, diferente, para enfrentar o problema.

Para McKeown (2013, p.30), “a melhor estratégia consiste em pensar sobre novas possibilidades a partir do ponto onde você está atualmente. O planejamento vem em seguida”. A estratégia desafia o que está se formando para construir um caminho próprio, a partir de uma visão, em que a base é o presente, o aqui e o agora. O planejamento formal tende a detalhar como será a rotina futura ou como será tratado um processo relativamente conhecido. Geralmente é baseado em práticas anteriores, num território conhecido. Se o contexto muda e o futuro está por ser construído, como se fosse uma consequência e continuidade do que foi feito no passado, é um erro entender que o planejamento, necessariamente, incorpora uma estratégia.

Na crítica de Crainer e Dearlove (2014, p.110), “quando o mundo se transforma, os planejadores tentam recriar um passado há muito esquecido”. E acrescentam, “estratégia é descoberta e invenção – o que torna a estratégia subversiva e o estrategista um infringido de regras ou um revolucionário”.

Ainda segundo McKeown (2013, p. 25), a “estratégia significa moldar o futuro. Trata-se primeiro de visão e depois de planejamento. Estrategistas que não pensam são apenas planejadores”. Martin (2014), argumenta que, apesar de fazer com que os gerentes se sintam bem, o processo de planejamento geralmente não envolve a avaliação sobre os motivos que desencadearam as escolhas, porque o planejamento “não questiona suposições. [...] Confundir planejamento com estratégia é uma armadilha comum” (MARTIN, 2014, p.53) e diz que até dirigentes caem nela.

O diagnóstico, a verificação da missão, a criação de critérios para avaliação do impacto do que está por ser feito e, até mesmo a definição dos objetivos, muitas vezes ficam relegados a um segundo plano frente às urgências do dia e a presunção de que sabemos o que estamos fazendo. Ao serem desafiados a executar uma ação, tendemos a elaborar o planejamento.

É uma ótima iniciativa, considerando a tarefa desafiadora de organizar o que faremos e que exige descrever como será feito com o detalhamento mínimo necessário, abarcando as responsabilidades, cronograma, públicos, ações, objetivos, metas, critérios de avaliação. Ocorre que o planejamento é etapa que deve ser realizada logo que houver clareza do problema que queremos resolver. Há necessidade de compreensão da questão, do desafio, do diagnóstico, do objetivo e da estratégia. Um plano de comunicação costuma ser uma repetição ou evolução de atividades anteriormente desenvolvidas, um avanço sobre uma situação existente ou mesmo o detalhamento de uma ação pré-concebida sem muita reflexão e não necessariamente contém ou é parte de uma estratégia.

Martin (2014, .53) acredita que há uma tendência de quem faz planejamento em buscar soluções-padrão, que dão sensação de controle: “um planejamento detalhado pode ser reconfortante, mas não é uma estratégia”. Sobre isso, Reeves, Haanaes e Sinha, (2015, p.47) argumentam que “os processos de planejamento demonstram uma tendência bastante comum de se tornarem complexos, ritualizados e ineficazes”. Martin (2014) mostra que a elaboração do planejamento sugere que estamos no controle, uma “forma excelente de lidar com o medo e o desconhecido”, principalmente quando o documento é detalhado, mas que estratégia é, essencialmente, enfrentar riscos, fazer apostas e tomar decisões difíceis.

Um bom exemplo do frequente erro de misturar planejamento com estratégia vem do uso da popular expressão “planejamento estratégico”. Fundamental para qualquer organização, pode ser definido como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa” (OLIVEIRA, 2007, p.17). Trata-se de um tipo de planejamento de alto nível, com efeitos de grande impacto e que estão diretamente conectados com os objetivos organizacionais de longo prazo, com o ambiente e contexto onde está inserido.

Henry Mintzberg (2000), com uma argumentação muito interessante, diz que não existe planejamento estratégico nos termos geralmente aceitos, argumentando detalhamento que estratégia e planejamento são bem diferentes e devem ser tratadas como etapas autônomas. A estratégia é caracterizada por ele como a identificação da necessária mudança ou definição de rumo. O planejamento é a etapa de formalização para implantação da estratégia.

Adotar o conceito de planejamento estratégico sem fazer a distinção pode inibir a formulação da estratégia. Mintzberg (2000, p.94) cita Michael Porter: “na maioria das empresas, o planejamento estratégico não contribuiu para o

pensamento estratégico”. Mintzberg trata de imaginação, não de fórmulas e regras: “Planejar significa que você pode se sentar e criar uma fórmula. Porém, estratégias não saem assim, como milagre. Elas são aprendidas quando se tem um alvo, quando as pessoas precisam resolver problemas” (MINTZBERG, 2011).

“Ter estratégia em comunicação significa não apostar na boa vontade dos deuses, muito menos na capacidade de conviver com crises e enfrentar o imprevisto, mas tentar gerenciar o próprio futuro a partir de um ambiente em mutação e mantendo permanente reflexão sobre o contexto, suas imposições e oportunidades”.

Jorge Duarte

Se uma organização quer fazer um planejamento estratégico, deve fazer uma separação distinta para, talvez, definir duas etapas: uma com a formulação da estratégia, uma visão de onde quer chegar e de como o fará; e outra, para o planejamento estratégico.

O recado aqui é não confundir planejamento com estratégia.

Caso relações com a Imprensa

Em um centro de pesquisas, havia incompreensão e temor sobre a interação com a imprensa, e enorme resistência quanto a falar com os jornalistas. O medo era de o pesquisador ficar exposto aos seus pares por um erro factual ou de interpretação. Um cientista propôs que o assessor de imprensa, recém-contratado, desse entrevista no lugar dele.

A estratégia para enfrentar a questão foi aumentar a compreensão sobre a atuação da imprensa e capacitar os cientistas a lidar com jornalistas de uma maneira saudável e produtiva. Foi desenvolvido um programa de sensibilização e orientação sobre como lidar com a mídia para mostrar que o controle da entrevista era do entrevistado e que um jornalista tinha que ser visto como parceiro na divulgação do resultado da pesquisa e não inimigo.

As ações envolveram inclusão de textos sobre o assunto no *clipping*, sensibilização individual, palestras com jornalistas convidados, elaboração de guia de relacionamento, dar visibilidade para os pesquisadores mais acessíveis, preparo, acompanhamento e avaliação para situações de entrevistas, caracterizar o impacto da presença da mídia para o centro de pesquisa e para o reconhecimento do trabalho individual.

Os pesquisadores não notaram que havia uma estratégia por trás daquelas ações e que estavam articuladas, mas funcionou. Anos depois, já em outro local de trabalho, o profissional de comunicação foi convidado para uma visita e recebeu uma placa de homenagem dos pesquisadores pelo trabalho daquele período.

Estratégia em comunicação

Iniciamos este texto evidenciando a comunicação, sua função e relevância nas organizações. Em seguida distinguimos o papel da área de comunicação e da comunicação estratégica. O termo estratégia compôs outro tópico, com destaque a alguns autores da vasta literatura pertinente ao tema, para referenciar sua definição conceitual e histórica e, particularmente, a distinção de planejamento. Neste ponto, abordaremos estratégia em comunicação.

A estratégia corporativa articula o propósito, a identidade e a essência da organização com sua missão e objetivos, considerando as demandas da sociedade e de seus públicos ou clientes. Já a estratégia de comunicação, articula os objetivos do ator social (organização, dirigente, grupo, área) com o uso de ferramentas para viabilizar o diálogo, a informação e os acordos de interesses entre organização e seus públicos, buscando ajudar a alcançar seus objetivos.

Como disse Drucker [197-?, p.213], “não é possível ser eficiente sem que se decida antes o que se deseja realizar. Não é possível administrar, em outras palavras, a menos que se tenha, antes de mais nada, um objetivo”. Depois, argumenta: “a questão crucial é: ‘o que vem em primeiro lugar?’ e não: ‘o que deve ser feito’” [197-?, p.219].

O objetivo principal da comunicação corporativa é impactar positivamente a capacidade da organização de cumprir sua missão. É, portanto, atividade-meio que busca efetivo impacto na atividade-fim. Ela lida com problemas, desafios e entrega soluções. A sua eficácia nesse desempenho também deverá ser capaz de

garantir o reconhecimento da competência da área de comunicação, de seu papel e responsabilidades.

Ter estratégia em comunicação significa não apostar na boa vontade dos deuses, muito menos na capacidade de conviver com crises e enfrentar o imprevisto, mas tentar gerenciar o próprio futuro a partir de um ambiente em mutação e mantendo permanente reflexão sobre o contexto, suas imposições e oportunidades.

A estratégia exige definir um desafio relevante ou prioritário, esclarecer resolutamente o que vai ser feito para resolvê-lo e coordenar o processo de maneira a garantir que a execução ocorra de maneira adequada. Ao longo do trajeto, monitoramos, aprendemos e promovemos os ajustes necessários (ver Figura 2). Não é fazer mais do mesmo em situações de rotina ou propor algo com pequenos ajustes. Trata-se de definir soluções adequadas, relevantes e originais para resolver problemas que afetam uma organização, setor ou interessados.

Em comunicação, estratégia serve para enfrentar os problemas e desafios fundamentais. Ela é concebida para criar valor para a organização, seja diretamente, conectada à missão e objetivos, seja qualificando a “atividade-meio” comunicação, ou ainda realizando ações que, mesmo indiretamente, vão impactar o sucesso corporativo. Em um ambiente em que produtos, serviços e organizações são similares, em que a complexidade do ambiente e a diversidade de ferramentas e canais são cada vez maiores, a estratégia de comunicação é que faz a diferença no resultado final.

Figura 2: Processos de Estratégia



Fonte: Elaborado pelo Autor. Ilustração de Bruno Imbroise.

Estratégia pode ser necessária para sensibilizar um dirigente sobre a importância da área de comunicação, para qualificar a compreensão sobre comunicação na organização, para informar ou mudar o comportamento de um determinado público, para capacitar ou subsidiar dirigentes, para ajudar a organização a cumprir sua missão, informar melhor os públicos, obter compreensão ou engajamento, resolver uma crise, aumentar o impacto da comunicação sobre o público, melhorar o relacionamento.

Ela pode ser fundamental para estabelecer as ações em um período como, por exemplo, o próximo ano, ou mesmo para adaptar os processos de comunicação

a um contexto ou ecossistema de mudanças rápidas na forma como as pessoas absorvem informação e interagem com a organização.

Mas, atenção, quando a área realiza algo que é demandado de outras unidades ou da direção, está fazendo o que Martin e Riel (2019) chamam de estratégia servil. Esta pode ser necessária e até decisiva, mas não homenageia a capacidade de protagonismo da comunicação. O comunicador, nesse caso, abdica do direito de propor, de avaliar e definir um caminho que julgue tecnicamente mais adequado para enfrentar um desafio.

Outro risco apontado por Martin e Riel (2019) é a implantação de estratégia que acaba em benefício da própria área. A comunicação profissional não é um fim em si mesmo. Ela é atividade-meio. Muitas vezes produzimos *releases*, realizamos eventos, elaboramos conteúdo para as mídias sociais ou para o portal como uma máquina de produção, sem objetivos claros, critérios de mensuração ou de avaliação em si mesmo. A comunicação, de certo modo, acaba trabalhando para si, para se manter ativa, gerar produtos e serviços que a justifiquem, e não para causar impacto efetivo.

Temos, então, uma solução à procura de um problema: entregamos algo até bem feito para resolver um problema mal definido ou pouco relevante. Há publicações cujo resultado não é significativo há muito tempo. Comunicados de imprensa que em grande medida serão ignorados pelos jornalistas ou publicados em veículos de alcance irrelevante para nossos objetivos. Postagens em redes sociais que não farão diferença, mas são mantidas porque muitos o fazem, porque alguém na comunicação gosta ou sabe fazer, porque os dirigentes acham que vale a pena ou, simplesmente, porque ninguém pensou muito no assunto. Ou seja, o impacto efetivo não é avaliado nem fica claro o problema que isso resolve.

Para isso, uma área de comunicação precisa desenvolver estratégias específicas para conseguir os resultados que as organizações ou atores sociais buscam: compreender, influenciar, sensibilizar, orientar, explicar, mudar comportamento.

Estratégia e a comunicação têm responsabilidades entrelaçadas: “A estratégia, assim como a comunicação e a informação, faz parte dos meios para alcançar um fim”, destaca Fayard (2006, p.39).

Em outro livro, o autor francês diz que a comunicação e a informação (ou desinformação) sempre foram parte integrante da estratégia, não apenas pelo uso da força ou da circulação de comandos na guerra, mas também por astúcia, sedução e influência (FAYARD, 2000).

Aproveitando o exemplo militar, para reafirmar o vínculo inerente entre comunicação e estratégia, vamos buscar uma citação do general espanhol Alonso Baquer: “sem estratégia, nossas palavras e demais atos comunicativos perderiam grande parte de sua eficácia, pois não basta transmitir o que se pensa, mas também é necessário pensar o que se transmite”.

Uma estratégia exige o ingrediente comunicação. E comunicação intencionada usa estratégia. Todos se comunicam o tempo todo, mas obter resultados efetivos a partir da comunicação exige intenção, estratégia e capacidade. “Comunicarse es fácil, hacerlo bien no”, disse o autor argentino Alejandro Formanchuk (apud ZULUAGA, 2015).

Casos concretos

Campanha de prestação de contas

Em 2006, houve decisão de fazer uma campanha nacional de prestação de contas do governo federal. O Mensalão havia balançado o governo e a comunicação institucional tirara o pé do acelerador para sair dos holofotes. Embora a área não tivesse responsabilidade, foi rebaixada nesse processo (perdeu o status de Ministério - deixou de ser Secretaria da Presidência para tornar-se Subsecretaria da Secretaria Geral). Havia pouco tempo para formulação da estratégia, planejamento e execução da campanha. Era meados de janeiro e a campanha tinha que estar pronta em março. Historicamente a publicidade abordava os dados disponíveis das grandes ações do governo, selecionadas por Brasília, e mostrava o que o governo tinha feito. Um grupo de cinco profissionais definiu a estratégia, amparada nos conceitos do governo: regionalizar a campanha (fazer pelo menos uma por estado), para falar diretamente com os beneficiados das políticas públicas.

Para isso, foi priorizada a percepção local para definir os temas (e não a indicação do próprio governo), e ajustar as mensagens por mídia (cada mídia teria mensagens diferentes, ainda que em um mesmo estado).

Em 10 dias, foram ouvidos, usando a técnica de entrevistas semiestruturadas, por telefone, mais de 160 conhecedores locais de todos os Estados (cinco fontes, pelo menos, em cada unidade da Federação).

Identificou-se, então, a percepção dos entrevistados sobre os destaques da atuação do governo em cada estado, e também sobre riscos, questionamentos, impacto efetivo. As informações foram cruzadas com os dados dos órgãos do governo para uma ponderação, sempre priorizando a avaliação local. Também se aproveitou para selecionar e qualificar os dados para o balanço final de governo.

Foi construído um mapa com destaques em ordem de importância para cada Estado, com características de cada ação do governo, argumentos, dados e recomendações de imagens e abordagem para uma campanha regional de prestação de contas explorando o impacto efetivo das políticas públicas em cada Estado. Ao final, as três agências de publicidade receberam enormes folhas com temas por estado. Em cada estado, o conteúdo de cada mídia, por ordem de prioridade, além da forma de abordagem, dados e explicações, inclusive, por exemplo, sugestões de imagens no caso da TV, sobre cada um. Tudo em 30 dias. No total, 256 mensagens diferentes, adaptadas a cada local e mídia (TV, rádio, *outdoor*, revista, jornal).

A prestação de contas não recebeu reclamação de dentro do governo nem críticas da imprensa (ambos tão frequentes quanto esperados). E parece ter sido alcançado o objetivo original. A então chamada regionalização da comunicação ganhou impulso, tanto em publicidade como em divulgação e em assessoria de imprensa. A comunicação institucional voltou a ser proativa, unificada, e recuperou seu vínculo direto com a Presidência.

Vícios e vieses

Times de comunicação estão acostumados a improvisar com muito bons resultados, mas isso deveria ser aceitável apenas quando não há tempo suficiente ou condições de prever, antecipar, planejar, estar preparado. A confiança na experiência e na capacidade da equipe não deveria inibir a antevisão de crises ou demandas, de análise prospectiva, da definição de prioridades, estratégias ou do estabelecimento de uma visão.

Matus (1996) diz que a planificação de longo prazo “nos permite lutar com meios mais poderosos contra a força dos fatos que nos arrastam numa direção que não escolhemos, ou que nos é desconhecida, ou que foi decidida por nossos adversários, ou que não corresponde aos propósitos ou desejos de ninguém. Se

somos arrastados e conduzidos, abrimos mão da liberdade, diminui nossa capacidade de escolha”.

Muitas vezes há questões relevantes ou estruturantes que exigem soluções sofisticadas e que devem ser enfrentadas resolutamente para evitar que sirvam de base oculta para os problemas miúdos que atormentam o profissional durante todo o dia. Por exemplo: como lidar com o enorme fluxo de informação, como qualificar e distribuir conteúdo de interesse para os *stakeholders* com recursos limitados, qual o desafio para o próximo ano, como capacitar os porta-vozes para lidar com as mídias sociais, como aumentar a reputação da marca ou qualquer grande problema que exija um esforço mais qualificado.

Lidar com a rotina, com o administrável, com o conquistado, é mais fácil. Em virtude disso, acabamos mantendo hábitos um tanto estranhos, tais como achar que nosso trabalho é entregar produtos e serviços; preferir tarefa a gestão; atuar mais a partir de demandas do que de planejamento e iniciativa; concentrar no imediato, colocando o urgente à frente do importante; tornar-se refém da rotina e fazer o que se sabe fazer, não o que precisa ser feito; ter soluções a procura de um problema.

“Releases, eventos, postagens nas redes sociais são ferramentas. São operações. De que estratégia elas fazem parte? Qual o resultado que queremos alcançar? Qual a lógica que os ampara?”

Jorge Duarte

Há muitos anos, quando comecei na profissão, fiz pesquisa de campo sobre o interesse do público pelo conteúdo de uma publicação que editava. A partir do resultado, positivo quanto ao interesse dos leitores, um colega fez uma pergunta simples: qual problema você está tentando resolver com este jornal? Xequemate. Não tinha ideia. Talvez o meu, de tentar fazer alguma coisa.

Comunicadores, como qualquer ser humano, gostam da zona de conforto, lugar em que estamos acostumados e onde tendemos a usar intuição, bom senso e experiência acumulada para enfrentar os problemas que vão surgindo. A rotina é familiar, sabemos o que fazer, e as demandas e problemas não deixam refletir sobre o que virá no dia seguinte, quanto mais no futuro. Na verdade, é

desafiador lidar com o inesperado, a crise do dia. O problema é que o urgente esmaga o importante. A solução satisfatória é adotada porque não há sequer tempo de imaginar a excelente. Porque enfrentaria riscos de sair dali?

Honoré (2016, p.35) diz que temos tendência a ficar sob inércia e ter aversão a mudanças: “o cérebro humano tem uma inclinação natural para soluções conhecidas”. A falta de definição de um objetivo claro e do caminho correto a ser tomado fortalece o imobilismo e a acomodação. Algo na linha do “Deixa a vida me levar, vida leva eu”, da música de Zeca Pagodinho.

Rumelt (2011, p.247) defende que temos um desafio comum em todas as situações: limitações cognitivas e tendências, o que chama de “nossa miopia”. Ele argumenta que é preciso reagir à predisposição de seguirmos o comportamento de “rebanho social”, que nos mantém na zona de conforto ao reproduzir o pensamento e práticas da maioria, da cultura ou da tradição. Mais do mesmo pode ser muita coisa, mas não é solução estratégica.

Para isso temos o reforço de um número incrível de vieses de justificação capazes de criar autoilusão e desculpas diversas para não correr riscos, stress ou simples mudança. Bierce (2017, p.144), em seu fabuloso *Dicionário do Diabo*, fez uma original apologia ao conformismo: “embora só haja uma maneira de não fazer nada e diversos modos de fazer algo, dos quais apenas um é o modo correto, segue-se que aquele que, por indecisão, ficar parado tem menos chance de se perder do que aquele que vai adiante – numa clara e satisfatória exposição do assunto”.

Alguns dos nossos vícios

- Atuar apenas a partir de demandas;
- Atuar sem diagnóstico, sem clareza sobre o problema que estamos tentando resolver;
- Atuar sobre o sintoma, não sobre a causa;
- Simplificar. Minimizar a importância da política, do poder, da complexidade e do contexto;
- Ter soluções à procura de um problema;
- Usar soluções tradicionais para problemas novos;
- Fazer o que sabemos e não o que precisa ser feito;

- Pensar no imediato. O futuro é algo distante e não para onde vamos;
- Pensar em problemas como obstáculos, não como oportunidades de avanço;
- Priorizar a disseminação de informação, não a interação;
- Agir sem estratégia consciente;
- Falta de comprometimento com impacto e resultados.

Estabelecer uma ação estratégica, portanto, exige não deixar que vieses, desculpas, freios, ruído e mecânica da rotina turvem o processo nem ser acometido pela Síndrome de Hardy, referência à velha hiena resmungona, triste e melancólica, vítima do coitadismo: “Oh, vida, oh, céus, oh, azar. Isso nunca vai dar certo!!!”. Sinek (2018, p.152) mostra que é difícil sair do imobilismo, mas que o esforço de agir pode ser recompensado: “geralmente os pessimistas têm razão, mas são os otimistas que mudam o mundo”.

O problema, claro, não é apenas da área de comunicação. Costa (2007, p.21) explica que é preciso “sabedoria, pertinácia e habilidade” principalmente quando as mudanças pedem “transformações culturais, de postura, de atitudes ou de estrutura organizacional”. Godet, Durance e Dias (2008) dizem que as gerações presentes muitas vezes sonham em um “acordo momentâneo para que nada mude e para transmitir às gerações futuras o fardo das nossas irresponsabilidades coletivas”. Seria, para eles, o triunfo dos egoísmos individuais de curto prazo em detrimento dos interesses coletivos e de longo prazo.

O que fazer?

A principal crítica em diferentes pesquisas que fizemos sobre papel, atuação e prioridades da área de comunicação costuma ser a falta de iniciativa. A sensação generalizada é que poderia contribuir muito mais, mesmo que geralmente não fique claro para os entrevistados o que deve ser feito.

Nessa perspectiva, é responsabilidade da comunicação assumir o protagonismo. O papel inclui operar para realizar as tarefas presentes, mas também mover para criar uma agenda, mudar a realidade e encontrar soluções para os desafios à frente. O estrategista não vai, provavelmente, poder se afastar da rotina, das

entregas cotidianas, que devem continuar tendo resposta enquanto se ajustam os rumos. Como disse Alvin Toffler: “Você tem que refletir sobre as grandes coisas enquanto está fazendo as pequenas coisas, para que todas as pequenas coisas sigam na direção certa”.

Se não definirmos estratégias conscientes e explícitas, vamos sempre fazer as mesmas coisas, com eventuais variações e aperfeiçoamentos e submetidos à agenda e pressão de cada dia. Permaneceremos mais ou menos no estágio em que estamos. Talvez até tenhamos entregas e alguns bons resultados, mas não sabemos se são os melhores para a organização ou se não poderíamos ir mais longe. Hunter Thompson, que criou o chamado jornalismo gonzo (onde não há pretensão de objetividade) registrou: “E essa é realmente a questão: boiar ao sabor da corrente ou nadar para alcançar um objetivo?”.

Assim, é melhor ter uma estratégia errada do que não ter estratégia. Quando não há uma estratégia definida, a maioria das ações de uma equipe é definida por inércia, espasmos, impulso, rotina ou por comandos externos. Atuamos mais por experiência, intuição ou improvisação do que por razão, planejamento ou análise. Significa que vamos em frente conforme as pressões, a agenda dos outros, as demandas ou a tradição.

A existência de uma estratégia errada, mas consciente, significa que estamos atentos à necessidade de definir claramente aonde queremos chegar e provavelmente vamos descobrir que ela não funciona, já que monitoramento e reflexão constante são parte do processo.

Caso: Marechal Rondon

Hoje o Marechal Cândido Rondon é unanimidade, mas no seu tempo não era assim. Rohter (2019) e Diacon (2006) mostram que ele utilizou uma estratégia de comunicação para avançar na defesa das causas indígenas.

O caminho escolhido foi convencer a sociedade da época de que os índios eram brasileiros que mereciam atenção e proteção. Ele produziu relatórios técnico-científicos, fez filmes, exposições, *releases*, promoveu conferências, visitas de índios, enviou artigos e cartas aos jornais e criou uma Seção de Fotografia e Cinematografia que servia também como área de relações públicas. Rohter (2019) descreve como a imprensa e cinemas receberam material informativo da Comissão Rondon.

O farto material incluía filmes e fotos, mostrando, por exemplo, os indígenas em suas rotinas e muitas vezes com a bandeira do Brasil.

O objetivo era convencer que eram cidadãos e não selvagens, percepção comum na época. Ele investiu tempo e imaginação para conquistar a opinião pública e então, obter recursos e enfrentar adversários e até para criar o Serviço de Proteção aos Índios.

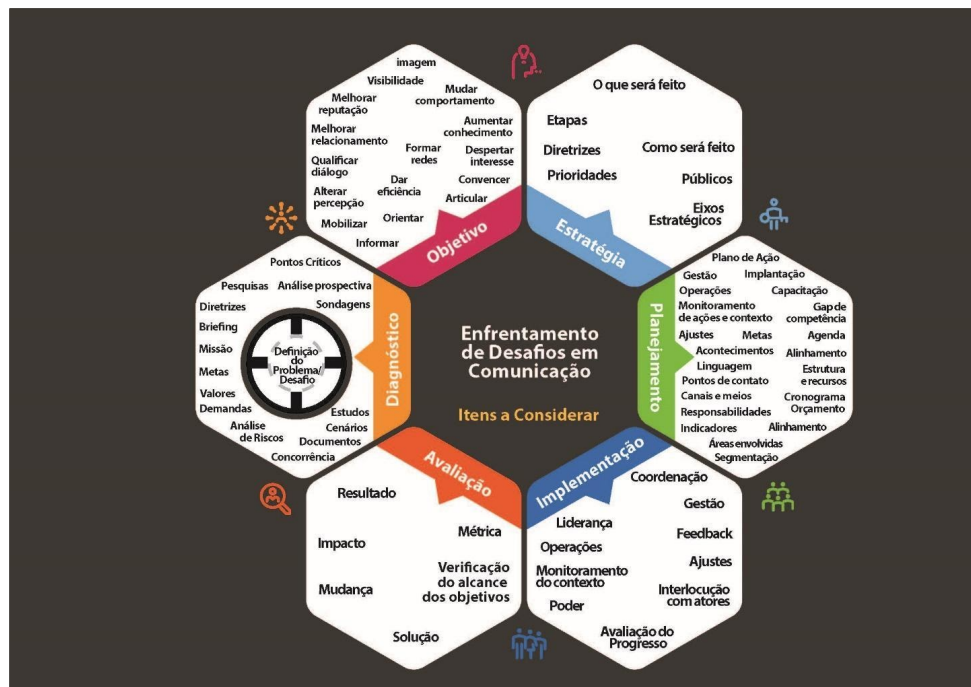
Concebendo a Estratégia

Estratégia, diz Scheinsohn (2011, p.86), não se aprende, se compreende. Estratégia exige conhecimento, esforço, imaginação - não regras. Fórmulas, em comunicação como em estratégia, são contraindicadas porque não lidam com o contexto, o diferente, o inusitado, o específico. É viável usar experiências como ponto de partida, mas transplantá-las pode ser uma solução fácil e pouco eficiente. Numa realidade dinâmica, complexa, continuamente alterada por novos fatos, repetir ou copiar procedimentos pode ser confortável, mas provavelmente pouco eficaz.

Diagnóstico

Diagnóstico é a primeira fase do trabalho. Trata-se de entender o que está acontecendo, caracterizar a questão, delinear seu contexto e estabelecer sua definição. Talvez seja imprescindível fazer uma investigação apurada: consultar lideranças, investigar e caracterizar as necessidades dos *stakeholders*, os problemas centrais, os desafios, os temas, prioridades, metas, obter sugestões e avaliações. Pesquisas, entrevistas com informantes-chave, auditorias de opinião, análise de discurso, análise do planejamento corporativo, sondagens com conhecedores, acompanhamento da rotina da organização podem ser muito úteis.

Figura 3: Itens a Considerar ao Enfrentar Desafios em Comunicação



Fonte: Elaborado pelo Autor. Ilustração de Bruno Imbroise.

Esta fase é fundamental porque, se errarmos a definição do que deve ser tratado, até podemos chegar a algum lugar, mas não resolveremos o que importa. Se enfrentarmos com eficiência um problema menor, acertamos o alvo errado. Além disso, não é possível tratar todas as questões.

É fundamental agir sobre o que é realmente importante, mesmo que seja necessário esforço adicional.

Faz parte do processo conhecer e avaliar estrutura, recursos disponíveis, ambiente da micropolítica, onde estamos, o que somos, o papel da comunicação e as mudanças no ecossistema em que está inserida. Também é preciso partir da missão, valores, objetivos e metas organizacionais e considerar pontos fracos, fortes, poder, política, prioridades corporativas, desafios, demandas e exigências internas e externas (ver alguns itens a considerar na Figura 3).

Desse modo, é fundamental a percepção da área de comunicação, mas também o entendimento dos interesses dos stakeholders e dos dirigentes.

Esse “mapeamento” implica adotar perspectiva ampla, examinar o problema em todas as suas faces, inclusive questões relacionadas ao poder. A concepção da estratégia exige abstrair da rotina, das operações, da produção, para entender o quadro mais amplo e de longo prazo, para enxergar mudanças necessárias, gargalos e oportunidades, pontos de alavancagem e potenciais de impacto.

Caso: Diagnóstico e recomendações

O novo dirigente queria ajuda para estabelecer prioridades. A área de comunicação propôs e usou técnicas de auditoria de imagem para identificar as demandas, visões e interesses dos profissionais da atividade fim subordinados ao dirigente.

Entrevistou 30 empregados de diferentes regiões, áreas e perfis, usando um questionário semiestruturado. Cada entrevista levou cerca de uma hora e foi feita por telefone. Os entrevistados foram selecionados a partir de uma lista original de 50 indicações, em que eram caracterizados como sendo necessariamente críticos, mas com diversidade de origem: jovens, experientes, homens, mulheres, em cargos de chefia ou não.

O relatório final gerou apresentação e recomendações da equipe de comunicação. Tudo em 20 dias, envolvendo seis profissionais de jornalismo (que, ainda, mantiveram suas outras atribuições durante a tarefa). O dirigente diz que o relatório com análise e recomendações foi fundamental para o sucesso de sua gestão.

E o que queremos alcançar pode ser o simples sucesso num evento, mas também o posicionamento da organização, certo resultado corporativo, o cumprimento de uma etapa de mudança ou a resolução de um problema relevante em um novo ecossistema de informação.

É essencial saber qual o objetivo move a comunicação a cada momento, seja para uma ação pontual ou uma missão de largo espectro. Cada um deles merece um objetivo e uma estratégia específica.

Desafio estratégico

A definição da estratégia começa com a identificação de uma questão que mereça a atenção suficiente para mobilizar esforços coletivos para sua resolução. É relegar o menos relevante ao merecido lugar de problema secundário, e não confundir mais o importante com o urgente. Assim, quando temos uma estratégia, na prática, tomamos a decisão de fazer algo a respeito de um tema fundamental.

Rumelt (2011, p.2) diz que o núcleo do trabalho de estratégia é sempre o mesmo: “descobrir os fatores críticos em uma dada situação e conceber um meio de coordenar e focar as ações para lidar com esses fatores”. O líder, então, deve “identificar os maiores desafios para o avanço e desenvolver uma abordagem coerente para superá-los”, porque a estratégia deve se traduzir em uma resposta consistente e coesa a um desafio realmente fundamental (RUMELT, 2011, p.6).

Pode-se argumentar que a lista original de problemas e desafios é grande, mas devemos ser seletivos e encarar o significativo naquele momento, aquela questão cuja resolução vai fazer toda a diferença. Outro problema, outro momento, outra estratégia. Honoré (2016, p.69) conta que Albert Einstein que certa vez foi perguntado sobre o que faria se lhe dessem uma hora para salvar o mundo. Ele respondeu que “passaria 55 minutos definindo o problema e apenas cinco encontrando a solução”.

“O líder deve identificar os maiores desafios para o avanço e desenvolver uma abordagem coerente para superá-los”, porque a “estratégia é uma resposta coesa a um desafio importante.”

Rumelt

É essencial partir da missão da organização, diretrizes, objetivos de longo prazo, da visão dos dirigentes e dos problemas mais relevantes. “Não se faz estratégia apenas por fazer, mas sim porque os atores concebem projetos que vão de encontro à resistência do real ou à hostilidade de outros atores e concorrentes.

É por isso que se diz que a política determina o fim, ou seja, o objetivo, e que a estratégia concebe e opera os meios necessários à realização de tal fim. Toda estratégia deve estar atrelada ao projeto de um ator” (FAYARD, 2000).

Podemos considerar que existem dois tipos de questões, assuntos relevantes o suficiente para serem enfrentados por meio da estratégia: problemas e desafios. Embora possam ser considerados sinônimos, um problema emerge e demanda uma resposta. Nesse caso, somos reativos. Já um desafio é a necessidade de buscar algum tipo de avanço.

“Um exemplo prático para construir uma estratégia é identificar os desafios mais impactantes para a comunicação, entre os quais pode estar resolver problemas, construir uma solução, qualificar processos, ajudar a organização a fazer algo.”

Jorge Duarte

São essas questões que, por um ou vários motivos, não foram até agora enfrentadas resolutamente, apesar da importância que teriam para ajudar a organização a cumprir sua missão, alavancar o sistema de comunicação ou entregar resultados de algum tipo. Então, talvez selecionar um único, o mais significativo, que se sanado tem a capacidade de fazer a diferença, que é viável resolver, mesmo que leve tempo.

“Talvez colocar o problema no centro da mesa, talvez chamar a equipe e se debruçar sobre ele para defini-lo claramente e também para estabelecer como enfrentá-lo.”

Jorge Duarte

Questionar, problematizar, debater. Mais uma vez, desafiar a visão estabelecida (ou sua ausência). Pode levar algumas horas, dias, semanas, meses, mas é preciso estabelecer um caminho. Não foi feito até agora porque não é fácil. Se fácil fosse, resolvía usar os processos normais e as ferramentas de rotina. Será difícil, é importante, talvez complexo e vai exigir muito. Por isso, falamos de estratégia.

Muitas vezes a estratégia não é definida a partir de uma decisão súbita. Ela pode surgir de maneira gradual. Um tema vai sendo alvo de reflexão e discussão e uma solução estratégica vai aos poucos se sedimentando até em que certa

ocasião toma-se a decisão. Andrade et al. (2006, p.232) dizem que estratégias eficazes podem vir deste incrementalismo “deliberado, eficaz e ativo, integrando as visões analítica e comportamental da estratégia, mas levando em consideração aspectos soft que afetam a estratégia” como estrutura, estilo de gestão, valores, expectativas, motivação.

Estudos: O princípio de Pareto

No século XIX, o economista Vilfredo Pareto mostrou que 80% das terras italianas eram de propriedade de 20% dos seus habitantes.

Em 1930, Joseph Moses Juran notou que essa lógica explicava muita coisa e propôs o Princípio de Pareto (ou lei dos poucos vitais), que sugere que o investimento focado em um reduzido número de questões relevantes pode trazer os resultados mais importantes do que atacar em muitas frentes.

A estratégia deve ser aplicada necessariamente naquilo que faz a diferença, na causa, no significativo, no problema ou desafio que altera a ordem das coisas e, talvez, vá servir de base para impulsionar todo o resto — identificar os 20% que geram 80% dos resultados e sobre eles agir.

A definição do foco tem o sentido de estabelecer o problema central e também de convergência da gestão da estratégia. Reeves, Haanaes e Sinha (2015, p57), definem enfrentar este foco como “a exploração de um caminho e de um objetivo imutável e bem definido”. Trata-se de fazer a coisa mais importante, e não tudo que precisa ser feito. O que não é crucial vira manutenção, suporte, rotina. Tudo tem que ser bem feito, mas nem tudo tem a capacidade de alavancar o sistema. Crainer e Dearlove (2014) argumentam que os gestores tendem a se concentrar em detalhes do presente e que no trabalho estratégico cabe descobrir as questões centrais e nelas focar o trabalho estratégico.

Rumelt (2011, p.93) chama de alavancagem o foco canalizado no momento correto para objetivos centrais que consegue produzir uma “cascata de resultados favoráveis”. A alavancagem estratégica “surge de uma mistura de antecipação, *insight* sobre o que é mais crítico ou central em uma situação e fazer uma aplicação concentrada de esforço” (RUMELT, 2011, p.94).

As perguntas iniciais, então, são: qual o grande objetivo da comunicação, qual a grande resposta que a comunicação deve dar; o que, mudado, vai fazer toda a diferença na comunicação?

Caso: Ouvindo o cliente

Dois jornalistas, num prazo de alguns dias, citaram positivamente a comunicação do Ministério das Relações Exteriores para profissionais do Palácio do Planalto. É incomum jornalistas elogiarem algo. O que ocorreu? O chefe da comunicação do Ministério não tinha formação em comunicação nem experiência em lidar com os jornalistas. Ao assumir a função, não sabia o que fazer para melhorar a relação com a imprensa.

Então, decidiu que a melhor estratégia era ouvir os profissionais que cobriam o ministério. Chamou todos para uma reunião e colocou a questão: como melhorar o atendimento? O encontro durou uma manhã. Quando foram embora, reuniu a equipe, fez uma avaliação com o grupo e começou a adotar as sugestões viáveis para melhorar a estrutura e o fluxo de informações.

Depois disso, manteve a lógica de fazer o possível para receber sugestões dos jornalistas que cobriam o Ministério.

Estratégia

Ter uma estratégia não significa que tomamos a melhor decisão, mas que fizemos uma aposta consciente entre as opções disponíveis em busca de certo resultado. Trata-se de escolher a melhor direção para sair de A e alcançar B, a partir de um conjunto de ações articuladas.

Na análise ingressam contextualização, pensamento crítico, fatores operacionais, culturais, políticos e institucionais. É necessário conhecer os recursos, mas também o poder e a política. Há análise, criatividade, ruptura de padrões e ousadia em fazer algo diferente. Estratégia exige não uma mudança incremental, mas uma solução original, usando foco em soluções, bem como imaginação e pensamento integrativo. Godet, Durance e Dias (2008, p.13) citam Gaston Berger para destacar cinco ingredientes da atitude estratégica: ver longe, largo, profundo, pensar no Homem, arriscar.

Costa (2007, p.21) fala sobre pensar o impensável: “temos dificuldade em visualizar o que nunca imaginamos antes, aquilo que não se ajusta aos nossos modelos mentais”. Além da originalidade, é olhar à frente, concebendo o contorno dos problemas e embaraços para manter vivo o enfrentamento resolutivo ao desafio estratégico.

Rumelt (2011, p.9) registra que “uma boa estratégia inclui um conjunto coerente de ações. Elas não são detalhes de ‘execução’: elas representam o avanço da estratégia. Uma estratégia que não defina uma variedade de ações imediatas plausíveis e viáveis está deixando de fornecer um componente crítico”. Esse conjunto de ações significativas relacionadas à estratégia central são aqui chamados eixos estratégicos (ver figura 7), que irão gerar objetivos e, possivelmente, planejamentos específicos.

Uma estratégia, por exemplo, de fortalecer a relação com lideranças ambientais, pode significar a definição de um conjunto de ações (eixos estratégicos). Eles poderiam envolver, conscientizar e capacitar dirigentes e porta-vozes para lidar com ativistas e influenciadores, definir mensagens-chave sobre o assunto e fortalecer a divulgação das ações relacionadas ao tema. O conjunto de atividades demandaria ações articuladas talvez envolvendo profissionais de outras áreas.

Pode ser complexo e demorado gerar uma estratégia que mereça este nome. Honoré (2016) sugere que ao enfrentar uma nova questão, deve-se pensar nela com intensidade por pelo menos um dia antes de propor uma solução. Para ele, a pressa limita a criatividade, pois não dá tempo de pensar suficientemente bem sobre o problema – e o ser humano tem propensão para adotar soluções conhecidas ou aquela que mais domina. “Quando a única ferramenta que se tem é um martelo, então todo problema fica parecido com um prego”, disse Abraham Harold Maslow.

A estratégia não precisa ser definida na primeira tentativa, mesmo que pareça boa. Temos tendência a aceitar a primeira boa ideia viável. Vale testar, avaliar, discutir com outras pessoas. Manter uma postura positiva e evitar ser contaminado por pessimistas, ainda que seja saudável incorporar análises e críticas que façam sentido. A estratégia deve sobreviver aos embates e estar qualificada o suficiente para ser suscetível e aceita por quem vai executá-la. Por isso, a importância do diálogo com os envolvidos, os afetados, os beneficiados, os mais experientes e até mesmo aqueles que costumam ser resistentes a qualquer novidade.

Tipos de Estratégia

Estratégias podem servir para aperfeiçoar sistemas, estrutura, capacidades, explorar oportunidades, atender demandas (necessidades impostas ou criadas), estabelecer novas formas de atuação. Além de dar suporte à estratégia corporativa, a área de comunicação deve definir suas próprias estratégias. O setor pode ter estratégias para um problema imediato ou para resolver questões em longo prazo.

Assim, dispomos de estratégias que podemos denominar de globais e funcionais:

Estratégia global (ou corporativa, prioritária, principal): Diz respeito à definição da estratégia da área de comunicação em direção a um grande objetivo ou missão. São as de maior relevância, com maior impacto, de longo prazo, que exigem foco e esforço coletivo relevante. Elas podem ser corporativas, envolvendo suporte direto à estratégia da organização ou ser estratégia que fará efeito na própria atuação da comunicação.

Estratégia funcional (ou pontual, específica): São as estratégias que tratam de diferentes tipos de questões, não necessariamente diretamente vinculadas à estratégia global. Elas são realizadas em diferentes situações, com maior ou menor alcance. Podemos exemplificar: capacitação da equipe, campanhas temáticas, mobilização de empregados, atendimento ao público, ações específicas relacionadas a temas relevantes que fazem parte da rotina etc.

Imaginação

Optar por investir em uma estratégia significa que definimos um problema e queremos resolvê-lo. Tomaremos um posicionamento de enfrentar um desafio e opções nítidas sobre o caminho a ser percorrido para alcançar um resultado que seja possível aferir.

O uso da concepção de estratégia significa que não está sendo adotado um comportamento rotineiro, padrão. Estratégia exige conhecimento do assunto e dos processos que o envolvem, mas também criatividade para alterar sua natureza. É necessário conhecer a realidade, os padrões e os princípios da estratégia, mas, também, não se deixar contaminar pelas dificuldades e regras e assumir a responsabilidade de liderar uma estratégia (RIES; TROUT, 2006).

Pensar em estratégia representa entrar num território instável, de natureza volátil, complexa e abstrata. Significa lidar com aspectos como poder e política, com cultura e valores, mas também com intuição e criatividade.

A decisão pode ser lenta e complexa. Intervenientes terão diferentes interpretações e diagnósticos, visões pessoais de onde é necessário chegar e, também, de caminhos alternativos. Muitas vezes há estratégias implícitas, aquelas estabelecidas naturalmente, que são seguidas rotineiramente e que, talvez, precisem ser questionadas ou simplesmente substituídas por uma estratégia explícita, fruto de uma avaliação mais rigorosa do contexto e dos objetivos. Uma estratégia que mereça esta classificação é fruto de uma análise consciente, buscando uma alternativa ética que leve ao melhor impacto possível.

Conforme Rumelt (2011, p.262), “a boa estratégia evolui de uma avaliação cuidadosa e independente da situação, aproveitando o insight individual para fins cuidadosamente concebidos. A estratégia ruim segue a multidão”. Trata-se de romper com a lógica fácil do dia-a-dia, para buscar soluções fora do sistema, das concepções tradicionais, dos especialistas que recusam a ousadia de visões fora do circuito. O padrão usual limita-se a seguir práticas arraigadas, soluções básicas e usar das ferramentas de rotina. Fayard (2006), usando como referência a tradição de estratégia chinesa, diz que o estrategista, como sábio, adapta seu comportamento às mudanças, como ocorre com a água. Não é suficiente ter dados, informações, experiência.

É preciso colocar o cérebro para funcionar e força-lo a usar a imaginação para encontrar respostas. O filme *Brexit – the uncivil war* (2019) e o documentário sobre Bill Gates (*O Código Bill Gates*, 2019) são bastante elucidativos a este respeito e fortalecem, em diferentes perspectivas, a busca ansiosa, o esforço e a imaginação a serviço da estratégia.

Brandenburger descreve a importância da criatividade para a formulação de estratégias e sugere que os estrategistas não devem esperar a inspiração bater à porta. Eles devem buscar “rupturas criativas surpreendentes na corrente de pensamento dominante” (2019, p.83).

Para isso, devemos buscar as soluções originais a partir do aprofundamento rigoroso no problema e na verificação de suas múltiplas facetas. Nessa proposição há relação com o que Mlodinow (2019) chama de pensamento flexível, que seria o esforço pela busca de ideias alternativas ou simplesmente da criação de uma nova maneira de agir.

“Os estrategistas devem encontrar “rupturas criativas surpreendentes na corrente de pensamento dominante”.

Brandenburger

A estratégia é flexível porque lida com incertezas do ambiente, presentes e futuras. Portanto, é um processo que tem muito de subjetividade, de intuição e criatividade, mesmo que baseada em informações de caráter racional e lógico. Kotler (2000), por exemplo, enfatiza o aspecto de arte como parte do segredo das empresas bem-sucedidas. Brandenburger (2019, p.78) diz que “as ideias que mudam o jogo nascem de ideias criativas: uma faísca intuitiva, uma conexão entre diferentes formas de pensar, um salto para o inesperado”. Para Fayard (2000, p.136), “a estratégia não é uma ciência exata, ela procede da arte, do método e... do tino”.

Pensamento cuidadoso

Rumelt (2011, p.250) diz que existem muitas ferramentas conceituais, mas a boa estratégia surge na mente, o chamado *insight*. O que não quer dizer que seja fruto de uma decisão rápida. Aliás, a decisão apressada deveria ser tomada apenas quando o tempo assim o exige. Boas avaliações levam tempo, incluem experiência, conhecimento, análise de informações, consultas a pessoas com visões diferentes, perspectivas que remetam a soluções originais e consistentes.

Em outras palavras, a pressão, a pressa, o excesso de informação e a autodefesa fazem com que tomemos a decisão mais rápida e, provavelmente, a mais conservadora. “Nós nos tornamos uma sociedade na qual o primeiro instinto não é pensar claramente, e sim proteger a retaguarda” (LEGAULT, 2008, p.37).

Outro cuidado é com o excesso de informação. “A explosão de informação não está levando a um melhor raciocínio crítico e criativo; ela está sendo usada, largamente, para discorrer sobre preconceitos existentes e pensamentos inúteis, para apregoá-los ou confirmá-los”, afirma Legault (2008, p.185).

Honoré (2016) prega o pensamento lento como princípio. A partir de Kahneman (2012), sugere que o cérebro toma decisões de duas formas. Uma é rápida e intuitiva, herança da nossa pré-história, seguindo experiência, padrões e instintos, já que a solução pede pressa. A outra é lenta, exige concentração, esforço intelectual — adotada para soluções mais complexas. O problema é que o modo normal de operar é

uma espécie de pensamento automático, que tem solução para tudo sem refletir muito. Em boa parte das ocasiões, atuamos baseados em pressupostos, conhecimento acumulado, preconceitos, intuição, sentimentos. Somente quando decidimos que vale a pena investir tempo e esforço é que recorremos ao segundo sistema e, então, a estratégia se configura (ver Figura 4).

Figura 4: Os sistemas de pensamento



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Honoré (2011) e Kahneman (2012). Ilustração de Bruno Imbroise.

Outro autor a abordar a questão, Partnoy (2013, p.124) argumenta que os verdadeiros profissionais “são capazes de agir com rapidez, mas estão dispostos a andar devagar”. Eles conseguiriam usar tanto a intuição quanto a análise, conforme a situação. “Os melhores profissionais entendem quanto tempo tem disponível para tomar uma

decisão e, cientes desse prazo, esperam o máximo possível”, escreve Partnoy (2013, p.124).

A proposta, aqui, é que seja dado a cada questão o tempo necessário (e viável) para que se faça uma reflexão sobre o melhor encaminhamento, o possível aperfeiçoamento, a verificação precisa do problema original, da estratégia atual (tácita ou explícita) e da discussão sobre alternativas para lidar com o desafio que deu origem a tudo.

Em comunicação é um tanto normal definições rápidas devido à pressão por respostas tempestivas, mas, parece fundamental que as grandes decisões mereçam a atenção e a reflexão necessária para que sejam o mais bem elaboradas possíveis.

E não há fórmulas, como já foi exposto. Por exemplo, frequentemente a matriz SWOT é utilizada como ponto de partida para definição de ações de comunicação. Trata-se de uma ferramenta que permite examinar a situação da organização a partir de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Brandenburger (2019) a questiona, sugerindo que, em estratégia, pontos fracos podem ser transformados em vantagens que levam a oportunidades. Ou seja, incompetências podem virar pontos fortes, dependendo da estratégia. A análise restrita às limitações (fraquezas e ameaças) e ao potencial (forças e oportunidades) pode fazer com que sejamos menos criativos em encontrar soluções.

Entre as alternativas estão combinar elementos de diferentes campos e obter experiências com pessoas de outras formações, para fazer uma associação original de ideias, o que significa ser curioso, experimental e abandonar pressupostos clássicos. Uma opção, assim, é buscar ajuda com pessoas que estejam fora do grupo envolvido, talvez até totalmente ignorantes com relação ao problema. “A especialização, apesar de toda a sua força, pode tornar mais difícil o rompimento de padrões de pensamento estabelecidos” (JOHANSSON, 2008, p.83), por inibir o surgimento de alternativas originais para a formulação uma estratégia. Pessoas com foco em visão global ou sistêmica, *outsiders*, recém-chegados ou generalistas, especialistas de outros campos, com inteligência crítica, distanciamento do problema central e desapego aos padrões vigentes, podem dar contribuições relevantes para a formulação de novas opções, às vezes em diálogo com os especialistas.

Bouquet, Barsoux e Wade (2019, p. 79) tratam das práticas que podem ajudar a viabilizar ideias inovadoras. Eles explicam que “os pensadores não convencionais observam as coisas de perto e com olhar novo, têm visão ampla, imaginam combinações não ortodoxas, realizam experimentos de forma rápida e inteligente e navegam em ambientes potencialmente hostis dentro e fora de suas empresas.” Para

eles, o desafio é “superar concepções e modelos mentais que podem restringir a criatividade ou condenar ótimas ideias”.

Bouquet, Barsoux e Wade consideram que é mais fácil aos *outsiders* fazer conexões em busca de alternativas do que aos *insiders*, que estão impregnados de preconceitos e de obediência a padrões. Eles relatam pesquisas em que grupos que se saíram melhor em dar soluções foram os que pertenciam a áreas diferentes de atuação do problema apresentado.

Desse modo, o trabalho de levantamento de informações e de discussão de soluções pode ser feito de maneira objetiva e ágil, a partir do emprego de *benchmarking*, entrevistas com informantes-chaves (DUARTE, 2010), grupos focais, equipes multidisciplinares, observação direta estruturada e outras técnicas qualitativas, que para esta finalidade dispõe de melhor relação custo-benefício do que os métodos quantitativos tradicionais, adaptando-se às circunstâncias da pesquisa e ao nível de detalhamento exigido (CASTRO; LIMA; HOEFLICH, 1999).

A concepção pode levar tempo, mas sua apresentação é basicamente simples. Uma estratégia pode ser exposta para alguém que entende minimamente do tema em um ou poucos minutos.

Métodos para definir estratégia

Existem pelo menos quatro métodos para definição de uma estratégia:

Insights: Trata-se de encontrar uma solução a partir de um esforço de exame da questão até conceber uma estratégia. Esta reflexão pode vir em discussão com a equipe ou pessoas de outras áreas da empresa ou mesmo de fora, entrevistas, análises de documentos, pesquisas, no esforço mental individual. Conversas são grandes oportunidades para obter *insights*. Pode-se investir em entender o problema, suas nuances e facetas, deixar a mente livre para fazer associações e explorar alternativas, mesmo que absurdas.

O já citado filme *Brexit* (2019) mostra como, depois de muitas entrevistas, conversas, discussões, uma mensagem é definida de madrugada, durante a leitura de um livro que trata sobre o bebê no relacionamento de um casal. Ali se demonstra que, às vezes, um *insight* pode exigir dias ou semanas de dedicação a um problema, em situações variadas, com diferentes esforços e fontes de inspiração e a resposta pode ser obtida em um momento inesperado após um grande acúmulo de esforço e informações. *Brainstorming*

e *benchmarking*, apesar de formatos diferentes, também adotam o insight como eixo deflagrador da estratégia.

Brainstorming: Consiste na realização de dinâmica de grupo para explorar coletivamente a criatividade na definição de um problema e busca de soluções – mesmo que em momentos distintos. Um método simples: descrever a questão para a equipe, de maneira a que todos fiquem alinhados e debatê-la livremente. Os participantes têm liberdade total de falar sem medo de serem criticados, talvez até sem roteiro específico.

A técnica tende a gerar soluções consensuais ou ideias preliminares a serem mais bem analisadas posteriormente. É recomendável a participação de pessoas com diferentes origens, visões e experiências.

Brainstorming é uma técnica proposta por Alex Osbor. Johansson (2008) lembra as regras originais: produzir tantas ideias quanto possível; produzir ideias tão loucas quanto possível; trabalhar nas ideias uns dos outros; evitar julgar as ideias. Johansson destaca, a partir de pesquisas, que, ao contrário do que sugere o senso comum, o método consegue resultados menos promissores do que indivíduos sozinhos. Uma alternativa para obter melhores soluções é garantir que os participantes tenham tempo, antes do *brainstorming*, de refletir individualmente sobre o problema e participar da reunião já com ideias previamente elaboradas para então discuti-las de maneira mais produtiva.

Benchmarking: Metodologia que estimula definir novas formas de abordagem de uma questão a partir do conhecimento sobre as melhores práticas desenvolvidas por quem atua com o assunto. Buscam-se referências de excelência ou soluções já adotadas em situações similares que sejam inspiradoras (e não para simples reprodução). Comparam-se ou investigam-se processos, serviços, produtos, práticas e resultados. Pode ser feito com visitas, consultas individuais, pesquisa estruturada, revisão bibliográfica, participação em eventos. Verificar como outras organizações lidaram com problemas similares, mesmo num “contexto completamente diferente” pode gerar “*insights* surpreendentes”, sugere Brandenburger (2019, p.78).

Métodos administrativos: Utilizam ferramentas clássicas de planejamento, adaptadas à produção específica de uma estratégia. Podem incluir documentos, relatórios, auditorias de opinião, estudos de caso, pesquisas e dados como subsídios. A metodologia, em geral, envolve reuniões, workshops, seminários, grupos de trabalho.

Uma variação é utilizar o modelo de insight para tratar da elaboração inicial da estratégia e, depois, submetê-la a pessoas ou a um grupo para avaliação e questionamento. Os interlocutores devem ser críticos o suficiente para encontrar “buracos” na proposta, mas suficientemente proativos para buscar melhorar e não destruir a proposta (embora essa segunda opção possa ocorrer e seja desejável se a proposta não for boa o suficiente). As sessões — que chamo de “espancamento de ideias” — costumam funcionar muito bem se a estratégia inicial é boa o suficiente para gerar *insights* positivos de um grupo entusiasmado com a ideia de sair do “atoleiro”.

O debate para acolhimento da estratégia pode ser um momento difícil, em que é necessário certa resistência do estrategista e capacidade de gerar soluções para questões que não foram previstas. Às vezes o questionamento surge de falta de compreensão do grupo, por resistência à mudança ou mesmo por questões de viabilidade. A estratégia somente vai seguir adiante se o estrategista conseguir garantir que o conceito central permanece válido, apesar de todas as críticas. Se sobreviver dignamente, provavelmente com ajustes, temos uma estratégia viável para seguir em frente.

O *insight* costuma ser a melhor fórmula para a estratégia, mas precisa ser bem embasado para ser suficientemente frutífero. Por isso a importância de ouvir pessoas de fora, especialistas, conhecedores. Mas é essencial não aceitar facilmente críticas e manter a independência de julgamento, mesmo considerando os riscos e fatores limitantes.

Caso: Blog Região Serrana

Dois profissionais de comunicação saíram do Palácio do Planalto com um desafio: organizar com urgência a comunicação do governo, após o grande desastre na região serrana do Rio de Janeiro ocorrido em 2011. Mais de vinte órgãos do governo estavam trabalhando e o governo não conseguia saber com clareza o que estava sendo feito, muito menos coordenar a comunicação.

Poderiam ser feitos contatos de monitoramento e nivelamento por telefone, mas era importante organizar a informação também para o público externo.

Uma pessoa interessada na questão teria que percorrer sites de todos os órgãos ou ligar para as assessorias para acessar informações atualizadas sobre o que estava ocorrendo e a ação do governo.

No curto trajeto entre o Palácio e o bloco A da Esplanada, o assunto é discutido: "por que não fazer um blog com informações de utilidade pública e as notícias mais recentes de cada órgão do governo?". Levou duas horas para montar algo que nunca havia sido feito por eles.

O login e a senha foram disponibilizados para os chefes de comunicação de 24 órgãos públicos. Na parte central do blog ficavam os textos, principalmente comunicados de imprensa, postados imediatamente à sua produção. À direita, informações de utilidade pública como telefones dos bombeiros, como fazer doações, serviços de atendimento. No dia seguinte, uma busca por "região serrana" e a página estava em primeiro lugar no Google.

Gestão da Estratégia: A outra parte do caminho

Questões como falta da energia necessária, incompreensão da equipe, pouco envolvimento dos dirigentes, erros e detalhes podem arruinar uma estratégia bem concebida. Reeves, Haanaes e Sinha (2015) escreveram um livro para reafirmar que viabilizar uma estratégia também exige uma estratégia.

Gestão da Estratégia é a etapa de coordenação dos esforços para implementação da estratégia. É garantir que o processo siga o previsto, com todos os recursos necessários para sua execução. A concepção requisita imaginação e lógica, mas sua viabilização precisa ir além: comprometimento, coordenação, foco, análise permanente de contexto, gestão dos recursos e do processo.

É uma fase de ser flexível com a proposta original, mas também para aprender com as surpresas e erros, de maneira a lidar melhor com os desafios futuros. Andrade et al. (2006, p.233) enfatizam o ciclo de aprendizagem da estratégia: "observar, descobrir, inventar (novas ações), produzir (tais ações), e voltar a observar, descobrir, etc. torna-se a forma mais adequada de tratar situações multidimensionais, questões difíceis e dilemas". A sequência é ter clareza do que se quer, como uma boa ideia sobre um conjunto de ações articuladas para chegar lá, liderança e capacidade de fazer isso ir até o fim com sucesso, em um ambiente possivelmente conflituoso, imprevisível e dinâmico.

Haverá, provavelmente, momentos de se adaptar às mudanças do ambiente, ajustar o foco, acelerar, talvez reduzir o ritmo, recuar, aumentar ou reduzir o esforço. "As

questões frequentemente são ambíguas, a informação a respeito das alternativas costuma ser incompleta e o critério orientando as opções nunca é suficientemente claro. Além disso, tais questões, alternativas e opções podem ser consideradas sob óticas diferentes – muitas vezes antagônicas” (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p.43).

Os maiores desafios podem surgir da simples tentativa de mudar a maneira como os processos são desenvolvidos, alterar a rotina ou avançar em uma direção sem que haja o engajamento dos envolvidos.

A gestão efetiva começa logo depois da definição da estratégia, com o planejamento, ponte entre a concepção e a execução. Trata-se da etapa de formalização detalhada da estratégia, pormenorizando o que será feito para viabilizar a implementação das atividades referentes aos eixos estratégicos e de todas as grandes ações.

“Gestão da Estratégia é a etapa de coordenação dos esforços para implementação da estratégia. É garantir que o processo siga o previsto, com todos os recursos necessários para sua execução. A concepção requisita imaginação e lógica, mas sua viabilização precisa ir além: comprometimento, coordenação, foco, análise permanente de contexto, gestão dos recursos e do processo”.

Jorge Duarte

Simplificadamente, estabelece a descrição da execução da estratégia e de cada eixo em particular, mostrando os recursos que serão mobilizados, o cronograma, as responsabilidades e tudo que é necessário para a execução da estratégia. Pode ser mais ou menos detalhado, conforme a necessidade. Pode ser, também, resumido em um único documento ou em vários.

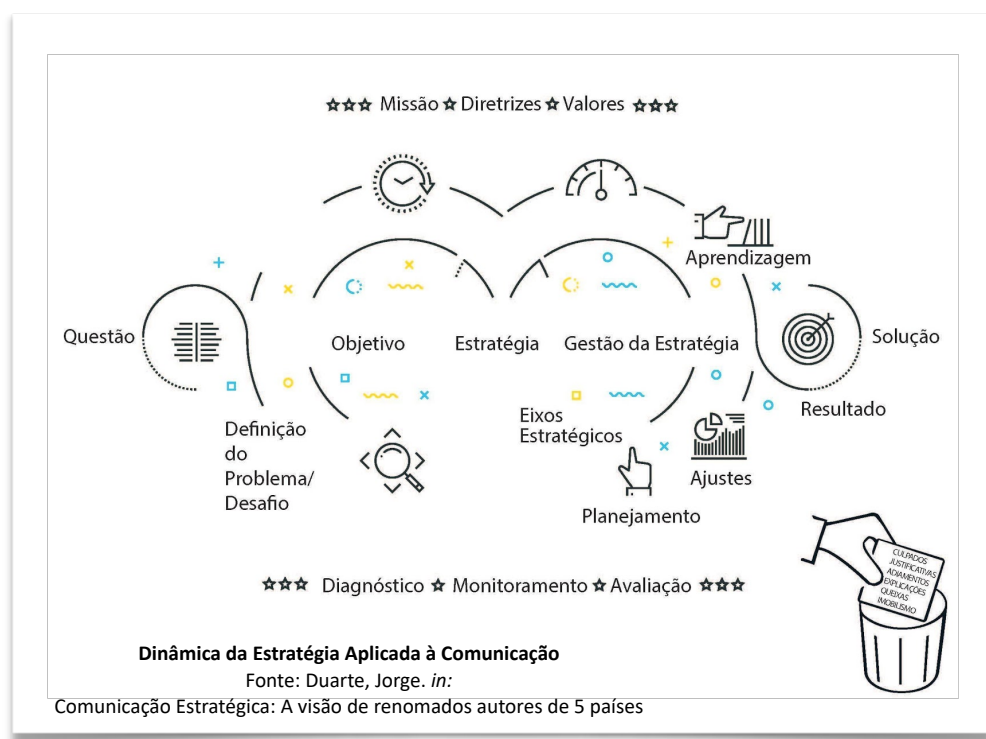
No papel, o que foi definido em discussões começa a tomar forma assim como os ajustes necessários. Isso inclui mobilizar pessoas em certa direção, lidar com aspectos políticos, recursos limitados e talvez falta do engajamento necessário. Muitas decisões serão tomadas para manter a linha original. A instabilidade é o padrão e, num mundo de turbulência, a regra é ter flexibilidade e fazer os ajustes necessários, já que os acontecimentos tendem a não seguir nossos planos.

A Gestão da Estratégia tem a ver com unidade e coerência no rumo e objetivo, mas nunca está completa e definida. A estratégia não oferece um itinerário contínuo: trata-

se de um processo dinâmico que possui um fio condutor ajustado permanentemente por interações, acontecimentos relevantes, informações novas, mudanças de contexto, jogo de poder, influências políticas e interesses múltiplos.

É no cotidiano e nas operações que se define o sucesso. Dessa forma a gestão da estratégia (ver Figura 5) inclui a coordenação e controle das operações, ajustes ao ambiente, aproveitamento das oportunidades e minimização das ameaças que envolvem a estratégia original. O terreno provavelmente será hostil para quem quer implantar uma novidade. Inclusive por isso, a liderança é fundamental: “o naufrágio é explicado mais pelas insuficiências internas da gestão do que pela tempestade que possa existir no exterior: sem um bom capitão, não há equipe ganhadora” (GODET; DURANCE; DIAS, 2008, p.23).

Figura 5: Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor. Ilustração de Bruno Imbroise.

O desenvolvimento de uma estratégia exige o questionamento permanente de nossas opções e dos pressupostos que os originaram. Também exige atuar sobre problemas, limitações e barreiras. “Uma estratégia, por mais perfeita e intelectualmente sedutora que seja, confronta-se com uma realidade na qual nada, ou muito pouco, se passa exatamente como o previsto”, adverte Fayard (2000, p.48).

Nesse sentido, o compartilhamento da estratégia com quem não esteve envolvido em sua concepção, com o consequente teste do convencimento, talvez seja o primeiro grande desafio do estrategista. Há que se considerar interesses, opinião e o impacto que a estratégia vai causar no trabalho dos participantes. Mesmo que a ação seja avaliada como notoriamente positiva haverá resistências. A implantação é um teste para a solução e a energia do estrategista.

Articular concepção e gestão

Um dos desafios é integrar concepção e gestão estratégica. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007, p.52), “todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação. Mas o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir”. O desafio é unificar o processo que vai da definição da estratégia até sua execução.

Reeves, Haanaes e Sinha (2015, p.217) argumentam que é necessária a separação entre quem atua nas questões de rotina do dia a dia e o grupo que “abriga os pensadores do futuro. As pessoas que executam o negócio não podem ser as mesmas que pensam em como irão romper paradigmas”.

A separação por dedicação a foco específico permite que um grupo tenha o desafio permanente de antever o futuro (da produção relacionada às tarefas do dia seguinte até a concepção de uma estratégia de longo prazo, por exemplo) e conceber o caminho num mar de incertezas e complexidade, enquanto outra equipe executa as tarefas. O diálogo, claro, seria necessariamente permanente, afinal, não dá para implantar um modelo em que alguém entrega uma estratégia e outro a executa. Todas as pessoas envolvidas devem ter uma visão compartilhada e um envolvimento que garanta a manutenção de processos de colaboração.

Carter, Clegg e Kornberger (2004, p.23) alertam, entretanto, que a lógica cartesiana da separação entre concepção e operacionalização gera sete “falácias do planejamento estratégico”, que podem ser aplicadas à lógica da concepção da estratégia: (i) a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; (ii) a disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; (iii) a disparidade entre o planejamento e a implementação; (iv) a disparidade entre a

mudança planejada e a evolução emergente; (v) a disparidade entre os meios e os fins; (vi) a disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); e, finalmente, (vii) a disparidade entre a ordem e a desordem.

A separação entre uma equipe de planejamento e estratégia e outra de operações pode induzir à compreensão de que há um grupo pensante e um de operários, um grupo que conduz e outro que é dirigido. É um erro de senso comum e equívoco baseado em preconceitos arraigados (e também em maus exemplos). Mas a discussão é importante. Provavelmente a opção pela separação de tarefas vai depender do perfil da equipe e cultura da instituição.

Um profissional de comunicação geralmente tem capacidade de operar ferramentas especializadas e de coordenar trabalho e pensar estrategicamente, mesmo que tenha capacidade maior em uma das tarefas. Alguns talvez tenham muita qualificação ou preferência por desafiar a visão padrão, enfrentar as grandes questões da área, analisar o quadro mais amplo, examinar as práticas e entregas enquanto outros terão preferência e talvez sejam muito competentes em gerar conteúdo para mídias sociais.

Bouquet, Barsoux e Wade (2019) dizem que não é fácil ter inspiração enquanto estamos em plena ação. Na prática, a agenda do dia na comunicação pode soterrar a ideia de discutir o futuro. Em equipes pequenas ou mesmo quando um profissional atua sozinho, talvez seja possível fazer uma reserva diária de algo como 10-20% do tempo para pensar a estrutura, fazer diagnósticos, planejamento, fugir da rotina.

Nos raros casos em que há pessoal suficiente no setor, com os mais variados perfis, pode ser útil criar uma área que estabelece estratégia e planejamento, em necessária articulação e cooperação com o grupo responsável pelas operações.

O importante é que existam as fases de concepção e execução e, particularmente, dedicação específica e regular para tratar de estratégia e planejamento. Caso contrário, a área de comunicação tende a se afogar nas operações e não refletir sobre o que está sendo feito e, principalmente, o que deve ser feito.

Em quadro a seguir estabelecemos, simplificadamente, três tipos de funções para os profissionais da área de comunicação e exemplos de como se materializam na rotina. Dificilmente um profissional tem capacidade resumida a apenas um perfil. Todos temos habilidades como estrategistas, como técnicos especialistas ou como gestores, mesmo que em diferentes níveis.

Quadro 1: Perfis de trabalho na área de comunicação e algumas de suas tarefas

ESTRATEGISTA	ESPECIALISTA	GESTOR
Visão de futuro	Serviços Especializados	Coordenação de Equipes
Avaliação de Oportunidades	Operações	Definição de metas
Avaliação de Riscos		Planejamento
Consultoria / Aconselhamento		Redesenho de processos
Planejamento de longo prazo		Integração de áreas e ferramentas
Definição de mensagens		Avaliação de instrumentos e meios
Definição de objetivos		Monitoramento das ações

Fonte: Elaborado pelo autor. Ilustração de Bruno Imbroise

Implementação

Agir com estratégia é estabelecer um caminho para chegar a um objetivo e fazer o necessário para percorrê-lo.

Difícilmente uma estratégia concebida para viabilizar uma solução importante não vai exigir algum tipo de esforço adicional, como investimento em recursos e competências, remoção de barreiras, convencimento e mobilização de pessoas. Temos que ter aspiração, mas também devemos ter ou criar capacidade de realização.

Muitas vezes a estratégia está apenas na mente do gestor. Ele definiu o rumo a ser seguido após identificar o desafio e explorar os obstáculos e necessidades, considerar a estrutura, a competência disponível, as forças que poderão interferir. A equipe cumpre as tarefas sem ter clareza do rumo ou do objetivo principal.

Aqui, vamos focar em ação corporativa. A estratégia global de comunicação exige visão conjunta e alinhamento. Significa que há um acordo sobre o sentido da comunicação e todos atuam em uma mesma direção. Há uma visão e uma coordenação geral de esforços que garantem mobilização e energia para os avanços. Isso pode não ser tarefa fácil. Ainda é comum a existência de organizações com equipes atuando isoladamente, com menos conexão do que o necessário. O estrategista vai ter que considerar eventuais traços de competitividade, sobreposições e vazios de operação na formulação da estratégia.

Estratégia, portanto, não é uma etapa, mas uma jornada que precisa de reflexão, planejamento e gestão. Caso uma estratégia não seja viabilizada, será preciso transformar a estratégia em um projeto comum da equipe, da organização. Assim, a estratégia precisa de uma estratégia e de uma liderança que conduza o processo.

Mudança na estratégia

Matus (1991, p.42) diz que a execução sempre será uma mera adaptação do plano às circunstâncias do momento, “aqui tendem a predominar as urgências, a velocidade da ação, as deficiências dos organismos executores, a desinformação, a distração tática e a incapacidade de recalcular o plano e não entregar-se à improvisação”. Para ele, é essencial a existência “de um sistema de direção estratégica, de uma agenda do dirigente que chame atenção para as importâncias dos processos, de modo técnico-político, as propostas centrais da decisão” (MATUS, 1991, p.42).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.26) mostram de uma maneira muito clara (ver Figura 6) que entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada há um caminho (estratégia deliberada) onde parte da concepção original é perdida (estratégia não-realizada) e ocorre a incorporação de novos *inputs* (estratégia emergente). Ou seja, a realização da estratégia não é fiel à sua concepção original.

O conceito original da estratégia é uma aposta que deve ser ajustada no transcorrer da implementação. Assim, a estratégia não possui uma trajetória linear. Ela recebe complementos, abandona pressupostos ou perde pedaços, revê seu próprio rumo o tempo todo. A estratégia é influenciada pelas mudanças na realidade.

Figura 6: Caminho entre Estratégia Pretendida e Estratégia Realizada



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (, 2010, p.26). Adaptação da ilustração: Bruno Imbroise

A estratégia emergente é como uma proposição ou resposta à estratégia original. Pode ser o ajuste ao contexto que muda, ao acaso, ao imprevisível e até mesmo o que simplesmente não foi considerado na definição da estratégia. Pode ser o *insight* que melhora a estratégia deliberada, a pressão, ou as adaptações ao contexto. A estratégia emergente surge para promover o ajuste necessário na estratégia pretendida.

Num ambiente de rápidas e contínuas transformações, a correção de rota é fundamental e pode ser frequente. A realidade é incerta, dinâmica, ambígua, complexa, instável e não dá para morrer abraçado a decisões imutáveis. Não há estratégia perfeita desde o nascedouro e isso faz com que corrigir rumos seja uma necessidade previsível.

Assim, uma estratégia pretendida tem que ser considerada flexível e adaptativa. Exige-se uma definição inicial, mas depois a estratégia permanece em construção, revisada,

ajustada e adaptada para que consiga chegar ao objetivo previsto no início do processo. Fatores políticos podem ser decisivos, assim como restrições inesperadas. Bouquet, Barsoux e Wade (2019, p. 85) abordam a necessidade de ajustar a inovação “às forças que podem fazê-la tornar-se uma realidade ou ser destruída”, e explicam que a crença na proposta pode fazer o autor “subestimar o esforço necessário para mobilizar os apoiadores ou desviar dos obstáculos”.

A existência de uma estratégia tácita ou a percepção da existência de uma emergente, por exemplo, não podem servir de argumento para evitar criar soluções ou fazer as opções necessárias na definição de uma estratégia (MARTIN; RIEL, 2019).

O sistema imunológico de muitas organizações costuma ser feroz contra inovações e sugere ao interessado aprimorar a capacidade de interpretar os ambientes hostis e enfrentar os desafios da persuasão. “Não é fácil mudar o curso. As organizações são peritas em resistir a mudanças”, escreve Brandenburger (2019, p.79). Entre os riscos, está a ameaça que a novidade traz para as pessoas e também o ceticismo. As lideranças podem não entender, distorcer ou se manter acomodadas. Godet, Durance e Dias (2008) dizem que, mesmo entre dirigentes, a antecipação em estratégia não é muito disseminada: “quando tudo vai bem, eles podem passar sem ela e, quando tudo vai mal, já é tarde para agir de outro modo que não seja a urgência: é preciso reagir e depressa!”. A equipe, mesmo inconscientemente, pode tentar seguir em uma direção que consideramos não adequada; pode também tentar frear o ímpeto. Assim, uma opção que talvez deva ser descartada é aguardar uma reconfiguração do ambiente para definição da estratégia. Uma estratégia pode prever as mudanças e considerar a necessidade de ajustes, mas deve ser estabelecida, já com esses pressupostos incluídos. “O conceito de estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização de experimentar” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.187).

Gerenciar a estratégia

Como exposto, não dá para desconsiderar as forças reativas que o estrategista vai encontrar. Na verdade, elas devem ser esperadas. Rumelt (2011, p.232) diz, por exemplo, que “em um mundo em mudança, uma estratégia precisa ter um componente empreendedor”. A gestão estratégica trata da capacidade de viabilizar a estratégia e inclui a capacidade de reagir adequadamente aos imprevistos que vão surgir no caminho.

O esforço estratégico exige a articulação de reflexão com ação e resultados. As etapas de formulação e execução da estratégia podem ser simultâneas se considerarmos que a estratégia é continuamente revisitada durante sua implementação.

Uma explicação didática

Na gestão da comunicação, por exemplo, optar por uma estratégia pode ter a ver com superar um desafio (fortalecer o papel da comunicação no apoio à tomada de decisão); enfrentar um problema (o baixo acesso ou interesse dos empregados pela informação corporativa); aproveitar oportunidades (uma nova ferramenta digital de comunicação com potencial de uso).

Um desafio de comunicação significativo em certa organização pode ser reduzir o volume de boatos. Para isso, a decisão estratégica é garantir informação de maneira consistente e ágil aos gestores e empregados, em particular sobre temas sensíveis, garantindo a primazia na primeira versão, de maneira a evitar a disseminação de versões equivocadas. Para viabilizar tal estratégia, definem-se os eixos estratégicos:

Dar agilidade ao processo de liberação de informações — Produzir com antecedência os conteúdos da agenda, deixando conteúdo pré-pronto, complementando no momento e liberando imediatamente. Como boa parte dos acontecimentos são previsíveis, é uma ação estratégica viável, mas que exige mudanças de procedimentos.

Aperfeiçoar e dar agilidade à circulação de informações na relação supervisor-supervisionado — Orientar e treinar os gestores para disseminar rapidamente as informações para suas equipes. Isso vai envolver criar mecanismos de informação específicos aos gestores, atuação conjunta com a área de recursos humanos para capacitação e também a sensibilização dos gestores, talvez com a criação de ferramentas e capacitação sobre procedimentos.

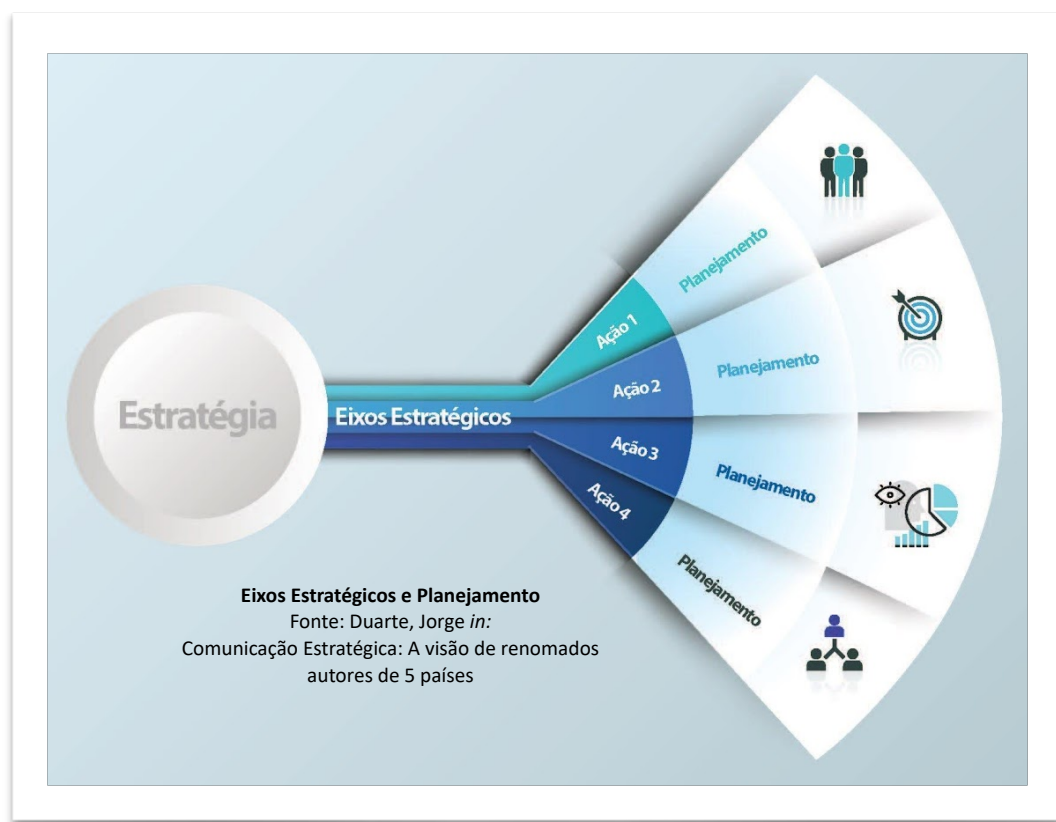
Criar formatos mais dinâmicos de informação — Enviar boletim diário por WhatsApp para que os empregados interessados possam se cadastrar e receber o conteúdo disponibilizado na intranet. Utilizar vídeos e podcasts com maior informalidade.

Estimular interesse pelo acesso — Viabilizar aos colaboradores mais facilidade para tirar dúvidas e obter informações sobre assuntos corporativos. A ouvidoria poderia ter suas atividades ampliadas.

Aqui temos definida a estratégia e os eixos estratégicos (ver Figura 7), ou seja, o conjunto de ações que darão suporte à estratégia geral. Provavelmente teremos um planejamento geral e planejamentos específicos para cada eixo estratégico e, então, a gestão de cada uma dessas ações.

Algumas opções talvez sejam implantadas mais rapidamente e outras demorem mais, talvez exijam mais detalhes e mobilização. Planejar e garantir a viabilização da estratégia com os ajustes necessários é o que chamamos, aqui, de gestão da estratégia.

Figura 7: Eixos estratégicos e Planejamento



Fonte: Elaborado pelo autor. Ilustração de Bruno Imbroise.

O que se concebe na estratégia e no planejamento pode naufragar por falta de capacidade de gestão. Assim, a gestão estratégica exige boa governança, capaz de transformar em operações cotidianas a orientação estratégica, articulando a visão, a estratégia, o planejamento e a administração das operações e o monitoramento constante, para garantir a coerência, a flexibilidade, os ajustes e, claro, o alcance dos resultados desejados. É um processo dinâmico que envolve a articulação e coordenação de todos os processos relacionados à sua execução.

Outro fator relevante na gestão da estratégia é a competência instalada para implementação. A estratégia muitas vezes somente será viabilizada com capacitação da equipe, mudança em processos, estruturas e talvez equipamentos. Provavelmente será necessária previsão específica das exigências necessárias na elaboração do planejamento. Mas recursos adicionais, articulação com outros setores ou instituições, qualificação de pessoal são necessidades que devem ser identificadas no planejamento e gerenciadas de maneira a evitar que a proposta original fracasse.

Quando se concebe uma estratégia provavelmente teremos que fazer aportes diversos para viabilizá-la. Isso significa, talvez, preparo da equipe, recursos financeiros, alguma estrutura, mobilização. As lacunas “[...] identificadas para aquela estratégia devem ser preenchidas antes que a estratégia pretendida seja efetivamente implementada” (COSTA, 2007, p.55).

O autor também destaca que as principais dificuldades de implantação das mudanças estratégicas “não dizem respeito tanto à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e às pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar a organização e à maneira de implementar e acompanhar, gerencialmente, as decisões expressas no plano” (COSTA, 2007, p.55).

Componente político

Ao final e não menos importante, temos a questão de poder. Sobre isso, Matus (1991, p.38) chama a atenção de que “[...] temos praticado uma planificação formal, ritual e tecnocrática, sem estratégia política que lhe incorpore a viabilidade. [...] É preciso propor estratégias de jogo em que se combinam a autoridade, a cooptação, a negociação, o confronto e a dissuasão”.

É necessário considerar a cultura organizacional, o modelo de estrutura e o poder dominante. Azevedo, Souza e Barros Neto (2015) avaliam que talvez não haja nenhum outro processo nas empresas que seja mais exigente, do ponto de vista de inteligência humana, do que o desenvolvimento de estratégias.

Trata-se de optar por soluções ainda não existentes e, então, tomar decisões difíceis e trabalhosas, que envolvem convencimento, mudanças de estrutura, de práticas e até mesmo de visões de mundo. Algo que está claro para a liderança, para os estrategistas, pode não ter significado ou mesmo aceitação por quem vai ter a tarefa de execução ou por ela vai ser afetado. É preciso ir além da formulação, ouvindo, envolvendo e garantindo a participação e compreensão de todos os envolvidos.

Sendo a estratégia pretendida algo novo, diferente, é necessário engajamento e competência para a ação. A estratégia somente poderá ser apoiada pelo corpo dirigente se for compreendida como relevante para os objetivos organizacionais. E somente será apropriada pela equipe se for compreendida como eficiente e de realização viável. Talvez seja muito pedir paixão, mas certo nível de consenso e engajamento na execução certamente é necessário. O que funciona maravilhosamente bem na concepção e no planejamento vai ter que enfrentar a dura realidade da falta de compreensão, recursos, de tempo, de colaboração, dos impasses e imprevistos. Talvez seja necessário oferecer incentivos relevantes para mobilizar em direção a metas audaciosas.

Se não houver compreensão dos envolvidos sobre o diagnóstico, a definição do problema e a execução, pode ser problemático implantar uma estratégia. A gestão deve partir do princípio dos atores como interlocutores ou sujeitos ativos, e não como alvos ou receptáculos de informação ou seres manipuláveis.

Os estrategistas terão que acompanhar todo o desenvolvimento da execução e, para isso, precisar da energia das equipes, evitando que se deixem contaminar por grupos que desconfiam de tudo que não segue os padrões e a rotina. Afinal, mudar e fazer diferença é um processo que exige compreensão para pessoas que têm dúvidas e talvez prefiram aguardar, passivas, os acontecimentos. Elas precisam ser ouvidas e cativadas sobre o contexto e significado do problema, do objetivo e da estratégia para se engajarem no processo, dando a contribuição possível. Por fim, a verificação do sucesso da iniciativa é feita a cada momento do processo para ajustes, adaptações e reorganização. A avaliação é consolidada talvez em documentos, mas já gera diagnósticos que permitem estabelecer um novo ciclo.

Estratégia não é tudo, mas é muito. Como disse Drucker (197-?, p.222), “não se vencem batalhas porque os cavalos têm boas ferraduras, mas como nos lembra a antiga cantiga infantil dos filhos dos contadores: por falta de um prego, perde-se o reino”.

Caso: As pré-inaugurações

O ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, como todo o gestor público, nem sempre conseguia cobertura da imprensa sobre as obras que inaugurava. Muitas vezes sua fala adotava o tom político do dia e a obra não ganhava destaque no noticiário.

A solução pensada pela equipe de imprensa foi a de, no dia anterior à inauguração, fazer uma coletiva no local do evento com um grupo de técnicos e autoridades, com foco na imprensa regional, falando sobre custos, impacto, vantagens, características da obra.

Toda a imprensa ia, às vezes mais de 50 jornalistas, inclusive da mídia nacional. Resultado: o equipamento público ganhava muito espaço na imprensa, a população local tomava conhecimento dos benefícios daquela obra ou política pública para a sua comunidade, e o presidente podia falar o que quisesse sobre política na solenidade de inauguração. A entrega da obra já estava divulgada.

A solução pensada pela equipe de imprensa foi a de, no dia anterior à inauguração, fazer uma coletiva no local do evento com um grupo de técnicos e autoridades, com foco na imprensa regional, falando sobre custos, impacto, vantagens, características da obra.

Toda a imprensa ia, às vezes mais de 50 jornalistas, inclusive da mídia nacional. Resultado: o equipamento público ganhava muito espaço na imprensa, a população local tomava conhecimento dos benefícios daquela obra ou política pública para a sua comunidade, e o presidente podia falar o que quisesse sobre política na solenidade de inauguração. A entrega da obra já estava divulgada.

Optamos aqui em não apresentar uma conclusão, mas sim, 18 hipóteses, inspiradas pelos autores consultados e pela experiência no tema:

- Estratégia lida com o que realmente importa;
- Estratégia exige deixar a rotina para enfrentar desafios substanciais;

- Estratégia não é planejamento ou ação. Planejamento estratégico não é estratégia;
- Estratégia é definir objetivos, fazer escolhas e, também, apostas;
- Uma boa estratégia é simples de explicar. Detalhes são planejamento;
- Estratégia significa definir novos rumos e abandonar os antigos;
- Conceber uma estratégia exige informações, lógica, intuição, imaginação e julgamento;
- Estratégia trata mais de definir um rumo do que de fazer um roteiro;
- Implantar estratégia implica que os envolvidos a conheçam e se sintam responsáveis por ela;
- Fazer estratégia significa buscar o ideal plausível e depois ajustar para o real;
- A boa estratégia é dinâmica, flexível e adaptável, e gosta do emergente;
- Haverá diferença entre a estratégia definida em uma reunião e na sua execução;
- Optar por fazer uma estratégia significa haver desconforto, desafio, risco, ameaça, desconfiança;
- Os envolvidos devem conhecer a estratégia, mas também assumir seu papel e tarefas para viabilizá-la;
- Estratégia implica fazer o que tem que ser feito e não fazer bem feito, diferente ou melhor;
- Estratégia sem execução adequada não é boa estratégia;
- É melhor ter uma estratégia errada do que não ter estratégia;
- É necessário coragem, gestão, capacidade, energia - e talvez um pouco da sorte que ajuda quem tem iniciativa.

Referências bibliográficas

- ALVES, S. Anistia Internacional adota nova abordagem para “popularizar os Direitos Humanos”. **Portal B9**. 2019. Disponível em: <<https://www.b9.com.br/111831/anistia-internacional-adota-nova-abordagem-para-popularizar-os-direitos-humanos/amp/>>. Acesso em: 13 set. 2019.
- ANDRADE, A. L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. **Pensamento sistêmico: caderno de campo**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- AZEVEDO, M. J.; SOUZA, E. M.; BARROS NETO, J. P. B. Conceito sobre estratégia: a percepção de profissionais versus a visão de autores consagrados. **Revista Gestão em Análise**. Fortaleza, v. 4, n.1, jan/jun de 2015, p.55-70.
- BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e relações públicas. In: **XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação** – Campo Grande / MS, Setembro 2001. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8139078556980663261068270533436049754.pdf>. Acesso em: 13 set. 2019._
- BERLO, D. **O processo de comunicação: Introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BIERCE, A. **Dicionário do Diabo**. São Paulo: Carambaia, 2017.
- BORDENAVE, J. D.; CARVALHO, H. M. **Comunicação e planejamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- BOUQUET, C.; BARSOUX, J.; WADE, M.. O segredo dos inovadores mais bem sucedidos: como concretizar ideias revolucionárias. In: **Harvard Business Review**. São Paulo: RFM Editores. Ago, 76-87, 2019.
- BRANDENBURGER, Adam. Estratégia exige criatividade. São Paulo: RFM Editores. **Harvard Business Review Brasil**, junho de 2019, p. 76-83.
- BREXIT. Direção: Toby Haynes. Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte. Filme. Título original: Brexit: The Uncivil War. 92 minutos. 2019. Disponível: HBO.
- BUNGAY, S. **O melhor ataque é a execução: como transformar planejamento em ações efetivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CARROLL, L. **Alice**: edição comentada / Lewis Carroll; ilustrações originais, John Tennil; introdução e notas, Martin Gardner; tradução, Maria Luiza S. de A. Borges. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2002.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 4, out-dez de 2004, p. 21-31.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; HOEFLICH, V. Curso de Especialização em Engenharia de Produção: Gestão Rural e Agroindustrial – Disciplina: Cadeias Produtivas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; Serviço Nacional de Aprendizagem Rural/PR, 1999. **Apostila**.

- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **Estratégia**: arte e ciência na criação e execução. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- DIACON, T. A. **Rondon**: o Marechal da Floresta. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- DUARTE, J. A. M.; SILVA, H. D. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. **Organicom (USP)**, v.4, n. 6, 2007, p. 10-25.
- DUARTE, J. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE; BARROS. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade**. São Paulo: Círculo do Livro, [197-?].
- ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **Manual de Campanha**: Glossário de termos e expressões para uso no Exército. 4a ed., 2009. Consulta em 24.07.2019. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/298/1/C-20-1.pdf>. Acesso em: 13 set. 2019.
- FAYARD, P. **O Jogo da Interação**: informação e comunicação em Estratégia. Caxias do Sul: EducS, 2000.
- FAYARD, P. **Compreender e aplicar Sun Tzu**: o pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- FAYARD, P. **Sun Tzu**: estratégia e sedução. Lisboa: Escolar Editora, 2011.
- FERREIRA, G. **Gatilhos Mentais**: o guia completo com estratégias de negócios e comunicações provadas para você aplicar. São Paulo: DVS Editora, 2019.
- GADDIS, J. L. **As grandes estratégias**: de Sun Tzu a Franklin Roosevelt, como os grandes líderes mudaram o mundo. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019.
- GODET, M.; DURANCE, P.; DIAS, J. G. **A prospectiva estratégica para empresas e os territórios**. Lisboa: IEESF – Instituto Europeu de Estudos Superiores e Formação, 2008.
- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HONORÉ, C. **Solução gradual**: como resolver problemas de maneira consistente em um mundo cada vez mais veloz. Rio de Janeiro: Record, 2016.
- JOHANSSON, F. **O Efeito Médici**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KELLER, G.; PAPASAN, J. **A única coisa**: o foco pode trazer resultados extraordinários para sua vida. Barueri, SP: Novo Século, 2014.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- KRAMES, J. A. **A cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- LEGAULT, M. R. **Think!:** por que não tomar decisões num piscar de olhos. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.
- LEMOS, A. Z. **Parcerias estratégicas:** pesquisa PR Scope aponta principais atributos das agências de relações públicas e eleger as mais admiradas do mercado brasileiro. Meio & Mensagem. São Paulo, n. 1885, 4 de nov. de 2019, p. 18.
- LOGUE, M. L.; CONRADI, P. **O discurso do rei**. São Paulo: José Olympio, 2011.
- LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, v. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.aedb.br/joomla/mat35/images/artigos/responsabilidadeempresarial.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2019.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J. M.; TONTINI, G. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em Administração. In: **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 4, out-nov.dez de 2009, p.55-82.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão. In: **FACEF Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, set/out/nov/dez. de 2011, p. 278-298.
- MARTIN, R. L. A grande mentira do planejamento estratégico. **Harvard Business Review**. Jan. 2014. Disponível em: <<https://cndl.org.br/politicaspublicas/wp-content/uploads/estudos/A%20grande%20mentira%20do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20-%20Roger%20Martin.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2019.
- MARTIN, R. L.; RIEL, J. **A coisa mais importante sobre a gestão de áreas:** elas precisam de estratégias próprias. São Paulo: RFM Editores, set. 2019, p. 66-75.
- MATUS, C. O plano como aposta. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v.5, nº4, p.28-42, out/dez., 1991.
- MATUS, C. **Adeus, senhor presidente:** governantes e governados. São Paulo: Fundap, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1995.
- McKEOWN, M. **Estratégia do planejamento à execução**. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. Os cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Entrevista a Administradores.com**. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/henry-mintzberg-critica-formulas-prontas-do-planejamento-estrategico>. Acessado em: 05. set. 2019.

MINTZBERG, H. Henry Mintzberg critica fórmulas prontas do planejamento estratégico. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/henry-mintzberg-critica-formulas-prontas-do-planejamento-estrategico#:~:text=O%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20%C3%A9%20um,usado%20para%20descrever%20qualquer%20coisa.&text=Planejar%20significa%20que%20voc%C3%AA%20pode,as%20pessoas%20precisam%20resolver%20problemas>>. Acesso em: 18 de ago. de 2020.

MLODINOW, L. **Elástico: como o pensamento flexível pode mudar nossas vidas**. Rio de Janeiro: 2019.

MOURÃO, I. Estratégia planejada de comunicação: um novo construto quando se considera a complexidade e a disputa de sentidos. In: **XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Manaus, AM, 4 a 7 de set. de 2013. Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional. XIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação.

O CÓDIGO Bill Gates. Direção: Davis Guggenheim. E.U.A. Documentário. Título original: Inside Bill's Brain. Temporada , 3 episódios, 157 minutos. 2019. Disponível: Netflix.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARTNOY, F. **Como fazer a escolha certa na hora certa: aprenda a gerenciar melhor seu tempo e a tomar as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PÉREZ, R. A. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REEVES, M.; HAANAES, K.; SINHA, J. **Sua estratégia precisa de uma estratégia: como eleger e colocar em prática a melhor abordagem**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

ROHTER, L. **Rondon: uma biografia**. São Paulo: Objetiva, 2019.

RUMELT, R. P. **Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SCHEINSOHN, D. **El poder y la acción através de comunicación estratégica**. Buenos Aires: Granica, 2011.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. Z. B. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552010000200004>. Acesso em: 24 set. 2019.

TROUT, J.; RIES, A. **Marketing de Guerra**. São Paulo: M.Books, 2006.

TZU, S. **A arte da Guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2001

VAN RIEL, C. B. M. The management of corporate communication. In BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. (Orgs.), **Revealing the corporation**. Londres: Routledge, 2003.

VILLAR, E. G.; WALTER, Silvana A.; BRAUM, L. M. S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. In: Revista Ibero-americana de Estratégia – **RIAE**. v. 16, n.1, jan-mar de 2017.

ZERFASS, A.; TENCH, R.; VERCIC, D.; VERHOEVEN, P.; MORENO, A. (2014). **European Communication Monitor 2014**. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

ZULUAGA, O. La importancia de la cultura comunicativa. **Revista DIRCOM**, nº 108, setembro de 2015, p. 52-54. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0BykhJZ9J_nZuOHBXVW1WX3Rmc3c/view>. Acessado em: 10 set. 2019.



Comunicación Estratégica en la Era Digital: Retos y Desafíos ante la 4^a Revolución Industrial



Jorge Alberto Hidalgo Toledo



Doctor en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac; Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Coordinador Académico del posgrado Facultad de Comunicación Universidad Anáhuac. Presidente Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, AMIC.

Cuenta con 20 años de experiencia profesional en áreas de comunicación en las cuales ha trabajado para distintas organizaciones entre ellas el diario Reforma, El Universal, El Heraldo, colaborador de las publicaciones Origina, revista MD, The O y editor de la revista Clap!. Fue Conductor y Productor en Grupo Acir, Grupo Radio Centro. Cuenta con casi 20 años de experiencia docente . Cuenta con 3 libros publicados y más de 30 capítulos en libros nacionales e internacionales.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ERA DIGITAL: RETOS Y DESAFÍOS ANTE LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

La expansión de los medios e hipermedios en el siglo XX estuvo altamente vinculada con fenómenos como la urbanización, industrialización, globalización, secularización, modernización e individualización.

El rol de los medios fue mutando a lo largo del siglo, pasando de ser instrumentos y vehículos portadores de contenidos a convertirse en estructuras, soportes e interfaces capaces de rearticular el tejido social, moldear la opinión pública y las condiciones antropológicas.

Hipermediatización derivada de la cultura digital

En la alta modernidad y la hipermodernidad, los medios se reconfiguraron como instituciones, tecnologías y formas estructurales y estructurantes; es decir, complejas fábricas de construcción simbólica de la sociedad y la cultura (Ilustración 1). De hecho, hoy los medios, son complejas fábricas de experiencias tanto físicas como simbólicas.

Medios e hipermedios se han vuelto omnipresentes y han alcanzado un nivel de independencia tal que se han logrado colocar en modo supranacional. Su poder está fuera del control de gobiernos, empresas, instituciones y personas.

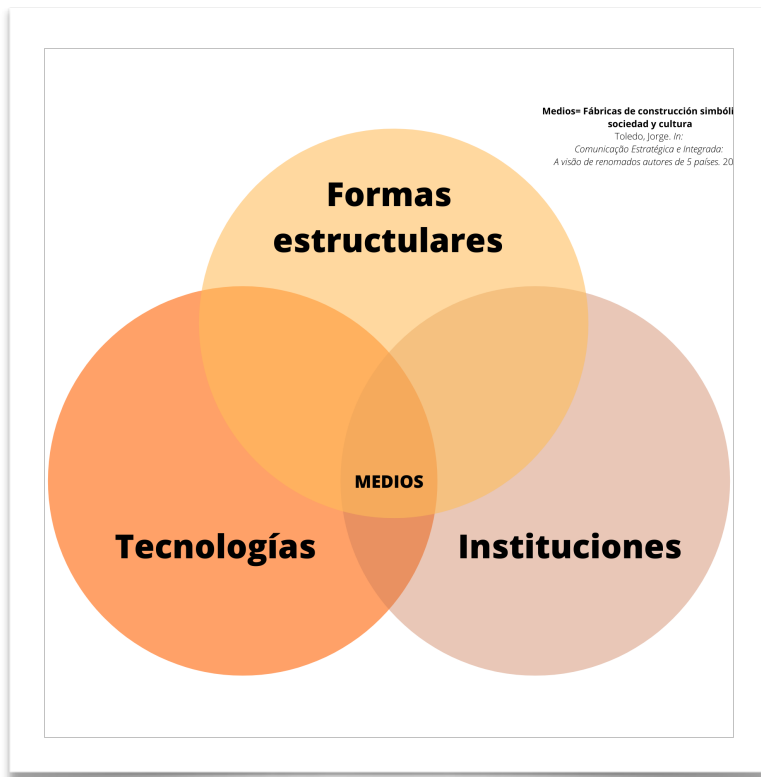
El giro mediático de la sociedad del cual hablaba Gudmund Hernes (1978) dio cuenta desde mediados del siglo pasado del impacto que estaban generando los medios en las instituciones – llámese públicas, privadas y el Tercer Sector - y en la relación que estas establecen con los individuos.

Los cambios se empezaron a ver rápidamente en la administración pública, la economía, las instituciones, los partidos y campañas políticas, la educación, las expresiones religiosas y la organización social.

Los medios modificaron la racionalidad, las categorías, las percepciones, la conciencia, la opinión pública, los patrones cognitivos, los modos en que se presenta la realidad o se seleccionan y distribuyen las experiencias e interacciones sociales. Con ese giro se

pasó de la forma social a la forma mediática; de la lógica de los medios a la mediatización de la vida y la cultura (CASTELLS, 2001).

Ilustración 1: Medios e hipermedios



Fuente: Jorge Alberto Hidalgo Toledo

Los hipermedios adquirieron un rol constitutivo, activo y envolvente capaz de influir, modificar y alterar todas las dimensiones de la vida, incluso sin que los individuos se percaten. Las formas mediatizadas amplificaron la producción, circulación, distribución y comprensión de los significados culturales y sociales.

Winfried Schulz (2006) afirma que el proceso de mediatización en el orden individual e institucional modificó la interacción humana en cuatro dimensiones:

- 1) Amplificó las habilidades de comunicación humana;
- 2) los medios sustituyeron las actividades sociales que solían realizarse cara a cara;

- 3) los medios provocaron una amalgama de actividades híbridas que combinan acciones cara a cara y otras mediadas por dispositivos tecnológicos y
- 4) los medios obligaron a que muchos sectores adaptasen sus comportamientos a las valoraciones, formatos y rutinas de los medios. Esa es la racionalidad misma de la hipermediatización (PENA, 2008).

La Nueva Geopolítica de la Información

La vida no sólo se ha mediatizado y se han transformado en gran medida las actividades sociales y culturales. Las personas dependen de los procesos, lógicas, caracterizaciones y articulaciones que se generan desde los medios.

Como instituciones semi-independientes se han redistribuido por todo el planeta; la globalización, la apertura de los mercados, la desregulación de las telecomunicaciones, la integración en todos los sectores, les ha llevado a reconfigurar el mapa, la geopolítica con la cual se producía, distribuía y comercializaba la información.

Hoy los medios e hipermedios establecieron una nueva cartografía informativa que rompe con la lógica Norte-Sur; Arriba-Abajo- Este-Oeste, Centro-Periferia (POSTMAN, 1994).

La horizontalización y democratización de las herramientas de producción y de los agregadores de contenido, así como el acercamiento de la oferta y la demanda mediante la eliminación de muchos intermediarios están en el corazón de la nueva economía digital (TAPSCOTT, 2000).

Una economía híbrida que tiene puentes en lo físico, pero también en la articulación de bases de datos.

Los medios funcionan en ese sentido como ventanas, pantallas de exposición que se engranan entre sí. Se volvieron protocolos asociados entre gobiernos, empresas, sistemas militares y de inteligencia financiera (UNESCO, 2009).

Los medios terminaron articulando diversas esferas que operaban en contextos, situaciones y mercados totalmente independientes.

En esta lógica los medios se convirtieron en la fuente dominante de información y construcción de experiencias; son una fuerte industria que influye en la construcción de agendas, imaginarios, narrativas, virtualizaciones, redes, sistemas de comunicación, prácticas culturales y hábitos que son permanentemente monitoreados (BASOLE, 2009). Las redes que interconectan a medios e hipermedios también conectan bases de datos, estilos de vida y personas entre sí.

El proceso de mediatización nos ha vuelto más interdependientes y vulnerables. El nuevo horizonte es el de un ambiente hipermediatizado, convergente, expansivo, focalizado, global, acelerado e hipercomplejo (MOLINUEVO, 2004).

El contexto que deriva de esta nueva cartografía en la que poco a poco se han ido virtualizando las interacciones, participaciones, actividades, negociaciones y resignificaciones, es un escenario en el que pareciera que las políticas públicas no contemplan estas afectaciones y reorganizaciones sociales que no son exclusivas de unos cuantos.

Los medios al mediatizar la cultura y la sociedad terminaron por hacer del mundo un territorio común de significación en el que hoy los individuos están hospedando no sólo su vida, sino también al ser.

Una de las principales manifestaciones de la globalización de la Sociedad de la Información se hace evidente en el incremento de usuarios de internet. Según informa el Internet World Stats, a principios de (2019) se reportaron 4,422,494,622 usuarios a nivel mundial, lo que implicaba una penetración de 57.3% (INTERNET WORLD STATS, 2019).

Ilustración 2. Uso de Internet en Centroamérica y estadísticas poblacionales 2019

CENTRAL AMERICA AND MEXICO INTERNET USERS AND POPULATION STATISTICS 2019						
<u>REGION</u>	Population (2019 Est.)	% Pop. of World	Internet Users, 30-Jun-2019	Penetration (% Population)	World % Users	Facebook 31-Dec-2018
<u>Central America</u>	181.886.939	2,5%	112.664.952	61,9%	2,5%	100.500.000
<u>Rest of World</u>	7.534.336.270	97,6%	4.309.829.670	57,2%	97,5%	2.098.928.570
WORLD TOTAL	7.716.223.209	100,0%	4.422.494.622	57,3%	100,0%	2.199.428.570
NOTES: (1) Statistics for Central America were updated for June 30, 2019. (2) The population estimates are based mainly on data from the United Nations Population Division . (3) The most recent usage data comes mainly from figures published by Nielsen Online , ITU , Facebook and local sources. (4) Data on this site may be cited, giving due credit and establishing an active link back to Internet World Stats . (5) For definitions and help, see the site surfing guide . Copyright © 2019, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved.						

Fuente: <https://www.internetworldstats.com/stats12.htm> (Internet World Stats, 2019)

América Latina y el Caribe alcanzó una penetración del 61.5% con 444,493,379 usuarios y de ellos 112,664,952 corresponden a la región de Centro América donde ubican a México. Este ritmo de crecimiento se mantiene en la región centroamericana. Esto se puede ver en el paso que se tuvo de 2010 cuando representaba el 2.4 de la población mundial (WORLD INTERNET PROJECT, 2010) y hoy es el 2.5% pero con un 61.9% de penetración.

Ante la reconfiguración de las industrias mediáticas en las últimas décadas hoy, la comunicación oscila entre los campos culturales y los mercados de bienes y servicios. La comunicación ha contribuido a mercantilizar, masificar y diversificar la producción y los bienes culturales (GARCÍA CANCLINI, 2005). El impacto cultural y semántico hoy es preciso medirlo en categorías de consumo. Por todo ello, se vuelve fundamental la comprensión de las industrias de la comunicación como uno de los principales motores de la economía y la configuración de sentido en la vida de las personas. El que los medios de comunicación se encuentren en el corazón de la Sociedad de la Información no es gratuito, es producto del engranaje y la articulación secuencial de factores que superan por mucho el determinismo tecnológico. Por ello hoy la comunicación se ubica en el corazón neurálgico y estratégico de las organizaciones.

“La comunicación ha contribuido a mercantilizar, masificar y diversificar la producción y los bienes culturales.”

García Canclini

El Capitalismo hip y la Hipermodernidad

La primera modernidad mediatizó la ideología, la política y esto se materializó en los medios, la tecnología, la economía, la cultura y el consumo; en la modernidad tardía se pasó del capitalismo productivo a la economía de consumo y la comunicación de masas, de la sociedad rigorista a la sociedad-moda; en la tercera modernidad se vivió fiebre del presente, del aquí y ahora.

En la posmodernidad se emancipó el individuo, se acabaron las utopías, la vida se empapó de frivolidad, ansiedad, euforia, vulnerabilidad y divertimento (BAUMAN, 1998).

La hipermodernidad colocó al individuo en perspectiva global; las prácticas sociales se tornaron inmediatas, excesivas, exageradas, desmesuradas, extralimitadas, hiperrealistas, hiperbólicas, transfronterizas.

Hoy se viven en un continuum entre lo global y lo local, en una convivencia entre las condiciones protomodernas y las hipermodernas; la vida oscila entre las estructuras agrícolas, industriales, postindustriales e informaciones (LIPOVETSKY; SERROY, 2016).

Tiempo espacio se contraen, la rápida difusión de las ideas, bienes, informaciones y capitales permite la actuación a distancia. La interconexión global está confrontando a los gobiernos, las corporaciones, los colectivos y a los ciudadanos generando multibrechas.

La transformación histórica de la racionalidad productiva ha mutado y hemos llegado a la era de los flujos intangibles.

El Estado-Nación se encuentra en condición de fragilidad ante esta nueva geopolítica de la información en que los mercados se fragmentan y globalizan.

La incorporación de las tecnologías de información y comunicación en los procesos de mediatización de la sociedad y la cultura ha provocado la aparición excesiva de soportes, interfaces y nuevos medios para la consolidación del consumo.

Así, tenemos un nuevo orden mundial mediático que liberalizó la economía de la información. Estamos en un centro comercial de orden global que impulsa el hiperconsumo hiperindividualizado (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2010).

El sujeto es arrasado por una avalancha de mercantilización, desinstitucionalización y desregulación del mercado que se impone. La profusión de bienes, mercancías y medios saturó el planeta de productos, marcas y servicios.

Desmesura, espectacularización, aglomeración y consumo lo abarcan todo. Los medios a su vez lo engranan y agrandan todo; maximizan la esfera del consumo (SUNKEL, 2002).

“Tenemos un nuevo orden mundial mediático que liberalizó la economía de la información.”

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

La racionalidad en la hipermodernidad es la de la acumulación y la rentabilidad en tiempo presente. Los metarrelatos se están desmoronando y, por ende, las mentalidades se están remodelado constantemente. Los tiempos sociales, los esquemas

de producción, los flujos de dinero, mercancía, trabajo y tecnología circulan por los terrenos de la búsqueda de sentido.

Ahora nos encontramos en la era del fin de los tiempos muertos, del capitalismo en el que se comercializan los instantes, las acciones, las interacciones físicas y simbólicas de las personas. Nos encontramos en un momento histórico en que el capitalismo centró su atención en el ocio y el entretenimiento (MARTEL, 2011).

En esta fase de la Sociedad de la Información donde las mentes e inteligencias se encuentran interconectadas, las interacciones y prácticas humanas se realizan con gran intensidad. La dimensión económica, laboral, comercial, cultural y social se están convirtiendo en flujos de información, manifestaciones deslocalizadas que convergen en una nueva arena pública.

La globalización deconstruyó la geografía, convirtió al sujeto en nómadas en hiperconexión, beduinos recorriendo el desierto hipermedial.

El espacio público extraterritorial e hipermediatizado ha resignificado la existencia.

La materialidad simbólica de la vida mediatizada es la de la sustancia ingrátida, efímera, volátil, temporal, precaria, atractiva, seductora, obsesiva, desordenada, caótica e hiperindividual.

La condición hipermodernas que impulsa el Capitalismo hip es la de lo inmediato, lo simultáneo, lo rápido, lo urgente (MARTEL, 2011).

Los comportamientos anárquicos, el culto al cuerpo, la obsesión por la higiene, la salud, el hiperbienestar y la ausencia de dolor ha llevado a las personas a conductas desordenadas, desequilibradas, caóticas.

Existe una tentación sistemática por la vida colectiva aun cuando el individuo vive inmerso en su propia soledad.

Estamos ante la democratización de las tecnologías del bienestar, los mercados de la calidad, la erotización de la imagen, la estilización de los goces y la felicidad. La vida en red es una vida que busca extender los sentidos.

Los tiempos hipermodernos son los del consumismo experiencial, los que transformaron la memoria en un espectáculo de entretenimiento que puede ser contemplado en tiempo real en la vida mediatizada.

Ahora las personas se han encerrado en sí mismas, buscan la satisfacción inmediata, la gratificación permanente. La compulsión de sus acciones es la que renueva todos los simulacros y exorciza lo volátil.



*"La globalización
deconstruyó la
geografía,
convirtió al sujeto
en nómadas en
hiperconexión,
beduinos
recorriendo el
desierto
hipermedial."*

La explosión de identidades responde en parte a ese hiperconsumo experiencias en que emociones, recuerdos, nostalgias, momentos, épocas y personalidades se vuelven parte de los objetos de consumo.

La crisis del hombre está en la crisis de los significados. He ahí donde surge la interrogante sobre cómo humanizar la comunicación. Cómo acompañar al sujeto en permanente búsqueda y construcción de sentido en el ciberespacio.

El Consumo Digital y las Constelaciones Mediáticas

El consumo es un ciclo metabólico; es la lógica narrativa del capitalismo; es la subestructura sobre la que se soportan los estilos de vida, los modelos de producción, almacenamiento, distribución y desecho en la hipermodernidad. El consumo es una etapa más del capitalismo, de la industrialización, de la sociedad de la información, de la vida hipermediatizada (PENN; ZALESNE, 2009).

El consumo pareciera la condición existencial y el fundamento de las relaciones humanas. Cada individuo construye, desde el consumo, un propio relato, un discurso, una expresión, una estrategia, un comportamiento y una experiencia existencial. Consumir convierte los deseos, anhelos, percepciones, disposiciones y motivaciones en una fuerza que coordina las relaciones humanas, estratifica al individuo y contribuye a la autoidentificación y proyección de identidad de las personas (SILVERSTONE, 2004).

El consumo es deseo, interés, motivación, posesión, acumulación. El consumo de bienes, productos, medios, servicios y contenidos de orden simbólico es una forma de establecer una distancia, una aproximación hacia aquello que al sujeto le da seguridad, confianza, orden, normas y poder por periodos y ciclos particulares en su vida. En este contexto discontinuo y fragmentado, el consumo es una variable que permanece y sobre la cual hoy se integran y estructuran las identidades (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

El consumo se ha vuelto una práctica, una forma de expresión, un estilo de vida, un camino hacia la inserción social, una vía de auto y heterorreconocimiento, una ruta de conformación de comunidades de significación.

Comprar, adquirir y consumir se han vuelto acciones circulares por excelencia. Particularmente las diversas generaciones posteriores a la Segunda Guerra Mundial han construido un círculo que aspira al perfeccionamiento y al alpinismo interior, pero ajustando su vida a un desarrollo casi lineal. Aunque se dicen partidarios de “buscar otro mundo posible” se han adaptado a vivir dentro de este; a adquirir y desechar. El consumo se ha vuelto una pulsión repetitiva, una representación cuyas estrategias de

apropiación y desplazamiento son loops, secuencias cíclicas adscritas a categorías simbólicas que van cambiando según la oferta y la exposición mercadológica. El consumo nos ha vuelto sujetos en loops que agudizan sus contradicciones en cada nueva constelación de signos culturales que establecen (BLOCK; SCHULTZ; BIG RESEARCH, 2009).

Tiempo, espacios, prácticas, hábitos, representaciones, opiniones, gustos, valores, actitudes y comportamientos son escenarios privados y colectivos en que lo intersubjetivo, lo subjetivo y lo social convergen y se integran al ritual del consumo. Lo real, lo virtual y lo imaginario se organizan en ese territorio fragmentado.

Instituciones, grupos, personas y cuerpos son dimensiones, espacios, patrones y territorios en los que el consumo se hace presente, visible. Todos ellos son puertas de acceso y vitrinas de exhibición de bienes físicos y simbólicos. Como discurso práctico y estético, el consumo es material signifiante, espacio propio que busca autonomía y diferenciación.

Cultura, moda, estilos de vida, rituales colectivos, recursos de visibilidad son expresiones semánticas de un territorio que busca cargarse de sentidos y ser en sí mismo un signifiante para cada individuo (SILVERSTONE, 1994).

Existe pues una biopolítica y una tecnoantropología del consumo como forma de mediación y estructuración social. La lógica del capital, las industrias culturales y las interpelaciones culturales son el texto, contexto y mercado en el que subjetividades y afectividades reorganizan la política, la economía y la cultura en el mundo (CUADRA, 2009).

“El consumo es una articulación compleja y multidimensional que implica lo cultural, social, económico y político; es parte de una simbiosis discursiva que abona fuertemente a la construcción de identidades.”

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

Un nuevo sujeto ha surgido producto de este fraccionamiento articulado del mundo y reordeando por la búsqueda de diferenciación y deseo por participar en los espacios públicos globales en los que se hace evidente la distinción entre lo propio y lo ajeno. En ese territorio cada individuo ha tendido una estrategia para confrontar lo público y lo privado. En el siglo XXI la ciudadanía, como lo afirma García Canclini (2005), se

construye en comunidades interpretativas de consumidores; comunidades imaginarias con afinidades que no son otra cosa que representaciones de la identidad.

Ante los procesos de hipermediatización de la vida y la cultura hoy estamos ante una generación de públicos que a su vez son productores, consumidores, emisores y destinatarios. En esta condición de prosumidores los consumos culturales se han vuelto el consumo de bienes simbólicos. Medios e hipermedios se han vuelto los contenedores naturales de este nuevo capital circulante. En ellos, las mismas identidades resuenan como derivadas del consumo, las prácticas y la apropiación de estos bienes.

El mundo se ha vuelto cada vez más abierto, acelerado, desbordado, fracturado, glocalizado y en movimiento. En él, la industrialización, las nuevas tecnologías, los agrupamientos sociales, las ciudades y los medios son lugares de encuentro para las representaciones sociales. En este nuevo mundo, las estrategias comerciales, corporativas e identitarias fluyen y confluyen. Producir, intercambiar, compartir y consumir significados son el eje de la acción comunicativa y participativa de la hipermodernidad. Consumir por tanto amplifica, reduce, fragmenta, jerarquiza, marca y territorializa al individuo. Con el consumo el sujeto se suma al contexto en constante transición (GARCÍA CANCLINI, 2005).

El consumo, como toda práctica hipermediatizada es una forma de leer, conocer y aprender la manera como las personas orientan, valoran y encuentran respuestas a su existencia los individuos.

El consumo es una dimensión altamente relacionada con el género, la etnia, clase social, estilo de vida, aspectos, disposiciones, rituales, prácticas y representaciones de cada individuo. El consumo es parte sustancial de la narrativa que cada sujeto emplea para la construcción de la biografía personal. Por tanto, el consumo es una articulación compleja y multidimensional que implica lo cultural, social, económico y político; es parte de una simbiosis discursiva que abona fuertemente a la construcción de identidades.

Los individuos territorializan, vigilan, controlan, fragmentan, restringen, se vinculan, se mezclan, conviven, socializan, interactúan, participan, construyen un universo de consumo simbólico. Desde el consumo es posible entender la intersección del tiempo vivido, el tiempo histórico, la experiencia generacional, la relación entre el yo y el cuerpo, la autoimagen, el cambio social, el impacto mediático, la formación de identidad, los valores culturales, los juicios estéticos, los marcos de referencia, las perspectivas valorativas y las prácticas cotidianas de cada persona. El consumo nos define y son los medios los que instrumentalizan el consumo.

Gusto, sensibilidad, belleza, estilo son imperativos marcados por la relación objeto-símbolo-identidad-comunicación-construcción de la realidad. Ser en el mundo y estar en el mundo convergen con el consumir en el mundo.

Los medios, como simulación dramatizada de la identidad y la existencia son el hábitat simbólico de las conexiones públicas y domésticas que establecemos desde el consumo. Los medios son la forma expresiva y amplificadora de los deseos, las pasiones, la seducción, el éxtasis del yo y del otro; son el ritual, la interpretación, la textura y el espejo. La producción, circulación y consumo de la significación de la vida social se hace desde ellos.

El consumo como sistema de relación simbólico-social establecido entre el objeto y el sujeto fluye entre los procesos de mediación. La acción emocional, la discriminación, la domesticación, socialización y significación pasan por este proceso. El consumo, por tanto, es un mapa de significados desde el cual se está reorganizando la cultura. Codificación y decodificación pasan por este tamiz. El consumo lo abarca todo, se ha engranado con la misma realidad y por supuesto es la racionalidad que mueve la comunicación estratégica en la era digital.

La vida hipermoderna e hipermediatizada se construye en la satisfacción inmediata, en la gratificación que produce comprar, tener, poseer y llenar el vacío del presente y el futuro. La compulsión actual se da en el presente absoluto y perpetuo del hombre que vive en el aquí y ahora, del que renueva su compulsión en el simulacro, en lo volátil.

La fragilidad del hombre actual está en la del que compra y vende recuerdos, emociones, imágenes, sentimientos que le evoquen el pasado y a objetos que enmarquen momentos y épocas en las que se sintió feliz. El valor de uso y de cambio es un valor emocional-rememorativo. Valores estéticos, emocionales, lúdicos se anclan al consumo, a esta lógica secular del individuo.

Interpretar al mundo y valorar al mundo oscila en esta paradoja; en esa necesidad de llenar la propia vida de todo cuanto sea posible para darle sentido.

El consumo como construcción de sentido, como significación y lenguaje nos ha colocado en un discurso ordenado y seductor, en un acto sistemático de manipulación de signos, en un escenario de representación, simulación y espectacularización de uno mismo, del otro y de lo social.

Apropiarse de los bienes de consumo es construir puentes de significación, es una vía de recuperación del sentido cultural desplazado; es una forma de acercarse a lo que está fuera del alcance. Adquirir es manipular simbólicamente, es objetivar, incorporar y transformar. Cuando el individuo consume, construye su identidad, traza límites, establece mecanismos vinculantes.

La hipermodernidad nos envolvió en su racionalidad instrumental en que el signo-mercancía se incrustó en todos los aspectos de la vida. El intercambio simbólico en el que estamos inmersos, configurado en comunidades de significación y mediación nos exhibe en una imaginaria espectacular semionímica y exótica.

La Comunicación Digital y el Nuevo Orden Global

La historia de los medios de comunicación ya no se narra desde una perspectiva global, sino como microhistoria o historia de la vida privada de los productos comunicativos y los agentes culturales mediáticos. Conceptos como descentraje cultural, multiculturalidad, separatismo, transcultural, fragmentación, desborde, desespacialización, nueva evangelización, integración, territorialidad, desterritorialización, identidades desterritorializadas, semiosis social y virtualización se adhieren a la agenda de análisis de los medios e hipermedios en América Latina.

Las circunstancias particulares de la reconfiguración del planeta y el mundo de la comunicación hacen que a estos tópicos se incorporen a discusiones teóricas sobre la identidad, la cultura, el espacio geográfico, la pertenencia, los fenómenos del lenguaje, los símbolos de identidad, los discursos revolucionarios y liberacionistas, los géneros populares, los estilos de vida, las ficciones contemporáneas, los desplazamientos paradigmáticos, las prácticas comunicativas informales y los análisis transdisciplinarios de los mediocentrismos.

La comunicación es la historia misma de la cultura y la especie humana. La cultura popular entendida como cultura visual y mediática es la que da sentido a la identidad de las nuevas generaciones como lo señala Roxana Morduchowicz (2008). La tensión comunicativa es la tensión de las economías y la geopolítica. El universo referencial es el universo mediado.

“Comunicar estratégicamente en el entorno digital es repensar subjetividades e intersubjetividades.”

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

Los medios son fundamentales por su alcance global, universalidad en el acceso, accesibles las 24 horas del día, los 365 días del año, información permanentemente actualizada y su carácter de interacción bidireccional (MIRZOEFF, 2015).

La comunicación se vislumbra en una fase centrífuga y otra centrípeta. Una implosiva y otra explosiva. La fuerza centrífuga de la comunicación sacó al hombre de sí mismo; la centrípeta busco la unificación y la integración de individuos con gobiernos, empresas y formas ideológicas.

La comunicación orientada hacia el futuro se ubica en los terrenos de nuevos modelos de negocio, nuevos soportes, nuevas interfaces, nuevos referentes culturales, nuevos dominios, nuevos conglomerados.

La expansión de los medios y las tecnologías son el resultado de cambios radicales en las formas de apropiación derivando de ello prácticas comunicativas y alteraciones en el orden antropológico.

Comunicar como se ha pretendido demostrar, no es circular información ni cronicar tecnicidades. Comunicar estratégicamente en el entorno digital es repensar subjetividades e intersubjetividades. La antropología comunicativa es la ontología de la ecología mediática. La historia del hombre es la evolución de sus interacciones, mediaciones, demarcaciones. Entre la oralidad, la escritura, el sonido, la imagen y la digitalización, la identidad del hombre se ha forjado. La comunicación es el “terreno sensorial común” (MASSONI, 2016) en que los hombres se saben hombres; con lo que los hombres se hacen o dejan de ser hombres.

Los medios son hoy un sistema que permite amplificar y estructurar (simbólica y tecnológicamente) a las personas; ofrecen un marco de referencia para que cada sujeto opere sus roles en el día a día.

Como señala Sonia Livingstone (2009), los medios se han convertido en la infraestructura que subyace debajo de todas las estructuras sociales, incorporando artefactos y dispositivos usados para comunicar, informar y activar las prácticas performativas de las personas. Por tanto, los medios ya no pueden ser vistos únicamente como máquinas, instrumentos o tecnologías. Ahora debemos comprenderlos como la infraestructura y el lenguaje que amplifica y sacrifica la interacción humana en el sistema global sociotécnico del ambiente comunicativo actual. Este nuevo ecosistema mediático es la mediotopía, la mediópolis en la cual los ciudadanos digitales están viviendo, construyendo sus identidades y conectando entre sí (DEBRAY, 2001).

Este nuevo rol de los medios, la comunicación y las negociaciones simbólicas que establecemos con ellos, deben ser analizados desde una perspectiva biofilosófica y antropotecnológica que ya empieza a estudiarse desde las humanidades digitales y no tanto en los estudios de comunicación.

El marco de la vida hipermoderna es la tecnología y los medios incrustados resbalosamente en nuestro día a día. Hemos creado una ecología antropotecnológica donde pareciera que nuestra selección natural está tendiendo por las biotecnologías. Los medios cada vez se vuelven más "humanos", están en nuestro ADN, son parte de nuestra inteligencia. Una nueva síntesis se está generando fruto de esta vida EN los medios y no CON los medios.

En la era del software nos hemos vuelto hardware. Repositorio y medio; diseño y manufactura.

La Comunicación Estratégica en el Marco de la 4ª Revolución Industrial

Las fronteras y divisiones nacionales han quedado atrás en el mundo de la comunicación. Las redes planetarias, los modelos globales geoeconómicos, sociales y políticos están perfectamente integrados y operantes en un ámbito no territorial: el suelo mediático impuesto por The Wall Street Journal Television, Asian Business News y Visnews. Una estructura casi orgánica establece una simbiosis entre la información y la producción. La noción de organización y empresa global dio una constitución holística a la operación de los sistemas de libre intercambio para maximizar el beneficio y el control de los mercados. Se buscó con ello desmasificar a las audiencias por una apuesta de nichos de mercado. Los mestizajes culturales y las hibridaciones identitarias producto del hiperconsumo mediático llevaron a la construcción de consumidores leales, enganchados y comprometidos con marcas, productos y servicios en fórmula hipersegmentada. La comunicación se tornó el instrumento del mercado, de la gestión y la estrategia. La comunicación construyó lealtades, confianza y capitales simbólicos e intangibles. La comunicación administra ahora el riesgo y controla las crisis. La comunicación es derivación de la inteligencia económica y aliada de la innovación, la investigación y el desarrollo. La comunicación configura una élite laboral que empezará a ocupar espacios directivos al pasar de ser un apéndice en las organizaciones para convertirse en el corazón neurálgico y estratégico de las instituciones del tercer milenio.

La noción planetaria de mercado es concebible por la presencia de un mercado casi único de imágenes, sonidos y noticias. Esa es la visión operativa de los grupos y cadenas globales. Agencias de noticia, publicidad y relaciones públicas han integrado sus operaciones en lógicas panregionales y mundiales. La lucha por la concentración total, la concreción de adquisiciones y fusiones es paralela a la desregulación de los circuitos comunicativos. Globo, Cisneros, Televisa, Clarín emparejan su carrera a la de

CNN, Disney, Time Warner, Vivendi, Sony y Bertelsman. Estos son los días de las megafusiones, los tratados de libre comercio y la supresión de las fronteras. La digitalización de contenidos permite la circulación de contenidos por múltiples canales. Los operadores, distribuidores informativos, televisivos, culturales, telefónicos orientan sus esfuerzos a un mismo punto: la convergencia (JENKINS, 2006). La conformación de networks es la vía rápida para lograr no sólo la convergencia tecnológica sino también la convergencia cultural y la convergencia de consumidores.

Desde el año 2000 se inició con esta lógica de negocio que se concretó años antes con las megafusiones. La hibridación corporativa generó también una hibridación de géneros: Edutainment, infomerciales, infotainment, advertorials, advergames. La comunicación también se hizo convergente, híbrida, desregulada y digital. La producción cultural se desbordó bajo la falsa acepción de diversidad y multilateralidad. La misma UNESCO, en 2001 adoptó una Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, la Organización Mundial de Comercio inició en 2002 un Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios para liberar los servicios culturales y audiovisuales. Ese afán de reequilibrar los flujos culturales e informativos impactó en su conjunto en la identidad cultural y la conformación de nuevos circuitos que impulsen las nuevas expresiones (SAGÁSTEGUI RODRÍGUEZ, 2005).

Una vez más la tecnología se percibe como vehículo comunicativo. Las carreteras de antaño son ahora la metáfora base de la súper carretera de la información. Las redes digitales son el enclave sobre el que se reorganiza la industria, la producción, la distribución y la socialización humana. Los monstruos de la industria multimedia ven en la red el paraíso de la desregulación de los servicios de las telecomunicaciones; los ciudadanos por su parte la utopía democrática. La figura del prosumidor compite con la búsqueda de suprimir los monopolios públicos y privados. Sin embargo, es la iniciativa privada el gran motor de la nueva sociedad de la información. El ciudadano como soberano consumidor es el resultado de la inclusión de la libertad de expresión comercial como derecho humano fundamental para garantizar la democracia universal.

“La clave digital se centrará no en la concentración y la industria sino el sujeto y el acceso.”

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

Las esferas pública, privada y comercial convergen con la esfera cívica y axiológica. La comunicación quiere asegurar un servicio universal. La clave digital se centrará no en

la concentración y la industria sino el sujeto y el acceso. El desarrollo se mide en nodos, ancho de banda, participación, usuarios. Las brechas no están en lo económico y lo social sino en las conexiones, los alfabetizados digitales. La red se propone como instrumento del desarrollo y paradójicamente pone en evidencia más desequilibrios sociales.

La era de los flujos intangibles ha llegado, la hipermodernidad, el hiperconsumo, la vida en los excesos, los hiperconglomerados recorre las redes. Sun, Microsoft System, Cisco, Microsoft, Apple se colocan a la cabeza de la carrera hipermediática. Su lógica es la de la integración tecnológica con la integración digital del individuo. Lo que importa no es el acceso es la participación, la co-construcción de significados.

El mercado crece en la medida de que los prosumidores generen contenidos relevantes para los mismos consumidores. La economía de la participación es la economía del crowdsourcing, los grandes modelos de desarrollo y de negocio ya no vienen directamente de los corporativos sino de los individuos. La red misma brinca a una lógica 2.0 de comunidades abiertas que impulsan el trabajo colaborativo, el libre acceso, el código abierto, el empoderamiento tecnológico de los ciudadanos. Los archipiélagos humanos se unen por la red. Los nuevos puentes informativos los construyen los periodistas ciudadanos de Dan Gillmor y los económicos que registraron Don Tapscott y Anthony Williams en su *Wikinomics* (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

El mundo según Thomas Friedman se ha vuelto plano. En ese entorno todos tienen las mismas posibilidades de participación y construcción social. La creación colectiva de sentido es una acción comunicativa de esta era. El territorio, la periferia y la urbe están la lógica impuesta por YouTube, Google, Facebook, Twitter, Instagram, Slideshare, Livestream, Wikipedia. La motivación es la hiperconexión, la conformación de comunidades, de espacios de autoexpresión.

Los nuevos medios apelan a la personalización de contenidos, a la movilidad, a la portabilidad (BASOLE, 2009). El cibernauta se vuelve miembro funcional de una comunidad (CHALFEN, 2010) y por tanto, adquiere esa cultura, que ahora le será propia. Comunicar es dejar rastro de sí, estableciendo mayor relación sujeto-máquina-sujeto. He aquí la convergencia entre la industria de las telecomunicaciones, la de los ordenadores y la comunicación (GARCÍA CANCLINI, 2007).

El consumo hipermediático se fundamenta en la apropiación, en el compromiso (engagement), la lealtad y fidelidad de los usuarios con los nuevos medios. Las redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, TikTok son el corazón de las nuevas prácticas comunicativas y de socialización de contenidos. El contenido ha dejado de ser el rey, lo que importa es compartir; comunicar es socializar; es seguir y ser seguido.

“La apropiación no está en la tecnología, está en la localización de la propia tribu. En encontrar sentidos compartidos.”

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

La pobreza informativa no es tan relevante como la pobreza social. La relevancia comunicativa está en los nuevos usos, no tanto en los consumos. Así como lo planteó Castells (2001), la información es la nueva forma de organización social; el nuevo poder está en la generación, procesamiento y transmisión de la información; pero sobretudo en la socialización de la misma. La comunicación se reubica en el sentido comunitario de las bases antropogenéticas de la comunicación: hablar para encontrarse con el otro. Comunicar es comunión.

La verdadera revolución de la comunicación es la revolución de las relaciones humanas y sociales. Es la revolución de los modelos culturales que transporta; es el cambio en el proyecto que propone; el modo como reorganiza y replantea los roles y no tanto los públicos a los que llega y los hechos y noticias que comparte.

La revolución de la comunicación está en las necesidades expresivas de los hombres; en la explosión existencial que detona; en los intereses que conjuga; en las riquezas emocionales que refiere. La revolución de la comunicación opera desde las preguntas que detona y las respuestas que intenta ofrecer. La comunicación desde que salió del hombre apeló a modificar el entorno social y así lo logró.

La comunicación en su evolución, expansión, mundialización, uso, consumo y apropiación ha pasado por diversos estadios que la hacen ver como principio unificador, integracionista, revolucionario, diversificador, autoexpresivo.

La sociedad actual está mediatizada. La comunicación y los medios se han universalizado. Comprender sus usos y apropiaciones es la vía para comprender las significaciones sociales. Entender la comunicación es entender al hombre, su evolución y su lugar en el mundo.

La convergencia digital nos ha llevado a replantear líneas de investigación, objetos de estudio, aproximaciones teóricas e implementaciones metodológicas. El veloz y exponencial desarrollo tecnológico nos ha obligado a replantear orientaciones y procesos formativos para incrustar a nuestros investigadores en las dinámicas de la Sociedad del Conocimiento y la Participación. Los estudios en comunicación

demandan hoy miradas nuevas, metodologías innovadoras y disruptivas y el uso de recursos tecnológicos para potenciar el impacto social de nuestras investigaciones.

Por otro lado, nos encontramos en un momento crucial en el desarrollo social, en las periferias de lo que el fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, denomina la Cuarta Revolución Industrial. Un momento fascinante para nuestra área de estudio por la necesidad de integración de las tecnologías de información, prácticas culturales, transformación en las organizaciones y comunicación con las esferas físicas, biológicas y digitales.

En esta segunda era de las máquinas los campos de la inteligencia artificial; las habilidades analíticas, minería de información y big data; la robótica; el internet de las cosas; el blockchain; las neurociencias aplicadas a la conducta; las nanotecnologías; la física social y los modelos predictivos aplicados a las ciencias sociales; los sistemas ciberfísicos; la computación cuántica, los servicios en la nube; los contenidos y narrativas transmediales (McCLEAREN, 2017); las biotecnologías; el posthumanismo; las fábricas inteligentes; y la virtualización de la vida y la cultura (HARAWAY, 1995), colocan a los estudios de la comunicación en el centro neurálgico y estratégico del análisis inter, multidisciplinar y postdisciplinar de muchos fenómenos que quizá estuvieron fuera de la comunicación académica, pero hoy son un reto y una necesidad para nuestras investigaciones.

Esta realidad nos ubica como un meta objeto de estudio que debería dialogar con las humanidades digitales, las ciencias de datos, las neurociencias, las ingenierías, la ciberfísica para poder incidir de manera directa en el desarrollo social de un país tan complejo como el nuestro.

“En el ámbito práctico, profesional y estratégico, también los nuevos medios transformaron por completo nuestra forma de crear, diseñar, producir, planificar y evaluar mensajes, contenidos y campañas.”

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

El paso de los medios tradicionales a los medios sociales, así como del consumidor pasivo al usuario activo implicó un cambio radical en la manera como creamos contenidos, rediseñamos los formatos, engranamos los medios y narrativas y buscamos nuevas ventanas/pantallas de distribución.

En este contexto el gran cambio que estamos experimentando no es el de las plataformas de distribución sino el de la gratificación obtenida por estos medios: Valor agregado, Lealtad y valor de marca, gratuidad, conversación, personalización, relaciones de confianza y pertenencia, auto-exposición y auto-expresión... entre otros.

Pasamos de la era de la comunicación fuertemente jerarquizada y estructurada, poco interactiva y de la autoridad predeterminada por el que difundía el mensaje (De uno a muchos), a la era del contacto personal, de la comunicación libre, desestructurada, emocional, centrada en la conversación, el trono y la retroalimentación de la marca a través del contenido (De uno a uno). Es decir, dimo el saltó de la era de la transmisión de contenidos a la era del involucramiento, de la generación de experiencias, de la generación de relaciones de confianza.

Esto nos está llevando a buscar nuevas formas de comunicación estratégica en la que buscamos articular el marketing directo, el punto de venta, las relaciones públicas, el telemarketing, el correo directo, el marketing interactivo, social y viral, con las estrategias no tradicionales BTL, las promociones, el branding y la publicidad masiva. Todo por el mismo precio, en menor tiempo, con visión global e impacto medible lo más rápido y viral posible.

Así tenemos que los cambios más impactantes los estamos viviendo en el tipo de relaciones que establecen las empresas con sus comunidades de consumidores y nuevos mercados.

Por tanto, pasamos de las P, tradicionales del Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Plaza, a la incorporación de las nuevas 5 P de la mercadotecnia digital.

Las 5 nuevas P de la Mercadotecnia Digital:

1. Personalización

- a. La clave está en escuchar a los consumidores
- b. Conocer a profundidad sus estilos de vida
- c. Adaptar y customizar la oferta
- d. Darles posibilidades de elegir
- e. Darle gran relevancia a su participación

2. **Participación**

- a. Desarrollar entornos adecuados
- b. Crear comunidades virtuales
- c. Construir relaciones
- d. Garantizar un valor añadido para fidelizarlo
- e. Premiar la participación. Desarrollar estrategias de Gamificación

3. **Par-a-Par**

- a. Desarrollar estrategias para establecer conexiones entre usuarios
- b. Socializar los mensajes de marketing logrando amplia viralización
- c. Generar lazos profundos de confianza (engagement)
- d. Facilitar la compartición de información
- e. Monitorizar y evaluar los patrones de comportamiento del contenido

4. **Predicción modelizada**

- a. A través de softwares y algoritmos que sean capaces de aprender el comportamiento digital de los consumidores
- b. Aceptando las preferencias del consumidor
- c. Respetando su privacidad (opt-in)
- d. Analizar las analíticas de ventas haciendo minería de datos

5. Y la quinta y última P, es el corazón mismo de la comunicación, llámese análoga o digital: las **Personas**. Nos hemos centrado tanto en el producto y sus atributos, que quizá habría que repensar qué tanto estamos conociendo a profundidad a este nuevo consumidor.

Consideraciones finales

La Cuarta Revolución Industrial llegó mucho antes de lo que nos dimos cuenta. Las organizaciones llevaban años transformando sus procesos de producción, almacenaje, distribución y comercialización y nosotros seguíamos criticando la vida en el pasado. Estábamos tan anclados a una época mecanizada en sus procesos, que perdimos de

vista el momento en que el mundo movió sus ejes y se descentralizó la condición humana. Los dogmas de la modernidad: igualdad, fraternidad y libertad, se habían disuelto en el furor que causaba la digitalización del mundo. Nos preocupaba más las novedades tecnológicas y las aplicaciones de interconectividad que las angustias y dolores que causaban los cierres de las fronteras y las crisis humanitarias de los desposeídos y los desarraigados. La cúspide de la Era de la Información, se había tornado en el vértice de las paradojas. Todas convergían: entre más conectados nos sentíamos, más soledades se vivían en el mundo; entre más libertad aclamábamos, más diásporas eran reprimidas y ghetizadas; entre más producíamos, más nos esclavizábamos a nuestros consumos. Sin duda, nos encontramos en el punto de quiebre. Cuando más nos acercamos al cumplimiento de las promesas de la sociedad de la información, el mundo-red, la era de la participación y la construcción conectiva del conocimiento, más cerca sentimos la crisis del hombre, la acidificación del pensamiento humanista, la pauperización de los valores y la falta de sentido. Es en el corazón de ese nuevo horizonte, donde nos estamos dando cuenta que se está replanteando una nueva geografía, un nuevo territorio, un nuevo escenario, donde se ponen en juego nuevas representaciones, donde se articulan nuevas agencias y se institucionalizan nuevas identidades. Estamos en el centro del huracán, los vientos fríos de los viejos tiempos, chocan con el asfixiante calor que genera la hipermodernidad. Los medios son hoy el espacio que habitamos y las tecnologías nuestros brazos manipuladores de la realidad. Con ellos nos expresamos, informamos, producimos, socializamos. Somos la conjunción orgánica entre tecnología y medio ambiente. Somos la encarnación de la interacción física y mental de los medios.

Biología, bioinformática, cognición encarnada, inteligencia y vida artificial, se ponen en tela de juicio y se someten a nuevas preguntas sobre las teorías de la vida, lo real y lo artificial.

La vida como representación biotecnológica es la nueva faceta a comprender, a repensar. Los estudios de los medios deben reconsiderarse desde este nuevo orden de ideas. Nuestras ideas ya no pueden ser las mismas, como tampoco lo es la historia que estamos construyendo desde el instrumental diseño medial. La revolución de los medios y la comunicación implica, por ende, una renovación del hombre.

En síntesis, se hace necesaria una nueva antropología que reubique nuestra centralidad discursiva, una arqueología que rastree nuestra historicidad simbólica en los territorios que se entrecruzan entre lo físico, lo virtual y lo mental, una sociosemiosis que nos explique las construcciones productos de las comunidades de significación que se interconectan en el ciberespacio. Urge construir esa cartografía del territorio en que nos movemos, pensamos y mediamos. Se hace vital comprender los nuevos

mecanismos que tenemos para articularnos, definirnos y dotar de sentido un mundo que evoluciona entre complejas formas de comunicación (HEIM, 1993).

El internet de las cosas. Desde internet los objetos perciben, tienen memoria, intercambian información entre sí, se entrelazan. Internet es el alma de las cosas. Les dotó de un código, una sintaxis, un lenguaje... Desde internet estamos en la posibilidad de que los objetos tecnológicos capten lo intangible y lo vuelvan tangible. Esa es nuevamente la función del comunicador, servir de médium para hacer tangible a los fantasmas.

Referências bibliográficas

- BASOLE, R. Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystemt. **Journal of Information Technology**, n. 24, 2009, p 144-159. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jit/journal/v24/n2/full/jit200834a.html>>. Acesso em: 7 mar. 2013.
- BLOCK, M., Schultz, D., & BIGresearch. **Media Generations: Media Allocation in a consumer-controlled marketplace**. Worthington: Prosper Books, 2009.
- CASTELLS, M. **La Galaxia Internet**. Madrid: Plaza y Janés, 2001.
- CHALFEN, R. **Snapshot Versions of Life**. Ohio: Browling Green State University Popular Press, 2010.
- CUADRA, Á. **Hiperindustria cultural**. Santiago, Chile: Universidad Arcis, 2009.
- DEBRAY, R. **Introducción a la mediología**. Barcelona: Paidós, 2001.
- GARCÍA CANCLINI, N. **Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad**. Barcelona: Gedisa, 2005.
- GARCÍA CANCLINI, N. **Lectores, espectadores e internautas**. Barcelona: Gedisa, 2007.
- HARAWAY, D. Cyborgs and Symbionts: Living Together in the New World Order. In: HABLES, C. **The Cyborg Handbook**. Nova York: Routledge, 1995.
- HEIM, M. **The Metaphysics of Virtual Reality**. Nova York: Oxford University Press, 1993.
- HERNES, G. Det mediavridde samfunn ("The Media-Twisted Society"). **Samtiden**, v. 86, n.1, 1978, p. 1-14.
- INTERNET WORLD STATS. **Internet World Stats: Internet Usage and Population in Central America**, 2019. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/stats12.htm>
- Acesso em: 20 ago. 2019.

JENKINS, H. **Convergence culture: Where old and new media collide**. Nova York: New York University Press, 2006.

LIPOVETSKY, G., SERROY, J. **La estetización del mundo: vivir en la época del capitalismo artístico**. Madrid: Anagrama, 2016.

LIVINGSTONE, S. **Children and the internet**. Cambridge, Inglaterra: Polity Press, 2009.

MARTEL, F. **Cultura Mainstream: Cómo nacen los fenómenos de masas**. Coyoacán: Taurus, 2011.

MARTÍN-BARBERO, J. Prólogo. In MASSONI, S. (Org.) **Avatares del comunicador complejo y fluido: Del perfil del comunicador social y otros devenires**. Quito: Ediciones CIESPAL, 2016.

MASSONI, S. **Avatares del comunicador complejo y fluido: Del perfil del comunicador social y otros devenires**. Quito, Ecuador: CIESPAL, 2016.

McCLEAREN, J. “We Are All Fighters” The Transmedia Marketing of Difference in the Ultimate Fighting Championship (UFC). **International Journal of Communication**. v. 11, 2017, p. 3224–3241.

MIRZOEFF, N. In 2014 We Took 1TN Photos: Welcome to Our New Visual Culture. **The Guardian**. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/books/2015/jul/10/2014-one-trillion-photos-welcome-new-visual-culture>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

MOLINUEVO, J. L. **Humanismo y nuevas tecnologías**. Madrid: Alianza. Editorial S.A., 2004.

MORDUCHOWICZ, R. **La Generación Multimedia: significados, consumos y prácticas de los jóvenes**. Buenos Aires: Paidós, 2008.

PENA, C. (2008). Cuando el destino nos alcance: La tecnología cotidiana. **Consulta**. Disponível em: <http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/12_mexicanos_pdf/20071210_NA_DestinoAlcanza_AMAI.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2008.

PENN, M. J.; ZALESNE, E. K. **Microtrends: The small forces behind tomorrow's big changes**. Nova York: Hachette Book Group, 2009.

POSTMAN, N. **Tecnopolis: la rendición de la cultura a la tecnología**. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 1994.

SAGÁSTEGUI RODRÍGUEZ, D. La apropiación social de la tecnología: Un enfoque sociocultural del conocimiento. **Razón y palabra**. n. 49, 2005. Acesso em: 5 de mar. de 2019. Disponível em: <<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n49/bienal/Mesa%2012/DianaSagastegui.pdf>>.

SCHULZ, W. Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept. **European Journal of Communication**, v. 19, n. 1, 2006, p. 87-101.

SILVERSTONE, R. **Televisión y vida cotidiana**. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores, 1994.

SILVERSTONE, R. **¿Por qué estudiar los medios?** Buenos Aires: Amorrortu editores, 2004.

SUNKEL, G. (2002). Una mirada otra: La cultura desde el consumo. In: MATO, D. (Org.) **Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder**. Acesso em: 5 de mar. de 2019. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/sunkel>

TAPSCOTT, D. **La creación de valor en la economía digital**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 2000.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. **Wikinomics**: La nueva economía de las multitudes inteligentes. Barcelona, España: Paidós, 2007.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. **Macrowikinomics**: rebooting business and the world. Nova York: Penguin, 2010.

UNESCO. (2009). Reporte Mundial Anual de Políticas para la Sociedad de la Información. **Informe Mundial de la UNESCO sobre las sociedades del conocimiento**. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/991155/Informe-Mundial-de-la-UNESCO-sobre-las-sociedades-del-conocimiento>>. Acesso em: 07 de jul. de 2011.

WORLD INTERNET PROJECT. World Internet Project Report Finds Large Percentages of Non-Users, and Significant Gender Disparities. In: **Going Online**. Disponível em: <http://www.worldinternetproject.net/files/_News/37/wip2010_long_press_release_v2.pdf>. Acesso em: 20 de jan.de 2011.

BAUMAN, Z. **Globalization**: The Human Consequences. Cambridge /Oxford: Polity, 1998.



**Performance
Comunicativa
e as Redes
Sociais: A
Importância de
Estratégias
que Envolvam
o Usuário**



Paulo Faustino



Professor of Creative Industries, Media Policies, Economics, Management & Entrepreneurship - Porto University/Arts & Humanities Faculty.

Board Member of Centre for Research in Communication, Information and Digital Culture/CIC.Digital - Porto University/Nova University of Lisbon.

Co-director, with Terry Flew, of the JOURNAL OF CREATIVE INDUSTRIES & CULTURAL STUDIES – JOCIS.

President of the International Media Management Academic Association - IMMAA.

Invited Professor at Mass Communication School of IPLisbon & School of Education and Human Sciences of IPLeiria.

Non executive President of MediaXXI/Formalpress, Publishing, Research & Consulting Company.

E-mail: marketing@mediaxxi.com



Cristina Tereza Rebelo



É Doutorada com Laude em Comunicação, Publicidade e Relações Públicas pela Universidade de Vigo (Espanha) com reconhecimento pela Universidade do Porto e Mestre em Sociologia da Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa-ISCTE. Investigadora Coordenadora no ISMAI-IU do Projeto Internacional Erasmus+ “EU-CAB “Comparative Analyses of European Identities in Business and Every-Day Behaviour”. (Parcerias Estratégicas no domínio do ensino superior). Investigadora Integrada do ICNOVA, colaboradora da Asociación ICONO 14/ Universidade Complutense de Madrid nas áreas de Média e Jornalismo e Tendencias en publicidad y consumo e do Laboratório de Edição, Cultura & Design (LEAD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Reviewer do Cultural Heritage and Tourist Territories (Journal).
E-mail: cristerezinhar@gmail.com



Jorge Pedro Souza



É doutor em Ciências da Informação, Jornalismo, pela Universidade de Santiago de Compostela e agregado (livre-docente) em Ciências da Comunicação, Jornalismo, pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal. Pesquisa sobre história e teoria do jornalismo e análise do discurso.

É, atualmente, professor catedrático de Jornalismo na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, e investigador integrado do ICNOVA, Instituto de Comunicação da Nova, Lisboa, Portugal.

Email: jpsousa@ufp.edu.pt

Website: <http://jorgepedrosousa.ufp.edu.pt/>

PERFORMANCE COMUNICATIVA E AS REDES SOCIAIS: A IMPORTÂNCIA DE ESTRATÉGIAS QUE ENVOLVAM O USUÁRIO

Paulo Faustino; Cristina Tereza Rebelo; Jorge Pedro Souza

As novas tecnologias compondo uma realidade virtual e digital, apoiam a interoperabilidade, a personalização e a partilha constante, mas torna-se necessário o desenhar de estratégias consistentes no sentido de garantir que as oportunidades e os desafios da revolução tecnológica sejam aproveitados pelas organizações e pelas entidades.

É expectável e desejável que o gestor de comunicação considere a interatividade quantitativa e qualitativa, como exemplo aferindo número de “gostos”, partilhas e comentários positivos; a qualidade dos comentários; e também o quanto os atributos do produto, serviço ou oferta são assinalados e realçados nas mensagens de promoção e comunicação pela Web. Há de se pensar estrategicamente, na possibilidade de construção colaborativa da comunicação de produtos e marcas, em que o coletivismo e os *prosumers* (os consumidores como criadores/produtores) também geram conteúdos.

Networking social

O *networking* social é um dos instrumentos mais poderosos contemporaneamente protagonizando as opiniões positivas como de extrema conveniência e dando relevância aos inúmeros *sites* de *reviews* de locais, restaurantes, hotéis, alojamento local e inúmeros outros, com um ónus considerável na tomada de decisão do consumidor (PHOCUSWRIGHT (2010).

A *Web* é social e é cenário de uma nova arquitetura participativa e decisória. A *physical evidence*, referida como um novo “P” do marketing mix por Morrison (2010) esclarece precisamente, a forma dinâmica como as entidades e instituições (muitas delas ligadas ao turismo) fazem as suas propostas e como os consumidores podem tangibilizar as suas experiências, através da documentação das suas vivências, revisões e posts. A nova ferramenta colaborativa promove o coletivismo e os *prosumers* – os

consumidores como criadores/produtores: o consumidor gera conteúdos e torna-se igualmente parte da experiência posto que, o *social media* tem transformado a forma como as pessoas comunicam e interagem online.

A lógica da Internet como plataforma de rede social é facilitar a oportunidade de associação e partilha pessoal de interesses comuns, encontrar inovadoras fontes de informação e igualmente, a publicação de conteúdo e opinião.

A qualidade ou a medição do sucesso nas redes sociais de *websites* com indicadores tais como Gostos, Seguidores, Número de visualizações, Partilhas e Comentários positivos ou negativos, é um percurso fundamental para a aferição do retorno das políticas de intervenção e estratégias de empresas ou governos, e da necessária adequação às expectativas de consumidores ou utilizadores.

A web tornou-se dinâmica e veloz através de mecanismos interacionais e interativos, de um enorme potencial comunicacional visível nos sites que pretendam constituir-se estrategicamente como um mecanismo de credibilização e legitimação.

Facebook como Potencial Comunicacional

O Facebook é uma das principais redes sociais mundial em número de utilizadores/pessoas e as mais variadas entidades, ocupando as primeiras posições em ranking de *website* mais acedido a nível mundial.

O Google é o motor de busca mais acedido, e o Youtube, para partilha de vídeos, ocupa o topo. Lançado em 2004, já possui mais de 2,13 bilhões de perfis cadastrados.

Disseminação de informações, da cultura, do pensamento e da opinião

São milhares de novos usuários adicionados diariamente a essa rede social, convertendo-a num importante agente global nos domínios da disseminação de informações, da cultura, do pensamento e da opinião, mas também da difusão de falsas informações, da proliferação da publicidade e de mensagens virais que, com frequência, albergam vírus e outras ameaças à segurança dos utilizadores na Net.



*"A Web possui enorme
potencial
comunicacional para as
empresas que
pretendam constituir-se
estrategicamente como
um mecanismo de
credibilização e
legitimação".*

Estímulos à mensagens virais

Os botões “gosto”, “adoro”, “riso”, “perplexidade” e “raiva” tornaram-se uma das marcas do Facebook, já que permitem a cada usuário interagir com os conteúdos publicados por terceiros. A opção de “partilha” de conteúdos permite a um usuário partilhar no seu próprio perfil conteúdos publicados por terceiros. Esses botões são particularmente importantes para a disseminação de mensagens virais.

Os utilizadores devem efetuar um registo simples antes de poderem criar um perfil, a partir do qual podem seguir outros usuários, visualizando as suas publicações, ou serem seguidos por estes. No perfil, podem indicar livros que leram; programas, séries e filmes a que assistiram; jogos eletrónicos que jogaram, etc., contribuindo, por esta via, para a obtenção de dados sobre si mesmos por parte do próprio Facebook.

Possibilidades em multimedia

Os usuários podem trocar mensagens por texto, áudio e vídeo, recorrendo à aplicação *Messenger*. A rede permite, também, a ativação de notificações automáticas de um usuário quanto a alterações no estado dos utilizadores seguidos, a criação de páginas para eventos, etc.

O Facebook faculta, ainda, aos utilizadores criar grupos de interesse, públicos ou privados, ou neles participar, e categorizar os “amigos” e os grupos em que os usuários participam.

O Facebook é gratuito para os utilizadores, gerando receitas pela publicidade, incluindo destaques patrocinados no *feed* de notícias, e pela obtenção de dados sobre os interesses dos utilizadores. Esses dados, depois de tratados, permitem o direcionamento individual das mensagens publicitárias, incluindo-se aqui a oferta de produtos e serviços.

São subsidiários do Facebook os aplicativos *Messenger*, *Instagram*, *WhatsApp* e *Oculus VR*.

Twitter no topo do ranking mundial

Dentre os *websites* que ocupam o topo do *ranking* mundial em número de acessos o Twitter, criado em 2006, é uma rede social de *microblogging* que, exigindo registo prévio, permite aos utilizadores pessoas ou entidades publicar pequenas mensagens até 140

caracteres, chamadas *tweets*. As atualizações de estado dos utilizadores são exibidas nos respetivos perfis e são também enviadas aos seguidores.

As principais ferramentas ao dispor dos usuários do Twitter são o *Retweet*, que permite replicar uma determinada mensagem de um usuário para a sua lista de seguidores, dando crédito ao seu autor; a criação de listas; Transmissões ao Vivo, QR Code, e os *Trending Topics*, lista em tempo real das mensagens mais replicadas nesta rede social.

O Twitter possui mais de 330 milhões de utilizadores ativos diários, segundo informa a própria empresa, e a maioria das receitas que gera provêm da publicidade¹⁵.

YouTube, o segundo mais acedido

Segundo *website* mais acedido mundialmente, logo após o Google, de acordo com a empresa de monitorização de tráfego web Alexa¹⁶, o YouTube, rede social de partilha de vídeos, foi fundado em 2005, pertencendo, atualmente, à Google. Os utilizadores são pessoas ou entidades e podem fazer *upload* de novos vídeos, criar canais e comentar, partilhar e classificar os vídeos dos restantes usuários. O registo de utilizador só é necessário para adicionar vídeos, ver determinados vídeos teoricamente só acessíveis a indivíduos maiores, criar playlists e publicar comentários.

O YouTube gera receitas por meio da publicidade, frequentemente direcionada em função dos dados recolhidos pela rede sobre as preferências do usuário, mas também cobra pela criação de canais ou pela visualização de determinados vídeos (filmes, videoclipes e outros). Tem quase dois bilhões de utilizadores diários, segundo dados da própria empresa¹⁷.

Flickr: o foco em imagens

O Flickr é uma rede social de hospedagem e partilha de imagens, especialmente fotografias, criada em 2004. Iniciou com hospedagem gratuita de forma a alcançar mais de 90 milhões de utilizadores ativos¹⁸, sendo pessoas ou entidades. Atualmente cobra do usuário. No Flickr, as imagens são organizadas por categorias, sendo, por

15 <https://about.twitter.com/company> [acedido a 30 de março de 2020]

16 <http://www.alexa.com/siteinfo/youtube.com> [acedido a 30 de março de 2020]

17 <https://www.youtube.com/yt/press/pt-PT/statistics.html> [acedido a 30 de março de 2020]

18 <https://www.thesocialmediahat.com/active-users> [acedido a 30 de agosto de 2016]

vezes, considerado um fotoblog ou *flog*. Sendo uma rede social de partilha de fotografias, os padrões que a regem são predominantemente técnicos e estéticos.

O registo no site só é necessário para se fazer *upload*, organizar as imagens em álbuns e editá-las; o simples acesso às mesmas é livre.

A dinâmica de construção do *Networking Social* auxilia a criação de uma “persona” ou identidade que pode ser atribuída a um utilizador ou consumidor que adquirindo um cariz cénico ou teatral, sobressai como estímulo à participação e partilha e potencialmente, dará origem à viralização: o consumidor gera conteúdos e torna-se igualmente parte da experiência.

A Comunicação estratégica nas redes sociais

Segundo Kasavana *et al.* (2010, p. 68-82), o conceito de gestão de redes sociais prosseguiu do passa-palavra e depoimento *broadcast*, para um conteúdo de média digital. De forma dinâmica, social e comunicação conectam-se na esfera tecnossocial e Cavanagh (2007) explora o conceito de comunidade na era digital como estando posicionado num ponto de intersecção entre geografia, comunicação e cultura.

A rede evoluiu da comunicação unidirecional para um formato de comunicação simultânea multi-direcional, capaz de apoiar os grupos virtuais, os grupos de interesses especiais, os blogs baseados em opiniões e wikis¹⁹. As redes sociais são um agente fundamental na partilha de conteúdos e experiências e cada vez mais no marketing turístico, que através delas exponencia a proximidade com o cliente/utilizador, viabilizando a partilha de vivências e colaborando para o êxito desta ferramenta representativa do mundo digital globalizado.

Há de se levar em conta a participação dos consumidores ou usuários como multiplicadores dos processos comunicacionais positivos. Nesse quadro, o consumidor não pode ser encarado apenas como um componente ocasional da promoção. A construção e a definição da imagem por meio de uma narrativa, ou *storytelling*, consistente deve ser centrada nas necessidades e interesses dos consumidores ou público alvo, de forma a se aproximar das expectativas, e a aumentar a competitividade e visibilidade da marca.

¹⁹ Kasavana, M; Nusair, K; Teodosic, K; (2010), “Online social networking: redefining the human web”, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 1 No. 1, pp. 68-82.)

Caso Destination Brand

O Networking Social para um Destination Branding:

O uso do *Networking Social* pode vir a ser a materialização de um *destination branding* que permita uma forma de comunicar a identidade única de um destino, diferenciando-o dos seus concorrentes.

De acordo com Pike (2010), o *destination branding* consiste em dois elementos principais que são sempre confusos - identidade de destino e imagem de destino. A identidade é criada por profissionais de marketing de destino com recursos exclusivos dos destinos, tentando diferenciar-se dos demais concorrentes, enquanto a imagem é aquela percebida pelos turistas. O objetivo é alcançar a consistência entre o destino percebido como imagem na mente dos turistas e a identidade do destino construído.

O networking social do Visit Porto

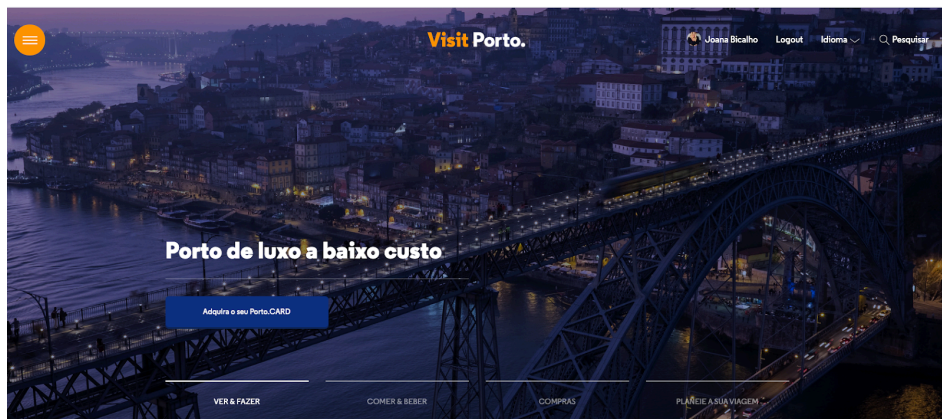
A marca *Visit Porto*® em performance comunicativa mostra a comunicação turística nas redes sociais desenvolvida pelo município do Porto. É de realçar que o Porto, cujo núcleo urbano é habitado desde, pelo menos, o século XIII a. C., é o principal destino turístico do Norte de Portugal e a porta de entrada e saída da maioria dos turistas que visitam a região.

Além de oferecer interação em seu website <https://visitporto.travel/pt-PT/>, o *Visit Porto* está presente nas principais redes sociais:

- Facebook <https://www.facebook.com/visitporto.portal>,
- Flickr <https://www.flickr.com/people/visitporto/groups>,
- Instagram <https://www.instagram.com/visitporto>
- YouTube <https://www.youtube.com/channel/UCaeIrxQE847rt-9KJHrPbZw>, Twitter <https://twitter.com/visitporto>.

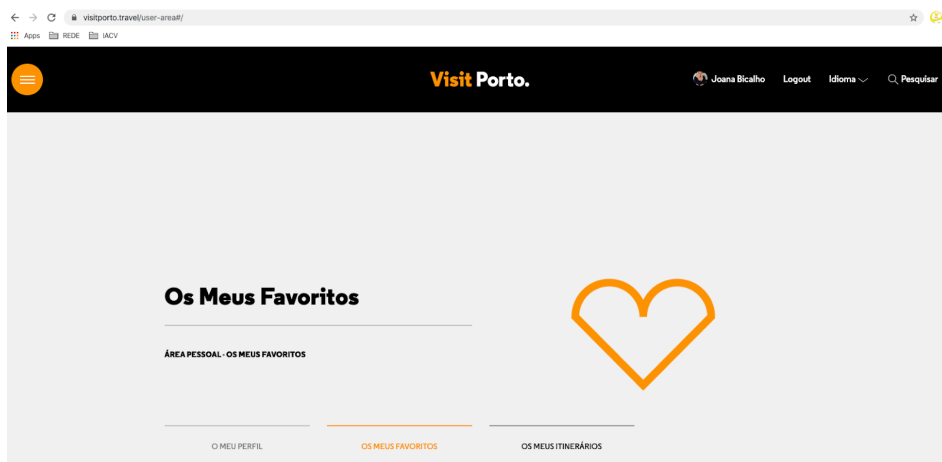
São milhares de seguidores em um enorme potencial comunicacional.

Figura 1: Página Inicial do site Visit Porto



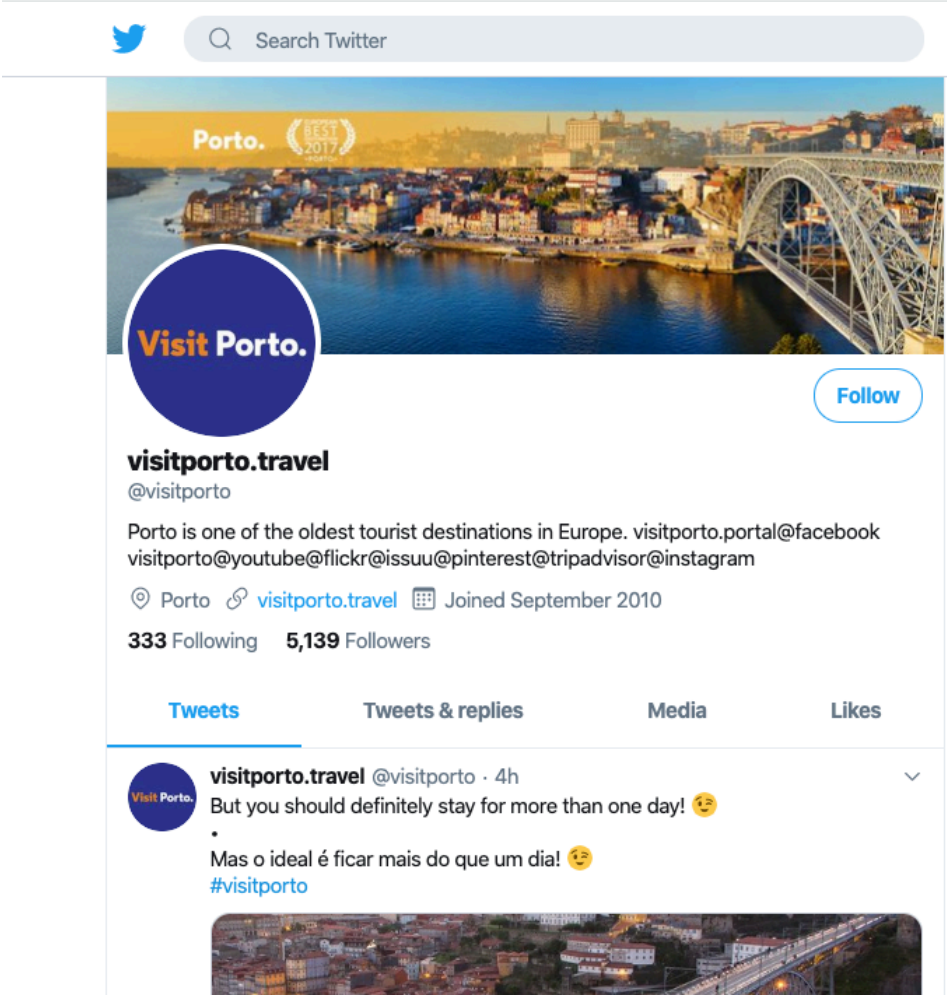
Fonte: Sítio Oficial

Figura 2: Página do Usuário no site Visit Porto



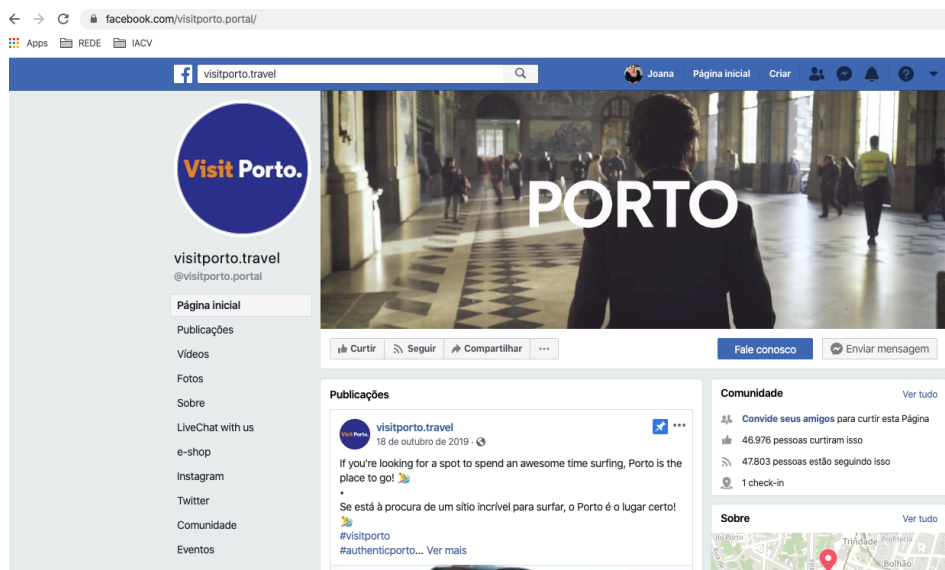
Fonte: Sítio Oficial

Figura 3: Página no Twitter Visit Porto



Fonte: Twitter Oficial

Figura 4: Página no Facebook Visit Porto



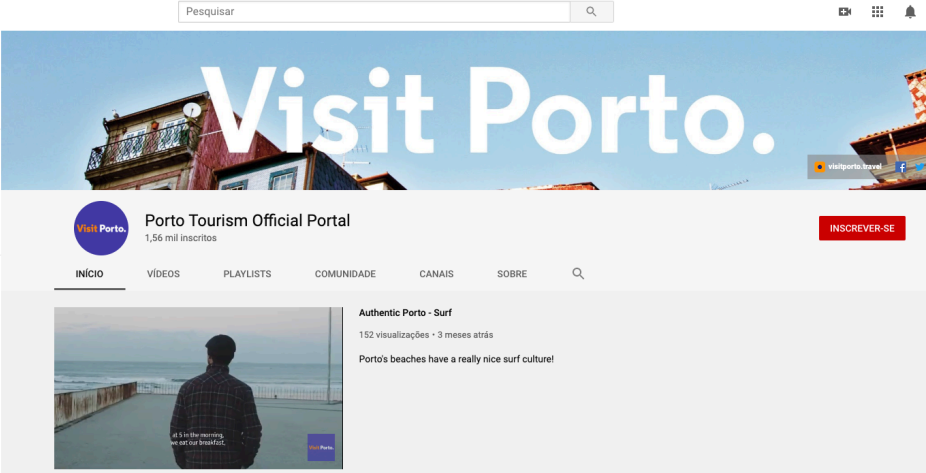
Fonte: Facebook Oficial

Figura 5: Página no Instagram Visit Porto



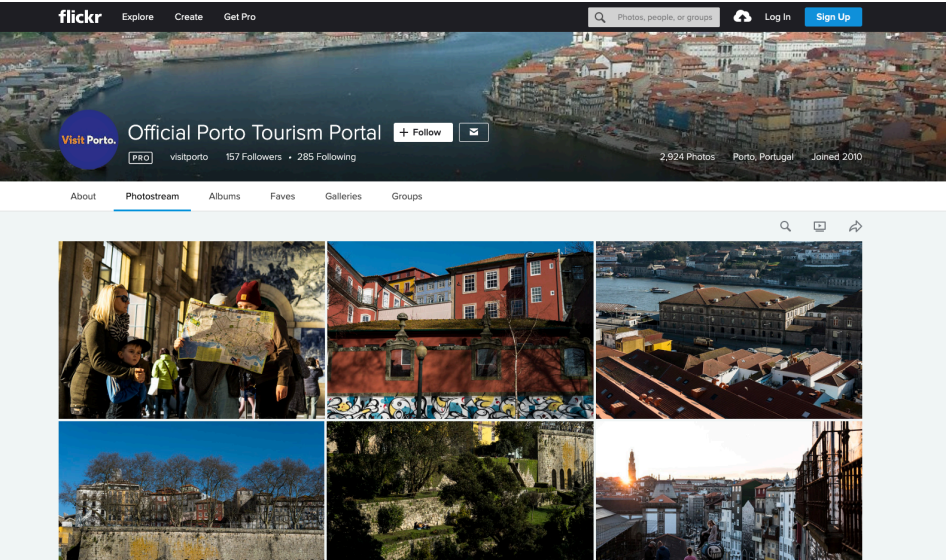
Fonte: Instagram Oficial

Figura 6: Página no Youtube Visit Porto



Fonte: Youtube Oficial

Figura 7: Página no Flickr Visit Porto



Fonte: Flickr Oficial Visit Porto

O desenvolvimento exponencial do *social media* e a sua forma acessível e intuitiva de partilha de dados, revela o impacto que uma marca possui.

“Manter as redes sociais é importante, mas provocar o engajamento é vital para as marcas e entidades voltadas para o setor”.

Paulo Faustino; Cristina Tereza Rebelo; Jorge Pedro Souza

Redes Sociais geridas estrategicamente

As redes sociais são uma ferramenta marcante a nível funcional, social e psicológico, do processo decisório na altura de escolher, por exemplo, um destino turístico, o que indicia que há em concreto, um valor que lhes deve ser atribuído e gerido estrategicamente. Vital será sempre conceber estratégias e táticas de comunicação que suscitem o *networking social* de forma a provocar o envolvimento direto ou indireto de comunidades e consumidores.

O *networking social* pode vir a contribuir para atrair consumidores e reforçar o valor de marcas. No segmento turístico, por exemplo, é através das atividades realizadas nas redes sociais pelos utilizadores, que o marketing turístico, parceiro das redes sociais comunica, ao virtual turista/viajante, a informação útil e as vivências que podem ser descobertas no local, despertando a conveniência e a vantagem do turista em visitá-lo.

A proliferação do *social media* e das plataformas digitais, para o planeamento e decisão do processo da viagem é crescentemente influenciado pela comunicação verbal eletrónica e sugere uma estratégia assertiva na condução dos mecanismos de gestão dos aspetos positivos associados ao lugar, os quais deverão ser geridos pelas entidades na condução responsável e apelativa da promoção local.

Estratégias de comunicação em redes sociais com o envolvimento de consumidores e usuários, reforça a imagem e identidade da marca a ser projetada.

Estudo realizado junto ao segmento turístico, especificamente à marca Visit Porto, mostra que manter as redes sociais é importante, mas provocar o engajamento é vital para as marcas e entidades voltadas para o setor.

Para seguir em frente

Sugestão de Estudos em Sala, ou de temas para Trabalhos de Conclusão de Curso:

1. Como promover o *Networking Social* de marcas?
2. Como identificar a “Persona” na comunicação estratégica?
3. Quais ferramentas de monitoramento e engajamento podem vir a ser utilizadas para a comunicação estratégica?
4. Qual a entrega editorial de cada rede social? *Instagram*: Inspiração; *Facebook*: Interação? *Twitter*: Informação? *WhatsApp*: Conexão? *Youtube*: Contemplação?
5. Levante dados em estudo de caso relacionado à um *Destination Branding*, em *Networking Social*.

Referências bibliográficas

- BLAIN, C.; LEVY, S. E.; RITCHIE, J. R. Destination branding: insights and practices from destination management organizations. **Journal of Travel Research**, v. 43, n.4, 2005, p. 328-338. Doi:10.1177/0047287505274646
- CAVANAGH, A. **Sociology in the age of the Internet**. Milton Keynes: Open University, 2007.
- FAUSTINO, P. Tourism, marketing and creative industries. **Tourism Trends Review**, p. 66-70, 2014.
- GRETZEL, U.; YOO, K. Y.; PURIFOY, M. **Online travel reviews study: Role & impact of online travel reviews**. Texas A&M University: Laboratory for Intelligent Systems in Tourism, 2007.
- HAYS, S.; PAGE, S. J.; BUHALIS, D. Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. **Current Issues in Tourism**, v. 16, n.3, 2013, p. 211-239. Doi:10.1080/13683500.2012.662215
- MARQUES, J. M.; FADUL, A.; ANDRADE, A.; GOBBI, M. C. **O Mercosul na imprensa do Mercosul**. (Projeto de Pesquisa). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo e Cátedra UNESCO de Comunicação para o Desenvolvimento Regional, 1999.
- WIMMER, R. D.; DOMINICK, J. R. **La investigación científica de los medios de**

comunicación. Una Introducción a sus Métodos. Barcelona: Bosch, 1996.

MORRISON, A. M. **Hospitality and travel marketing.** 4. ed. Albany: Delmar Thomson Learning.

PhocusWright. **PhocusWright.** Disponível em: <<http://www.phocuswright.com/>>.

Acesso em: 12 out. 2016.

PIKE, S. Destination branding case study: tracking brand equity for an emerging destination between 2003 and 2007. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, vol. 34, n. 1, p. 124-139. Doi:10.1177/1096348009349820

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

O Valor da Comunicação em Gestão Pública: Um Exemplo Aplicado à Área de Saúde Pública



Rita Espanha



Professora Auxiliar com Agregação do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa.

Investigadora do CIES-Iscte, desenvolve atualmente pesquisas nas áreas da Comunicação, Tecnologias de Informação e Saúde; Literacia em Saúde; Gerações e Tecnologia de Comunicação; Diretora do Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Coordenadora ERASMUS do departamento de Sociologia e membro do Grupo de Missão Iscte-Health. É autora de vários livros e artigos nas áreas da Saúde e Comunicação, Comunicação em Rede e Jovens e Media em Portugal.

E-mail: rita.espanha@iscte-iul.pt

O VALOR DA COMUNICAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: UM EXEMPLO APLICADO À ÁREA DE SAÚDE PÚBLICA

Rita Espanha

As sociedades modernas ocidentais caracterizam-se, entre outros aspetos, por serem sociedades com uma elevada difusão e circulação de informação. A distribuição e o acesso à informação são crescentes e as formas e temas sobre os quais essa democratização da informação e do conhecimento acontece são muitos, dispersos e diversificados. São sociedades onde as relações e inter-relações entre as pessoas e entre as pessoas e as instituições, organizações e os diversos sistemas, se diversificam, intensificam e complexificam, motivadas, precisamente, pela possibilidade de circulação e acesso à informação e comunicação, que deriva, principalmente, da evolução das tecnologias de informação e comunicação e da sua penetração no quotidiano dos indivíduos (GIDDENS, 2000).

Comunicação nas Sociedades Contemporâneas

Podemos dizer que, na atualidade, precisamos dos media pelo reforço que representam na nossa segurança ontológica (GIDDENS, 2000), que nos é fornecida não só pelos seus conteúdos, mas também pelo seu formato (SILVERSTONE, 1999). Os media são muito poderosos na construção social da realidade, no sentido que lhe é dada por Berger e Luckmann (2004) “o que nós conhecemos como real, é sempre real nas suas consequências”. Os discursos dos media são participantes ativos na construção da realidade produzindo representações sociais (MOSCOVICI, 2005) - ao ligarem novos fenómenos a outros anteriores e já conhecidos, tornam visível o que era apenas imaginado e tornam concreto o que era apenas teórico.

Se partirmos do pressuposto de que as representações sociais modelam o que nos é dado a partir do exterior, a partir da relação dos indivíduos e grupos com objetos, atos e situações que se criam nas inúmeras interações sociais, então a reprodução feita por essa representação implica alterações das estruturas e dos elementos, ou seja, uma reconstrução daquilo que é dado no contexto dos valores, regras e dos conceitos. É

importante entender que não há uma rutura entre universo exterior e universo coletivo e individual. O objeto está inserido num contexto dinâmico, parcialmente concebido pelo coletivo ou pelo indivíduo como prolongamento do seu comportamento (MOSCOVICI, 1978). Para Moscovici, a representação social consegue incutir um sentido ao comportamento, integrá-lo numa rede de relações em que está vinculado ao seu objeto, fornecendo ao mesmo tempo as noções, as teorias e os planos de observação que tornam essas relações estáveis e eficazes. Segundo Moscovici (2005), pessoas e grupos produzem representações no percurso da comunicação e da cooperação. Essas representações, evidentemente, não são estabelecidas por uma pessoa isoladamente e uma vez criadas, elas passam a ter uma vida própria, circulam, encontram-se, etc., dando origem a novas representações, enquanto as antigas deixam de existir. O autor refere que pessoas e grupos, longe de serem recetores passivos, pensam por si mesmos, criam e comunicam constantemente as suas próprias e específicas representações e soluções às questões que elas mesmo levantam. Os acontecimentos, as ciências e as ideologias apenas lhes fornecem o “alimento para o pensamento” (MOSCOVICI, 2005, p. 45) e esses constituem, precisamente, o conteúdo dos media.

Neste contexto, comunicação pode ser descrita como transmissão ou troca de informação, o que implica a partilha de sentido entre os que estão envolvidos no processo e podendo dar a conhecer necessidades, trocar informação, ideias, atitudes e crenças, criar entendimentos, estabelecer e manter relações.

Esta evolução do acesso à informação e à comunicação, que tem marcado de forma muito intensa os últimos 30 anos, coloca os cidadãos face a novas formas de comunicar e a canais de comunicação utilizados em função do acesso, do conhecimento e interesse de cada um.

As Teorias da Persuasão e do Marketing Social na Comunicação Pública

As teorias das ciências sociais e comportamentais procuram analisar e explicar como a mudança ocorre nos níveis individual, comunitário e social. Algumas dessas teorias concentram-se nos principais passos que podem levar a mudanças comportamentais ou sociais, enquanto outras examinam os processos de comunicação e a dinâmica de grupo.

A maioria desses passos e processos também enfatiza a interligação e a dependência mútua de fatores individuais e externos e essa ligação é muito importante na comunicação pública. Das diversas e complexas propostas teóricas possíveis de

integrar este grande grupo, destacamos as teorias para a comunicação persuasiva, particularmente interessante nas abordagens de comunicação pública.

Esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo social William McGuire (1984) e baseia-se na análise de como os indivíduos processam informações. O autor destacou doze etapas interdependentes.

Processo de comunicação persuasiva para que o indivíduo se aproprie de uma informação e inicie um novo tipo de comportamento:

- Seja exposto à mensagem
- Dê atenção à mensagem
- Ache a mensagem interessante ou pessoalmente relevante
- Perceba essa importância
- Descubra como o novo comportamento pode incorporar o seu cotidiano
- Aceite a mudança que lhe é proposta
- Tenha memória da mensagem e da mudança associada
- Seja capaz de pensar na mensagem em contextos ou situações relevantes e diferenciadas
- Tome decisões com base nas informações ou mensagens de que se recorda
- Comporte-se de acordo com essa decisão
- Receba reforço positivo sobre esse comportamento
- Integre o novo comportamento no seu cotidiano

Esse modelo também sugere que esses doze passos sejam interdependentes.

Embora o foco contemporâneo da comunicação pública seja mais o envolvimento e o compromisso de grupos alvo do que propriamente a persuasão, estes passos propostos pelo autor podem fornecer uma estrutura válida para abordar grupos-alvo ou o público em geral, para garantir seu envolvimento inicial e participação em questões do interesse público.

Outro campo teórico muito relevante neste âmbito é aquele que integra as teorias da comunicação de massa e de novos media (SHIAVO, 2014), nomeadamente as que influenciam a abordagem e a prática da comunicação pública e podem fornecer uma orientação útil sobre os princípios da comunicação, uma vez que se relacionam ao uso e influência dos media no contexto das intervenções de comunicação. Muitos desses princípios transcendem os *mass media* e os chamados novos media e também se aplicam a outras áreas de ação da comunicação pública.

No caso dos *mass media*, é incontestável, atualmente, a capacidade dos meios de comunicação de atingir percentagens significativas de grupos e públicos interessados e relevantes. Se usados e selecionados adequadamente em resposta às necessidades e preferências do público, a rádio, a televisão, a imprensa e a internet são poderosos intermediários entre os comunicadores e seu público-alvo.

As teorias de comunicação de massas incluem pesquisas e estudos que se centram no impacto dos meios de comunicação nas populações pretendidas e muitos de seus princípios e observações podem ser aplicados em geral ao campo global da comunicação. Porém, vale a pena atentar em alguns aspetos e definições que são realçadas por McQuail (2003), nomeadamente no que se refere à questão dos efeitos:

Os efeitos dos *media* podem definir-se como as consequências [sobre os grupos que alcançam] daquilo que os meios de comunicação de massa fazem, sejam esses efeitos intencionais ou não;

O poder dos *media*, por outro lado, diz respeito à sua capacidade geral para produzir efeitos, especialmente se for um processo planeado;

A eficácia dos *media* mede-se, assim, pela sua eficiência em atingir um determinado objetivo, se esse implicar uma intenção.

No que diz respeito às teorias dos novos media, há uma grande aposta e expectativa relativamente ao seu potencial na comunicação pública, em particular das tecnologias de informação e comunicação. As teorias emergentes de novos media concentram-se, fundamentalmente, na tentativa de explicar o processo pelo qual as chamadas TIC (tecnologias de informação e comunicação) podem ajudar a construir comunidades em torno de questões de carácter social, influenciando a participação das pessoas, promovendo a partilha de conhecimento, a expansão de redes sociais, testar mensagens e estratégias e influenciar o comportamento e a mudança social (CASTELLS, 2002; ESPANHA, 2009).

Por último, destacaríamos as teorias relacionadas com marketing social. O marketing social tem sido definido como “a aplicação de tecnologias de marketing comercial à análise, ao planeamento, à execução e à avaliação de programas destinados a influenciar o comportamento voluntário dos públicos a fim de melhorar seu bem-estar pessoal e de sua sociedade” (ANDREASEN, 1995, p. 7).

O marketing social constitui uma estrutura que engloba várias áreas de conhecimento, como sejam as teorias da psicologia, sociologia, antropologia e comunicação. E ajuda a compreender como influenciar o comportamento das pessoas (TAVARES;

ESPANHA, 2015). Kotler & Zaltman (1971) inauguram o conceito de marketing social, definindo-o como o projeto, a implementação e o controlo de programas calculados para influenciar a aceitação de ideias sociais e envolvendo considerações de planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de mercado. Andreasen (1994), sublinha que o propósito do marketing social consiste na mudança de comportamento e não na disseminação de ideias, estabelecendo que, apesar de divulgar informação e ideias, o marketing social não pode ser confundido com educação e propaganda.

Semelhante ao marketing comercial, a mudança de comportamento é o objetivo final do marketing social. No entanto, no marketing comercial, a mudança de comportamento é procurada principalmente para beneficiar as organizações patrocinadoras (ANDREASEN, 1995), mesmo que, em alguns casos, atividades de marketing também incentivem a adoção de determinados comportamentos. Uma das principais contribuições do marketing social para o campo da comunicação pública é uma abordagem sistemática centrada nas pessoas. As técnicas e ferramentas de marketing social são particularmente úteis no desenvolvimento de perfis de grupos-chave, análises de situação e de marketing e na definição de problemas e possíveis soluções (SHIAVO, 2014).

Outra contribuição está relacionada com a importância da relação custo-efetividade e análises competitivas. A abordagem de marketing social à concorrência estimula a análise e a compreensão de todas as possibilidades, como comportamentos alternativos ou programas ou produtos que as pessoas possam ter individualmente ou em comunidade (ANDREASEN, 1995). Pretende ajudar a desenvolver um “produto” desejável que provavelmente será adotado e que seja adaptável ao estilo de vida, às crenças e às necessidades das pessoas. No entanto, na comunicação pública e de carácter social, os “produtos” são sempre intangíveis e devem coincidir com resultados comportamentais ou sociais (por exemplo, mudanças nos comportamentos alimentares ou nas práticas relacionadas com a proteção do ambiente, como a separação dos lixos).

“O marketing social representa uma ferramenta valiosa num futuro que trará desafios de muitas e grandes mudanças de comportamento dos cidadãos e das sociedades.”

Tavares & Espanha

No conjunto das propostas teóricas e seu enquadramento vale a pena realçar ainda a utilização de tecnologias interativas, nomeadamente as redes sociais ou as aplicações para dispositivos móveis. Em comunicação pública revelam-se uma grande aposta para aumentar a disseminação de informação, relevante e influente, baseada em comunicação pública, com planos e estudos cuidadosos e objetivos, que ajudem a guiar o design, a implementação e as políticas a desenvolver.

Há, deste modo, oportunidades relevantes para impulsionar a investigação sobre comunicação pública que tenha em conta o papel da comunicação sobre riscos para prevenir, preparar e responder a crises e emergências públicas, como desastres naturais, ou mesmo atos de terrorismo (ROWAN *et al.*, 2007). Tem vindo a ser dado cada vez maior ênfase ao papel do *empowerment* na pesquisa sobre comunicação pública (KREPS, 2008). Esse ênfase pode contribuir para revolucionar os sistemas políticos modernos, ao tornar mais igualitários os papéis do servidor público e o cidadão, retirando parte da pressão que se exerce sobre o sistema ao “empoderar” os cidadãos como parceiros nesse mesmo sistema.

As Tecnologias de Comunicação e Informação e o seu Papel na Comunicação Pública

As tecnologias de informação e comunicação são “(...) formas e fluxos de informação digitalizada, nomeadamente dados, sob a forma de texto, som ou imagens em tempo real que são condensadas numa série de zeros e uns e transmitidos através de ondas hertzianas, cabos subterrâneos e redes transnacionais” (GIBSON; WARD, 2000, p. 10)

Já Colombo (1993) considera novos media todos os meios de comunicação, representação e conhecimento onde é possível encontrar a digitalização do sinal e do seu conteúdo, possuindo dimensões de multimedialidade e interatividade. Assim, os *media*, e os novos *media* em particular, revestem-se de uma importância fulcral na construção de projetos de autonomia, na medida em que têm capacidade de fornecer a informação e o conhecimento fundamentais para que esse processo se realize, mas também, porque eles próprios se constituem como mais do que algo novo em termos tecnológicos. São também tecnologias que promovem, em simultâneo, a comunicação e novos modelos de organização social e económica, criando novas audiências, novos públicos e utilizadores, que possuem uma nova linguagem e novos conteúdos e que proporcionam novos conhecimentos (CARDOSO, 2003).

Mas os novos media também podem e devem ser definidos pela mudança que induzem ou produzem a partir da sua difusão e utilização. Segundo Manuel Castells (2004a), o que as tecnologias permitem são, fundamentalmente, novas formas de

organização da produção, do acesso ao conhecimento, de funcionamento da economia e, conseqüentemente, novas formas de cultura. Levam-nos a uma gestão diferente do tempo e do espaço das nossas redes de relacionamento, entre as empresas, entre os amigos, entre o estado e os cidadãos, ou entre as nações. Além disso, também é possível afirmar que estes novos media estão a introduzir novas audiências (com novos usos) através de mudanças nos processos de apropriação social e difusão das tecnologias (LIVINGSTONE, 1999; CARDOSO, 2006).

Manuel Castells (2003a) chama-nos a atenção para a importância central que as tecnologias de informação e comunicação representam nas sociedades contemporâneas, as quais não dizem respeito apenas a transformações de carácter tecnológico, mas sim a alterações na organização social e nas estruturas de base das sociedades. Elas “ligam” o mundo e dão forma àquilo que Castells chama “sociedade em rede”. Por elas passam os fluxos de imagens, sons, de riqueza e de poder; são também elas que dinamizam e estão na base dos fluxos de informação e conhecimento, provocando a emergência de um novo modelo de sociedade, onde a geração, o processamento e a transmissão de informação se tornam fontes fundamentais de produtividade e poder.

As tecnologias de informação e comunicação e as redes que elas geram expressam as tendências do processo de globalização e a reconfiguração do tempo e do espaço. Através da Internet vivemos a experiência de poder circular num espaço-tempo virtual, que nos permite a possibilidade de conhecer novas maneiras de fazer, de ser e viver no mundo atual, provocando alterações de fundo em todas as esferas da ação humana. Castells introduz também o conceito de “Sociedade das Comunicações Móveis” (2004b), fundamental na análise das sociedades contemporâneas, e que pretende dar conta da nova configuração da vida social resultante da mobilidade proporcionada pelas comunicações móveis em geral, e pelos telemóveis, em particular.

Uma vez que as comunicações são parte central da atividade humana, o advento deste tipo de tecnologia móvel, capaz de permitir a comunicação em qualquer parte e para qualquer parte, tem profundos efeitos sociais. No entanto, pouco se sabe ainda acerca do tipo e condições destes efeitos. Se nos reportarmos à história da tecnologia, incluindo a Internet, é possível observar que muitas vezes os indivíduos acabam por se apropriar dos dispositivos e utilizá-los para fins muito distintos dos inicialmente previstos (WINSTON, 1999). Além disso, quanto maior for o grau de interação possível com a tecnologia, maior será a capacidade dos indivíduos de se tornarem produtores ativos das práticas de utilização (CARDOSO, 2006; SILVERSTONE, 2005). E as tecnologias de informação e comunicação também fornecem possibilidades de autonomia para os indivíduos em relação aos seus contextos, sociais

e individuais, favorecendo a propensão para a fuga ao controlo tradicional e cada vez mais aptos para enfrentar as contradições das sociedades modernas, sem esquecer a importância das redes na construção de novos movimentos sociais, só possíveis num contexto de utilização alargada das tecnologias de informação e comunicação (LOADER, 1997; CASTELLS, 2003b).

A autonomia da sociedade civil na comunicação e informação

A sociedade em rede parece caracterizar-se, nas diversas culturas onde se pode identificar, por um incremento substancial do nível de autonomia dos sujeitos e da própria sociedade civil, relativamente ao Estado e às grandes empresas. Estas alterações de base cultural não dependem, naturalmente, da tecnologia, mas sim da evolução social. Segundo Castells, essas alterações resultam, fundamentalmente, dos seguintes fatores: crise de legitimidade das instituições políticas e do mundo dos negócios, da afirmação da personalidade individual como valor que se sobrepõe às normas sociais e da expressão de identidades coletivas distintas dos valores dominantes (CASTELLS, 2007; CASTELLS, 2003b; GIDDENS, 1991; BECK, 2004). As pessoas formam as suas próprias redes de relações em torno de projetos individuais e coletivos, a partir dos seus interesses e valores. A expressão organizativa desses projetos são as redes horizontais que vinculam quem participa ou pode participar no projeto em que se constitui a rede. E a plataforma tecnológica onde estas redes construídas por projetos espontâneos que surgem na sociedade é, em primeiro lugar, a Internet.

Podemos concluir que o papel da Internet se torna particularmente importante se considerarmos que os utilizadores são em geral mais jovens, mais qualificados e com tendência para aumentar, o que não significa, na prática, uma substituição dos media tradicionais, mas sim alterações nas práticas comunicacionais, naturalmente, mas também nas práticas de sociabilidade. O sistema de media, organizado em rede, permite formas de consumo e utilização dos media (tanto novos como tradicionais) muito diversificadas e criativas, alterando, na sua essência, a forma como os indivíduos as apropriam, por um lado, e as reproduzem, por outro, o que reforça a ideia do aumento da importância do papel da Internet, associado não ao desaparecimento dos media tradicionais, mas pela sua organização em rede, ao criar as pontes necessárias entre velhos e novos media, e transformando sistemas de comunicação interpessoal em sistemas de comunicação de massas, contudo, o inverso também se verifica.

O acesso à Internet e às tecnologias digitais em geral está a desmaterializar-se, provocando uma revolução semelhante à que o telemóvel gerou na comunicação oral. A sobreposição dos vários meios de comunicação que se dava no lar, nomadiza-se,

tornando-se um permanente “*anywhere just in time*” ligado à presença física do nosso corpo e não apenas ao lugar onde chega o cabo de ligação (ESPANHA *et al.*, 2006).

Esta nova era da informação levanta novas e múltiplas questões, de natureza tecnológica, naturalmente, mas também de natureza cultural e política, ao confrontar a criatividade com o receio da inovação, o medo e a insegurança com as possibilidades de sociedades mais justas e igualitárias, mais livres (BENKLER, 2006; LESSIG, 2006)

Nesta lógica de ideias verifica-se, assim, que o sistema geral de media se encontra em processo de mutação reconfiguradora, originando processos de simbiose entre os diversos meios em direção a um desdobramento dos conteúdos, dos processos de criação desses conteúdos e, principalmente de distribuição desses conteúdos. Origina-se uma rearticulação tanto dos modos relacionais em sociedade quanto da paisagem cultural e de produção e reprodução do real que se “mostra” à sociedade.

Para além do referencial empírico, convém também ponderar as consequências cognitivas da emergência do fator “Internet” no padrão cultural dos indivíduos, no modo como permite multiplicar acontecimentos numa topografia mais vasta da informação noticiosa e do entretenimento, assim como os resultados dessa mesma multiplicação de acontecimentos, reais e ficcionais, na intensidade existencial e relacional de uma sociedade em rede.

Estudo de Caso: A Comunicação em Saúde Pública

A comunicação em saúde pública, o seu papel e importância, parte do pressuposto de que os indivíduos, vivendo num ambiente de saúde adverso, devem ser informados sobre assuntos que os afetam a si e/ou à sociedade e que, frequentemente, tem a intenção de despoletar mudança de comportamento (WALLACK; DORFMAN, 2001).

Embora se observem diversos pontos de vista sobre os campos de definição e a delimitação do conceito de campanhas de comunicação públicas, sobre a sua área de intervenção, intenção ou efeito esperado, a maioria das abordagens inclui como ideias centrais a influência ou mudança de comportamento e o foco nos assuntos de interesse público, criando assim a sua distinção da comunicação de carácter comercial, bem como a disseminação através de meios de comunicação de massa e/ ou outros canais de comunicação.

“A comunicação pública no âmbito da saúde deverá ter como objetivos últimas atividades de comunicação em saúde pensadas e delineadas, que possam ajudar os indivíduos a compreender melhor a sua própria saúde, dos seus familiares e as necessidades da sua comunidade, para que possam agir de forma a maximizar as suas práticas de bem-estar”.

Rita Espanha

Apresentam-se alguns exemplos de possibilidades que a comunicação pública em saúde pode abrir, concretamente:

- Melhorar os cuidados de saúde para pessoas com doenças crónicas e agudas
- Reduzir o impacto dos fatores socioeconómicos, raciais e étnicos, em doenças específicas, nos cuidados de saúde
- Melhorar a efetiva prevenção da doença e promoção da saúde.

Assim, atualmente a comunicação em saúde foi aceita como uma ferramenta válida para a promoção da saúde pública, podendo desempenhar papéis específicos como:

Melhorar o conhecimento e a consciência das questões de saúde (problemas ou soluções)

- Influenciar as perceções, crenças, atitudes e normas sociais
- Incentivar para a ação
- Demonstrar ou ilustrar capacidades e possibilidades
- Mostrar os benefícios da mudança de comportamentos
- Incrementar a procura de serviços de saúde
- Reforçar conhecimentos, atitudes e comportamentos
- Refutar mitos e preconceitos
- Facilitar o relacionamento entre instituições
- Proteger ou salientar uma questão de saúde pública ou de um grupo populacional

Investimentos em comunicação e saúde podem contribuir para melhorias na prevenção, motivação para mudanças nos comportamentos e adesão a tratamentos, algo reconhecido pelos próprios profissionais de saúde, que têm desenvolvido a

perceção da importância e do papel crítico que a comunicação representa na área da saúde (BERTRAND, 2005; LAVERACK, 2008).

A cobertura por parte dos *media* de assuntos relacionados com saúde obriga-nos a uma abordagem desta temática que relacione estudos de sociologia da saúde com estudos sobre media e comunicação. A análise da informação médica está muitas vezes confinada à relação/comunicação entre médico e utente e entre utente e sistemas formais de saúde. Por outro lado, as tecnologias de informação e comunicação oferecem hoje um variado leque de ferramentas ao dispor do profissional de saúde, tais como, a telemedicina, bases de dados clínicas *on-line*, comunicação por *e-mail* com pacientes, bibliotecas virtuais de informação médica, prescrição eletrónica de receituário, etc. Oferecem também uma multiplicidade de serviços e informação ao utente/paciente, desde consulta de informação médica e/ou de saúde, marcação de consultas *on-line*, etc.

A oferta de conteúdos sobre saúde na televisão, faz-se, fundamentalmente, nos programas informativos (jornais e programas de informação, documentários e *talkshows*) e através da ficção, indiretamente, nas séries e telenovelas não necessariamente centradas nas temáticas da saúde, mas que as atravessam em momentos específicos, e nas séries que se centram nessas temáticas, fundamentalmente sobre médicos e hospitais.

Determinados assuntos sobre instituições de saúde e sobre saúde em geral são mais bem apreendidos pelo público telespectador quando transmitidos em programas de entretenimento e não em programas de informação (Turow, 1996). Os conteúdos de saúde transmitidos pelas séries de ficção dedicadas a esse tema podem ter um papel influenciador da forma como cada um de nós, cidadãos, constrói as suas representações sobre a saúde, os serviços de saúde, os profissionais de saúde. Um estudo desenvolvido pela *Kaiser Family Foundation* sobre o impacto dos conteúdos de saúde na televisão, utilizando a série “Serviço de urgência” como estudo de caso (KAISER FAMILY FOUNDATION, 2002), conclui que os espectadores da série adquirem maiores conhecimentos e informação sobre assuntos específicos, muitas vezes relacionados com prevenção e diminuição do risco, comparando com a que possuíam anteriormente ao visionamento de determinado episódio.

Parte dos telespectadores aprendem de facto algo relacionado com temas de saúde a partir do visionamento de entretenimento para televisão, inclusivamente alguns sentem-se motivados a procurar informação adicional sobre saúde, debatem mais frequentemente esse assunto com familiares e conhecidos, e, muitas vezes, com os seus médicos.



*"Tratar cénica e
dramaticamente
assuntos de saúde
em programas de
entretenimento e
ficção televisiva
pode ser um
mecanismo muito
poderoso para
informar o público
sobre assuntos-
chave na área da
saúde".*

Para os autores do estudo, é claro que a repetição das mensagens é a chave para incrementar a compreensão e a apreensão a longo prazo por parte das audiências.

Este aspeto tem implicações para todos aqueles que estão envolvidos em processos de divulgação de informação sobre saúde para o público em geral. Tratar cénica e dramaticamente assuntos de saúde em programas de entretenimento e ficção televisiva pode ser um mecanismo muito poderoso para informar o público sobre assuntos-chave na área da saúde.

Também a Internet e demais tecnologias de informação e comunicação, ao permitirem fluxos informacionais (imagens, sons, etc.), abrem constantemente novas possibilidades para a medicina, e ao fazê-lo “interpõem-se” entre o cidadão e o profissional de saúde, mas também entre profissionais, e entre estes e as instituições de saúde. Esse facto tem originado vários estudos com enfoque na relação dos profissionais de saúde e utentes com as tecnologias de informação e comunicação, e sobre o relacionamento entre o profissional de saúde e paciente, mediado pelas novas tecnologias de informação e comunicação. A maioria assenta no estudo deste “novo” relacionamento entre médico e paciente.

As práticas e usos da Internet e dos *media* em geral no âmbito da saúde, assim como os impactos associados, estão fortemente ligados a variáveis sociais, não sendo apenas os resultados da implementação de determinadas aplicações tecnológicas. É importante compreender de que forma e em que medida é que as tecnologias de informação e comunicação (re)constroem (ou não) a relação dos indivíduos com os prestadores de cuidados de saúde, tornando-os em cidadãos mais autónomos, mais autodidatas e mais (auto e hétero) críticos em relação à informação que possuem.

Um aprofundamento desta temática permitirá um melhor conhecimento da eventual mudança em curso nas sociedades modernas, por via da apropriação das novas tecnologias de informação e comunicação e no desenvolvimento da comunicação no campo da saúde. Genericamente, a *e-health* pretende contribuir para o estabelecimento de um novo modo de relacionamento entre o cidadão e os profissionais de saúde, assente na partilha das decisões e da informação. No entanto, o caminho nessa direção é longo e urgente, pois para tal ser realidade, importa disponibilizar, por meios eletrónicos fidedignos, de qualidade e seguros, informação científica relevante, bem como, os registos pessoais de saúde dos cidadãos, o que não acontece em muitos países.

Contextualmente, esta abordagem reflete um momento em que as tecnologias de informação e comunicação e os sistemas eletrónicos de saúde se apresentam como desafios incontornáveis às instituições de saúde, proporcionando quer a melhoria da

qualidade dos cuidados, como também o aumento da capacidade de controle e de gestão.

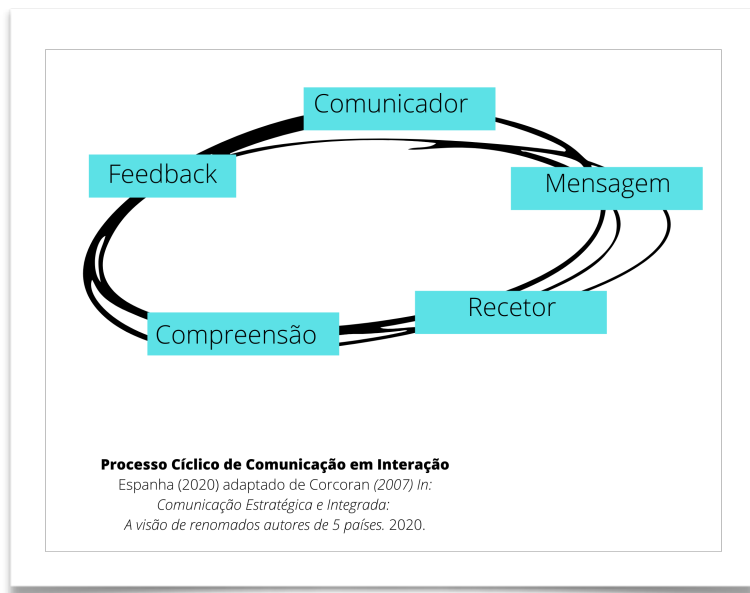
As Campanhas de Saúde Pública

A comunicação tem, um papel essencial em qualquer ação que vise melhorar a saúde. O processo de comunicação, como já vimos anteriormente, é uma transação multidimensional influenciada por uma variedade de fatores. Quando falamos em promoção da saúde, a troca bem-sucedida de informações entre o profissional e o público-alvo é uma área que necessita de atenção também ela multidimensional e multidisciplinar. Como destaca Dutta-Bergman (2005), o trabalho nesta área deve aprofundar e testar empiricamente os papéis da cultura, estrutura, media, contextos familiares e interpessoais no âmbito das campanhas de comunicação em saúde.

Frequentemente, a ênfase que é atribuída à teoria é relevante, mas a aplicação da teoria à prática pode ser considerada limitada. Nas campanhas públicas de saúde, a comunicação é um procedimento planeado e a efetividade deste processo planeado só se realiza quando a audiência/público alvo alcança, age em conformidade ou responde à mensagem (CORCORAN, 2007).

O modelo representativo básico de comunicação é geralmente concetualizado como um processo de fluxo unidirecional (comunicador → mensagem → recetor), porém, na contemporaneidade devem acrescentar-se variáveis como: compreensão completa pelo recetor da mensagem e feedback para o comunicador. Essas duas últimas variáveis são muito importantes para a comunicação em saúde, pois implicam a existência de uma comunicação bidirecional, evoluindo, assim, do conceito tradicional de comunicação unidirecional para a comunicação multidirecional. Neste sentido, reconhecendo que a comunicação é um processo cíclico que envolve uma série de ações, o modelo em causa pode ser apresentado graficamente de forma circular:

Figura 1: Processo cíclico de comunicação em interação



Fonte: criação própria, a partir de Corcoran, 2007

A natureza multidimensional e a dinâmica dos processos comunicativos significam que as interações contêm vários aspetos que influenciam a comunicação.

A comunicação na saúde ocorre em níveis múltiplos, incluindo indivíduo, grupo, organização, comunidade ou media. A comunicação em saúde pode ser definida da mesma maneira que a comunicação geralmente é definida: um processo transacional (CORCORAN, 2007) ou interativo. A principal diferença na comunicação da saúde é que o enfoque não é geral, mas específico da informação em saúde.

“A primeira fase de qualquer campanha de comunicação é analisar os aspetos comportamentais do problema de saúde. Se pudermos entender os fatores que influenciam o comportamento, estaremos numa posição melhor para elaborar estratégias e formular métodos para alcançar os nossos objetivos de comunicação em saúde”.

Atkin (2001)

Atkin (2001) lembra ainda que a teoria auxilia a que se possam prever os resultados das intervenções e as relações entre variáveis internas e externas.

Segundo Kreps (2003) quando falamos em comunicação em saúde acrescentamos um “recurso” que permite que mensagens de saúde (por exemplo, prevenção, risco ou consciência) sejam usadas na educação para a saúde e prevenção de problemas de saúde. Esta ampla definição inclui o facto de que a comunicação em saúde pode ocorrer, assim, em muitos níveis e necessita de uma abordagem holística para a promoção da saúde.

Para uma eficaz campanha de promoção de saúde e prevenção da doença deve partir-se da compreensão de como e porque as pessoas mudam seus comportamentos e para que ponto da intervenção é melhor direccionar uma mensagem. Tal permite a identificação das ações necessárias para alterar ou promover determinados comportamentos e destaca os caminhos de influência que impedem e/ou promovem um comportamento determinado.

De acordo com Corcoran (2007), as teorias não identificam especificamente que tipo de intervenção deve ser seguida numa campanha de comunicação pública. Mas podem gerar um conjunto de ideias, razão pela qual se defende que uma intervenção deve ser liderada pela teoria. Existem vários modelos teóricos que identificam influências das campanhas de comunicação no processo de mudança comportamental, ainda segundo a mesma autora. Esses modelos podem, então, ser selecionados de acordo com o que o comunicador deseja alcançar, sendo que o objetivo da teoria é, precisamente, possibilitar a troca bem-sucedida de informações entre o promotor de saúde e o público-alvo (por exemplo, o indivíduo, o grupo, a população).

O sucesso do processo de comunicação pública voltada para a saúde é geralmente influenciado por variáveis, como exemplo:

- A relação entre o comunicador e o público (como descrito anteriormente)
- A mensagem em si
- Como a mensagem é enviada
- As crenças, valores e atitudes do público.

A teoria pode, portanto, ajudar a prever e explicar comportamentos, auxiliar na orientação de informações e prever o efeito que as informações podem ter.

A aplicação da teoria à prática não é um passo fácil. A promoção da saúde tem vindo a utilizar a teoria esporadicamente, e muitas vezes inconsistentemente. Jones &

Donovan (2004) argumentam que os comunicadores frequentemente ignoram a teoria, desenvolvendo campanhas de comunicação em saúde pública apenas baseados num conceito de “experiência prévia” ou sensibilidade ao tema e à população em causa.

Porém, é defensável que, se a campanha de comunicação for baseada num modelo teórico, alguns dos problemas associados a deficientes processos comunicativos possam ser eliminadas. Autores como Tones & Tilford (1994) argumentam que os profissionais da comunicação precisam de uma estrutura teórica para fazer uma seleção clara dos indicadores de resultados e justificar as escolhas que realizam. Os modelos teóricos de promoção da saúde geralmente procuram incluir elementos-chave importantes para a ação e para os processos de tomada de decisão. Nas campanhas de comunicação para a promoção da saúde e prevenção da doença, os modelos são frequentemente inspirados pela psicologia social ou comunicação em saúde e aplicados a contextos de saúde. Veja abaixo o modelo de *Input*, de McGuire (2001).

Figura 2: Fatores de comunicação INPUTS - Matriz de informação - persuasão

	INPUT	FATORES A INCLUIR
1	Fonte	Demografia, Credibilidade, Atratividade, ...
2	Mensagem	Recursos, Organização, Estilos,....
3	Canal	Tipo de media (televisão, imprensa, rádio, internet...)
4	Recetor	Demografia, Fatores socio/psicológicos...
5	Objetivo/alvo	Mudança Comportamental (Resposta imediata, Prevenção a prazo, Cessação,)

Fatores de comunicação INPUTS
Matriz Informação - Persuasão
Espanha (2020) adaptado de McGuire (2001) In:
Comunicação Estratégica e Integrada:
A visão de renomados autores de 5 países. 2020.

Fonte: McGuire 2001 adaptado.

Vamos aprofundar, aqui, o modelo de comunicação-persuasão, já apresentado num ponto anterior, e que tem orientado frequentemente a comunicação em saúde pública, particularmente no uso de meios de comunicação de massa (ELDER, 2001), e que se baseia de forma particular nas ciências da comunicação. A figura acima apresenta o modelo que caracteriza-se por se basear numa matriz de dupla entrada, que pode ser manipulada e medida para promover a mudança de comportamentos. Os *inputs* contêm cinco segmentos separados de comunicação: origem, mensagem, canal, destinatário e alvo. Essas variáveis de *input* fornecem opções para os profissionais de comunicação e saúde selecionarem e manipularem e que representam o passo principal para alcançar o sucesso do processo comunicativo (McGUIRE, 2001).

Como qualquer modelo de aplicação teórico-prática, também este tem vindo a ser alvo de diversas críticas, sendo que a mais evidente é a que é comum a todos os modelos de base cognitiva: as pessoas não agem necessariamente a partir da lógica, nem processam sempre a informação e o conhecimento de forma racional. Além disso, este tipo de modelo implica vários passos no processamento da mensagem até à mudança de comportamento, o que faz com que ao mesmo tempo que a audiência processa a mensagem uma parte significativa dessa mesma audiência vai-se perdendo ao longo do caminho (Huhman *et al.*, 2006). Assim, para que a aplicação deste modelo tenha sucesso é necessária uma elevada e também longa exposição (acompanhada de processos efetivos de consciencialização).

Para autores como Concoran (2007), Shiavo (2014) e Parvanta (2011), não é, atualmente, aceitável que as campanhas de comunicação para promoção da saúde e prevenção da doença sejam planeadas e implementadas numa base *ad hoc*. A aplicação da teoria à prática nas campanhas não pode ser ignorada. Embora os modelos teóricos não forneçam uma explicação completa de todos os fatores no processo de mudança de comportamento, eles identificam fatores potenciais ou pontos de alavancagem que podem influenciar as decisões que auxiliem a orientar toda a estruturação do processo comunicativo em saúde pública.

‘É necessário desenvolver investigação sobre campanhas de promoção da saúde que integrem a comunicação de massas, mas também a comunicação em rede, a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional

Dutta-Bergman (2005)

Dutta-Bergman (2005), apresenta novas direções e possibilidades para as campanhas de promoção da saúde, ancoradas em modelos teóricos. No seu artigo de 2005, faz uma revisão dos modelos mais “populares” de campanhas de comunicação em saúde e demonstra que, apesar do reconhecido valor dos media, a abordagem dominante para a mudança de comportamento no campo da saúde é frequentemente referenciada ao nível do indivíduo. Essa focalização do comportamento de saúde no indivíduo pode ser problemática, pois reflete um viés cultural individualista, ignora o papel do contexto e da estrutura e é orientado cognitivamente.

As tendências atuais na pesquisa de campanhas de comunicação levam-nos a olhar para novas perspectivas também para além das mensagens nos *mass media*. Para o autor, é necessário investigar a eficácia de campanhas de promoção da saúde que integrem a comunicação de massas, a comunicação em rede, a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional (DUTTA-BERGMAN, 2005).

Deste modo, para que as campanhas sejam bem-sucedidas, vários níveis de comunicação em múltiplas perspetivas precisam ser ativados simultaneamente. Os últimos anos documentaram um crescimento exponencial no número de campanhas que ultrapassam os níveis intrapessoal e mediado em massa para incluir os níveis interpessoal, pequenos grupos, organizacional, comunitário, social, económico e cultural (GILLIS, 1999).

A saúde pública tem vindo também a apropriar-se de tecnologias móveis e da Internet, como *smartphones* e *tablets*, assim como dos avanços na fotografia digital, visualização de dados e sistemas de informações geográficas. Devido a esses e outros avanços tecnológicos, a informação está disponível globalmente numa escala inimaginável, e a comunicação mudou drasticamente (PARVANTA, 2011).

“A saúde pública é fundamentalmente baseada em dados, em informação. Não surpreende, portanto, que o campo da saúde pública tenha sido fortemente influenciado pelos avanços da tecnologia da informação e comunicação”.

Rita Espanha apud Parvanta (2011)

Os tipos e usos de tecnologias estão a mudar dinamicamente e são obtidos, trocados, interpretados e disseminados, fundamentalmente, como conhecimento e informação. Assim, surgiu também na saúde pública, uma área ligada às tecnologias e informação e

comunicação, que está alicerçada e relacionada com a comunicação e a saúde (PARVANTA, 2011).

A introdução de tecnologias da informação e comunicação, no âmbito dos sistemas de saúde, nas suas diferentes dimensões e níveis de ação, produzem potenciais benefícios para os cidadãos e para os prestadores dos serviços. A utilização destas tecnologias no campo da saúde constitui-se como um elemento essencial para a promoção de modos de relacionamento mais seguros, acessíveis e eficientes com os cuidados de saúde. Também ao nível da eficiência económica e do controlo da despesa pública, a introdução de novas tecnologias da informação e da comunicação, no contexto dos sistemas de saúde, desempenha um papel preponderante (OCDE, 1995 apud SIMÕES, 2004).

Comunicação e Saúde Global

As instituições internacionais dedicadas à área da saúde têm vindo a assumir um conjunto de posições e políticas que interessa aprofundar.

Entre os objetivos que apresentam, podemos identificar a utilização de estratégias de comunicação em saúde e tecnologias de informação em saúde para melhorar os resultados de saúde da população e a qualidade dos cuidados de saúde, além de pretender melhorar a equidade em saúde.

Em termos globais, partem do pressuposto que ideias sobre saúde e respetivos comportamentos são moldados pela comunicação, informação e tecnologia com as quais as pessoas interagem todos os dias. A comunicação em saúde e a tecnologia de informação em saúde são centrais para os cuidados de saúde, a saúde pública e a forma como nossa sociedade encara a saúde. Esses processos compõem as formas e o contexto em que os profissionais e o público procuram, compreendem e utilizam informações de saúde, impactando significativamente as suas decisões e ações no campo da saúde.

No caso da OMS (Organização Mundial de Saúde), esta organização reconhece que a comunicação eficaz, integrada e coordenada é essencial para o cumprimento de uma das suas principais metas: “construir um futuro melhor e mais saudável para as pessoas em todo o mundo”. O seu objetivo é concretizar uma abordagem estratégica para comunicar efetivamente informações, conselhos e orientações da OMS numa ampla gama de questões de saúde, desde problemas crónicos de saúde, a novos e emergentes riscos.

A OMS fez um esforço significativo para responder à crescente necessidade de informações, aconselhamento e orientação, desde aumentar a capacidade de fornecer

essa informação, até à promoção de uma melhor integração dos canais de comunicação disponíveis, incluindo assessoria de imprensa, comunicação social e *on-line*, *branding*, meios audiovisuais e, também, comunicação de risco de emergência e saúde.

Já o relatório *Healthy People 2020*, relatório produzido pelo *Office of Disease Prevention and Health Promotion*, sediado nos EUA, com uma periodicidade de 10 em 10 anos, defende pontos-chave em sua missão:

“Uma sociedade em todos vivam mais, e que as suas vidas sejam mais saudáveis

- Identificar prioridades ao nível nacional de melhoria da saúde
- Aumentar a consciencialização e a compreensão do público sobre os determinantes da saúde, doença e incapacidade e as oportunidades de progresso e desenvolvimento
- Fornecer objetivos e metas mensuráveis que sejam aplicáveis nos níveis nacional, regional e local
- Envolver os múltiplos setores da sociedade para desenvolverem ações que fortaleçam as políticas e melhorar as práticas (a partir da evidência e dos conhecimentos disponíveis)
- Identificar necessidades críticas de pesquisa, avaliação e recolha de dados”.

Salienta-se, assim, a importância de uma comunicação global e pública, no campo da saúde que contribua para ganhos efetivos na saúde, de forma multidimensional e supranacional, como forma de ultrapassar os constrangimentos nacionais, regionais e locais, a partir da consciencialização que se constrói com informação e conhecimento.

Existem evidências de que campanhas sobre saúde nos *media*, bem executadas, podem ter efeitos de pequenos a moderados, não apenas em conhecimentos, crenças e atitudes sobre saúde, mas também em mudanças nos comportamentos.

Dado o amplo alcance dos *media*, uma campanha que tenha efeitos pequenos a moderados na realidade atinge milhares de pessoas e terá um impacto maior na saúde pública do que uma intervenção individual ou em grupo com um grande efeito só atinge um pequeno número de pessoas (NOAR, 2006). Neste contexto, os esforços de campanhas de saúde em grande escala podem ser bem-sucedidos, apesar do seu efeito moderado, ao alcançar um amplo impacto na saúde pública.

Além disso, a principal alteração introduzida pela mediação no contexto da saúde é facto de se abandonar uma relação construída essencialmente a partir da interação paciente-profissional de saúde, para uma relação construída a partir de múltiplas interações, face a face e mediadas, com múltiplas tecnologias e que facilitam o acesso a profissionais da área da saúde ou a conteúdos relacionados com saúde.

O que assistimos nos últimos anos, no quadro da sociedade em rede e da profusão da mediação, é ao aparecimento de um contexto de autonomia que abarca todas as áreas de ação dos cidadãos (ESPANHIA, 2009). Assim, de “paciente informado” passámos a “cidadãos informados”. A saúde, tal como outras áreas do nosso dia a dia, deixou de ser imune ao contexto social da Era da Informação e da sociedade em rede e tal reconfiguração das nossas interações e comportamento implica toda uma reconfiguração também da investigação e do ensino no campo da comunicação e saúde, remetendo, necessariamente, para a multidisciplinaridade, não perdendo o foco nas ciências da comunicação.

A construção desses projetos de autonomia dos cidadãos no campo da saúde, apoiados na possibilidade de encontrar e adquirir informação e conhecimento, mas também de interagir com outros cidadãos, especialistas ou não, e de produzir informação baseada na experiência neste contexto, através e graças aos *media*, é uma das características da relação que os cidadãos (e não apenas enquanto pacientes/doentes) desenvolvem com a área da saúde na sociedade contemporânea.

Referências Bibliográficas

ANDREASEN, A. R. Social marketing: Its definition and domain. **Journal of Public Policy & Marketing**, 13,1994, p. 108-114.

ANDREASEN, A. R. **Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development and the Environment**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

ATKIN, C. Theory and principles of media health campaigns”. In: RICE, R. E.; ATKIN, C. K. (Orgs). **Public communication campaigns**. 3ª edição. Londres: Sage, 2001.

BAR, F.; GALPERIN, H. (2006). Geeks, Bureaucrats and Cowboys: Deploying Internet Infrastructure, the Wireless Way. In: Castells, M. & Cardoso, G. (Orgs.) **The Network Society: From Knowledge to Policy**. Washington: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2006.

BECK, U. **Risk Society – Towards a New Modernity**. Londres: Sage Publications, 1992.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade – Um**

- Livro sobre a Sociologia do Conhecimento. Lisboa: Dinalivro, 2004.
- BERTRAND, J. Evaluación de Programas de comunicación en salud. In: **The Communication Initiative Network**. n.111, 2005
- BENKLER, Y. **The Wealth of Networks**. New Haven: Yale University Press, 2006.
- CARDOSO, G. **Internet**. Coleção: O que é?. Lisboa: Quimera, 2003.
- CARDOSO, G. **Os Media na Sociedade em Rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.
- CASTELLS, M. **A Galáxia Internet**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- CASTELLS, M. et al. **The Mobile Communication Society**. California: USC, 2004.
- CASTELLS, M.. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – A Sociedade em Rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.
- CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – O Poder da Identidade**, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – O Fim do Milénio**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- CASTELLS, M. et al. **La Transición a la Sociedad Red, La Era de la Información en Catalunya**. Barcelona: Editorial Ariel, 2007.
- COLOMBO, F. **Le Nuove Tecnologie Della Comunicazione**. Milão: Bompiani, 1993.
- CORCORAN, N. **Communicating Health Strategies for Health Promotion**. Londres: Sage, 2007.
- DUTTA-BERGMAN, M. Theory and Practice in Health Communication Campaigns: A Critical Interrogation. **Health Communication**; v. 18, n. 2, 2005, p.103-122.
- ELDER, J. P. **Behaviour change and public health in the developing world**. Londres: Sage, 2001.
- ESPANHA, R. **Saúde e Comunicação numa Sociedade em Rede**. Lisboa: Monitor, 2009.
- ESPANHA, R.; SOARES, L.; CARDOSO, G. Do Multimédia ao Wireless: As Dietas Mediáticas dos Portugueses. In: CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (Orgs.) **A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Acção Política**. Coleção Debates. Lisboa: Ed. Presidência da República, Instituto Nacional Casa da Moeda, 2006.
- GIBSON, R.; WARD, S. Perfect Information, Perfect Democracy, Perfect Competition: Politics and the Impact of New ICTs. In: GIBSON, R.; WARD, S. (Orgs.) **Reinvigorating Democracy?** British Politics and the Internet. Aldershot: Ashgate, 2000.
- GIDDENS, A. **As consequências da Modernidade**. Oeiras: Celta, 2000.
- GIDDENS, A. **Modernity and Self-identity – Self and Society in the Late Modern Age**. Stanford: Stanford University Press, 1991.

- GILLIS, D. E. The “People Assessing Their Health” (PATH) Project: Tools for community health impact assessment. **Canadian Journal of Public Health**; v. 90, n.1, 1999, p. 53–56.
- HUHMANN, M; HEITZLER, C; WONG, F. The VERBTM campaign logic model: a tool for planning and evaluation. **Preventing Chronic Disease**; v. 1, n. 3, 2004.
- JONES, S.; DONOVAN, R. J. Does theory inform practice in health promotion in Australia?. **Health Education Research**. v. 19, n. 1, 2004, p. 1–14.
- KAISER, F. **The Impact of TV’s Health Content: A Case Study of ER Viewers, Survey Snapshot**. California: A Kaiser Family Foundation Survey, 2002.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: An approach to planned social change. **Journal of Marketing**; v. 35, 1971.
- KREPS, G. L. The impact of communication on cancer risk, incidence, morbidity, mortality and quality of life. **Health Communication**; v.15, n. 2, 2003, p.161–169
- KREPS, G.; MAYBACH, E, Transdisciplinary Science: The Nexus Between Communication and Public Health”. **Journal of Communication**. International Communication Association, v. 58, 2008.
- LAVERACK, G. **Promoção da Saúde, Poder e Empoderamento**. Loures: Lusodidática, 2008.
- LESSIG, L. **Free Culture: How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity**. New York: The Penguin Press, 2004.
- LESSIG, L. Commons on the Wires. In: HARTLEY, J. (Org.) **Creative Industries**. Oxford: Blackwell, 2005.
- LIVINGSTONE, S. New Media, New Audiences?. **New Media and Society**; v. 1. Londres: Sage, 1999.
- LOADER, B. **The Governance of Cyberspace: Politics, Technology and Global Restructuring**. Londres: Routledge, 1997.
- MCGUIRE, W. J. Input and output variables currently promising for constructing persuasive communications. In: RICE, R; AKTIN, C (Orgs.) **Public communication campaigns**. Califórnia: Sage, 2001.
- MCGUIRE, W. J. Public Communication as a Strategy for Inducing Health-Promoting Behavioral Change. **Preventive Medicine**; v.13, n. 3, 1984, p. 299–313.
- MCQUAIL, D. **Teorias da Comunicação de Massa**. Lisboa: Fundação Gulbenkian, 2003.
- MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1978.

- MOSCOVICI, S. **Memória, imaginário e representações sociais**. Rio de Janeiro: Museu da República, 2005.
- NOAR, S. A 10-Year Retrospective of Research in Health Mass Media Campaigns: Where Do We Go from Here?. **Journal of Health Communication**; v.11, p. 21–42, 2006.
- PARVANTA, C. et al. **Essentials of public health communication**. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2011.
- ROWAN, K. E. et al. Responding to terrorism: Risk communication, crisis management, and the CAUSE model. In: O’HAIR, H.D; HEATH, R. L; AYOTTE, K. (Orgs.) **Terrorism: Communication and Rhetorical perspectives**. Nova York: Hampton Press, 2007, p. 421–449.
- SCHIAVO, R. **Health communication: from theory to practice**. São Francisco: Jossey-Bass Public Health, 2014.
- SIMÕES, J. **Retrato Político da Saúde – Dependência do Percorso e Inovação em Saúde: Da Ideologia ao Desempenho**. Coimbra: Almedina, 2004.
- SILVERSTONE, R. **Why Study the Media?**. Londres: Sage, 1999.
- SILVERSTONE, R. “The Sociology of Mediation and Communication. In: Calhoun et al (Org.) **The SAGE Handbook of Sociology**. Londres: Sage, 2005.
- SIMÕES, J. A avaliação do desempenho de hospitais. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**. Volume temático. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública/Universidade Nova de Lisboa, 2004.
- TAVARES, A.; ESPANHA, R. Marketing Social: uma área de curto passado, mas de futuro promissor. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. INDEG-IUL – ISCTE Executive Education, 2016.
- TONES, K; Tilford, S. **Health education: effectiveness, efficiency and equity**. 2ª edição. Londres: Chapman & Hall, 1994.
- TUROW, J. **Television entertainment and the U.S. health-care debate**. Londres: The Lancet, v. 347, n. 9010, 1996.
- WALLACK, L.; DORFMAN, L. Putting Policy into Health Communication. The Role of Media Advocacy. In: RICE, R.; ATKIN, C. **Public Communication Campaigns**. Califórnia: Sage Publications, 2001.
- WINSTON, B. **Media Technology and Society**. A History from the Telegraph to the Internet. Londres: Routledge, 1999.



PARTE II

AOS JORNALISTAS E
AOS ASSESSORES



**O Jornalismo
Patrocinado como
Estratégia nos
Negócios:
Rupturas e
Tensões no
Processo de
Comunicação de
Marca**



Wilson da Costa Bueno



Jornalista, professor sênior da USP, com mestrado e doutorado em Comunicação e especialização em Comunicação Rural. Ex-docente de programas de pós-graduação em Comunicação, já orientou mais de 120 dissertações e teses em Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado. Coordenador de 8 cursos a distância nestas duas áreas promovidos pelo portal Comunicação a Distância www.comunicacaoadistancia.com.br Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa, empresa de consultoria em Comunicação/Jornalismo.

E-mail: wilson@comtexto.com.br .

O JORNALISMO PATROCINADO COMO ESTRATÉGIA NOS NEGÓCIOS: RUPTURAS E TENSÕES NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARCA

Wilson da Costa Bueno

A relação, quase sempre tensa, entre a redação e o departamento comercial dos veículos jornalísticos ganhou novos contornos na última década, sobretudo pela maior agressividade dos anunciantes e pela busca obsessiva dos empresários da comunicação por novas fontes de receita.

Na prática, as grandes empresas, governos e parlamentares sempre assediaram a imprensa com o objetivo de obter vantagens, convictos de que a mídia exerce grande influência sobre a opinião pública, com impacto na imagem e reputação das organizações e das autoridades.

A tentativa de interferir no processo de produção jornalística para obtenção de uma cobertura favorável aos seus interesses faz parte do jogo e movimenta agências de propaganda, assessorias de imprensa e gestores de comunicação/marketing de companhias globais, que se empenham em fortalecer o *lobby* empresarial para a manutenção e ampliação de privilégios de toda ordem.

Os jornalistas comprometidos com a qualidade de informação, os sindicatos da categoria, os estudiosos e críticos da mídia recorrentemente têm denunciado esta forma de pressão que, invariavelmente, se não for percebida e rechaçada, pode penalizar a cobertura, ameaçar a independência editorial dos veículos e estabelecer a ruptura dos padrões éticos que devem caracterizar a prática jornalística.

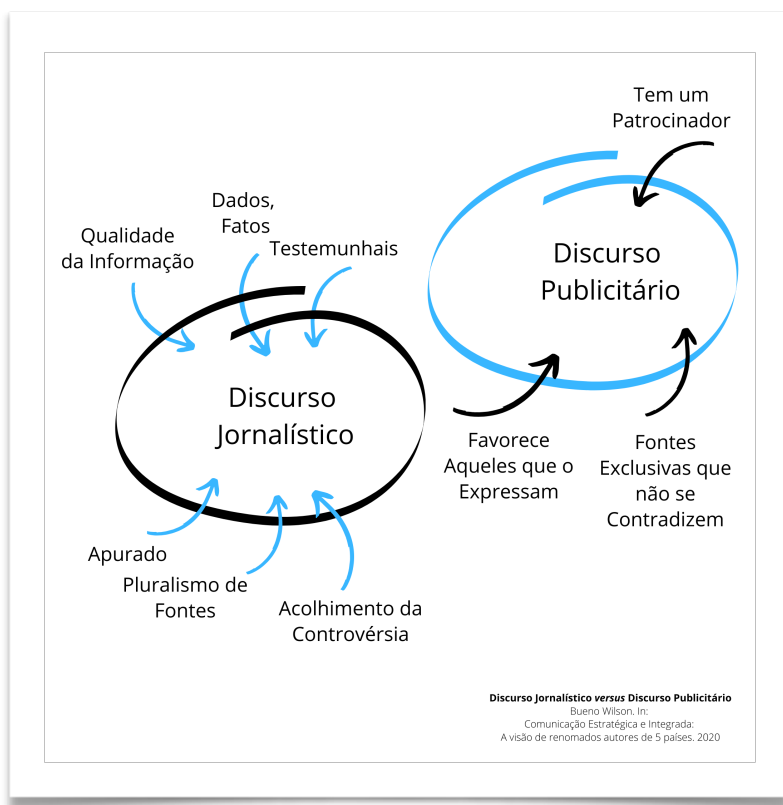
Embora deva existir um diálogo permanente entre a redação e o setor comercial das empresas jornalísticas, é necessário que se defina precisamente os limites desta relação para evitar que interesses externos, respaldados em intenções de caráter político, comercial e até mesmo pessoal (no caso de autoridades, como parlamentares, representantes do poder judiciário, governantes e mesmo celebridades que transitam em diversas áreas) possam sobrepor-se aos interesses eminentemente jornalísticos, efetivamente alinhados com a qualidade da informação.

É imperioso reconhecer que há dois discursos distintos nos territórios demarcados pelo jornalismo e pela propaganda/publicidade e que eles não podem ser confundidos.

Discurso jornalístico ou discurso publicitário?

O discurso jornalístico está pautado pela qualidade das informações, subsidiada por fatos ou dados que, obrigatoriamente, devem ser previamente verificados, de modo a resistir à avaliação que costuma ser criteriosa da audiência (leitores, telespectadores, radiouvintes ou internautas). Este discurso, nas boas práticas jornalísticas, legitima-se pelo pluralismo das fontes, pelo acolhimento da controvérsia, e não precisa ser validado ou autorizado por agentes externos antes de sua publicação.

Figura 1 - Características do Discurso Jornalístico e do Discurso Publicitário



Fonte: Elaborado pelo Autor

O discurso publicitário, por seu turno, é essencialmente adjetivado, baseia-se em fontes exclusivas, que não se contradizem, e tem como objetivo favorecer aqueles que o expressam, os seus patrocinadores. As peças publicitárias que frequentam os meios de comunicação não precisam, evidentemente, a não ser quando afrontam valores ou a legislação (caso de preconceitos de raça ou gênero, por exemplo) receber o aval dos veículos para serem publicadas.

Ao longo do tempo, especialmente nos veículos jornalísticos de prestígio que priorizam a independência editorial, estes discursos não se entrecruzam para que não se estabeleça uma aproximação, percebida como negativa, entre o espaço jornalístico e o espaço publicitário, ainda que um número significativo de exemplos que feriam esta postura padrão possam ser apontados. Na verdade, é preciso ressaltar que há várias imprensas brasileiras e que elas têm perspectivas distintas em relação à integridade editorial, de tal modo que é forçoso admitir que muitos veículos jornalísticos, especialmente locais e regionais, em essência, não passam de balcões de negócios.

A situação se modificou, no entanto, recentemente, porque, inspirado em exemplos bem sucedidos no exterior, a imprensa brasileira iniciou um rápido e perigoso processo de degradação da produção editorial em nome da sua sustentabilidade, ou seja, abriu mão de sua independência para estabelecer parcerias com empresas e governos sedentos por lucros e por ganhos em termos de imagem. O distanciamento entre jornalismo e propaganda foi rompido e, diferentemente de um diálogo produtivo (o que deve ser estimulado), criou-se uma relação espúria, não transparente, que tem como objetivo e ludibriar a vigilância da audiência (o leitor, o internauta, o telespectador, o radiouvinte e o usuário de mídias sociais).

Surgiram, cada vez com mais frequência, novos gêneros híbridos de produção e circulação de informação (notícias, reportagens, artigos, colunas) que têm como característica a manutenção do formato jornalístico, mas a transformação do discurso pela incidência nefasta de uma proposta marcadamente comercial ou propagandística.

Neste sentido, busca-se reforçar a imagem das marcas, valendo-se de um discurso adjetivado, laudatório da propaganda, em dissonância com o discurso jornalístico que deve primar pelo compromisso com a precisão, a veracidade e a qualidade das informações. Como indicaremos na sequência deste texto, o jornalismo patrocinado abre espaço para a produção e circulação das *fake news* na medida em que se descola dos parâmetros tradicionais da atividade jornalística para gerar mensagens

“inventadas”, não verdadeiras ou apenas parcialmente verdadeiras, que têm como objetivo prioritário favorecer empresas e suas marcas.

O Publieditorial e o Jornalismo de Marca

Tendo em vista os limites de espaço atribuídos a este texto, elegemos, para análise e reflexão, apenas os recursos utilizados para a comunicação da marca que abrangem a atividade jornalística. Estaremos, portanto, considerando, neste resgate histórico-conceitual que culmina com o jornalismo patrocinado, foco principal deste capítulo, outras duas modalidades ou tipos de comunicação que estabelecem a parceria entre o jornalismo e a propaganda: o publieditorial e o jornalismo de marca.

Na prática, o publieditorial difere, basicamente apenas pela sua denominação, do velho e surrado “informe publicitário”. Ele se constitui num texto (notícia, reportagem), não produzido obrigatoriamente pela redação de um veículo jornalístico e que tem como objetivo apresentar informações de caráter institucional ou mercadológico de uma empresa.

“Publieditorial = Informe publicitário:

Uma notícia ou reportagem que tem como objetivo apresentar informações de caráter institucional ou mercadológico de uma empresa.”

Wilson Bueno

Este relato, obviamente, não passa pelo crivo da redação no que diz respeito à veracidade das informações, ainda que possa merecer reparos no tocante à técnica jornalística, à qualidade do texto e mesmo à sua apresentação gráfica (*design* ou diagramação).

Em alguns casos, o publieditorial é produzido em parceria com o veículo que, no entanto, não interfere no conteúdo propriamente dito: a empresa ou organização está autorizada a divulgar informações de seu interesse, com a condição, para os veículos éticos ou cautelosos, de não infringir a legislação vigente (incitação à violência, expressão de preconceitos raciais ou de gênero, intolerância religiosa etc), o que pode, como reza a lei, penalizar não apenas a empresa que produz o publieditorial, mas também o veículo jornalístico que o veicula.

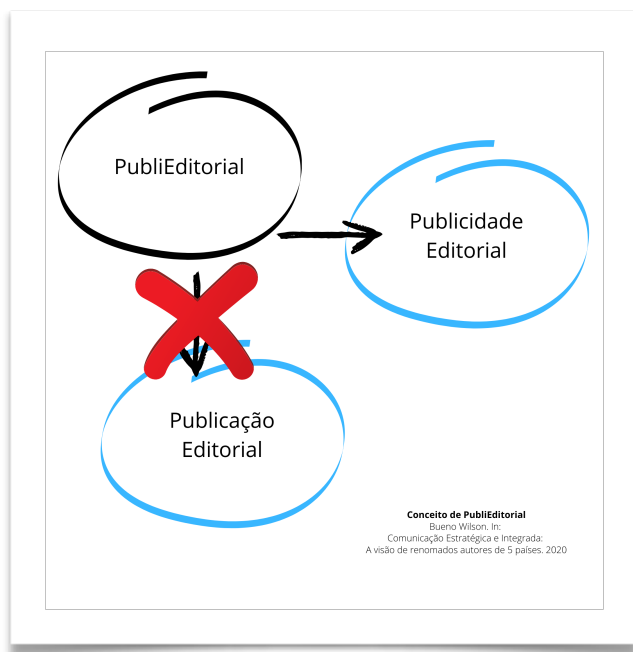


"O publiteditorial é, de longe, o recurso há mais tempo utilizado para as narrativas empresariais ou político-governamentais. Ele está, como o branded content e o jornalismo de marca, associado à comunicação de massa e transita, obrigatoriamente, nos meios de comunicação, e tradicionalmente, com mais intensidade, na mídia impressa (jornais e revistas), embora possa ser encontrado, de forma crescente, nos programas de rádio ou TV, em portais de notícias e mesmo em blogs".

Com frequência, o publieditorial é produzido por uma agência de comunicação ou uma assessoria de imprensa e encaminhado ao veículo, que o trata efetivamente como um “informe publicitário” (matéria paga), segundo uma tabela que pratica, geralmente, preços de veiculação mais elevados do que aqueles cobrados pelos anúncios publicitários tradicionais.

A intenção de quem produz e aplica este recurso é não apenas de se valer da técnica jornalística, reconhecidamente competente para moldar relatos objetivos e sintonizados com a linguagem e o interesse dos leitores. A proposta do publieditorial é burlar a vigilância do leitor que, ao se deparar com um texto com as mesmas características, em termos de técnica jornalística e de diagramação de um veículo, e não reconhecendo que se trata de matéria paga, confere a ele a credibilidade e a importância deste veículo. Ou seja, o publieditorial, em termos práticos, pretende ser percebido como uma matéria (notícia, reportagem) produzida pela redação. Em geral, o texto ostenta, em uma determinada posição, a palavra “publieditorial”, composta em corpo reduzido, como forma de indicar esta sua condição de matéria paga.

Figura 2 - Conceito de PubliEditorial



Fonte: Elaborado pelo Autor

Além disso, a maioria dos leitores não reconhece o significado da palavra: muitos, quando indagados, acreditam que “publiteditorial” significa “publicação editorial” e não “publicidade editorial”, uma expressão que, de per si, já denota um grave e perigoso equívoco conceitual, simplesmente porque propaganda e conteúdo editorial, se entendidos em sua verdadeira dimensão, não se confundem.

Atualmente, o publiteditorial ganhou nova dimensão com a participação de blogueiros, notadamente os de grande visibilidade em determinadas áreas, e que passaram a inserir este recurso nas mídias que produzem, muitas vezes sem mencionar que se trata de conteúdo pago. As empresas, agências e os blogueiros que se valem deste recurso não ético buscam escancaradamente enganar os que acessam o conteúdo do blog, ocultando a condição de conteúdo pago. O Conar considera esta prática como criminosa e tem agido, em determinadas situações, para punir aqueles que a aplicam.

Não são apenas as empresas que se utilizam desse recurso. Um publiteditorial, que gerou enorme controvérsia no momento de sua publicação, foi veiculado pelo governo de Geraldo Alkmin, na revista IstoÉ, em maio de 2016, com o objetivo de criar uma imagem positiva para a Polícia Militar de São Paulo. Não se tratava de um publiteditorial comum, mas um encarte de 8 páginas para exaltar o heroísmo da Corporação e para reivindicar para São Paulo – e obviamente para o governo que o representa, a condição de “o estado mais seguro”.(TREVISAN, 2016)

A utilização deste recurso tem sido ampla sobretudo em revistas segmentadas, mas pode ser percebida, como no exemplo da IstoÉ, em revistas de informação geral, cada vez com mais intensidade e menor restrição dos editores.

Uma pesquisa que teve como objetivo analisar o conteúdo e a presença das marcas em publiteditoriais na revista Vogue, apresentada no Congresso da Intercom, em 2016, identificou, apenas nas seis edições do primeiro semestre daquele ano, cerca de 40 publiteditoriais. (BENETI; VIEIRA 2016).

O jornalismo de marca tem como objetivo contar histórias, produzir relatos que valorizem uma determinada marca, valendo-se da técnica jornalística e da credibilidade dos meios de comunicação. Enquanto o publiteditorial assume, quase sempre, um tom marcadamente publicitário, absolutamente adjetivado, o jornalismo de marca é, dentro do que é possível para uma proposta que busca favorecer determinados interesses, mais sóbrio, menos laudatório. Além disso, o jornalismo de marca não identifica, abertamente, a empresa que está por trás do conteúdo e, com frequência, o relato acaba mesmo sendo divulgado como uma matéria jornalística produzida pela redação. A contrapartida para essa divulgação – pagamento ao veículo pela publicação ou alguma vantagem (pecuniária ou não) para o profissional que a elaborou – não chega a ser de conhecimento do leitor, radiouvinte, telespectador ou internauta.

“O jornalismo de marca tem como objetivo contar histórias, produzir relatos que valorizem uma determinada marca, valendo-se da técnica jornalística e da credibilidade dos meios de comunicação.”

Wilson Bueno

O jornalismo de marca se inclui no processo global de comunicação de marca denominado *branded content* ou “marketing de conteúdo”. Estas práticas representam um outro patamar em termos de comunicação de marca porque incorporam novos elementos e novas táticas para prender a atenção do consumidor e conduzi-lo a uma prontidão tida como indispensável no mundo dos negócios: a disposição para a compra de produtos e serviços.

Jornalismo patrocinado, pós-verdade e fake news

O jornalismo patrocinado é uma expressão (mas também fundamentalmente uma prática) assumida pelos próprios veículos jornalísticos para justificar a comercialização do espaço tradicionalmente reservado à produção editorial para atender a interesses empresariais ou institucionais. Se o jornalismo de marca surgiu como uma iniciativa da área empresarial (seja McDonalds, IBM ou qualquer outra corporação), o jornalismo patrocinado em nosso país se estabeleceu oficialmente (essa prática existia, mas não era assumida pelos meios de comunicação, notadamente os de maior prestígio) para dar vazão a estratégias desenvolvidas pelos departamentos comerciais para aumentar a receita dos veículos.

A Folha de S. Paulo pode ser considerada pioneira neste sentido ao comunicar, com alarde, ao mercado, em outubro de 2015, a criação de um núcleo específico – o Estúdio Folha, segundo ela independente da redação, para “oferecer conteúdo patrocinado feito sob medida para marcas, em diferentes plataformas e formatos”. O jornal reconhece que há “uma demanda de anunciantes e do mercado publicitário por conteúdo de qualidade” e que ele segue uma tendência mundial. Cita, inclusive, como exemplo, o jornal britânico *The Guardian* que “conta com uma equipe especializada de 130 profissionais produzindo conteúdo exclusivo para marcas”. A Folha de S. Paulo informa que “todo o conteúdo será discutido pelos patrocinados e aprovado por eles” e que sua produção será “pautada pelo rigor da informação e perseguição da verdade”. Esclarece que o conteúdo patrocinado será identificado pela assinatura do Estúdio Folha e o nome do patrocinador e que, além disso, as reportagens também possuirão

um tratamento gráfico diferente daquele do jornal, com tipos de letras distintos” (FOLHA DE S. PAULO, 2015).

Apesar do esforço da Folha de S. Paulo de justificar a adesão ao jornalismo patrocinado, seguido por inúmeros veículos da grande imprensa (O Estado de S. Paulo, O Globo, Valor Econômico, Zero Hora, além de revistas segmentadas das principais casas editoras brasileiras), a restrição a esta prática está explícita nas falas de jornalistas e mesmo de publicitários, embora por motivos diversos.

É imperioso reconhecer que o jornalismo patrocinado não pode ser considerado jornalismo, se incluirmos a ética, a transparência, o interesse público e a veracidade dos fatos como seus valores básicos. O Código Nacional dos Jornalistas, em vários de seus artigos, condena procedimentos que estão presentes em boa parte das manifestações do jornalismo patrocinado, segundo o que reza, por exemplo, o artigo 12, IV, quando assinala o jornalista deve “informar claramente à sociedade quando suas matérias tiverem caráter publicitário ou decorrerem de patrocínios ou promoções”. Podemos citar também o artigo 4º do mesmo Código que declara que “o compromisso fundamental do jornalista é com a verdade no relato dos fatos, razão pela qual deve pautar seu trabalho pela precisão da apuração e pela sua correta divulgação” (FENAJ, 2007).

“É imperioso reconhecer que o jornalismo patrocinado não pode ser considerado jornalismo, se incluirmos a ética, a transparência, o interesse público e a veracidade dos fatos como seus valores básicos.”

Wilson Bueno

A própria Folha de S. Paulo, que proclama com alarde a sua adesão ao conteúdo patrocinado e preconiza esta alternativa como a salvação para a imprensa do futuro, evidencia o conflito entre o jornalismo e o jornalismo patrocinado ao declarar, como fez em março de 2017, os seus princípios editoriais. Em alguns destes princípios fica patente a inadequação do jornalismo patrocinado ao pressuposto básico que ela reconhece para a atividade jornalística: difundir “informações confiáveis e opiniões qualificadas para estimular o exercício da cidadania e contribuir para o desenvolvimento das ideias e da sociedade”. (FOLHA DE S. PAULO, 2017, p. A14-15). Assim, o primeiro princípio do projeto editorial da Folha reza: “confirmar a veracidade de toda notícia antes de publicá-la”; o sexto princípio representa compromisso com “cultivar a pluralidade, seja ao divulgar um amplo espectro de

opiniões, seja ao focalizar mais de um ângulo da notícia” e o oitavo princípio recomenda “manter atitude apartidária, desatrelada de governos, oposições, doutrinas, conglomerados econômicos e grupos de pressão”. (FOLHA DE S. PAULO, 2017, p.15).

Na prática, ela até prefere a expressão “conteúdo patrocinado” no lugar de “jornalismo patrocinado” e, no seu projeto editorial, deixa clara essa distinção, ao expressar que “considera legítimos novos formatos publicitários, definidos como conteúdo patrocinado”, desde que fique clara sua natureza não jornalística. (FOLHA DE S. PAULO, 2017, p. A14).

Mesmo reconhecendo explicitamente esses limites entre “conteúdo patrocinado” e jornalismo, a Folha de S.Paulo, na aplicação prática desta nova modalidade, comete equívocos, o que é percebido inclusive pelos que integram a sua redação. Vera Guimarães Martins, *ombudsman* do jornal, manifesta sua desconfiança em relação ao conteúdo patrocinado. Em coluna intitulada “Parece mas não é”, ela comenta:

A entrada dos jornais na seara do conteúdo pago é um terreno delicado, que esbarra no que o jargão jornalístico costuma chamar de “separação entre Igreja-Estado”, metáfora que simboliza a independência da Redação diante do departamento comercial (...) A criação de uma unidade à parte é um imperativo para sinalizar ao leitor que a separação continua e não pôr em risco a credibilidade do jornal. A rigor, o que essas unidades produzem é publicidade embalada em técnicas e aparência jornalística: é reportagem, mas pauta e conteúdo são aprovados pelo anunciante”. (MARTINS, 2015, p. A6)

E acrescenta, não convicta de que uma apresentação gráfica específica para o conteúdo patrocinado seja suficiente para esclarecer o leitor:

Tenho sérias dúvidas sobre essa compreensão. Primeiro porque não creio que a maioria do leitorado consiga fazer distinção entre sutilezas gráficas. Depois porque a própria Folha adota diagramações diferentes em [cadernos] especiais tradicionais, embora mantenha sempre a mesma letra no texto. (MARTINS, 2015, p. A6)

O jornalismo patrocinado compromete a credibilidade jornalística, porque instaura práticas não usuais e não legitimadas pela atividade. Lisboa e Benetti lembram que no jornalismo “as regras de seu funcionamento exigem determinadas práticas e acionam determinados valores, sem os quais ele deixará de ser jornalismo” (2017, p.54). Segundo elas,

a acurácia de um discurso está sob domínio do enunciador, que precisa deixar claras as suas intenções e dar garantias da veracidade do que está sendo dito. A forma do discurso e a exposição das intenções terão um impacto preponderante na percepção da credibilidade pelo interlocutor. (LISBOA; BENETTI, 2017, p. 54)

No caso do jornalismo patrocinado, a integridade e a autoridade de quem fala, consideradas por Lisboa e Benetti (2017) como “atributos primários da credibilidade” estão sob suspeição porque, privilegiando o aspecto comercial e não a integridade ou a reputação do seu parceiro (o anunciante que patrocina), o veículo rompe o contrato de comunicação com o seu leitor.

“O jornalismo patrocinado compromete a credibilidade jornalística, porque instaura práticas não usuais e não legitimadas pela atividade.”

Wilson Bueno

É possível associar o processo que viabiliza o jornalismo patrocinado a dois outros fenômenos ou conceitos amplamente debatidos na contemporaneidade: o jornalismo pós-verdade e as *fake news*. De imediato, é fundamental admitir que o jornalismo, enquanto prática profissional, não pode prescindir do compromisso ético e que todo e qualquer processo a que ele é submetido de modo a afastá-lo do seu *ethos* (indissociável da postura ética) afronta a sua essência.

O jornalismo patrocinado, ao dar vazão à manipulação informativa, distancia-se da realidade, da perspectiva íntegra dos fatos, para mergulhar no terreno fluido, eticamente comprometido do discurso falso, onde prevalecem os interesses econômicos ou empresariais, e mesmo ideológicos (em seu sentido mais amplo), legitimando uma subjetividade construída. Entendemos aqui por subjetividade construída aquela que é moldada propositalmente com o objetivo de mascarar os

dados e informações, uma condição que resulta, portanto, de uma ação voluntária e não como intrínseca ao “fazer” jornalístico.

Embora não seja escopo deste capítulo discutir em profundidade as noções de imparcialidade ou objetividade (ou subjetividade) aplicadas à prática jornalística, é preciso deixar claro que o jornalismo, enquanto forma de conhecimento, contribui para a produção da realidade e a socialização do conhecimento, ainda que não seja seu protagonista único ou maior, como acentua Eduardo Meditsch (2010):

O jornalismo, como instituição, e seus agentes participam de produção da realidade, especialmente no seu âmbito simbólico, mas nunca isoladamente, porém em diálogo permanente com os demais atores sociais... O jornalismo (...) participa da socialização do conhecimento, ainda que de forma terciária e provavelmente menos marcante do que as socializações primária e secundária observadas por Berger e Luckmann na construção social da realidade, embora igualmente importante na dinâmica social. (MEDITSCH, 2010, p.41)

Isso não significa que ele seja objetivo e alinhado necessariamente com a verdade dos fatos, mas é essencial defender que ele não tem o direito de falseá-la propositalmente para atender a motivos espúrios.

Adelmo Genro, há três décadas, já chamava, de forma lúcida, a atenção para a relação objetividade x subjetividade no Jornalismo, indicando que “os fatos não existem previamente como tais. Existe um fluxo objetivo na realidade, de onde os fatos são recortados e construídos obedecendo a determinações ao mesmo tempo objetivas e subjetivas. Genro (1989), concluiu de forma brilhante esta reflexão:

Os fatos jornalísticos são um recorte no fluxo contínuo, uma parte que, em certa medida, é separada arbitrariamente do todo. Nessa medida, é inevitável que os fatos sejam, em si mesmos, uma escolha. Mas, para evitar o subjetivismo e o relativismo, é importante agregar que essa escolha está delimitada pela matéria objetiva, ou seja, por uma substância histórica e socialmente constituída, independentemente dos enfoques subjetivos e ideológicos em jogo”(GENRO, 1989, p.188).

Isso quer dizer que há certa margem de arbítrio da subjetividade e da ideologia, embora limitada objetivamente” (GENRO, 1989, p.186). O jornalismo patrocinado tem exatamente esta intenção na medida em que sonega, deturpa ou exagera

informações e relatos para criar uma imagem positiva, favorável para aqueles que patrocinam os conteúdos, com a cumplicidade dos veículos jornalísticos. Esta cumplicidade está escancarada na medida em que, na maioria dos casos, como estaremos relatando adiante, são os próprios veículos que oferecem a estrutura (recursos humanos) para produção dos conteúdos a serem disseminados, contribuindo para que legitimem o que denominamos de subjetividade construída.

O jornalismo, ainda que este ideal seja inalcançável, postula a adequação, a aproximação com a realidade, mas o jornalismo patrocinado rompe, de frente, com esta proposta epistemológica, distorcendo os fatos e moldando o relato a uma intenção deliberada de falsear a verdade. A temática da objetividade jornalística é abrangente, conceitualmente intrincada e controversa, já trabalhada pela literatura da área, como se pode depreender dos textos de Lilian Sponholz (2009) e de Carina Andrade Benedeti (2009), dentre outros. No fundo, o jornalismo patrocinado atenta inclusive contra os critérios de noticiabilidade, instaurando instâncias outras de avaliação para justificar a produção de notícias falsas (*fake news*) em sua origem.

“O jornalismo patrocinado tem exatamente esta intenção na medida em que sonega, deturpa ou exagera informações e relatos para criar uma imagem positiva, favorável para aqueles que patrocinam os conteúdos, com a cumplicidade dos veículos jornalísticos.”

Wilson Bueno

A leitura atenta de textos sobre essa outra temática pode também ser utilizada para reforçar a caracterização do jornalismo patrocinado como desvio do jornalismo (ou não-jornalismo) e recomenda-se o acesso a obras, como as de Muniz Sodré (2009) e a organizada por Gislene Silva, Marcos Paulo da Silva e Mario Luiz Fernandes (2014).

A manipulação informativa, característica do jornalismo patrocinado, está presente na dinâmica do seu processo de produção e se exterioriza a partir dos padrões já identificados em obra clássica de Perseu Abramo (2016), como a ocultação dos fatos da realidade; a fragmentação que favorece a descontextualização; a inversão (particularmente em função de uma das suas modalidades – a que troca o fato pela versão) e a indução, que leva a audiência a acreditar na veracidade da reportagem.

Na prática, o jornalismo patrocinado incorpora um novo padrão ou pelo menos o escancara: a publieditorialização, a tentativa deliberada de confundir os territórios

secularmente distantes da produção editorial e da publicidade, agora de forma mais refinada do que fazia o publieditorial, tendo em vista que ele se concretiza não apenas por se situar num veículo jornalístico, mas de ter sido proposto e produzido por aqueles que o dirigem. No caso do jornalismo patrocinado, o veículo não é apenas um suporte para divulgação de material publicitário travestido de matéria jornalística, mas a instância que oferece esta alternativa aos anunciantes (empresas, governos, entidades e outros) e a produz internamente, por meio de sua estrutura própria de redação ou de estruturas especialmente criadas para esse fim.

Ao legitimar esta condição, o jornalismo patrocinado se aproxima do universo contemporâneo da pós-verdade, ao viabilizar a publicação de “versões” que brigam com os fatos, mas que, pela sua reprodução continuada e pela falta de espírito crítico daqueles que tomam contato com elas, são assumidas como reproduções fiéis (ou pelo menos muito próximas) da realidade. O jornalismo patrocinado, assim como os atores múltiplos nas redes sociais, inventa fatos, tecem relatos com meias verdades, buscando se valer de dados e informações que, ainda que não verdadeiros, justificam seus argumentos, e descartando aqueles que podem indicar a presença do contraditório. Diferentemente do que postulam os editores e empresários da comunicação, o jornalismo patrocinado não está empenhado em respaldar os conteúdos em dados e informações reais, mas busca criá-los ou elaborá-los para dar consistência a versões que favoreçam aqueles que as enunciam. E aí está, definitivamente, a sua tangência em relação às *fake news*.

O jornalismo patrocinado em ação

O jornalismo patrocinado se nutre de notícias falsas, não checadas, que, na era da pós-verdade, são facilmente assumidas como verdadeiras, mesmo porque se apropriam da credibilidade de veículos de prestígio para se apresentarem ao mercado e à sociedade. Alguns exemplos de patrocínios a modalidade “jornalística”

Casos

Braskem

Foram pelo menos nove textos publicados pelo jornal O Estado de S. Paulo de agosto a outubro de 2017 com foco no tema sustentabilidade e produzido pelo *Media Lab* Estadão. Em todos eles, tentou conciliar princípios básicos da sustentabilidade, dicas de consumo consciente, com a sua atuação, em textos “reportagens” que traziam seus gestores como fontes praticamente exclusivas e que assumiam um tom excessivamente adjetivado e auto-elogiioso, recheado de exemplos do “compromisso da empresa com a sustentabilidade”. É importante registrar que os textos sobre sustentabilidade patrocinados pela Braskem foram publicados no Caderno 2, de Variedades, onde normalmente predominam conteúdos ligados a entretenimento (cinema, teatro, rádio, televisão, arte etc), certamente para não expor a marca em outros cadernos onde ela poderia coabitar com reportagens sobre a Operação Lava-Jato que envolvia o Grupo Odebrecht e ela própria. A localização do conteúdo patrocinado pela Braskem no Estadão denuncia esta estratégia: buscar leitores que não estejam talvez atentos ao seu envolvimento com escândalos de corrupção e construir uma imagem positiva, mas convenhamos, não há garantia de que essa intenção tenha obtido sucesso.

Petrobras

Em parceria com os principais jornais brasileiros (Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, O Globo, Valor Econômico), a Petrobras desenvolveu um projeto ambicioso de jornalismo patrocinado, no segundo semestre de 2017. Teve como temáticas principais a governança corporativa e sistemas de *compliance*. O objetivo deste projeto é não apenas apresentar os princípios e boas práticas de gestão nessas áreas, mas convencer os leitores de que a empresa, depois do envolvimento dramático na Operação Lava-Jato, passa por um processo de depuração ética e está comprometida com uma nova realidade organizacional.

A confirmação desta proposta está escancarada em todas as publicações, em todos os veículos, e um exemplo flagrante está ilustrado pela publicação de três páginas inteiras na edição de 21 de julho de 2017, na Folha de S. Paulo, duas referentes a conteúdo patrocinado e uma de anúncio tradicional.

O título é esclarecedor: “Corporações tenazes renascem após crises”, com o subtítulo: “fator fundamental é reconhecer erros e agir com transparência”. No texto, do Estúdio Folha, a petroleira afirma que mudou seus sistemas de governança e de compliance após a Operação Lava-Jato, e se apresenta como uma “outra empresa”. (FOLHA DE S. PAULO, 2017, p. A13).

O tom da “série de reportagens” da Petrobras está em desacordo com os problemas reais que ela tem enfrentado e, portanto, soa falso ou menos verdadeiro do que a empresa apregoa. Claudia Safatle, colunista do Valor Econômico, no mesmo dia em que a Folha publicava este conteúdo patrocinado, citava declarações do presidente da estatal, Pedro Parente, em evento promovido por um site de notícias, em que ele reconhecia as dificuldades enfrentadas para realizar a mudança anunciada. Comenta a colunista do Valor:

A recuperação da petroleira não tem sido um caminho fácil. Além dos problemas econômico-financeiros, do programa de desinvestimentos, a área de recursos humanos enfrenta, segundo o presidente da companhia, pelo menos dois desafios: administrar o impacto negativo do fim do projeto irrealista dos governos do PT e do fim da hegemonia do sindicato, que beneficiou os funcionários da empresa com aumentos salariais superiores à inflação por vários anos (...) Parente disse que não saberia mensurar o tempo necessário para sanear a companhia e curar os danos “emocionais” sobre o corpo de funcionários, deixados pelo propinoduto desvendado no curso da Lava-Jato. (SAFATLE, 2017, p. A2)”

A Folha de S. Paulo não buscou, como é prática obrigatória no jornalismo, verificar a real situação da empresa e apenas reproduziu o que ela desejava dizer ao mercado, aos funcionários e aos seus acionistas. Certamente, porque o jornalismo patrocinado não a obriga a isso; muito pelo contrário, o cliente paga (e bem) e publica o que quiser. O Código de Ética dos Jornalistas e até mesmo os princípios editoriais da Folha de S. Paulo não se aplicam a esses casos.

Não apenas as empresas individualmente têm patrocinado este modelo de negócios em parceria com a imprensa. Setores e mesmo entidades industriais também têm se valido do conteúdo patrocinado nos meios de comunicação para reforçar a sua visibilidade junto à opinião pública, quando não como estratégia de *lobby* para defender os seus interesses ou privilégios. Muitas vezes, estas publicações na mídia aparecem como resultado de um evento, promovido pelo jornal e patrocinado por estas entidades ou setores, que têm como contrapartida dos veículos a edição de cadernos especiais, onde os patrocinadores e suas fontes oficiais comparecem com grande destaque.

Philip Morris

Merece aqui menção especial a realização do Fórum Mudança de hábitos e redução de danos à saúde que se reporta ao impacto causado pelo tabaco, com o patrocínio da Philip Morris e que mereceu caderno especial da Folha. Nele, a patrocinadora ostensivamente promove os dispositivos eletrônicos de fumar (DEFs), mesmo com a proibição em vigor do cigarro eletrônico. A página dupla central do caderno, que tem como título “Fumo movido a bateria quer se firmar com um ‘mal menor’”, promove o debate com prós e contras ao produto.

É imperioso, reconhecer, no entanto, que não se constituiu em mera coincidência o fato de o caderno exibir, na parte superior da “reportagem” em página dupla, a foto do jornalista Ivan Finotti fumando um cigarro eletrônico, com o seguinte depoimento em destaque: “Não sofri ao trocar o Marlboro por nova bituca eletrônica, que me deu 85% de satisfação. Substituí o cigarro do caubói pelo Heets por 15 dias e continuaria tranquilamente, caso o produto estivesse à venda no Brasil.” (LEITE, 2017, p.4).

Mesmo com a inserção de informações contrárias ao tabaco (A Philip Morris tomou a iniciativa há algum tempo de reconhecer os males do cigarro para evitar dezenas de processos nos EUA), a edição foi elaborada de modo sutil para apresentar o cigarro eletrônico, tentando convencer de que se trata de ‘mal menor’ e que, portanto, poderia ser tolerado pelas autoridades. Não foi também coincidência o fato de que, num caderno sobre “mudança de hábitos e redução de danos à saúde”, focado no fumo, tenha sido dedicada meia página para condenar o álcool, com o objetivo explícito de indicar que há mais tolerância com respeito a outras drogas que causam prejuízos à saúde do que com o cigarro.

Esta argumentação faz parte do *lobby* das tabaqueiras para atenuar a legislação, o que, no contexto atual, significa autorizar a comercialização e o uso dos DEFs e de aditivos que favorecem o vício de fumar.

Qualquer analista de discurso ou leitor mais atento não teria ignorado, ao ler o caderno, o fato de o jornalista em seu depoimento a favor dos DEFs ter declarado explicitamente a marca (Heets) da Philip Morris, a patrocinadora do evento e do caderno ou referir-se afetivamente a uma marca de cigarro da empresa (Marlboro).

Ninguém duvida de que o tom favorável da “reportagem” teve o estímulo e a recomendação da tabaqueira, com a concordância (cumplicidade) do jornal. Afinal de contas, o cliente não pode ser contrariado.

Em tempo: as organizações antitabaco se recusaram a comparecer ao evento, alegando que ele não era isento e que a Convenção Quadro para Controle do Tabaco determina restrição de patrocínio pela indústria do tabaco, mas a Folha, por motivos comerciais, não levou em conta os argumentos.

As empresas e as organizações de maneira geral têm utilizado, de forma ampla, o jornalismo patrocinado como estratégia de negócios e para a consolidação da sua imagem e reputação. O jornalismo patrocinado compromete definitivamente a qualidade e a veracidade das informações transmitidas pela mídia ao se tornar refém dos patrocinadores em detrimento da independência editorial dos veículos. O artigo identifica as características básicas do jornalismo patrocinado, assumindo-o como atividade inserida no processo denominado comunicação de marca. Ele contempla esta prática profissional inserindo-a no contexto que tipifica o jornalismo na era da pós-verdade e das *fake news* e a ilustra com alguns exemplos esclarecedores.

Considerações finais

O jornalismo patrocinado se constitui em uma estratégia desenvolvida e estimulada pelos veículos jornalísticos com o objetivo de aumentar as suas receitas, mas sua legitimação não tem sido tranquila, a não ser entre os empresários da comunicação, porque sua prática afronta os princípios éticos da profissão. Ele está comprometido com decisões de caráter exclusivamente mercadológico e estabelece um novo contrato entre as redações e os jornalistas e entre os veículos e a audiência (leitores, telespectadores, radiouvintes ou internautas). Nele, não ganham prioridade a qualidade e a precisão das informações, mas as receitas derivadas do atendimento aos interesses daqueles que o patrocinam (os anunciantes) e que, inclusive, têm a palavra final sobre o que deve ser publicado.

Pode-se identificar, inclusive, uma ação de *lobby*, orquestrada pelos veículos que praticam o jornalismo patrocinado, no sentido de convencer a opinião pública de que se trata de uma prática legítima e que a transparência em sua aplicação está garantida.

Embora não tenha sido objeto deste capítulo analisar outros efeitos colaterais da implementação crescente do jornalismo patrocinado pela mídia, é possível perceber, com facilidade, que, além do espaço específico para a divulgação de conteúdos

patrocinados, os jornais brasileiros, que adotam este arremedo de “jornalismo”, têm cedido aos patrocinadores outros espaços em suas páginas, destacando-os como fontes em notícias e reportagens. Além disso, o crescimento do espaço reservado aos conteúdos patrocinados tem ocorrido, em momentos de crise como o que atravessamos, em detrimento do espaço reservado à cobertura jornalística propriamente dita, visto que o número de páginas diárias dos jornais não sofreu incremento; pelo contrário, tem se reduzido, em boa parte dos casos, para a quase totalidade dos jornais. Mais páginas de conteúdo patrocinado significam, portanto, menos espaço para o verdadeiro jornalismo e essa só é mais uma consequência negativa da consolidação deste modelo de negócios na imprensa brasileira.

Na era da pós-verdade, quando as versões dos fatos detêm a supremacia da “leitura” pela audiência (leitores, telespectadores, radiouvintes, internautas, usuários de mídias sociais), o jornalismo patrocinado surge como alternativa não válida de produção da realidade e construção do conhecimento. Ele consolida, com a cumplicidade de editores e empresários da comunicação, a relação espúria entre jornalismo e publicidade, afrontando, simultaneamente, estes dois territórios por negar-lhes a identidade e permutar as suas funções específicas.

Para seguir em frente

Sugestão de Estudos em Sala, ou de temas para Trabalhos de Conclusão de Curso:

1. Como países da Europa legislam sobre o profissional de Jornalismo atuando em assessorias de comunicação ou de imprensa?
2. Ao se considerar a impossibilidade de se publicar matérias apuradas em assessorias de comunicação do governo ou empresas, qual a distância entre o papel do “Jornalista Empresarial” e as *Fake News*.
3. Assessor de comunicação deve ser um profissional de jornalismo, ou de relações públicas?

Para seguir em frente

Sugestão de Estudos em Sala, ou de temas para Trabalhos de Conclusão de Curso:

1. Como países da Europa legislam sobre o profissional de Jornalismo atuando em assessorias de comunicação ou de imprensa?
2. Ao se considerar a impossibilidade de se publicar matérias apuradas em assessorias de comunicação do governo ou empresas, qual a distância entre o papel do “Jornalista Empresarial” e as *Fake News*.
3. Assessor de comunicação deve ser um profissional de jornalismo, ou de relações públicas?

Referências bibliográficas

- ABRAMO, P. **Padrões de manipulação na grande imprensa**. 2. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016.
- BENEDETI, C. A. **A qualidade da informação jornalística**. Petrópolis: Editora Insular, 2009.
- BENETI, M. B.; VIEIRA, C. H. T. **Promovogue**: uma análise de conteúdo dos publiceditoriais da revista Vogue. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0169-1.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2017.
- BUENO, W. C. **O McDonald's quer limpar a imagem com propaganda. Não vai dar mesmo, caro Larry**. Disponível em: <www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/opiniao/opiniao6.htm>. Acesso em: 8 dez. 2016.
- FELITTI, C. Blogueiras cobram até R\$40 mil por postagem de marcas. **Folha de S. Paulo**, 29 de nov. de 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2014/11/1554807-blogueiras-cobram-ate-r-40-mil-por-postagem-de-marcas.shtml>>. Acesso em: 13 dez. 2016.
- FENAJ. **Código de ética dos jornalistas brasileiros**. Disponível em: fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/06/04-codigo_de_etica_dos_jornalistas_brasileiros.pdf. 2007. Acesso em 17 jan. 2017.
- FOLHA DE S. PAULO. **Projeto Editorial 2017**. Jornalismo profissional é antídoto para notícia falsa e intolerância. São Paulo, 30 mar. 2017, p. A14.

FOLHA DE S. PAULO. **'Native já alcança 11% da receita publicitária do jornalismo', diz**

estudo. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/11/1831490-native-ja-alcanca-11-da-receita-publicitaria-do-jornalismo-diz-estudo.shtml>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

FOLHA DE S. PAULO. **Folha cria núcleo de conteúdo patrocinado.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1691039-folha-cria-nucleo-de-conteudo-patrocinado.shtml>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

GENRO FILHO, A. **O segredo da pirâmide:** para uma teoria marxista do jornalismo, 2. ed. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1989.

LEITE, L. Fumo movido a bateria quer se firmar como um 'mal menor'. **Folha de S. Paulo.** Caderno Seminários Folha. Fórum mudança de hábitos e redução de danos à saúde. São Paulo, 26 ago. 2017, p.4.

LISBOA, S.; BENETTI, M. Credibilidade no jornalismo: uma nova abordagem. **Estudos em Jornalismo e Mídia.** Florianópolis: UFSC/Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, vol.14, n.1, 2017, p.51-62.

MARTINS, V. G. Parece mas não é. **Folha de S. Paulo.** São Paulo, 11 out. 2015, p.A6.

MEDITSCH, E. Jornalismo e construção social do acontecimento. In: BENETTI, M.; FONSECA, V. P. S. **Jornalismo e acontecimento:** mapeamentos críticos. Florianópolis: Editora Insular, 2010, p.19-42.

MEYER, M. O lobo à espreita. **Revista de Jornalismo ESPM**, v.3, jan/mar de 2015, p.52-60.

SAFATLE, C. Traumas que marcam a Petrobras. **Valor Econômico.** São Paulo, 21 jul. 2017, p. A2.

SCOTT, T. **What is brand journalism?** Disponível em: <<http://brandjournalists.com/what-is-brand-journalism/>>. Acesso em 6 jan. 2017.

SILVA, G; SILVA, M. P.; FERNANDES, M. L. **Critérios de noticiabilidade: problemas conceituais e aplicações.** Florianópolis: Editora Insular, 2009.

SODRÉ, M. **A narração do fato.** Notas para uma teoria do acontecimento. Petrópolis: Vozes, 2014.

SPONHOLZ, L. **Jornalismo, conhecimento e objetividade.** Florianópolis: Editora Insular, 2009.

TREVISAN, M. C. **Alckmin publica na IstoÉ matéria paga elogiando sua Polícia Militar.** Disponível em: <<https://medium.com/jornalistas-livres/alckmin-publica-na-isto%C3%A9-mat%C3%A9ria-paga-elogiando-sua-pol%C3%ADcia-militar-9e28448de7c9#.qv227chwl>>. Acesso em: 7 jan. 2017.



O Impacto das Fake News nas Estratégias de Comunicação das Organizações Públicas Brasileiras



Manoel Henrique Tavares Moreira



Professor titular de graduação e de pós-graduação, e pesquisador em Jornalismo. É Mestre e Doutor em Comunicação pela Universidade de Brasília - UNB. Coordena há 15 anos cursos de Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Audiovisual e Design Gráfico do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Ministra as disciplinas de Assessoria de Imprensa, Administração em Comunicação, História da Comunicação, História do Jornalismo e Planejamento Estratégico em Comunicação. Tem experiência profissional na área da Comunicação Organizacional, atuando principalmente em Assessoria de Imprensa, Assessoria de Comunicação e Gestão da Comunicação na área governamental, especificamente em instituições de Ensino Superior e órgãos de gestão de Ciência e Tecnologia.

E-mail: henrique.moreira@ceub.edu.br

O IMPACTO DAS FAKE NEWS NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Manoel Henrique Tavares Moreira

Em seu livro *Pós-verdade: A nova guerra contra os fatos em tempos de fake news*, o jornalista britânico Matthew d’Ancona faz uma pergunta que me parece ser a mesma que nos fazemos há algum tempo: “O que aconteceu com a verdade?”. (DANCONA, 2018, p. 40)

A notícia falsa não é uma novidade no universo do jornalismo, pelo contrário. Ela sempre esteve presente. Quando no final do século XIX os empresários que controlavam os jornais norte-americanos perceberam que podiam ganhar muito dinheiro vendendo notícias, eles definiram algumas regras fundamentais que determinaram a maneira como a notícia passaria a ser construída²⁰.

Isso levou ao estabelecimento de um conjunto de valores que, em tese, serviriam como referência na apuração, na construção e na divulgação das notícias. Dentre esses valores, os mais importantes seriam os que se referem à veracidade, à objetividade e à imparcialidade. E isso é ensinado aos alunos dos cursos de jornalismo logo nas primeiras aulas e apontado pelos professores como uma condição essencial para se fazer um bom jornalismo.

Em março de 2018, a revista *Science* publicou um artigo divulgando as conclusões de um estudo realizado por pesquisadores do laboratório de mídia do MIT - *Massachusetts Institute of Technology*, no qual foram investigadas as diferentes formas de difusão das matérias jornalísticas classificadas como falsas ou verdadeiras e distribuídas pelo *Twitter* entre 2006 e 2017²¹

²⁰ “A desinformação é uma história antiga, fomentada por tecnologias novas. Mobilizar e manipular a informação era característica da história muito antes do jornalismo moderno estabelecer padrões que definem as notícias como um gênero com base em regras particulares de integridade. (IRETON & POSETTI, 2019:16)

²¹ A pesquisa analisou um universo de 126 mil tuítes em cascata, compartilhados 4.5 milhões de vezes no site de mensagens instantâneas *Twitter*.

O estudo demonstrou que tanto as notícias falsas quanto as verdadeiras se espalham muito rapidamente nas mídias sociais e que, por isso, definir o que é verdade e o que é falso se tornou uma estratégia política comum (a todos os partidos, de todos os matizes políticos), substituindo os debates que se baseiam na concordância mútua sobre um conjunto de fatos.

E aí está a grande diferença entre as notícias falsas, quase sempre sensacionalistas, que eram publicadas pelos jornais no início do século XX com a clara intenção de ganhar mais leitores e as *fake news*: a rapidez com que se propagam, sendo que as notícias falsas acabam atingindo muito mais pessoas do que as verdadeiras.

Os pesquisadores do MIT concluíram que as notícias falsas trazem consequências danosas à sociedade numa escala até então inimaginável, pois podem gerar desde a alocação de recursos equivocada durante ataques terroristas e desastres naturais até investimentos financeiros mal feitos, além, logicamente, de provocar a desinformação e influenciar decisivamente nos processos eleitorais.

E o principal dilema que se coloca diante de nós é: como combater as *fake news* e ao mesmo tempo garantir a liberdade de expressão?

Como romper com o “filtro bolha”²² (para usar uma expressão presente em quase todos os estudos a respeito das *fake news*) no qual as pessoas, graças a algoritmos previamente definidos, se relacionam e ouvem, somente, aqueles com quem concordam e de quem gostam?

No seu discurso de despedida da presidência, em 2017, o ex-presidente Barack Obama lembrou que “nós nos tornamos tão seguros em nossas bolhas que começamos a aceitar apenas informações, verdadeiras ou não, que correspondam às nossas opiniões, em vez de basearmos nossas opiniões nas evidências que estão por aí”.

As *fake news* são uma estratégia, o que coincide com a ideia de que a comunicação é algo intencional, cujo objetivo é obter determinado efeito vinculado ao conteúdo da mensagem, como estabeleceu o italiano Mauro Wolf (1995). E a condição de elemento estratégico no processo de comunicação

²² No livro *O Filtro Invisível* (2012) o ativista político norte-americano Eli Pariser apresenta o conceito de filtro bolha. Para ele esse fenômeno se refere à ação dos algoritmos como filtros no ambiente virtual, atuando como motores de previsão e que acabam por influenciar o acesso de conteúdo baseado no perfil e nos hábitos de consumo do usuário. Isso traz uma sensação de eficiência na busca de ideias e informações, mas restringe a maneira pela qual é realizada a pesquisa, ou mesmo, a definição de conteúdo. Esse mecanismo é muito utilizado, por exemplo, por buscadores como *Google* ou mídias sociais como o *Facebook* e cada vez mais usado em ações de marketing.

atribui às notícias falsas um valor extremamente significativo quando se referem às Organizações contemporâneas (públicas ou privadas).

Justamente por essas razões foi que buscamos entender de que forma as notícias falsas impactam as estratégias de comunicação das organizações, no caso específico deste capítulo, na comunicação das organizações públicas brasileiras.

"As fake news são uma Estratégia, o que coincide com a ideia de que a comunicação é algo intencional, cujo objetivo é obter determinado efeito vinculado ao conteúdo da mensagem."

Henrique Moreira

A Gestão da Comunicação em tempos de Fake News

Há muito que a gestão da Comunicação passou a figurar como elemento estratégico para o sucesso de qualquer organização, tendo assumido tal condição a partir das chamadas mudanças organizacionais ocorridas na segunda metade do século XX.

A globalização econômica e as alterações tecnológicas promovidas pela chamada Sociedade da Informação trouxeram para as organizações um ambiente marcado pela competição e pela velocidade, com reflexos importantes nos processos de gestão. Nesse novo cenário, a Comunicação se impõe como ferramenta essencial para garantir às instituições as condições de sobrevivência num mundo caracterizado pela virtualidade, pelo uso intensivo da tecnologia e pela necessidade da utilização permanente de processos inovadores.

Tudo isso trouxe para os profissionais da Comunicação Organizacional o desafio de dotar os aparatos de Comunicação das Organizações de ferramentas capazes de lidar com um mundo em permanente mutação, onde transparência e visibilidade passaram a ser condições essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento humano. Ter um discurso coerente e relevante é fundamental para o fortalecimento de uma identidade capaz de dar personalidade à organização.

Mas produzir um discurso coerente e que contribua para forjar a identidade organizacional exige dos gestores comunicacionais o domínio da arte e das

técnicas que permitam a formulação de estratégias abrangentes, tempestivas e eficazes.

E é por meio do planejamento estratégico e da gestão integrada da Comunicação que se obtém as condições ideais para definir as políticas, as diretrizes e as ações que vão garantir os resultados desejados e atingir os objetivos definidos pela organização.

A preocupação com o impacto que as chamadas *fake news* podem produzir na imagem da organização certamente passou a ser elemento importante no processo de planejamento da Comunicação. Ignorar os riscos que tais notícias representam para os objetivos da instituição é reduzir as chances de sucesso e abrir espaço para o imponderável.

João José Forni (2002, p. 363) nos diz que “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise”. E essas crises podem surgir de notícias e fatos, às vezes, insignificantes, mas cujos desdobramentos acabam por se constituir em verdadeira catástrofe. É o que aponta uma pesquisa realizada pelo site *BuzzFeed*, que em 2016 ouviu mais de 3 mil norte-americanos e concluiu que 75% dos que viram notícias falsas as julgaram como exatas. (DANCONA, 2018, p. 55).

“Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja está imune à crise”

João José Forni

A Internet e suas plataformas potencializaram de maneira exponencial os riscos que a disseminação de notícias falsas traz para as organizações. Daí a necessidade de que as políticas de comunicação adotadas pelas instituições contemplem em suas diretrizes medidas específicas para definir, identificar, avaliar e combater esse tipo de notícia.



*"Ter um discurso
coerente e
relevante é
fundamental para
o fortalecimento de
uma identidade
capaz de dar
personalidade à
organização."*

A primeira providência que se impõe às assessorias de comunicação é inserir em seus documentos regulatórios a definição daquilo que a organização considera passível de ser classificado como *fake news*. Apesar de essencial, geralmente essa é uma providência ignorada pela maioria das organizações.

Allcott e Gentzkow (2017) definem “*fake news*” como sendo notícias intencionalmente e comprovadamente falsas, que podem levar os leitores a cometer erros de julgamento a respeito de determinado assunto.

Partindo dessa definição é possível estabelecer os riscos que tais notícias representam para a organização, levando em consideração o tipo de atuação, a relevância e o alcance social da instituição. Quanto maior esse alcance e essa relevância, maior a probabilidade de que venha a ser alvo de notícias falsas.

Mas como conceituar um fenômeno ainda não totalmente compreendido e acompanhar as notícias falsas para intervir tempestivamente? Este é o grande desafio que se coloca diante dos gestores de Comunicação.

Para Delmazo e Valente (2018, p. 157) alguns autores oferecem “receitas” que permitem rastrear a circulação online de notícias falsas. O foco dessas notícias está na circulação, pois é o alcance que transforma conteúdos falsos e desinformação em *fake news*, o que exige a mobilização de diferentes públicos, como testemunhas e aliados, além de oponentes que venham contestar e desmentir tais notícias²³.

Portanto, fica claro que existe uma relação intrínseca entre as plataformas digitais e as notícias falsas, seja por conta do aumento do consumo de notícias publicadas em sites de notícias ou pela crise de confiança nos veículos tradicionais causada pela polarização política. (DELMAZO; VALENTE, 2018, p. 159)

Diante desse cenário, qualquer estratégia de combate às notícias falsas no âmbito das organizações deve começar pela vigilância e o acompanhamento permanente das mídias sociais, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Linkedin* e outros. A penetração dessas plataformas junto aos mais diferentes públicos as transformaram no principal veículo de difusão de fake news.

²³ Ver BOUNEGRU et al, 2017, p. 18

O Alcance das Fake News

As primeiras duas décadas do século XXI testemunharam o surgimento e a consolidação das chamadas mídias sociais, plataformas tecnológicas de comunicação instantânea que têm como principal característica a possibilidade de produzir e compartilhar informação e conteúdo, fazendo com que o consumidor de conteúdo seja, ao mesmo tempo, produtor e consumidor da informação (TORRES, 2009, p. 113).

Importante considerar o relatório *Digital in 2017*, produzido pela empresa *We Are Social*, em parceria com a *Hootsuite*²⁴

Estudos em Destaque

Dados recentes destacam a importância e o alcance de cada uma das plataformas mais usadas na comunicação via mídias sociais: 58% da população brasileira é usuária das redes sociais.

No Brasil, as redes mais importantes são:

Facebook – São 2 bilhões de usuários em todo o mundo. No Brasil, a plataforma é usada por mais de 30 milhões de pessoas. 95% dos respondentes da *Social Media Trends 2018* declararam usar o *Facebook*, enquanto 98,8% das empresas afirmaram usar o *Facebook* para desenvolver suas estratégias de marketing.

Whatsapp - Mais da metade da população brasileira utiliza o *Whatsapp*, chegando a 120 milhões de usuários no país. No mundo, o aplicativo tem cerca de 1.2 bilhões de usuários.

Youtube – Nos últimos dois anos, o *Youtube* cresceu mais de 58% no Brasil, onde reúne mais de 93 milhões de usuários.

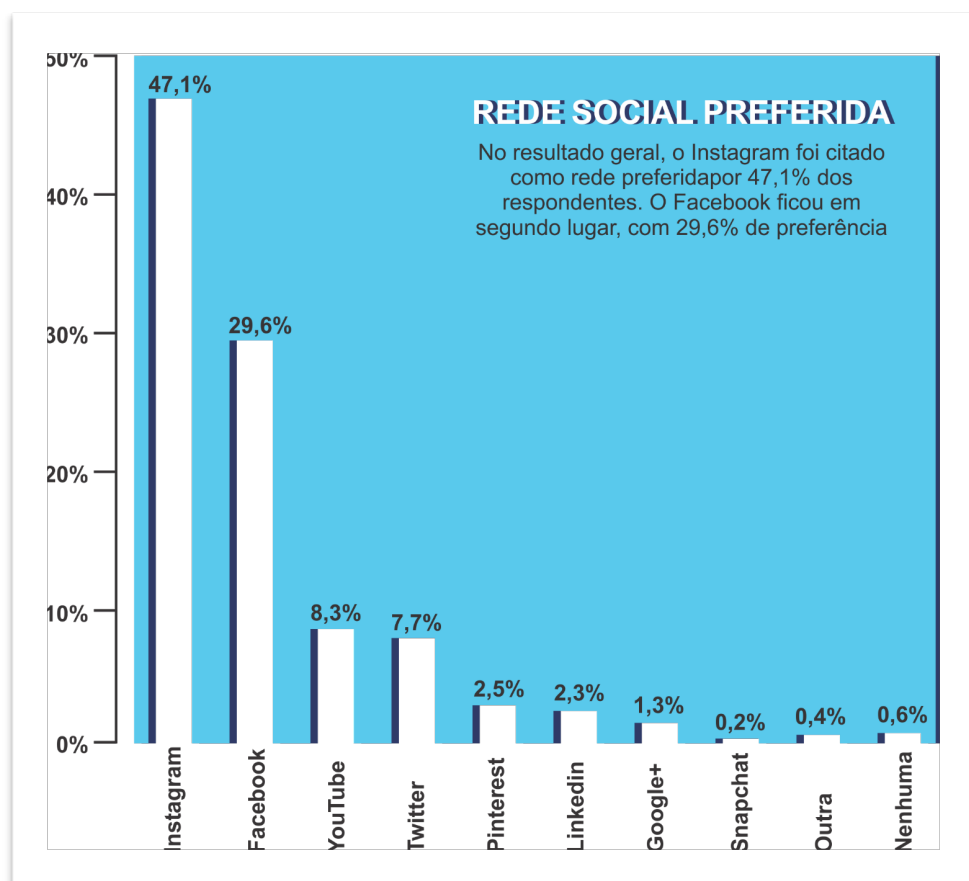
Instagram – São 57 milhões de usuários somente no Brasil, o que garante ao *Instagram* o maior índice de participação entre as redes sociais. 47% dos usuários que responderam o *Social Media Trends 2018* apontaram o *Instagram* como sua rede social favorita, desbancando até mesmo o *Facebook*.

²⁴ <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>, acessado em 05/08/2019. No destaque acima: Quanto ao *Facebook*: https://materiais.rockcontent.com/social-media-trends?utm_source=mktc&utm_medium=redes-sociais-mais-usadas-no-brasil, acessado em 05/08/2019. Quanto ao *Youtube*: <https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,whatsapp-chega-a-120-milhoes-de-usuarios-no-brasil,70001817647>, acessado em 05/08/2019.

Twitter – Uma das redes sociais com maior número de seguidores em todo o mundo, com cerca de 330 milhões de usuários ativos, o *Twitter* vem perdendo espaço no Brasil, onde é utilizado, atualmente, por cerca de 30 milhões de pessoas.

Esses números explicam porque a fabricação e a manipulação de conteúdo nas redes sociais têm um impacto tão importante, uma vez que “ampliam dramaticamente falsidades propagadas por Estados, políticos populistas e entidades corporativas desonestas, pois são compartilhadas por públicos não críticos. (IRETON; POSETTI, 2019, p. 16)

Figura 1: Rede Social Preferida pelo Brasileiro

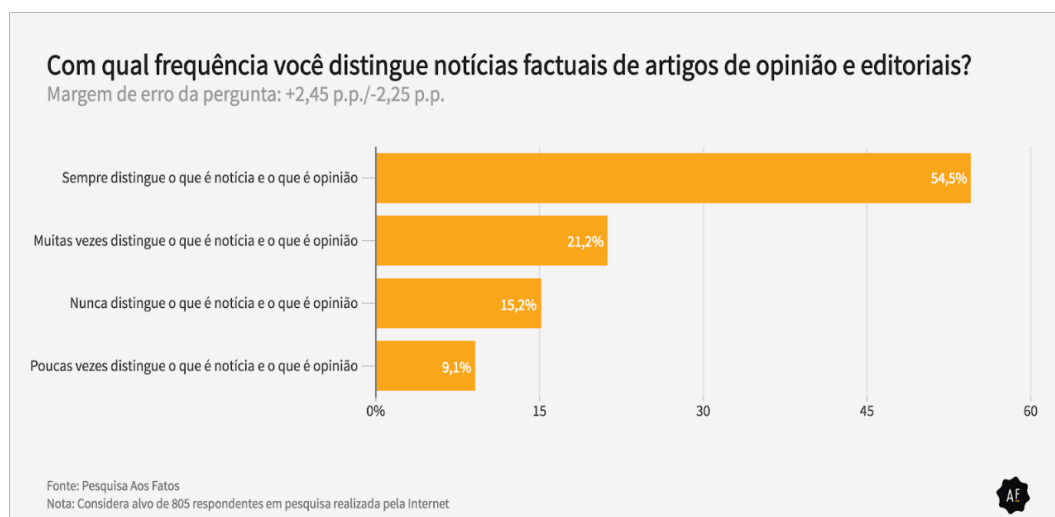


Fonte: Social Media Trends 2019

Pesquisa realizada em 2018 pela plataforma de checagem de notícias “Aos Fatos” traz dados muito interessantes sobre o consumo de notícias pelos brasileiros na Internet²⁵. Os dados obtidos mostram que 33,8% dos entrevistados buscam informações diretamente em redes sociais ou aplicativos de mensagens e que 33,4% utilizam os mecanismos de busca. 10% disseram que consomem notícias diretamente em veículos tradicionais de imprensa, 9,6% utilizam links em redes sociais, 8,5% se informam por agregadores de conteúdo e apenas 4,6% utilizam veículos alternativos de imprensa.

Uma das intenções dos pesquisadores era avaliar a proporção de usuários das mídias sociais que são capazes de distinguir notícia de opinião. Os números apurados mostram que mais da metade dos entrevistados (54,5%) são capazes de distinguir a notícia da opinião expressa pelo veículo, enquanto que 15,2% admitiram serem incapazes de distinguir entre um e outro conteúdo divulgados nas redes.

Figura 2: A frequência de compreensão sobre Fatos e sobre Opinião

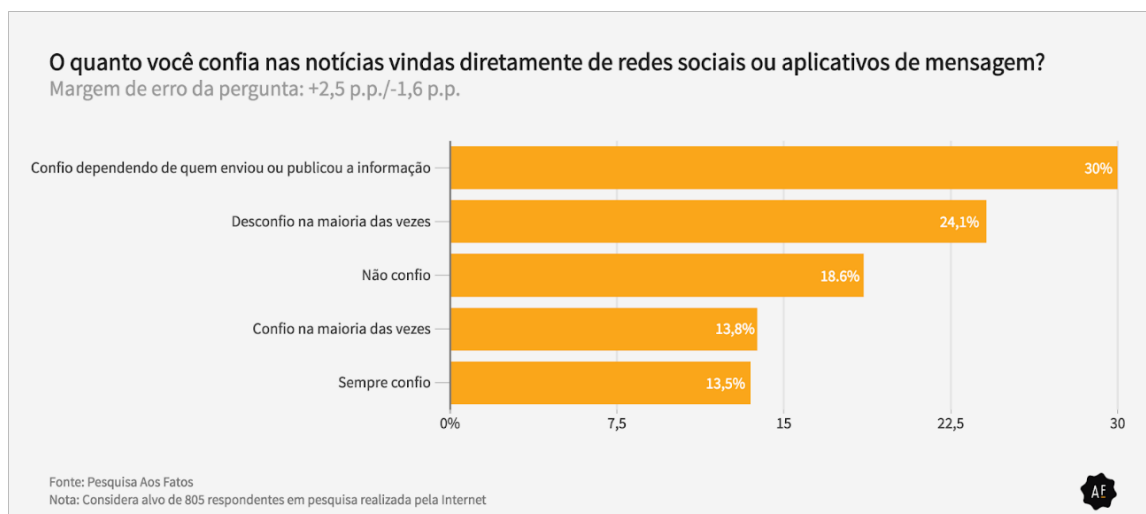


²⁵ Aos Fatos é uma iniciativa brasileira de jornalismo investigativo, independente e sem fins lucrativos. Os resultados da Pesquisa aqui mencionada podem ser vistos em <https://aosfatos.org/noticias/11-graficos-que-mostram-como-as-pessoas-consomem-noticia-na-internet/>, acessado em 21/08/2019

Fonte: Aos Fatos 2019

Quanto à confiança dos leitores nas informações que encontram na rede, 30% disseram confiar dependendo de quem enviou ou publicou, enquanto que 18% disseram não confiar no material disponível das mídias sociais.

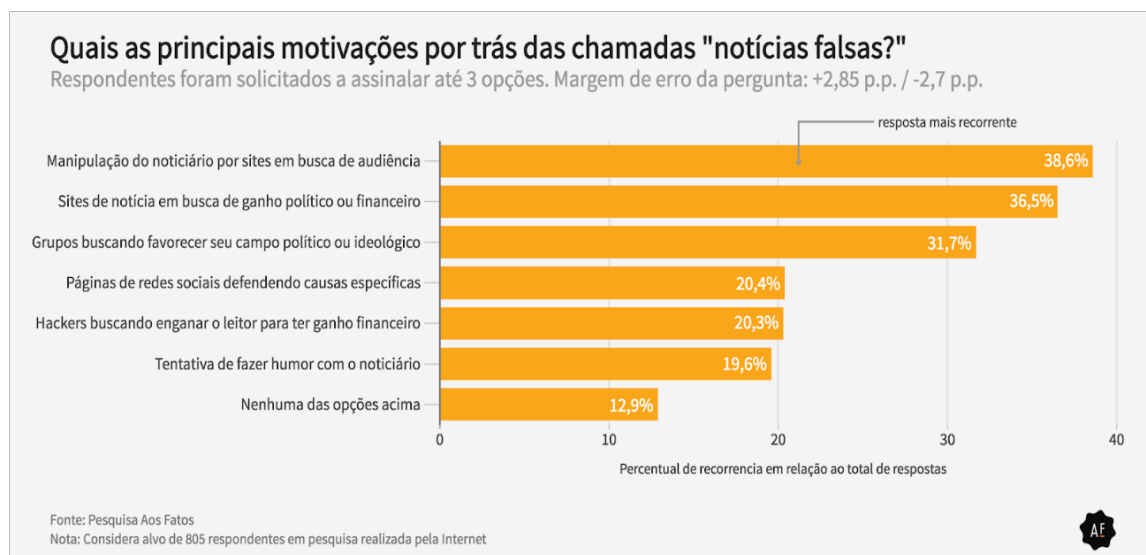
Figura 3: A confiança nas notícias vindas de redes sociais e aplicativos



Fonte: Aos Fatos 2019

Perguntados se são capazes de apontar o que motiva a divulgação de notícias falsas, as pessoas que participaram da pesquisa responderam que isso se dá pela busca da audiência (38%). Em seguida, apontaram o interesse em obter lucro financeiro ou político (36%) e o interesse de grupos políticos e ideológicos (31%).

Figura 4: As motivações por trás das notícias falsas



Fonte: Aos Fatos 2019

Quando questionados se poderiam apontar de que maneira as *fake news* devem ser combatidas, 35% dos entrevistados disseram ser importante saber quem apurou, escreveu e editou a notícia, enquanto que 31% entendem que a melhor forma de combater as notícias falsas é recorrer ao maior número possível de veículos conhecidos de imprensa.

Figura 5: Como combater as notícias falsas



Fonte: Aos Fatos 2019

Fact-checking: o antídoto contra as fake news

Na visão da maioria dos estudiosos preocupados com a disseminação de notícias falsas, a maneira mais eficiente de combatê-las é fortalecendo a ação da imprensa regular, que atua com base em premissas universais de veracidade e imparcialidade.

Por isso, é importante que as estruturas de Comunicação Institucional, tais como Assessorias, Agências de Comunicação, Departamentos e outras instâncias responsáveis pela projeção e preservação da imagem das organizações, estejam permanentemente atentas às demandas apresentadas pelos veículos tradicionais.

O atendimento eficiente e tempestivo dessas demandas é uma iniciativa importante no combate às *fake news*, permitindo às organizações apresentarem suas versões e dados que estarão sob o escrutínio de jornalistas profissionais,

treinados para realizar a checagem dos fatos e disponibilizar para o público a informação mais relevante e verdadeira.

Num artigo publicado em abril de 2017, a jornalista Kate Steiker-Ginzberg analisa o notável crescimento da atividade de checagem de notícias no Brasil, numa dramática expansão de recursos quando comparada aos esforços anteriormente feitos com essa finalidade.

Segundo ela, esse crescimento está relacionado à preocupação dos jornalistas brasileiros em reestabelecer a credibilidade da mídia tradicional no país, uma vez que esses profissionais perceberam as consequências que as notícias falsas trazem para o discurso político.

Conhecer a metodologia empregada pela mídia na checagem de fatos pode ajudar as organizações e suas Assessorias de Comunicação a definirem estratégias de combate às notícias falsas, colaborando com a mídia tradicional na busca pela verdade.

A checagem de fatos não chega a ser algo complexo, mas exige que se faça, de maneira bastante cuidadosa, uma análise com o objetivo de responder a uma pergunta direta: o que sabemos a respeito desse fato?

Mantzaris (2019, p.91) explica a metodologia e a ética a serem empregadas na verificação de fatos.

Encontrar afirmações que possam ser verificadas por meio de registros legislativos e mídias sociais. Isso inclui determinar quais as principais afirmações públicas podem ser verificadas e como devem ser verificadas.

Encontrar os fatos, procurando a melhor evidência disponível sobre a afirmação em questão.

Corrigir o registro avaliando a afirmação à luz da evidência, geralmente em uma escala de veracidade.

Mas a verificação de fatos é um instrumento imperfeito (MANTZARLIS, 2019, p.94), pois uma notícia pode ser 100% precisa e, mesmo assim, omitir ou descontextualizar dados importantes.

Por isso a necessidade das organizações e seus aparatos de Comunicação manterem-se permanentemente atentos, já que “a checagem de fatos não é uma ferramenta a ser usada para encerrar interpretações alternativas, e sim para garantir uma série de fatos que podem ter impacto sobre predisposições narrativas e individuais, de modo a fundamentar o debate racional”. (Ibidem)

Estudo de Caso

O combate às fake news nas organizações públicas brasileiras

- *De que maneira as organizações públicas no Brasil reagem às notícias falsas e como suas estruturas de Comunicação atuam na eventualidade de se defrontar com fake news?*
- *Qual o impacto que esse tipo de notícia exerce sobre suas estratégias de comunicação?*
- *Como identificam e avaliam uma notícia falsa e sua ameaça potencial à imagem da organização?*
- *Que estratégias utilizam para reduzir o impacto dessas ameaças?*

Com o objetivo de responder a essas perguntas e entender como as organizações públicas do País reagem ao fenômeno das *fake news*, realizamos uma pesquisa com os gestores de Comunicação de 31 (trinta e uma) instituições públicas brasileiras, incluindo órgãos da administração pública federal ligados ao Executivo, ao Legislativo e ao Judiciário, autarquias federais, executivo, legislativo e judiciário estaduais, além de órgãos de representação de classe de âmbito nacional.

Os questionários foram enviados diretamente aos setores responsáveis pela gestão da Comunicação desses órgãos e respondidos entre os dias 1º de junho e 15 de julho de 2019.

Os dados obtidos nos permitiram compreender de que maneira as organizações públicas no Brasil reagem às notícias falsas, de que forma se preparam para isso e como suas estruturas de Comunicação atuam na eventualidade de se defrontarem com *fake news*.

Das organizações que responderam o questionário, 52% estão subordinadas ao Poder Executivo Federal, 16% ao Poder Executivo do Distrito Federal, 18% ao Ministério Público Estadual/Distrital e 14% se referem a órgãos de representação de classe de âmbito nacional.

Características predominantes na estrutura de Comunicação dessas organizações:

Suas estruturas de Comunicação reúnem as seguintes características:

1. Em 100% das organizações pesquisadas, a atividade de Comunicação Social é realizada por órgão próprio, devidamente identificado no organograma da instituição.
2. Essa mesma parcela das organizações, ou seja, 100% delas possuem efetivo funcional próprio e com dedicação exclusiva à atividade.
3. No que se refere à formação dos servidores e funcionários que compõem essas estruturas, 83% contam com profissionais com formação específica na área da Comunicação Social.
4. Em termos de infraestrutura, a totalidade das organizações respondentes disseram contar com instalações e equipamentos especificamente destinados à atividade.
5. Quanto aos recursos para o desenvolvimento das atividades de Comunicação Social, 83% disseram contar com orçamento próprio.

Política de Comunicação, Diretrizes, Normas e outras formas de regulação e controle da atividade de Comunicação no âmbito da organização:

Ao buscar informações sobre a política de Comunicação desenvolvida pelas organizações, incluindo documentos e diretrizes específicas, a pesquisa obteve os seguintes dados:

1. 80% contam com documento próprio e validado pela respectiva Direção e que define a Política de Comunicação Social do órgão
2. Todas elas (100%) definem, anualmente, um cronograma de ações a serem desenvolvidas
3. 83% contam com Planos de Comunicação específicos para cada evento ou ação de comunicação promovida
4. 82% dispõem de diretrizes específicas de Comunicação para as diferentes atividades desenvolvidas no âmbito da organização
5. 83% contam com Planos de Comunicação específicos para cada evento ou ação de comunicação promovida

Inventário dos produtos de Comunicação disponibilizados por essas organizações para os seus diferentes públicos:

Quando questionadas sobre os produtos de Comunicação Social disponibilizados pela organização, as respostas obtidas apontaram a seguinte realidade:

1. 100% dispõem de sites na Internet.
2. 100% também contam com página no *Facebook*.
3. 100% estão presentes no *Instagram*.
4. 100% mantém uma conta no *Twitter*.
5. 83% disponibilizam boletins informativos com periodicidade definida.
6. 80% produzem clipping de notícias com periodicidade definida.
7. 66% mantêm páginas de atendimento ao público online.
8. 66% contam com ouvidoria online.
9. 62% gerenciam grupos de *Whatsapp*.
10. 60% produzem jornal/revista com periodicidade definida.
11. 50% apresentam relatórios setoriais com periodicidade definida.

Identificação, prevenção e combate às notícias falsas:

Ao buscar informações sobre as estratégias e ações de identificação, prevenção e combate às notícias falsas envolvendo a organização, a pesquisa encontrou as seguintes respostas:

1. Nenhuma das organizações ouvidas define, em documento próprio, como caracteriza as notícias falsas que eventualmente envolvam a organização.
2. 100% mantém atividades regulares de vigilância e acompanhamento das notícias envolvendo a organização nos veículos de comunicação de massa.
3. 50% utilizam *softwares* de vigilância e acompanhamento das notícias envolvendo a organização nas mídias sociais.
4. 60% mantêm comitê de gestão de crise.
5. Nenhuma delas possui documento próprio definindo ações e estratégias emergenciais a serem desenvolvidas no caso de notícias falsas que envolvam a organização ou os seus membros.

6. 50% produzem relatório ou documento de avaliação das consequências e do impacto das notícias falsas para a reputação da Organização.

Experiência da organização com episódios de fake news:

Ao avaliar a experiência das organizações com episódios de *fake news*, a pesquisa detectou que 66% delas já foram alvo de notícias falsas. Nesses casos, as notícias falsas tinham como referência:

1. 66% - Produtos ou serviços prestados pela organização.
2. 50% - Pessoas integrantes da organização.
3. 33% - Políticas, projetos ou ações sociais de responsabilidade da organização.
4. 30% - Prestadores de serviço ou empresas terceirizadas que atuam junto à organização.
5. 16% - Referiam-se a parceiros que promovem ações conjuntas com a organização.

Repercussão x meios de comunicação:

Nesses episódios de *fake news*, os meios de comunicação que mais contribuíram para a repercussão da notícia falsa foram:

1. 50% - Grupos de *Whatsapp*.
2. 35% - Facebook.
3. 33% - Veículos impressos (jornais e revistas).
4. 31% - Blogs especializados.
5. 30% - Sites de notícias.
6. 16% - Veículos eletrônicos (Rádio e TV).
7. 16% - Mais de uma mídia.
8. 15% - *Twitter*.
9. 11% - Instagram

Os efeitos das notícias falsas:

Ao serem questionadas sobre a percepção a respeito dos efeitos das notícias falsas para a sua imagem/reputação, as organizações responderam da seguinte maneira:

1. 50% acreditam que os danos eventualmente causados pelas notícias falsas foram reduzidos por conta das ações de comunicação adotadas.
2. 33% afirmaram que as notícias falsas causaram danos à imagem/reputação da organização.
3. 16% disseram que as notícias falsas não causaram danos.
4. 1% não souberam avaliar.
5. Nenhuma das organizações fez referência a prejuízos financeiros eventualmente provocados pelas notícias falsas.

Caminhos identificados para lidar com Fake News na Gestão da Comunicação

Ao analisarmos os dados obtidos pela pesquisa, percebemos alguns fatos e práticas interessantes dessas organizações ao lidar com as notícias falsas e que passamos a descrever.

Adequar a estrutura da área de comunicação organizacional

Do ponto de vista da estrutura disponível para o atendimento das demandas da área de Comunicação, fica claro que a maioria absoluta dessas organizações está adequadamente equipada, tanto do ponto de vista do efetivo profissional quanto da disponibilidade de equipamentos e instalações.

Porém, um dado chama a atenção em relação à capacitação dos integrantes das estruturas de comunicação. Uma em cada cinco dessas organizações (ou seja, cerca de 20% delas) ainda promove ações de Comunicação Social sem dispor de profissionais com formação específica na área.

Parece pouco, mas esse é um dado bastante significativo se considerarmos que essas organizações são do setor público e que, por isso, deveriam ter um efetivo apropriadamente preparado para lidar com essas questões. Essa condição acaba

por afetar a eficiência das ações promovidas pelas instituições públicas no combate às *fake news*.

Outro dado apontado pela pesquisa e que nos chama a atenção está relacionado à avaliação do desempenho dessas estruturas de Comunicação. Segundo a pesquisa, menos de 20% das organizações entrevistadas promovem ações de auditoria (externa e interna) com o intuito de avaliar as ações de Comunicação por elas promovidas.

Isso demonstra que, do ponto de vista da gestão da Comunicação nas organizações públicas, todo o processo de planejamento e execução de políticas de Comunicação fica prejudicado, justamente por não haver a possibilidade de avaliar, com clareza e isenção, o que se tem feito no sentido de dotar aquelas instituições de instrumentos eficazes de projeção e proteção de suas reputações.

Presença nas mídias sociais versus Comitê de crise

Dentre as informações obtidas com o questionário respondido pelas organizações, uma é particularmente interessante, pois tem impacto direto na gestão das notícias falsas. Todas as organizações que participaram da pesquisa, ou seja, 100% das instituições ouvidas, afirmaram que têm contas nas principais plataformas de mídias sociais, como *Facebook*, *Youtube*, *Instagram* e *Twitter* e que, apesar de manterem constante vigilância nesses ambientes, apenas 60% delas dispõem de comitês de crise e somente a metade (50%) avalia as consequências da publicação desse tipo de notícia.

Apesar de mais da metade das instituições ouvidas registrarem que já foram vítimas de notícias falsas envolvendo, principalmente, pessoas integrantes das organizações ou seus produtos e serviços, elas não dispõem de documentos ou diretrizes que definam ações e estratégias a serem desenvolvidas na eventualidade de serem vítimas de notícias falsas.

Os grupos de *Whatsapp* foram os maiores responsáveis pela disseminação e repercussão das notícias falsas envolvendo as instituições pesquisadas, seguidos pelos veículos impressos e pelo *Facebook*.

Esse dado coincide com as conclusões de uma pesquisa realizada em conjunto pela Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade de São Paulo e Agência Lupa (de checagem de notícias), que estimou que durante a última campanha eleitoral no Brasil (2018), somente 4 de cada 50 imagens postadas no aplicativo eram verdadeiras.

É preciso destacar, também, a percepção sobre o efeito das notícias falsas na imagem ou reputação dessas organizações: apenas uma em cada três organizações ouvidas na pesquisa disse que as notícias falsas causaram danos à imagem da organização.

E metade dessas instituições acredita que os danos eventualmente causados por notícias falsas tenham sido minimizados pela intervenção tempestiva das assessorias de Comunicação.

Esses números apontam claramente que as organizações do setor público no Brasil subestimam os riscos a que estão sujeitas por conta das notícias falsas, o que se constitui num erro de avaliação capaz de gerar crises de imagem e todos os seus potenciais desdobramentos.

Notícias falsas repercutem mais que as verdadeiras

Pesquisas recentes realizadas pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) concluíram que as notícias falsas, que são quase sempre de caráter sensacionalista, acabam alcançando muito mais pessoas do que as notícias verdadeiras.

Por se constituírem numa estratégia comunicacional, as *fake news* têm a capacidade de impactar a maneira como as pessoas e organizações se comunicam, uma vez submetidas aos efeitos negativos eventualmente produzidos por esse tipo de notícia, gerando desinformação e colocando em risco a reputação e a imagem de pessoas e instituições.

Para a maioria dos pesquisadores envolvidos com o tema, o grande dilema que se põe diante da sociedade é: como combater as notícias falsas e ao mesmo tempo garantir a liberdade de expressão?

Recomendações aos Gestores de Comunicação Organizacional

Para se preparar para lidar com o fenômeno das *fake news*, com o objetivo de minimizar o impacto e reduzir os riscos que esse tipo de notícia traz para o processo de Comunicação Organizacional:

1. É necessário que as organizações definam com clareza, e façam constar em seus documentos regulatórios e diretrizes de ação, uma definição do que pode ser considerado *fake news* levando em conta as características específicas da organização, seu ambiente organizacional, seus objetivos, missão e visão.
2. Manter permanente vigilância nas diferentes plataformas e mídias digitais (se possível, com a utilização de ferramentas específicas, como *Photo Reverse Filters*, Dados Georreferenciados, análise dos Metadados de fotografias digitais), visando identificar antecipadamente possíveis ameaças que possam se constituir em *fake news* e pôr em risco a imagem da organização.
3. Incluir em suas estratégias de gestão de crise soluções específicas para lidar com eventuais notícias falsas de maneira tempestiva, visando conter os possíveis efeitos negativos desse tipo de notícia para a organização.
4. Promover, regularmente, a revisão desses documentos, de forma a mantê-los atualizados com a realidade do mundo digital, suas inovações, ferramentas e dispositivos, adequando-os de maneira a permitir que a organização possa reagir a qualquer eventualidade que utilize as notícias falsas que ponham em risco a organização.
5. Promover, regularmente, o treinamento e a capacitação do efetivo das estruturas de gestão da Comunicação no que diz respeito à identificação e ao combate às *fake news*, de forma a permitir que as pessoas responsáveis pela gestão da imagem tenham as condições necessárias para reagir adequadamente às eventuais ameaças.

Importante Reflexão

A notícia falsa não é uma novidade no universo do jornalismo, pelo contrário. Ela sempre esteve presente. Com o surgimento da imprensa comercial (centrada na informação), foram definidas algumas regras fundamentais que determinaram a maneira como a notícia passaria a ser construída.

Veracidade, objetividade e imparcialidade passaram a ser considerados valores fundamentais na construção da notícia.

Um estudo recente mostrou que, graças ao advento das mídias sociais, tanto as notícias falsas quanto as verdadeiras se espalham muito rapidamente. Por isso, definir o que é verdade e o que é falso se tornou uma estratégia política e uma prática comum entre os diversos atores sociais.

Este capítulo traz os resultados de uma pesquisa realizada junto a diferentes organizações públicas de todo o País. Nossa intenção foi avaliar o impacto que as *fake news* exercem sobre suas estratégias de comunicação.

A partir dos dados obtidos, pudemos identificar que tipo de comunicação prevalece nesses ambientes e como essas organizações atuam no sentido de identificar, prevenir e combater as notícias falsas que venham impactar seus objetivos e ações institucionais.

Considerações finais

As plataformas digitais compartilham informação e conteúdo com muita velocidade e com um alcance absurdamente grande. São bilhões de usuários em todo o mundo alcançados por essas plataformas, o que produz um impacto tão importante não só nos hábitos de consumo das pessoas, mas também na maneira como percebem a realidade política, interferindo no processo democrático de escolha de governantes e definição de políticas públicas.

As notícias falsas têm o potencial de gerar erros de planejamento e alocação de recursos por parte das autoridades responsáveis por definir ações emergenciais (como no caso de desastres naturais), decidir investimentos públicos, além de eventualmente interferir no processo eleitoral. Falsos rumores constantemente afetam o mercado financeiro, como no caso de um falso *tweet* que dizia que o Presidente Barack Obama havia sido ferido numa explosão, o que provocou perdas de U\$ 130 bilhões. (VOSOUGHI *et al.*, 2018, p. 12)

As organizações públicas brasileiras, a exemplo do que ocorre no resto do mundo, se utilizam extensivamente das principais plataformas digitais. Apesar

disso, são incapazes de definir com clareza o que vem a se constituir numa *fake news*, e assim enfrentam dificuldades para a manutenção de uma imagem positiva junto à sociedade.

Para seguir em frente

Sugestão de Estudos Dirigidos, ou de temas para Trabalhos de Conclusão de Curso:

1. Como combater as *fake news* e ao mesmo tempo garantir a liberdade de expressão?
2. Como romper com o filtro bolha no qual as pessoas, graças a algoritmos previamente definidos, se relacionam e ouvem, somente, aqueles com quem concordam e de quem gostam?
3. Como preparar as estruturas de Comunicação das instituições públicas para lidar com as *fake news*?
4. Qual a importância de se estabelecer critérios claros para a identificação do que seja *fake news* relacionadas aos seus respectivos públicos de interesse?
5. Como administrar as redes sociais das organizações de maneira a reduzir a possibilidade de *fake news*?

Referências bibliográficas

ALLCOTT, H.; GENTZKOW, M. Social Media and Fake News in the 2016 Election. In: **Journal of Economic Perspectives**, v. 31, n. 2, p.211-236, Spring 2017.

BOUNEGRU, L.; GRAY, J.; VENTURINI, T; MAURI, M. A. Field Guide to Fake News and Other Information Disorders. In: **Public Data Lab**. Disponível em: <<http://fakenews.publicdatalab.org>>. Acesso em: 1 ago. 2019.

DANCONA, M. **Pós-verdade**. A nova guerra contra os fatos em tempos de fake news. Faro Editorial, 2018.

DELMAZO, C.; VALENTE, J. C. L. Fake news nas redes sociais online: propagação e reações à desinformação em busca de clique. **Revista Media & Jornalismo**, v.18, n.32, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2018.

DIGITAL IN 2017. Global overview. **We are social**. Disponível em: <<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>>. Acesso em: 5 ago. 2019.

FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.) **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e Técnica**. São Paulo: Atlas, 2002.

IRETON, C.; POSSETI, J. **Jornalismo, Fake News e Desinformação: Manual para Educação e Treinamento em Jornalismo**. Paris: UNESCO, 2019.

MANTZARLIS, A. Verificação dos Fatos. In: IRETON, Cherilyn; POSSETI, Julie (Org.) **Jornalismo, Fake News e Desinformação: Manual para Educação e Treinamento em Jornalismo**. UNESCO, 2019.

PARISER, E. **O filtro invisível: o que a internet está escondendo de você**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Editora Novatec, 2009.

VOSOUGHI, S.; ROY, D.; ARAL, S. The Spread of True and False News Online. **Revista Science**, v.359, n. 359, p. 1146-1151, mar. 2018.

WOLF, M. **Teorias das Comunicações de Massa**. Lisboa: Editora Presença, 1995.

**Lo que Está en
Juego:
Consecuencias de
la Desconfianza
Pública Hacia las
Empresas**



Juan Cristóbal Portales Echeverría's



Profesor y Director de Magister en Comunicación Estratégica de la Universidad Adolfo Ibañez de Chile. Consejero de la Llorente & Cuenca en Chile, LLYC - Consultoria de Comunicación del Año en América Latina (Latin American Excellence Awards e International Business Awards 2018). Top 17 de las empresas de comunicación más influyentes del mundo (Ranking Richtopia). Entre las 50 empresas de comunicación más importantes del mundo (PRWeek y The Holmes Report 2019) Director EvaManagement Consultores.
E-mail: juan.portales.e@edu.uai.cl



Rafael Sousa Amunategui



Socio de ICC CRISIS – Comunicación y
Asuntos Públicos. Máster en Ciencia
Política de la Universidad Católica de
Chile. Máster en Comunicación de la
Universidad Diego Portales.
E-mail: rsousa@icc-crisis.com

LO QUE ESTÁ EN JUEGO: CONSECUENCIAS DE LA DESCONFIANZA PÚBLICA HACIA LAS EMPRESAS

Juan Cristóbal Portales Echeverría's
Rafael Sousa Amunategui.

Es un hecho que vivimos un periodo de fuerte cuestionamiento hacia el poder, las instituciones y la actividad empresarial. Sólo un 14% de los chilenos está de acuerdo con que ha sido beneficiado por el desarrollo económico que ha tenido Chile en los últimos años, comparado con un 39% en 1993²⁶. El 60% está fuertemente de acuerdo con que la colusión es una práctica generalizada²⁷ y un 55% cree que existe mucha o bastante corrupción en el caso de las empresas privadas²⁸.

Business as Unusual

En términos comparados, entre los países latinoamericanos Chile es el penúltimo en cuanto a la confianza pública hacia las empresas, sólo por sobre Guatemala²⁹. Sin embargo, el fenómeno no es nuevo. Las tensiones entre grupos representativos de la sociedad y el sector privado, como conjunto o en sus distintas formas (empresas, industrias, etc.) han sido recurrentes en la historia de Chile, como ha ocurrido en buena parte del mundo. Movimientos obreros, campesinos, sindicales, estudiantiles y ciudadanos, entre otros, en distintos momentos han chocado con los intereses privados en nombre de demandas que han gozado de una alta legitimidad social y, en consecuencia, han derivado en cambios del escenario empresarial, en algunos casos dramáticos como ocurrió a comienzos de los años setenta. De esta manera lo primero es mirar la situación actual en perspectiva, en cuanto a que cíclicamente la sociedad entra en periodos de cuestionamiento hacia sus instituciones y el poder en general, algo de lo que las empresas no escapan. El problema es que quienes reconocen la naturaleza cíclica de la animosidad contra las empresas, tienden a enfatizar su

²⁶ Barómetro de la Política, Mori – Cerc, junio de 2017.

²⁷ Barómetro de la Política, Mori – Cerc, junio de 2017, el 60% corresponde a quienes marcaron las alternativas entre 8 y 10 (las de mayor grado de acuerdo) en una escala de 1 a 10.

²⁸ Encuesta Nacional Bicentenario, Universidad Católica – GfK Adimark, 2015.

²⁹ La Confianza en América Latina 1995 – 2015, Latinobarómetro.

transitoriedad por sobre la inevitabilidad de su regreso (BROWNE; NUTTALL, 2016), lo que ha llevado a una especie de imprevisión crónica ante los descontentos o demandas de la sociedad hacia las empresas privadas y una subestimación de sus consecuencias.

La legitimidad de la propiedad privada

El actual ciclo de tensión entre la sociedad y el mundo empresarial definitivamente no tiene entre sus elementos un cuestionamiento a la legitimidad de la propiedad privada, como ocurrió en otros momentos de la historia. Una señal clara de eso es que las propuestas políticas que decididamente buscan reemplazar este principio consistentemente han logrado poco éxito. Por eso, podemos decir que actualmente estamos frente a una crisis intrasistema, en la que no están en juego los fundamentos que sostienen la actividad privada, sino la forma en que los intereses públicos y privados deben convivir en un sentido amplísimo, desde la simetría en la relación entre consumidores y empresas hasta el vínculo entre los empresarios y las instituciones políticas.

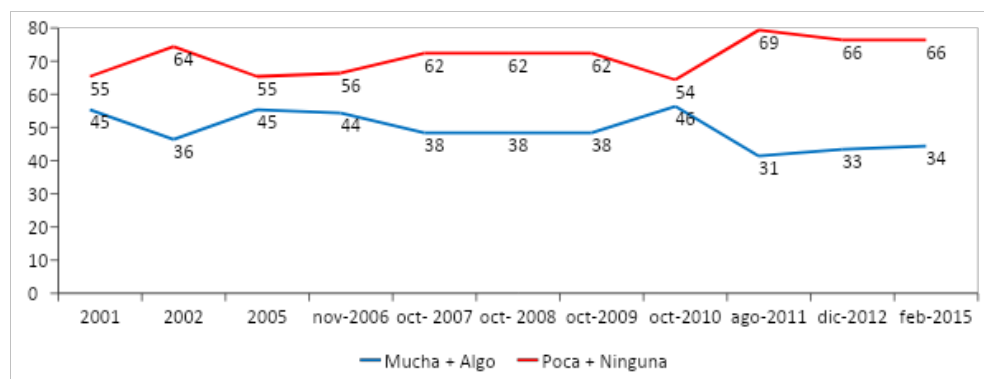
Es más, en el actual estado de las cosas, esta crisis refuerza al sistema de mercado más que amenazarlo, pero obliga a sus actores a realizar grandes cambios en la forma en que se relacionan con la sociedad y su entorno productivo, con el propósito de que la situación efectivamente se mantenga dentro de los límites de un sistema que ha permitido los mayores progresos de Chile en su historia.

Para profundizar en el escenario actual, un buen punto de partida son las encuestas de opinión. Las series de la encuesta Latinobarómetro³⁰ - las más largas sobre “confianza en las empresas” con bases de datos públicas - muestran que, desde que tenemos registro, no existe un momento en que se pueda decir que los chilenos mayoritariamente han confiado en las empresas. En los 11 años en que se pregunta por este tema entre 2001 y 2015, la suma de quienes declaran mucha o algo de confianza en esta institución nunca ha superado el 50%, solo en cuatro años ha llegado al 40% y quienes declaran mucha confianza en las empresas nunca han sido más que el 7%, como lo muestra el gráfico a continuación. A primera vista, la situación actual no es peor de lo que era por ejemplo en 2002, cuando como

³⁰ Bases de datos disponibles en <http://www.latinobarometro.org/>

consecuencia del Caso Coimas³¹ la confianza en las empresas caía nueve puntos respecto de 2001.

Gráfico 1 - Confianza de los chilenos en las empresas privadas



Fuente: Rafael Sousa con datos de Latinobarómetro

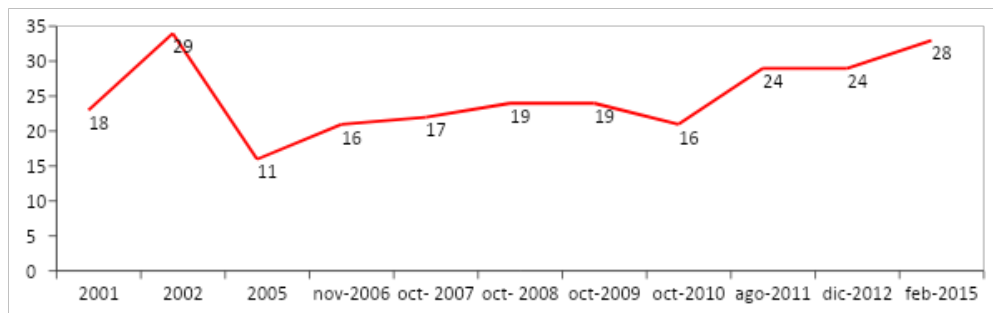
La diferencia es que en 2005 lograban recuperar la confianza perdida, distinto de lo que pasa a partir de 2011, en que este indicador se sostiene en niveles bajos de confianza. Sin embargo, si ponemos atención en la proporción de encuestados que declara no tener “ninguna confianza” en las empresas privadas a partir de 2011, el fenómeno empieza a expresarse en su magnitud.

“Estamos frente a una crisis intrasistema, en la que no están en juego los fundamentos que sostienen la actividad privada, sino la forma en que los intereses públicos y privados deben convivir en un sentido amplísimo, desde la simetría en la relación entre consumidores y empresas hasta el vínculo entre los empresarios y las instituciones políticas.”

Rafael Sousa y Juan Cristóbal Portales

³¹ Descrito en Wikipedia como el “caso de cohecho ocurrido durante el gobierno del presidente chileno Ricardo Lagos, que incluyó a diputados y otras autoridades cercanas al Gobierno, y que dio pie a las posteriores investigaciones del caso de malversación de fondos fiscales conocido como MOP-GATE”, disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Caso_Coimas

Gráfico 2 - Evolución de quienes declaran “ninguna” confianza en las empresas privadas en Chile



Fonte: Rafael Sousa con datos de Latinobarómetro

A partir de 2005, la proporción de personas que declaran no tener “ninguna” confianza en las empresas crece casi permanentemente, salvo por un par de años en que esta cifra se mantiene y por la excepción de 2010 en que cae, cifra que se empieza a sostener en niveles elevados (cerca de un cuarto o más de los encuestados) a partir de 2011. Un análisis a los últimos datos disponibles de la encuesta Bicentenario³², al momento de esta publicación muestra un crecimiento del 19% entre quienes declaran “nada” de confianza hacia las empresas entre 2013 y 2017 (con una mejora moderada pero relevante en 2018), lo que confirma la tendencia. Datos posteriores a la crisis social vivida en Chile a partir de octubre de 2019, muestran un deterioro aún mayor de la confianza hacia las empresas, con un crecimiento de la alternativa “nada de confianza” desde 35% en 2016 a 52% en diciembre de 2019³³

No es lo mismo que un número importante de la población declare confiar poco a que diga no confiar nada. El fenómeno de la desconfianza en las empresas no sólo tiene que ver con el volumen de personas que se encuentran en lo que podríamos llamar “zona de desconfianza” (quienes confían poco o nada), sino también con la intensidad con que declaran desconfiar.

³² Encuesta desarrollada por la Universidad Católica de Chile y Adimark, cuyas bases de datos se encuentran disponibles en <https://encuestabicentenario.uc.cl/>

³³ Rafael Sousa, ICC CRISIS – Comunicación y Asuntos Públicos, Quinto Zoom a la Confianza en las Empresas, marzo de 2020, disponible en <https://www.icc-crisis.com/wp-content/uploads/2020/04/5%C2%B0-Zoom-Confianza-Empresas-ICC-CRISIS-R-Sousa-marzo2020.pdf>

Como veíamos, en Chile desde que se tiene registro estadístico, el mundo empresarial ha convivido siempre con una desconfianza mayoritaria de la sociedad. Pero por alguna razón, este asunto se instala realmente en la agenda empresarial como una preocupación sólo a partir de 2011. El problema real para las empresas no es tanto el crecimiento de la desconfianza pública de la que son objeto, sino el hecho que este sentimiento se ha intensificado en parte importante de la ciudadanía, lo que hoy tiene consecuencias tangibles para la actividad privada.

De las percepciones a las consecuencias

Chile ha tenido un fuerte desarrollo en los últimos treinta años. Crecimiento económico, aumento del PIB per cápita, cobertura sanitaria, acceso a educación, penetración de internet, mejora en la calidad de vida, disminución de la pobreza, crecimiento de la clase media y acceso a bienes y servicios, son parte de una larga lista de éxitos alcanzados en este periodo. Indiscutiblemente las empresas nacionales y extranjeras que operan en Chile han jugado un rol central en este proceso. Pero en el camino también hemos aprendido a mirar la realidad con ojos más críticos. Pese al progreso experimentado, en 2015 un 42% de los chilenos se declaraba como “perdedor” del desarrollo económico, lo que en un contexto de alta desigualdad crea un bolsón de frustración que no puede ser desconocido. Sin embargo, para que esto tenga consecuencias es necesario que entre otra variable en juego. El descontento por sí mismo no lleva necesariamente a un deseo de cambio (HOFFER, 1951). Otros factores tienen que estar presentes para que el descontento se transforme en acción y, uno de estos, es el sentido de poder. Este componente es el que cambia el escenario para las empresas en Chile y hace de la desconfianza un problema real y no sólo un incómodo antecedente de opinión pública.

En términos muy simplificados -para no profundizar esta vez en un tema ampliamente tratado- los fundamentos de lo que se ha llamado “ciudadanía empoderada” están en la democratización del acceso a educación (especialmente superior), medios de comunicación y tecnologías de la información, crédito, bienes y servicios. Estas condiciones generan personas más autónomas y por lo tanto una relación más simétrica con el mercado y el Estado. Los conflictos socioambientales que antes eran exclusivamente locales pasan a ser nacionales porque pueden tener una audiencia y participación virtual de millones de personas en todo Chile y el mundo. Las empresas de servicios básicos que son monopólicas por naturaleza (agua, electricidad, entre otras) dejan de descansar en su posición y se obligan a mejorar sus servicios y comunicación porque sus clientes tienen herramientas reales de presión. Como consecuencia, el mundo político y los medios masivos buscan legitimar su rol yendo

detrás de lo que interpretan como demandas ciudadanas, lo que se traduce en muchos casos en una mayor presión sobre las empresas. Algunos autores también han atribuido estas conductas a los jueces, en lo que se ha denominado como “activismo judicial” (García y Ramírez, 2013). Eso es poder ciudadano.

Las manifestaciones concretas de este fenómeno y sus consecuencias en las empresas son muchas veces difíciles de cuantificar. Pero, en general podemos dividir las en dos tipos de medidas de presión: las dirigidas hacia las instituciones que definen y vigilan el cumplimiento de las reglas por parte de las empresas, y las materializadas directamente por actores sociales (desde trabajadores hasta ciudadanos) hacia objetivos empresariales específicos. A través de las acciones dirigidas a las instituciones, se busca subir el costo político a las autoridades y fiscalizadores en función de una decisión sobre una actividad o proyecto del sector privado. Para estos efectos, los medios de comunicación (incluyendo las redes sociales) juegan un rol central. Si un movimiento social es capaz de instalar en la opinión pública que la decisión sobre un proyecto empresarial es una elección entre el interés de los “poderosos” y el de la ciudadanía, probablemente veremos dos consecuencias. La primera es una disminución en las posibilidades de que el proyecto o actividad continúe su marcha. Esto aplica tanto a actividades en curso como a nuevos proyectos. Por ejemplo, las demandas en torno a las Isapres han cambiado el curso de la industria (y probablemente lo seguirán haciendo) y la movilización social hacia ciertos proyectos de generación de energía, mineros o industriales (como HidroAysén, Pascual Lama o la planta de Agrosuper en Freirina) bloquearon su desarrollo. En ambos casos ocurre el mismo fenómeno: grupos de presión instalan exitosamente la dicotomía “interés privado versus interés público”, limitando las posibilidades de que la autoridad permita el curso de esa actividad. La segunda consecuencia es que, episodios como estos, alimentan la espiral de desconfianza hacia las empresas, efecto que se ve multiplicado cuando los casos se relacionan con delitos, corrupción o faltas éticas injustificables.

“Existen dos tipos de presión social hacia las empresas: las dirigidas hacia las instituciones que definen y vigilan el cumplimiento de las reglas por parte de las empresas, y las materializadas directamente por actores sociales.”

Rafael Sousa y Juan Cristóbal Portales

Una aproximación posible para entender cómo un clima de desconfianza afecta las decisiones de la autoridad sobre proyectos de inversión, es analizar la relación entre las

personas que manifiestan no tener ninguna confianza en las empresas (la alternativa más extrema en las encuestas) y los montos de inversión detenida en Chile. El siguiente gráfico da cuenta de cómo se correlacionan ambas variables.

Gráfico 3 - Relación entre quienes manifiestan no tener ninguna confianza en las empresas y la inversión detenida en Chile

Fonte: Rafael Sousa con datos de Latinobarómetro y SOFOFA

La primera conclusión es que ambas variables muestran una alta relación (a mayor desconfianza, mayor inversión detenida). Pese a que, evidentemente, no se puede atribuir toda la inversión detenida al crecimiento de la desconfianza pública hacia las empresas, este gráfico sostiene la idea de que actualmente, en la medida en que las personas confían menos en las empresas y esa desconfianza es de mayor intensidad (“ninguna confianza”), los actores de la institucionalidad estatal que en diferentes etapas intervienen en la aprobación de proyectos de inversión, se ven inhibidos de tomar decisiones que puedan considerarse contrarias al ánimo ciudadano. En muchos casos las inversiones terminan detenidas pese a que la mayoría de las comunidades locales se manifiestan a favor de los proyectos (hemos podido constatar eso a través de encuestas privadas en distintos casos). Sin embargo, la desconfianza generalizada hacia las empresas produce una inercia negativa y las dinámicas sociales se encargan de que quienes rechazan los proyectos actúen con fervor, pero quienes los ven con buenos ojos manifiesten su opinión tibiamente o simplemente no declaren su apoyo de manera pública. No es tanto un tema de mayorías como de intensidades.

Otra parte del repertorio de los actores sociales organizados en grupos de presión son las acciones de fuerza directa cuyo objeto son las empresas, algo que según las encuestas tendría cada vez más aceptación pública. Entre 2010 y 2016, el porcentaje de personas que aprueba los bloqueos de calles o carreteras pasó de 8% a 23%, y la aprobación hacia la ocupación de recintos privados, terrenos u oficinas, subió de 7% a 16%. Las cifras pueden seguir pareciendo bajas, pero la intensidad con que actúa y apoya una minoría usualmente es más efectiva que la tibieza con que la mayoría normalmente rechaza estas formas de manifestación. En contextos de desconfianza alta e intensa hacia las empresas, es probable que los grupos de presión vean mayores oportunidades de conseguir sus objetivos y, por lo tanto, tengan una mayor disposición al conflicto. Un buen ejemplo de esto son las huelgas, una de las formas tradicionales de manifestación de descontento contra las empresas. En Chile, la inclinación natural de la mayoría de las personas parece ser la simpatía hacia los

trabajadores que siguen este curso. Por ejemplo, la huelga de trabajadores de Minera Escondida que concluyó en marzo de 2017 tras 43 días contó con el apoyo del 48% de la ciudadanía (33% de rechazo), pese a que el 63% estaba de acuerdo con que afectaría bastante o mucho la economía. En 2014, el 54% se manifestaba de acuerdo con que las empresas no deberían poder reemplazar temporalmente a los trabajadores en huelga bajo ninguna circunstancia.

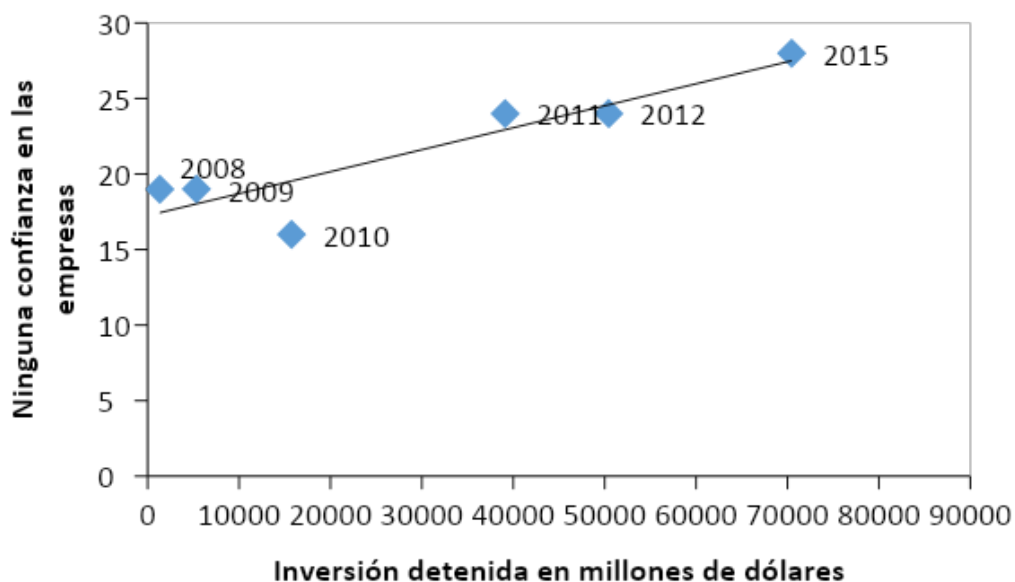
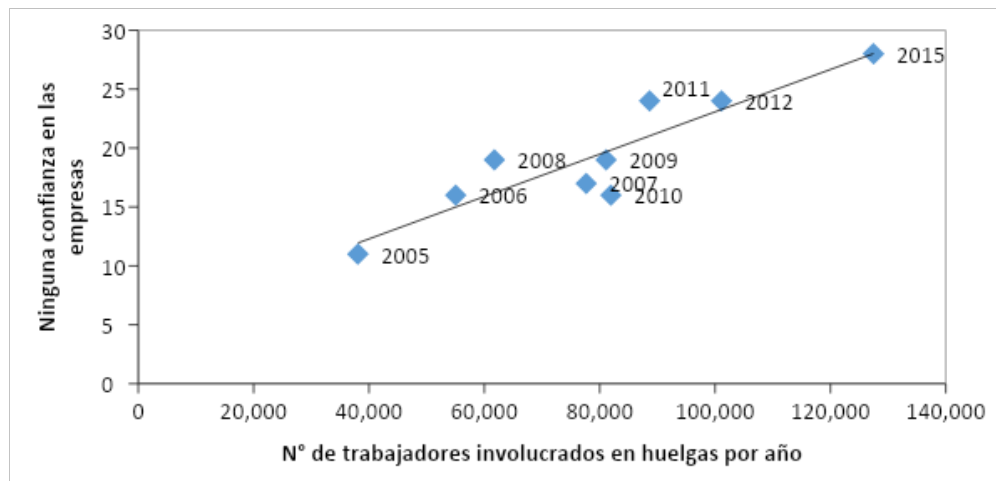


Gráfico 4 - Relación entre el número de trabajadores en huelgas aprobadas y la proporción de personas que dice no tener ninguna confianza en las empresas privadas en Chile



Fonte: Rafael Sousa con datos de Latinobarómetro y la Dirección del Trabajo

El gráfico muestra la relación que existe entre esta forma de presión, representada por el número de trabajadores involucrados en las huelgas aprobadas, y la proporción de personas que manifiesta no tener ninguna confianza en las empresas entre 2005 y 2015 (para los años en que se cuenta con datos).

Nuevamente la relación entre las dos variables analizadas es alta (a mayor desconfianza en las empresas, mayor número de trabajadores en huelga). Es probable que, en un escenario de alta e intensa desconfianza hacia las empresas, se cree un clima de favorabilidad y legitimidad hacia manifestaciones como las huelgas por parte de los trabajadores, lo que en parte puede explicar la relación que existe entre estas dos variables para el periodo analizado. Sin embargo, debe considerarse el efecto acumulativo de los altos e intensos niveles de desconfianza hacia las empresas. Por ejemplo, si incluyéramos el año 2002 en la muestra (29% declarando “ninguna” confianza en las empresas y 38.708 trabajadores involucrados en huelgas) la relación sería bastante menor, probablemente porque para que la desconfianza tenga efectos reales en las empresas, es necesario que se sostenga por un periodo relevante, algo que no ocurrió en 2002 y sí sucede hoy.

Otra consecuencia de la desconfianza hacia las empresas que puede implicar un impacto económico es la exigencia y materialización de mayores regulaciones a distintas actividades o al sector privado en su conjunto. El economista Philippe Aghion, documenta que, en una muestra representativa de países, la regulación gubernamental está fuerte y negativamente correlacionada con las medidas de confianza. La desconfianza crea una demanda pública de regulación, mientras que la regulación a su vez desalienta la formación de confianza. Una implicación clave del modelo es que los individuos en países con poca confianza desean una mayor intervención del gobierno incluso cuando saben que este es corrupto (AGHION, 2010). En el caso de Chile, luego del fuerte crecimiento de la desconfianza hacia las empresas en 2002 se presenta el primer proyecto de Ley de Lobby. Entre 2011 y 2015, años en que las encuestas Latinobarómetro y Bicentenario muestran altos niveles de desconfianza hacia las empresas, fueron presentados varios proyectos de ley que aumentaban el peso regulatorio sobre distintas industrias o sobre el sector privado en general, tales como los siguientes:

- Obliga a las empresas que comercializan “comida rápida”, a indicar en sus avisos publicitarios los nocivos efectos para la salud que conlleva su consumo excesivo (2011);
- Obliga a las empresas de servicios básicos a cobrar fraccionadamente en las cuentas mensuales los saldos no facturados o no cobrados oportunamente (2011).
- Proyecto de ley relativo a la responsabilidad en la administración de los Fondos de Pensiones (2011);
- Modifica ley N° 19.496, con el objeto de establecer un sistema de cobro por uso de estacionamientos de vehículos motorizados (2011);
- Prohíbe descuentos o promociones exclusivas a clientes por uso de tarjetas de casas comerciales o del *retail* (2012);
- Tipifica delito de lucro, en la Educación Superior (2013);
- Reforma tributaria que modifica el sistema de tributación de la renta e introduce diversos ajustes en el sistema tributario (2014);
- Incorpora en la ley N° 20.416 una sanción penal para castigar la conducta de las grandes empresas que no paguen, dentro del plazo legal, las facturas que adeudan a empresas de menor tamaño (2014);
- Modifica Código del Trabajo, en materia de jornada laboral en días domingos y festivos (2014);



*"Las empresas con
una capacidad
superior de
relacionamiento
con sus
stakeholders,
logran un
rendimiento
bursátil superior
en un 2% al resto
de las compañías."*

McKinsey & Company

- Moderniza el sistema de relaciones laborales, introduciendo modificaciones al Código del Trabajo (2014);
- Modifica la ley General de Servicios Eléctricos, en materia de “deberes” de las empresas distribuidoras de energía (2015);
- Regula la cobranza vía telefónica y sanciona las llamadas reiteradas que tengan por objeto ofrecer servicios comerciales (2015);
- Modifica el artículo 31 bis a la ley N° 18.046, sobre sociedades anónimas, para incorporar criterios de paridad de género en los directorios de dichas sociedades (2015).

En el mundo los individuos demandan racionalmente más gobierno, incluso gobierno corrupto, cuando ven que las empresas privadas lesionan sus vidas (AGHION, 2010). De hecho, a nivel global, según PriceWaterhouseCoopers la sobrerregulación es el principal riesgo corporativo identificado por los CEO, algo que como hemos visto tiene su raíz en la desconfianza. Esto parece especialmente aplicable a la realidad chilena. Por ejemplo, Chile es el país latinoamericano en que la ciudadanía le da más importancia a la fiscalización como condición para confiar en las instituciones públicas (57% lo menciona), algo que probablemente es similar en el caso de la actividad privada.

Los conflictos que viven empresas privadas y públicas con sus comunidades crean condiciones favorables para el activismo anti-empresa y encuentra una amplificación vía voceros y medios masivos, quizás legitimados como una especie de “fiscalizadores paralelos” a la institucionalidad. Tal como consigna el diario La Tercera, en cinco años, en el caso de las empresas generadoras de energía, el 16% de los proyectos se ha tendido a judicializar. En otro sector que ha sido objeto de conflictos, el de las Isapres, “los recursos de protección totales en 2016 llegaron a 185.310, de los cuales 42.000 corresponderían a judicialización. Esto representa un incremento de un 39% con respecto a recursos de protección Isapre en comparación al año 2015”. Un estudio de Valor Minero presentado en junio de 2017, estima en unos USD 7.550 millones el monto de inversiones retenidas por demandas interpuestas por comunidades ante los tribunales de justicia, aun para aquellos que ya han recibido la aprobación ambiental.

“En el mundo los individuos demandan racionalmente más gobierno, incluso gobierno corrupto, cuando ven que las empresas privadas lesionan sus vidas”

(AGHION, 2010)

La mayoría de estos proyectos se concentra en los sectores energía, minería e infraestructura inmobiliaria. Un antecedente relevante considerando que, según el mismo estudio, cerca de un 90% de la cartera de inversiones que tiene Chile en este momento está radicada en dichos sectores.

Coincidentemente esas industrias y empresas, fundamentales en el desarrollo del país, reflejan al conjunto de actores que en materia de reputación son más críticamente evaluadas por la ciudadanía en el reciente estudio de RepTrak Chile 2017. La medición revela a su vez que las tres dimensiones que más valoran los consumidores chilenos a la hora de evaluar la reputación de una empresa son -además de la calidad de sus productos y servicios- su comportamiento ético y transparente más allá del respeto mínimo a las leyes, y su compromiso con la comunidad en materia social-medioambiental. El escenario descrito señala entonces que toda gestión del riesgo y la reputación de la empresa, marca o persona ya sean públicas o privadas, tal como señalaba el cientista político Francis Fukuyama, debe entender que “las leyes, los contratos y la racionalidad económica brindan *una base necesaria, pero no suficiente* para la prosperidad y la estabilidad de las instituciones y sociedades postindustriales”. Es decir, ya no es suficiente cumplir con la ley y presentarse de esa forma a través de una serie de dispositivos, discursos o acciones intencionadas de relaciones públicas. Ya no basta con privilegiar un enfoque utilitarista, dirigido a obtener resultados donde “el fin justifica los medios”. Hoy se hace evidente la necesidad de recuperar un enfoque deontológico en el accionar empresarial como base para la recuperación de las confianzas, donde el cómo se alcanza el fin llega a ser tan importante como el fin mismo. Como señalaba Kant, lo bueno del acto es y debe ser intrínseco al acto mismo. Se instala una preocupación por generar zonas de beneficio mutuo en el conjunto de actores que afectan y son afectados por las operaciones de una organización. El relevar la moralidad de los actos organizacionales más allá de la ley debe ser entonces un imperativo ético y estratégico-financiero.

El impacto que tienen la gestión de los asuntos públicos (incluyendo su comunicación) para el resultado de las empresas ha hecho que el tema se instale en la agenda de los

CEO y directores con un alto nivel de relevancia. Una investigación de McKinsey & Company muestra que los “asuntos externos” (equivalente a los asuntos públicos) están entre las tres principales prioridades del 37% de los CEO y del 31% de los miembros de los directorios. El mismo estudio estima que las empresas con una capacidad superior de relacionamiento con sus *stakeholders*, logran un rendimiento bursátil superior en un 2% al resto de las compañías. En esa línea, otro estudio del capítulo chileno del Reputation Institute, que evalúa la reputación de las 100 empresas más relevantes para los chilenos (la percepción de casi 3.000 personas respecto de las acciones pasadas y expectativas futuras de las empresas al compararlas con su competencia), confirma una vez más la tendencia revelada por diversas investigaciones en Chile y el mundo (BRAUN & PORTALES, 2016; INFORME REPORTA ESPAÑA 2015; US REPTRAK 2015). Esto es, que aquellas empresas que encarnan y gestionan públicamente y diariamente a través de su comunicación, estándares ya no sólo éticos, sino más bien estratégicos de transparencia y responsabilidad social, no sólo son valoradas de mejor forma. Más importante aún, crean y preservan para sí mismas y sus *stakeholders* críticos valor agregado económico (una medida de creación de valor conocida como EVA, que compara la rentabilidad obtenida por una empresa en relación al nivel de riesgo que se estaba corriendo al invertir).

El Reptrak Pulse 2016 Chile (o Pulso de Reputación) del Reputation Institute, mide la estima, buena impresión, admiración y confianza que generan un conjunto de empresas conocidas en Chile respecto de siete *drivers* o factores clave: su oferta de productos-servicios, innovación, condiciones laborales, finanzas, liderazgo, relación con ciudadanía-comunidades, e integridad. De acuerdo a la puntuación-valoración obtenida las clasifica de mayor a menor como excelentes, fuertes-robustas, moderadas, débiles o pobres.

La primera conclusión es que no hay ninguna gran empresa en Chile que tenga una valoración excelente. La mayoría presenta una reputación moderada o débil. Y esto es preocupante para las organizaciones medidas no sólo porque una mejora de 5 puntos en la reputación de una empresa incrementa la intención de las personas de recomendarla en un 6.4%, o de comprar un producto asociado a esa empresa en 6.5%. Pero principalmente porque una reputación moderada, débil o pobre puede ser síntoma de un sistema de grandes empresas que de forma agregada se encuentra destruyendo EVA. Al tomar el conjunto de empresas chilenas medidas por el RepTrak 2016 con una reputación moderada o inferior y verificar su EVA agregado a partir del estudio de Santander GCB 2016, se revela una destrucción de EVA de 22.9%. Por el

contrario, aquellas empresas nacionales con una reputación fuerte obtienen de forma agregada un EVA positivo de 17.1%.

Sin embargo, y a pesar de esta evidencia, tanto en Chile como en el mundo, muchos líderes empresariales aun no dimensionan las implicancias estratégicas de una gestión robusta de la confianza. Pero hay señales alentadoras de un cambio. A través de un estudio desarrollado como Magíster de Comunicación Estratégica de la Universidad Adolfo Ibáñez en 2018, decidimos identificar las estrategias comunicacionales utilizadas por las 10 empresas con mejor reputación en Chile (de acuerdo a RepTrak 2017), tomando la información existente en sus páginas web y redes sociales. El objetivo era entender qué y cómo comunican empresas como Colún, Concha y Toro, Soprole, Nestlé, Carozzi, Lucchetti, Watt's, LATAM, Copec o Parque Arauco. Se hizo un análisis cualitativo de sus estrategias comunicacionales expresadas en slogans, mensajes, material gráfico, documentos, reportes (como Reportes de Sostenibilidad) o campañas temáticas presentes en dichas plataformas que promueven o sintetizan una promesa de marca (intencional); preocupación por una certificación positiva a través de un *engagement* efectivo o uso de influenciadores relevantes (certificación); y promoción de una oferta que visibilice y garantice estándares de calidad, integridad y compromiso con la ciudadanía-consumidores y *stakeholders* en general (aproximación al cumplimiento de compromiso de calidad y satisfacción a través de canales oportunos de atención al consumidor y necesidades de múltiples *stakeholders* o gestión de expectativas e intereses en redes sociales).

De lo anterior se pudo determinar que a diferencia de las 10 empresas con peor reputación en Chile, que recurren en general a una estrategia del silencio respecto de sus *stakeholders* críticos (31.6%), las empresas top, sobre todo del sector alimentos, utilizan estrategias que tratan de generar valor a sus clientes o consumidores por la vía de consejos o cambio de hábitos de consumo en forma positiva. Integran esta promesa y conocimiento a todos sus mensajes y acciones comunicacionales a nivel intencional, pero también a nivel funcional (con sistemas de atención, información y satisfacción de *stakeholders* proactivos y relevantes en sus plataformas). El beneficio percibido de las marcas es tan alto que a nivel de certificación no requieren de un uso importante de embajadores de marca conocidos. Involucran activamente en la comunicación a sus clientes y sus experiencias e historias más allá de la interacción con la marca. Sus consumidores, proveedores, o distribuidores minoristas o mayoristas tienden a ser sus mejores aliados. Integran los conceptos de sostenibilidad y *compliance* en la comunicación con toda su cadena de valor. La comunicación por lo general se

apalanca a una estrategia de negocios sostenible. Visibilizan productos sanos, hechos con respeto al medio ambiente, como parte de un proyecto asociativo de pequeños productores, con respeto a los consumidores en su oferta y comunicaciones a nivel intencional y funcional. Empresas como Concha y Toro manifiestan su promesa de

“El impacto que tienen la gestión de los asuntos públicos (incluyendo su comunicación) para el resultado de las empresas ha hecho que el tema se instale en la agenda de los CEO y directores con un alto nivel de relevancia.”

Rafael Sousa e Juan Cristóbal Portales

“retribuir en cada botella lo que la tierra ha entregado” en una comunicación sostenible certificada y destacada con una multiplicidad de *stakeholders* (a través de GRI Gold Community, DJSI, Pacto Mundial de Naciones Unidas o el Carbon Disclosure Project), pero también a nivel funcional con canales de denuncias y participación activos, o de certificación y *engagement* consistentes con su promesa (por ejemplo a través de sus *Rules of Engagement* para una conversación y participación responsable a través de redes sociales).

Una nueva esperanza

Pese a que en buena parte del mundo las empresas viven un momento difícil en su relación con la sociedad en Chile este fenómeno corresponde más a una crisis de confianza que a una de legitimidad. La gran diferencia entre una y otra es que las crisis de legitimidad requieren, además de un clima de reprobación, la existencia de alternativas reales, que generen un cierto consenso y que sean movilizadas por actores capaces de cambiar el estado actual de esa institución por uno alternativo. Por eso podemos convivir años con instituciones que generan una baja confianza, porque no hay alternativas que sean mayoritariamente percibidas como mejores ni actores capaces de hacer crecer las nuevas propuestas en las redes que conforman ciudadanos, influenciadores y tomadores de decisión. Eso produce que la mayor parte de los cambios se produzcan dentro de la institucionalidad, generando continuidad y estabilidad.

Lo segundo es que algunas empresas están haciendo algo al respecto. Existe una generación de empresarios y dirigentes en gremios como la CPC, Sofofa o la Asech, que han entendido que el problema es relevante y han actuado en la dirección correcta. El hecho que puede tener un mayor impacto en el propósito de detener el

creciente clima de desconfianza (especialmente de desconfianza intensa), es que estos y otros líderes empresariales han empezado a cambiar su agenda y han decidido construir y fortalecer nuevas relaciones con actores del mundo social, sindical, mediático, académicos e intelectuales cuyas posiciones son incómodas para los empresarios. La relevancia de esto es que los obliga a cambiar sus esquemas de validación. La crisis de confianza en las empresas parece estar más ligada a la ética, integridad y responsabilidad social que a la eficiencia y viabilidad económica (PORTER, 2012), pero los empresarios naturalmente se validan entre pares fundamentalmente por su éxito, lo que cambia cuando empiezan a interactuar sistemáticamente con otros círculos, donde comienzan a sentir la necesidad de validarse por otros atributos.

Sin embargo, es mucho el trabajo que requieren las empresas para fortalecer su posición de confianza y legitimidad en la sociedad. El primer paso ya lo han dado algunos empresarios y líderes gremiales: asumir que la desconfianza pública es un problema con consecuencias reales y requiere ser abordado. Lo que no se ve aún con claridad es una disposición generalizada a entender el tema en profundidad, comprender cómo afecta a cada industria y cada empresa, y construir equipos fuertes con capacidad de gestión para lograr resultados. Pese al impacto económico que provoca la desconfianza, sorprende ver a grandes empresas y asociaciones gremiales en que las áreas de asuntos corporativos y comunicación son unipersonales y poco consideradas en la toma de decisiones relevantes. Salvo excepciones, los recursos destinados por las empresas y asociaciones empresariales a investigación y estrategia en este ámbito también son pobres. Las consecuencias de esto son evidentes: poca capacidad de anticipación, bajo entendimiento de las variables que influyen en la construcción de una relación productiva con su entorno y una gestión insuficiente.

El eje para una relación productiva entre las empresas y la sociedad es la capacidad de contraer compromisos creíbles. Esto aplica tanto a las empresas en su dimensión institucional como a los casos específicos. En la medida que las relaciones maduran, el énfasis pasa desde “cuánto confío” hacia “en qué áreas y formas confío” (BIES, 2014). Esto significa que el número de personas que confían en las empresas es importante, pero lo es más los motivos, condiciones y efectos para los que confían distintos actores sociales y políticos. Establecer compromisos, hacerlos confiables y cumplirlos requiere un estudio profundo de las expectativas de muchos actores. Buena parte de la inversión detenida no logra materializarse por falta de confianza en los compromisos contraídos por las empresas. Grupos de presión como No Más AFP nacen y se legitiman por ese motivo.

Las creencias dan forma a las instituciones, y las instituciones dan forma a las creencias (AGHION, 2010), por lo que la confianza puede representar una nueva frontera de ventaja competitiva, rentabilidad y longevidad para las organizaciones de hoy (BROWNE; NUTTALL, 2016). La capacidad de las empresas de influir legítimamente en este esquema depende en buena parte de la credibilidad que generen sus compromisos y, a su vez, eso requiere una mayor prioridad hacia la comunicación y los asuntos públicos, que se traduzcan en mayores recursos para la investigación de estos temas, estrategia y gestión.

Referencias bibliográficas

- AGHION, P.; ALGAN, Y.; CAHUC, P.; SHLEIFER, A. Regulation and distrust. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 125, n. 3, 2010, p. 1015-1049.
- ÁLVAREZ, C. V. Activismo judicial en Chile. ¿ Hacia el gobierno de los jueces? In: SANTIAGO, J. F. G. V. S. (Org.) **Ediciones Libertad y Desarrollo**. Estudios Constitucionales, v. 12, n. 2, 2013, p. 307-313.
- BIES, R. At the crossroads of trust and distrust: Scepticism and ambivalence toward business. **Public trust in business**, 2014, p. 86-115.
- BROWNE, J.; NUTTALL, R.; STADLEN, T. **Connect**: How companies succeed by engaging radically with society. Nova York: Random House, 2016.
- HOFFER, E. **The True Believer**: Thoughts on the Nature of Movements. Nova York: HarperCollins, 1951.
- LATINOBARÓMETRO, C. **Informe Latinobarómetro 2006**. Santiago de Chile, 2017. Disponível em: <www.latinobarometro.org>.
- MALHOTRA, D. Too big to trust? Managing stakeholder trust in business in the post-bail-out economy. **Public Trust in Business**, v. 51, 2014.
- RAMACHANDRAN, A.; SINGH, I.; PORTER, E.; NAGLE, F. Exploring re-identification risks in public domains. In: **Privacy, Security and Trust (PST)**, jul. 2012, p. 35-42. Tenth Annual International Conference. IEEE.
- WICKS, A. C.; MORIARTY, B. T.; HARRIS, J. D. Public trust in business: what's the problem and why does it matter?. **Public Trust in Business**, vol. 1, 2014.
- PNUD. **IV Encuesta Auditoría a la Democracia**, 2016.
- PÚBLICA, T. D. L. A. **El Chile de hoy: desafíos para el nuevo gobierno**. Seminario Encuesta Bicentenario 2017.

**As Estratégias de
Comunicação de
Marcas que
Apoiam Causas e
Possuem um
Propósito**



Edmundo Brandão Dantas



Professor Associado dos cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Comunicação da UnB. Investigador e Líder do Grupo de Pesquisa “ Branding : construção, posicionamento, imagem e identidade de marca”. Mestre em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina). Engenheiro de telecomunicações (INATEL-MG) e Economista (AEUDF). Pós-Graduado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas e em Comunicação Social pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília. Mais de 30 anos de experiência na área de Marketing, como Chefe de Departamento de Marketing de empresas estatais e privadas.
E-mail: edmundod@terra.com.br



Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu



Mestre em Administração pela Universidade de Brasília, na linha de Estratégias Empresariais e Gestão de Marketing.

Professora nos cursos de graduação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, Vice-líder do Grupo de Pesquisa: Branding Construção, Posicionamento, Imagem e Identidade de marca.

Pesquisadora na área de Marketing, Branding e Planejamento. Publicitária pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília - UniCEUB.

E-mail: fe.dvalentim@gmail.com

AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE MARCAS QUE APOIAM CAUSAS E POSSUEM UM PROPÓSITO

Edmundo Brandão Dantas

Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

As marcas que apoiam causas e que têm um propósito estão cada vez mais destacadas não apenas no cenário mundial, como também no nacional. Diversas pesquisas, realizadas por entidades de grande reconhecimento em todo o mundo apontam para a preocupação de consumidores de diversos países, entre os quais os brasileiros, com a compra de produtos de empresas que se empenham com propósito na adoção de causas sociais. Especialistas apontam que o futuro pertence às marcas com propósito e que evoluem com o passar do tempo, acompanhando tendências e superando desafios.

Sem grandes exageros, pode-se afirmar que está sendo criado um novo paradigma para o *branding*, já que o propósito, nesses dias de tantas transformações que caracterizam a segunda década do Século 21, aumenta a força da mensagem das marcas e as chances de elas estabelecerem um diálogo direto com o consumidor, o que consolida sua identidade e inspira todos.

Este capítulo discute esse novo cenário, situando a comunicação estratégica, o papel do posicionamento e a construção de narrativas como ferramentas importantes para as marcas nesse novo momento. Apresenta questões relevantes para o *branding*, que não podem passar despercebidas para os estudiosos de marcas.

Apoio de marcas às causas sociais

Há algum tempo as marcas têm dedicado esforços e estratégias para apoiar causas. No início esse apoio era discreto: restringia-se a ações que ficavam no anonimato. Era feito através da filantropia, com fundações e ação de funcionários voluntários. Depois vieram os códigos de conduta, políticas corporativas, certificações ISO, noções de ecoeficiência, *CRS Reports*, até chegar às marcas com propósito, transparência, e novos modelos de negócio. Com esse cenário, foi possível observar empresas investindo em comunicar seu apoio e por vezes até alterar seu posicionamento.

Uma pesquisa da Cause/Ipsos/ESPM/Instituto Ayrton Senna (2018) revelou que 56% dos Conselhos de Reputação das empresas acreditam que seus consumidores

esperam que as empresas se posicionem, que 77 % dos consumidores esperam que as empresas contribuam muito mais para a sociedade e que 78% deles esperam que as empresas invistam em causa.

A mesma pesquisa mostrou que o conhecimento das pessoas sobre o marketing de causa aumentou de 6%, em 2017, para 12% em 2018.

No entanto, também é possível notar que algumas marcas apenas seguiram a tendência sem sequer estar entre seus propósitos apoiar causas e acabaram sendo taxadas como oportunistas e caíram no descrédito do consumidor.

É importante, assim, compreender as diferenças estratégicas de comunicação de marcas. O capítulo diferencia campanhas classificadas como oportunistas daquelas que lograram sucesso, a partir da análise de construção, posicionamento, comunicação estratégica e narrativas em comunicação.

Construção e posicionamento de marcas

No mundo competitivo que caracteriza o século XXI, o *branding*

[...] significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca, está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto, batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, 2005, p. 269).

Construir uma marca exige dedicação, talento e muita persistência. Os grandes estrategistas de marca não apenas traçam os seus objetivos, como enxergam os seus consumidores para entender o que eles realmente buscam.

“Trabalhar o branding de uma marca pode-se resumir a três grandes desafios: construir a marca, posicioná-la e manter a posição”.

Edmundo Brandão e Fernanda Valentim

Assim se formam as maiores marcas do mundo, a partir da criação de conexões e da impressão de personalidade a todos os seus movimentos – desde a concepção do logotipo às abordagens de suas campanhas.

Muitas pessoas, equivocadamente, ao pensarem em uma marca, só pensam no logotipo. Entretanto, ao nos depararmos com uma marca, não imaginamos somente o logotipo, embora sua presença seja, de fato, marcante. Nosso cérebro associa o estímulo visual com sensações distintas, criando uma espécie de *link* natural entre o consumo dos produtos a que a marca está associada, a missão e os valores da empresa que a possui.

Para além do logotipo situa-se também o *slogan*, que deve transmitir toda a força estratégica da marca. Quem compra produtos da Nike, por exemplo, não está somente pensando naquele logotipo simples, mas associa também a ele o *slogan* “*Just do it*”, que denota persistência, determinação, resistência: quem compra Nike quer ir até o fim, sem desistir. Nike é emoção, personalidade forte, superação.

Isso demonstra a complexidade da comunicação contemporânea onde os pontos de contato com o consumidor são ampliados e onde a construção da marca passa pela construção da narrativa e do imaginário.

Essa complexidade também é ressaltada por Vincent, que afirma que

O pós-modernismo confirma uma nova ordem social regida pela democracia e formada por pessoas que adaptam continuamente seu comportamento e sua identidade às circunstâncias de vida que mudam rápida e constantemente. (...) Mais importante ainda, os consumidores que vivem no mundo pós-moderno procuram uma narrativa (ou narrativas) para basear sua identidade. (VINCENT, 2005, p.8)

A construção de uma marca, então, não importa o segmento em que seu detentor atue, tem como objetivo final posicioná-la no mercado, de modo que ela seja lembrada positivamente pelo consumidor. Isso exige que se trabalhe de forma assertiva, ou seja, é preciso conhecer e entender com profundidade o público-alvo da marca e oferecer a ele experiências positivas. Como se vê, a marca passou a ser algo tão forte que se tornou um dos ativos mais importantes de qualquer empresa: um ativo intangível e altamente valioso.

Vale lembrar que cada negócio exige um estudo específico para a construção de suas marcas, embora existam alguns pontos que precisam estar presentes na lista de afazeres de qualquer empresa empenhada em se posicionar junto a seu público-alvo, estreitando o relacionamento com ele, e a vencer a concorrência.

O posicionamento de marca

O objetivo final da construção de marcas é posicioná-las no mercado. Conforme Penteado Filho (1983, p. 15), o Posicionamento é “uma ação de diferenciação de uma empresa, produto, marca ou serviço por meio de atributos reais ou simbólicos, que os projeta, bem como projeta a imagem da empresa na mente dos consumidores”.

Antigamente era relativamente fácil posicionar produtos e serviços, haja vista a inexistência de diversidade entre eles. Assim, qualquer coisa que se oferecesse a mais poderia ser um diferencial. Os diferenciadores eram, em sua maioria, ligados a aspectos físicos. Com o tempo, ficou mais difícil posicionar produtos e serviços, devido, principalmente à sua ampla diversidade, que fez com que as pessoas não percebessem grandes diferenciais físicos. Os diferenciadores passaram a ser, então, em sua maioria, fruto de uma boa comunicação: a publicidade passou a ocupar papel importante no marketing, incorporando de forma significativa esta função.

O posicionamento é posterior à ação de segmentação de mercado, quando se busca entender como ele se divide e identificar o público-alvo. Uma questão que sintetiza o posicionamento talvez possa ser “como a empresa, produto, marca ou serviço devem se posicionar para tentar ser considerados diferentes pelos consumidores de forma positiva?”

Portanto, para uma empresa conseguir espaço no mercado, ela deve ter um produto e uma oferta que traduzam clara e objetivamente aquilo que ela espera que os consumidores percebam, sem ser comparados com nenhuma outra oferta ou produto.

A diferenciação, então, se reveste de grande importância no processo de posicionamento, mas pode não durar por causa das constantes mudanças das estratégias de marketing: o ambiente muda, os concorrentes fazem novas ações e os consumidores ficam mais exigentes em relação ao produto ou atendimento. Por isso, o profissional de marketing deve desenvolver estratégias de posicionamento para cada etapa do ciclo de vida do produto para aumentar e manter a lucratividade e a vida do produto.

Antes de decidir o posicionamento de marca que a empresa seguirá no seu planejamento, é preciso que ela determine uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a natureza da concorrência e as associações ideais de marca referentes aos pontos de paridade e aos pontos de diferença. Para definir a estrutura de referência competitiva adequada, deve-se entender o comportamento do consumidor do produto ou serviço de uma empresa e as considerações feitas por ele ao tomar as decisões sobre a marca.

Bem definido e segmentado o público-alvo, é hora de descobrir qual será a melhor identidade de marca para atingi-lo. O recomendável é que se analise este público para definir quais as expectativas que ele tem sobre o produto ou serviço da empresa.

Assim é possível pontuar a personalidade que a marca deverá ter, comparando-a com uma pessoa: uma imagem “materna”, por exemplo? ou de um “garoto extrovertido”? São as características subjetivas que farão os consumidores se identificarem com o produto ou o serviço oferecido pela empresa.

Trout e Rivkin (1996) definem que o posicionamento eficaz exige que a empresa esteja atenta a alguns requisitos essenciais:

O Posicionamento Eficaz exige requisitos:

- Ter importância do benefício para o consumidor
- Ser distinto frente aos concorrentes
- Ter uma comunicação eficiente
- Ter visibilidade
- Criar dificuldades de cópia para a concorrência
- Ter uma rentabilidade da diferença

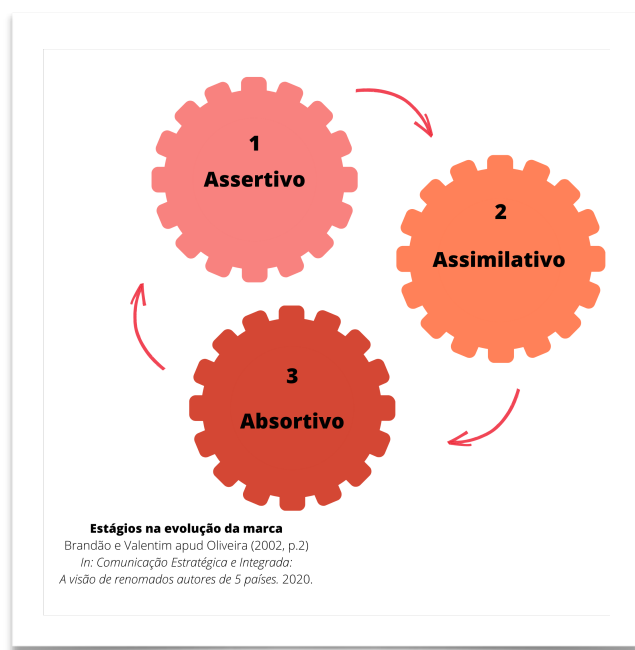
Trout e Rivkin

O posicionamento de marca é a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores e envolve desde o convencimento dos consumidores das vantagens que um produto ou serviço oferece em relação à concorrência, além de aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Ele requer também a especificação de valores cruciais (conjunto de associações abstratas, como atributos e benefícios) e um “mantra” (a essência da marca ou promessa). Vincent (2005, p.11) afirma que “as marcas obtêm sucesso no desempenho de um papel na cultura do novo consumidor”. E continua, na p.12, lembrando que “os consumidores anseiam por marcas que representam efetivamente algo, marcas que ajudem a proporcionar significado e ordem nas suas vidas”.

“Negócios considerados vencedores têm as marcas como grande patrimônio. Estas empresas são capazes de transferir valores ao que é oferecido ao público, porque objetivam criar, também, benefícios emocionais que levam à sua fidelidade”.

A figura a seguir apresenta os três estágios pelos quais passa a evolução da marca:

Figura 1: Estágios na Evolução da Marca



Fonte: Oliveira (2002, p. 2)

No primeiro estágio, o **assertivo**, as marcas falam para o consumidor, comunicam seu ponto de vista, dizendo que são as melhores e que basta confiar nelas para se fazer a coisa certa.

No segundo, o **assimilativo**, as marcas assumem uma posição de diálogo, em que o cliente pensa que pode ser importante para o crescimento delas. Trata-se de uma relação de igualdade e participação.

No terceiro estágio, o **absortivo**, as marcas assumem uma posição de convívio, se tornam partes da vida do consumidor, motivando-o não só a utilizá-las, como tudo o que se relaciona a elas. Isso é o que define o branding e a fidelidade do cliente pela marca.

Comunicação estratégica de marca

A comunicação de marca consiste na ligação comunicativa entre a marca e o consumidor, onde a marca é o emissor e o consumidor é o receptor. Como a marca é fundamentalmente um fenômeno mental e um resultado da comunicação, ela é inseparável da comunicação e cada interação com ela de forma individual também constitui uma ação da comunicação. Uma mensagem consistente, coerente e harmoniosa tem efeitos positivos, mas quando a mensagem é contraditória e confusa, pode criar ideias negativas a respeito da marca (JENKINSON, 2005).

A base de toda a comunicação de marca é a identidade da marca e seu objetivo é a construção de uma imagem relevante a essa identidade. A relação entre a identidade de marca e a imagem de marca é uma relação de causa e efeito na qual a causa é a identidade a ser comunicada e o efeito é a percepção dessa identidade traduzida na comunicação.

A comunicação tem como objetivos a venda, a alteração de comportamentos, a criação de notoriedade e da imagem de marca, porque o principal desafio das marcas é obter notoriedade, recordação, mudar percepções, reforçar atitudes e ou criar uma relação com os clientes. Kapferer (1991) defende que a marca adquire, através da acumulação das suas diferentes formas de comunicação, uma cultura, uma personalidade, um reflexo. A estratégia de comunicação de marca, portanto, é fundamental para a criação e a manutenção da identidade e do valor da marca. A identidade e a imagem de marca diferem em forma e conteúdo, mas coincidem na comunicação.

A tendência mais recente segue na direção de uma maior integração da publicidade com conteúdo, proporcionando uma comunicação mais abrangente, que ajuda na construção da identidade da marca junto ao consumidor.

A imagem da marca

A imagem de marca é a consequência da comunicação, mas o processo de comunicação pode ter dois resultados diferentes: a imagem de marca pode coincidir com a identidade (comunicação ideal), ou se pode produzir um lapso entre a identidade e a imagem de marca (comunicação distorcida).

No primeiro caso, não há problema, uma vez que é a situação desejável. Já o segundo, a comunicação distorcida, pode ter duas causas:

- A identidade de marca não está bem definida e quando se comunica enaltece uma identidade fraca, inconsistente, levando à criação de uma imagem com pouca credibilidade.
- A identidade de marca está bem definida, mas não se realiza uma boa comunicação dela, o que leva a uma percepção errônea da imagem de marca.

A comunicação estratégica tem ajudado na construção das marcas, em função da narrativa que possibilita alcançar a lealdade dos consumidores, e da comunicação integrada que contribui para que contem histórias com mais rapidez, menor exposição e mais comunicação visual que no passado.

Para que a estratégia de comunicação seja elaborada de forma eficaz, é necessário identificar o público-alvo, definir os objetivos da comunicação, elaborar o conteúdo e a estrutura da mensagem, escolher os canais e meios de comunicação, planejar a estratégia de meios e no final, do processo, e avaliar os resultados.

O gestor sabe a importância de ser conhecido pelo público, mas poucos têm a consciência da necessidade de serem reconhecidos como uma empresa ética e socialmente responsável. A Natura é um exemplo de marca forte que já conhece o valor dessa percepção. Por isso, investe massivamente na divulgação de sua missão e valores, comprovando ao público que a empresa não está focada apenas em lucro, mas também em se posicionar ideologicamente como ela realmente aparenta ser de fato, criando uma identidade única com seu público, e posicionando-se como uma marca de propósito.

Figura 2: Pontos-Chave para se elaborar a Estratégia de Comunicação

Fonte: Brandão e Valentim

A comunicação estratégica eficiente vem de dentro para fora das instituições. A empresa pode investir milhões em publicidade, mas não terá resultados impactantes se os funcionários não estiverem satisfeitos com a forma como ela é gerida.



"A relação entre a identidade de marca e a imagem de marca é de causa e efeito:

A causa é a identidade a ser comunicada.

E o efeito é a percepção dessa identidade traduzida na comunicação."

Para entender esse conceito, pense nos governos. Eles sempre direcionam altos orçamentos para propagandas institucionais a fim de valorizar suas ações. No entanto, se o povo estiver enfrentando fome e desemprego, não será a propaganda no horário nobre que vai mudar a percepção da sociedade sobre o governante. Um negócio funciona da mesma forma. Quando seus funcionários estão motivados e satisfeitos, eles colaboram com a visão que a sociedade tem da empresa, transmitindo a imagem positiva que a comunicação estratégica tanto busca. É aquela velha regra básica: não adianta fingir ser o que não se é. Ponto. (CRUZ, 2016, p. 2)

Quem acha que fazer comunicação estratégica é gastar uma fortuna com anúncios em revistas ou televisão está muito enganado. Esse conceito está mais relacionado ao planejamento e conhecimento de quais as melhores ferramentas a serem utilizadas do que a grandes investimentos em publicidade. Usar estrategicamente a comunicação envolve:

- Montar a melhor estratégia possível com a verba disponível
- Executar as ações
- Mensurar resultados
- Analisar os pontos que funcionam e os que devem ser alterados

Com essa reflexão, os investimentos realizados se tornam mais eficientes com o passar do tempo, pois a empresa consegue reconhecer que tipo de estratégia tem mais efeito com seu público e medir o custo X benefício de ações de divulgação.

Não se pode esquecer também que a comunicação estratégica exige a análise e o acompanhamento das estratégias utilizadas pelos concorrentes. Dessa forma, a empresa fica ciente de cada passo que o mercado dá e já pode se posicionar para uma resposta rápida, evitando perda de clientes e possíveis reduções no *market share*.

Na comunicação estratégica, o diferencial de qualquer negócio pode ser ressaltado, trazendo para ele estratégias de divulgação diferentes e optando por outros caminhos além dos tradicionalmente usados para chegar ao público-alvo.

Em tempos de marketing digital, por exemplo, essas inovações costumam ser apreciadas pelos consumidores, que divulgam, interagem e aumentam a eficiência da sua ação, ajudando a ampliar a mensagem que a empresa deseja passar para o mercado.

Redes sociais e blogs são ótimos ambientes para a empresa estar, mas não são indicados para amadores. Uma comunicação estratégica sabe disso e pensa cada

postagem para passar a imagem que a empresa deseja, levando em conta uma gama de variáveis a que nem sempre um usuário comum das mídias sociais prestaria atenção.

Nesse ambiente, qualquer erro pode tomar proporções enormes, deixando a instituição em uma crise desnecessária. Por isso, é sempre melhor contar com uma equipe alinhada com os objetivos do negócio para montar e executar a estratégia de comunicação digital, garantindo que o tempo e dinheiro investidos sejam convertidos em novas vendas e fortalecimento da marca.

Aproximar-se do cliente é o objetivo de todas as empresas, assim como tornar-se *Top of Mind* nos segmentos em que atuam. Mas há diversas formas de alcançar essa meta com a ajuda de uma comunicação bem estruturada e focada em resultados, métricas e eficiência. Por isso, ao investir em uma comunicação estratégica, a empresa evita um possível amadorismo e demonstra saber utilizar a verba de comunicação publicitária da maneira mais eficiente possível, sempre alinhada com a gestão e os objetivos de crescimento de seu negócio. Aschoff (2017) propõe quatro pontos importantes para se implementar a comunicação estratégica nas empresas:

As Perguntas-Chave

O primeiro diz respeito às três perguntas tradicionais que caracterizam a boa comunicação: O quê? Como? Quem? Elas servirão para determinar quais as ferramentas e abordagens corretas da comunicação estratégica nas empresas e seu conceito. Cada uma dessas questões atua em um nível diferente da comunicação.

- O quê? Essa questão determina a mensagem em si. O que a empresa quer exatamente comunicar? Aqui serão definidas as categorias e grupos de informações que deverão ser estrategicamente trabalhadas para cada tipo diferente de público.
- Como? Aqui definimos o canal de comunicação. A depender do público definido e da categoria de informação a comunicar, canais diferentes podem ser utilizados. Por exemplo, eventos que ocorram dentro da empresa visando aos funcionários podem ser divulgados por meio de redes sociais – ferramentas nas quais a maioria das pessoas hoje organiza e compartilha suas agendas. Por outro lado, um treinamento pode ser veiculado em vídeo, com o uso de ferramentas como o YouTube e similares, no bom e velho formato “aula”.
- Quem? Aqui a audiência será mais especificada para que grupos particulares sejam atingidos de forma específica, sem que os demais sejam acionados. Essa é a etapa mais estratégica da comunicação, geralmente onde são desenvolvidos os objetivos

e metas, com base nas ações esperadas para o público especificado (ASCHOFF, 2017, p. 1).

Programação e Organização

O segundo ponto refere-se à função tempo, ou seja, toda comunicação estratégica nas empresas exige programações e organização em função do tempo. Trocando em miúdos, há sempre a necessidade de implementar um calendário. Essa organização cronológica deve abarcar tanto o calendário em si, ou “quando” a informação irá circular, como também a periodicidade, ou “quantas” vezes as informações serão divulgadas. A organização em função do tempo permite às empresas avaliarem de modo objetivo os resultados de suas ações de comunicação, comparando períodos, reações e identificando melhorias e evoluções. Nas palavras de Aschoff (2017, p. 1):

O conceito de comunicação estratégica nas empresas, afinal de contas, possui um efeito geralmente cumulativo. Isso acontece, por exemplo, com ações de conscientização. Digamos que uma empresa estabelece novos padrões e métodos de comunicação entre funcionários, com o objetivo de incutir em sua rotina ações que permitam reduzir a exposição a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.

O autor apresenta um exemplo: “A meta é reduzir o índice de acidentes em 50% no período de seis meses. Nas primeiras emissões, as melhoras serão imperceptíveis e imensuráveis. A partir do segundo ou terceiro mês, as ações de conscientização parecem surtir efeito e melhorias de 10% ou 15% já podem ser identificadas”. E reforça:

A ação cumulativa ocorre por duas razões: em primeiro lugar, as pessoas demoram a internalizar novos procedimentos e condutas, elas precisam receber uma mesma informação diversas vezes até que possam naturalmente gravar seu conteúdo; em segundo, a comunicação estratégica é capaz de gerar uma maior intercomunicação entre os próprios alvos de suas ações – com o passar do tempo, as condutas gravadas por alguns são compartilhadas com colegas, fazendo com que as informações comunicadas passem a circular com validação do próprio público-alvo.

O terceiro ponto importante na implementação da comunicação estratégica, ainda segundo Aschoff (2017), concerne ao planejamento e processo.

O Planejamento e o Processo

O conceito de comunicação estratégica nas empresas determina que se desenvolvam processos de comunicação e fluxos de informação que, com o tempo, são capazes de se sedimentar e efetivar canais constantes, que poderão ser, daí por diante, usados pela empresa para comunicar-se com seu público.

Esse desenvolvimento exige planejamento: primeiramente, para desenhar, desenvolver e implantar o processo, e em uma segunda instância, para monitorá-lo e medir seus resultados.

A grande diferença entre a comunicação empresarial comum e aquela estratégica é seu caráter: enquanto a comunicação normalmente é um processo reativo e ocorre em função de “gatilhos” que a exigem, a comunicação estratégica tenta antecipar os eventos que gerariam a necessidade de informar e transmitir conhecimento por meio do planejamento e de processos consolidados.

Por fim, Aschoff propõe o último ponto, que são o que ela chama de “pivôs e embaixadores”.

Pivôs e Embaixadores

Lembra a autora que a comunicação estratégica nas empresas ainda permite a identificação e, claro, a utilização de determinados pivôs ou embaixadores dentro de uma corporação ou mesmo fora dela. Os fluxos constantes de informação e processos de comunicação criados e planejados fazem com que intermediários potencializadores saltem aos olhos: pessoas com capacidade de doutrinar, liderar, evangelizar e mover pessoas. Estágios mais avançados na implementação da comunicação em nível estratégico passam a lançar mão desses personagens como maneira de atingir o público com maior eficácia, e garantir que as mensagens e informações cheguem ao destinatário mais rapidamente e sem erros. Não importa se essas pessoas são formalmente nomeadas como representantes ou comunicadores ou não – o mais interessante do processo é que essas pessoas são capazes de difundir e comunicar, quer estejam oficialmente ligados a essa função ou não.

Pode-se concluir então, com base em Aschoff (2017), que qualquer empresa, independentemente da área de atuação, precisa possuir algum controle sobre seu fluxo de informações – e, nesse nível, surge a comunicação estratégica, cuja abordagem permite que ela transforme seus fluxos de informação e conhecimento em processos que podem, inclusive, ser documentados e que são capazes de gerar mudanças

graduais e cruciais em sua organização, difundindo sua cultura e seus objetivos, posicionando sua marca e seus propósitos e tornando-a parte do cotidiano de todas as pessoas que possam estar envolvidas no processo.

Marketing de causa: entre a oportunidade e o oportunismo

Em matéria divulgada na edição do dia 19/2/2019 da revista Meio & Mensagem, assinada por Renato Rogenski, o autor apresenta uma entrevista realizada com Francine Lemos, sócia-diretora da Cause, uma empresa de consultoria que apoia marcas e organizações na identificação e gestão de causas por meio de ações integradas de comunicação, engajamento e *advocacy*. A matéria é encabeçada por uma frase importante da entrevistada: "Abrçar um propósito vai muito além de uma campanha pontual". Esta frase chama a atenção para a diferença entre senso de oportunidade e oportunismo e que pode gerar certa apreensão nas empresas pelo pouco cuidado em diferenciar as duas coisas. Como afirma o autor da matéria:

(...) na ânsia de fazer parte das conversas que movimentam a audiência, muitas empresas acabam ignorando a falta de contexto e a pouca conexão que a sua marca tem com algum assunto, correndo riscos desnecessários. O cenário fica mais perigoso ainda quando a temática diz respeito a alguma causa social delicada ou uma tragédia de grande comoção popular. (ROGENSKI, 2019, p. 1).

Lembra o articulista que a demanda do público também acelera nas organizações essa necessidade de buscar propósitos sociais, conforme informações retiradas do estudo “Marketing Relacionado à Causa”, divulgado em novembro de 2018 em uma parceria entre Ipsos, ESPM, Instituto Ayrton Senna e Cause, que mostra que 77% dos brasileiros espera que as empresas de hoje contribuam muito mais para a sociedade do que contribuíam no passado.

Enfatiza ainda Rogenski (2019) a necessidade da coerência, do planejamento e da iniciativa para as empresas que querem abraçar causas sem descolar o discurso da prática, conforme defende sua entrevistada.

Como saber se a marca deve ou não entrar em uma causa?

A entrevista realizada por Rogenski propõe seis questões para Francine Lemos: (1) Como saber se uma marca deve ou não entrar em uma causa? (2) Qual a diferença de uma comunicação de causa e uma campanha? (3) O que fazer para não soar

oportunista? (4) Quais os principais cuidados que as marcas precisam ter? (5) Qual a importância do contexto nesse caso? E (6) Como se preparar para as críticas?

Em resposta à primeira questão, a entrevistada afirma que o primeiro passo para saber se uma marca deve ou não entrar em uma causa é avaliar o que faz sentido para a organização que a detém: se é uma visão de longo prazo e que está na essência de seus valores e se atende a uma demanda clara da sociedade. Ratifica Lemos (2019) que “é preciso abraçar esse propósito e avaliar como é possível contribuir com a causa a partir dele”.

Como resposta à segunda questão, ou seja, qual a diferença entre uma comunicação de causa e uma campanha, Lemos afirma que um posicionamento requer consistência e total sinergia com o que a marca faz, de fato. Além disso, Lemos defende que é preciso entender o fluxo e o refluxo que caracterizam o trabalho, destacando que a causa não pode ser comunicada sob o ponto de vista de consumo, mas deve considerar os mais diferentes atores que permeiam essa temática. “Quem são os beneficiados? E os influenciadores no assunto? É preciso olhar de maneira mais ampla a questão dos *stakeholders* e construir cada ação com especialistas abalizando o tema” (LE MOS, 2019, p.2).

À terceira questão, o que fazer para não soar oportunista, Lemos (2019, p. 2) afirma que:

É essencial ser consistente ao longo do tempo e ter o lastro em forma de ação. Não pode ser só *awareness*, não dá para ficar só nisso. O que a empresa faz de fato? Quando a marca já vem construindo essa história, e usa algum momento de debate para dar mais relevância para a causa, o movimento já é visto como natural, ninguém pode cogitar oportunismo. Em alguns casos, dependendo do envolvimento da empresa com o assunto, é até esperado que ela se manifeste.

Em outras palavras, como afirma a entrevistada, não dá para ser superficial. O entendimento do cenário social, do espaço e de movimentos que já estavam na mesma direção, é considerado por ela como essencial. Segundo suas próprias palavras, “a causa não é da empresa, e esse é o *mindset* que precisa ser mudado”.

Na resposta à quarta questão, que trata dos principais cuidados que as marcas precisam ter, Lemos (2019) ressalta que a coerência é mais importante que a pressa e que mais do que ser rápido e urgente é preciso entender quais as demandas em questão, falar com os atores envolvidos. “O que as pessoas realmente precisam? Qual é a real necessidade? É um ótimo momento para a área de marketing ter o apoio da área de sustentabilidade”. A entrevistada destaca também outro ponto que considera

de extrema importância, que é a articulação externa. Segundo ela, essa articulação é uma oportunidade de agregar algo útil para a sociedade. E ilustra: “Ao lidar com uma tragédia, por exemplo, é preciso ser empático com a questão e não menosprezar a dor das pessoas”.

Na matéria de Meio & Mensagem, Rogenski (2019) também pergunta a Lemos qual a importância do contexto no caso de uma marca abraçar ou não uma causa. Para ela, saber ler o contexto é o ponto chave de qualquer comunicação de causa. Reforça Lemos que, quanto a este aspecto, não dá para ser superficial. O entendimento do cenário social, do espaço e dos movimentos que já estavam na mesma direção são fundamentais para o abraço à causa, que como lembra a entrevistada, não é da empresa. Esse é o *mindset* que precisa ser mudado. Ao abraçar um propósito, precisamos entender que já existem outros atores que fazem isso. A marca tem que se colocar no papel de mediação, entender que é parte da solução e não a “salvadora da pátria”. Trata-se, segundo Lemos, de pensar em quem precisa ser ajudado e quem pode ajudar.

O fato é que o marketing de causas está sempre sujeito a críticas. As empresas que abraçam causas precisam entender a complexidade que é comunicar causas. Elas precisam estar muito bem alicerçadas, uma vez que entrar em causas potencializa naturalmente o risco de problemas. De acordo com Lemos (2019, p. 3)

Na Cause, quando trabalhamos com uma empresa que quer fazer parte de algum propósito social, parte do processo é aplicar o teste de fogo: trazer para a mesa as pessoas mais ativistas e engajadas naqueles temas, assim como a visão crítica de jornalistas e outros formadores de opinião. É um processo cuidadoso, que precisa ser planejado.

Há que olhar, por outro lado, que “existe um oportunismo nas marcas conhecidas nacional e mundialmente, principalmente em países como o Brasil, onde esse oportunismo se torna uma maneira de projetar seu produto ou serviço (legal ou ilegalmente)” (CIPRIANI, 2005, p. 1). Segundo o ponto de vista de Cipriani (2005), as marcas oportunistas aparecem geralmente quando uma marca ou produto está na moda, como no caso das pulseiras amarelas (que denotam falsificação), ou acessórios para iPods (que aproveitam o embalo da marca). Esses produtos muitas vezes trazem o seu logotipo ou nome muito próximo dos da marca original.

Figura 3: Marca que imita a da Petrobras



Fonte: Disponível em DesignCulture

O posto de gasolina 13R, não é vinculado à Petrobrás, a empresa brasileira dona da BR Distribuidora. Não é vinculado e possivelmente não possui a mesma qualidade.. Não deixa de mostrar criatividade, mas não deixa de ser suspeito.

São muitos os casos, tais como do tênis que, baseado no sucesso da marca *New Balance*, apresenta a letra “Z” ao invés do tradicional “N”. E ainda a marca Daspu, uma grife de roupas voltadas para prostitutas, inspirada na renomada Daslu, a pioneira marca de luxo brasileira.

Matias (2017) discute a questão do marketing de causas, abordando justamente o possível oportunismo que ele carrega. Ele questiona, por exemplo, aquelas marcas que tentam dialogar com a temática de gênero e até mesmo diversidades e que levantam bandeiras aparentemente com o único objetivo de se mostrar como defensoras de causa e apoiadoras de minorias.

(...) até que ponto são realmente verdadeiras estas ações? Muitas destas investidas estão sendo feitas apenas digitalmente. Ainda em

um ambiente nichado, que atinge sim, bastante gente, mas não quem realmente precisa desta informação. (...) Este tal marketing de causa me parece mais um marketing de oportunismo. As marcas aumentam sua zona de consumo, se relacionam com um público até então esquecido, mas com alto poder de compra. Ampliam sua atuação e possibilidade de vender produtos, mas o quanto de fato atuam em benefício da causa? O quanto possuem uma estratégia de longo prazo, com ações reais e efetivas para mudar as condições das diversidades marginalizadas? (MATIAS, 2017, p. 1).

Mas há aquelas marcas que realmente apoiam causas, baseadas no firme propósito de suas organizações, conforme veremos a seguir.

Marcas que apoiam causas originárias do firme propósito da organização

O site TIPS4Planners publicou em 2017, matéria apócrifa onde apresenta alguns exemplos de empresas que realmente trazem as causas em que acreditam, como um propósito.

Começa por citar uma campanha, parceria entre a Stella Artois e a ONG Water.org, co-fundada pelo ator Matt Damon, que foi ao ar em 2017 em TV aberta, denominada “Buy a Lady a Drink”.



Figura 4: Campanha Marketing Social Stella Artois

Fonte: Disponível em Youtube Stella Artois <<https://www.youtube.com/watch?v=FIM-aS9IaIs>>

O filme busca chamar a atenção da população sobre o problema de água potável no mundo e associar a marca a uma causa nobre. A Stella Artois, que pertence à gigante Ambev, anunciou há pouco tempo que direcionaria 100% do lucro da sua nova marca de água mineral para financiar projetos de acesso à água potável no Nordeste. Afinal, a água é um dos recursos fundamentais para o processo produtivo da Ambev e a empresa entende que deve colaborar, devolvendo para a sociedade o que está usando da natureza.

A TIP4Planners (2017) cita também a Montblanc, famosa marca internacional de canetas, que se uniu à Unicef para criar uma coleção especial em prol da melhoria na educação de mais de cinco milhões de crianças no mundo. A coleção Montblanc for Unicef doa parte do lucro para investir em material didático e na formação de professores. A marca, que acredita que a escrita é uma janela para o mundo, se compromete a doar, no mínimo, 1,5 milhões de dólares para a causa.

Sabe-se que exemplos de marcas que se envolvem em causas sociais são muitos. Mas, cabe discutir, por que, afinal, uma empresa direciona seus esforços e orçamento para elas? O site tenta responder à pergunta, afirmando que o que as empresas procuram, na verdade, é relacionar as causas que apoiam ao seu propósito como marca. E o motivo, segundo opinião contida na matéria, é relativamente simples: as novas gerações de consumidores estão escolhendo se relacionar com marcas que tenham um propósito claro e impactos positivos na sociedade. Pesquisas mostram que, aquelas que conseguem efetivamente entregar valor para a sociedade podem aplicar preços mais altos em seus produtos.

Mas há uma ressalva: é preciso escolher bem a causa que a empresa irá apoiar. Ela deve estar alinhada, de fato, com o seu propósito e posicionamento, do contrário o discurso tende a ser vazio. E os consumidores sabem identificar discursos verdadeiros e genuínos de marcas que realmente têm relevância na sociedade e querem deixar o seu legado. Não é à toa que a Ambev decidiu se associar a uma causa que visa proteger a matéria-prima essencial a seus produtos e que a Montblanc criou uma coleção inteira para gerar recursos que incentivem à escrita. Ambas estão trabalhando com causas que têm a ver com seu propósito como marca.

“Propósito de marca é a razão de existir de uma marca ou organização. É uma verdade atemporal, é um catalizador que pode revigorar e empoderar a marca”

A autora Teodoro (2015) ratifica que as marcas inspiradas por propósito têm significado para clientes, colaboradores, sociedade, para todos os seus stakeholders. Sendo a construção de marca um processo colaborativo, uma marca com propósito pode inspirar as pessoas a seu redor a agirem com compromisso, lealdade, defenderem uma causa, fazerem parte de uma comunidade. Na prática,

o propósito dá o sentido e a estratégia indica a direção a ser seguida. O propósito sustenta a cultura e os valores da organização, que guiam as estratégias e táticas do negócio. A razão de existir da marca precisa ser internalizada nas pessoas e transmitida para o mercado, dia sim, outro também. Sem propósito, a marca é uma estátua de bronze com pés de barro. Não se sustenta por muito tempo. Vivemos em um mundo onde não há mais espaço para consumo inconsciente e a comoditização. Relevância e diferenciação são palavras de ordem para as marcas se conectarem a consumidores bem informados, exigentes e com senso crítico cada vez mais apurado.

(TEODORO, 2015, p. 1)

Mas, como lembra a autora, a jornada para encontrar e difundir um propósito não é fácil, nem breve, embora valha a pena, e precisa ser iniciada o mais rapidamente possível. Identificar e definir o propósito exclusivo da marca é, sem dúvida, uma forma eficaz de criar uma marca forte e duradoura, que contraria previsões pessimistas e permanece viva no coração das pessoas (TEODORO, 2015).

Em matéria publicada na edição de 15/11/2017 da revista *Época*, assinada por Mauro Silveira, o autor afirma, com base em uma série de evidências de pesquisas, que o consumidor brasileiro prefere marcas que defendem causas sociais relevantes. Afinal, numa época marcada pela valorização do voluntariado, pela exposição em redes sociais, por opiniões fortes e pela descrença nos governos (que leva os cidadãos a depositar mais esperanças na sociedade civil), tornou-se difícil para as empresas ignorarem questões que os consumidores considerem graves.

Uma das evidências citadas na matéria é a da atleta Maria Neves, de 15 anos, que, sempre que vai às compras com a família, faz uma série de recomendações sobre suas marcas preferidas. Raramente abre exceção quando sua madrastra, Thaís Vasconcellos, pergunta se gostaria de trocar algum produto da lista. Exigente, gosta de marcas que defendem causas sociais importantes, como é o caso do achocolatado Nescau, que lançou, em 2017, a campanha “Meninas fortes” e que apresenta o esporte como um caminho seguro para que as jovens amadureçam, aprendam a superar desafios e enfrentem sem medo obstáculos como preconceito e *bullying*. “Assim como o esporte

faz do menino homem, faz da menina mulher”, diz um dos slogans da campanha. Apaixonada por esportes, Maria faz parte da equipe infantil de vôlei do Clube Pinheiros, em São Paulo, onde treina quase todo dia. Segundo declaração feita pela atleta ao articulista, o esporte mudou sua vida, porque “jogar vôlei ajuda a controlar minhas emoções, a aliviar o estresse e a fazer novas amizades. Fiquei feliz ao ver que a marca que eu gosto também acredita que o esporte vai ajudar as meninas da minha idade a enfrentar melhor os problemas do dia a dia.”

Silveira (2017, p. 2) chama a atenção para o fato de que o achocolatado defendido pela esportista não é um alimento especialmente saudável nem pretende melhorar o desempenho atlético. Mas, para consumidores como ela, ganham força as empresas e marcas que adotam posição clara diante de questões variadas.

Ainda na matéria publicada em Época:

O fenômeno, global, ganha força no Brasil. Uma pesquisa da consultoria Edelman Earned Brand, divulgada no início de novembro (de 2017), revela que 56% dos brasileiros dizem consumir ou boicotar marcas de acordo com o posicionamento delas diante de questões sociais relevantes. A média nos 14 países pesquisados é de 50%. O estudo mostra ainda que 32% dos consumidores no Brasil dizem agir dessa maneira há pelo menos três anos. Tentar manter-se em silêncio não parece ser uma boa opção para as empresas. No Brasil e no mundo, dois terços dos pesquisados respondem que não consumirão uma determinada marca caso ela se omita diante de uma questão importante em que vejam obrigação de engajamento. A falta de credibilidade dos políticos como resolvidores de problemas contribuiu para acentuar a tendência: seis em cada dez brasileiros acreditam que as marcas podem fazer mais pelo país do que seus governantes. Globalmente, dois terços dos respondentes afirmaram já ter experimentado uma marca pela primeira vez por ela ter se associado à causa certa. A Edelman Earned Brand colheu respostas de cerca de 14 mil pessoas. Os mais novos empolgam-se mais – só 37% daqueles na faixa de 52 a 71 anos consomem de olho em causas relevantes, ante 60% daqueles na faixa dos 23 aos 37 anos. A jovem Maria, por exemplo, afirma não comprar produtos de empresas suspeitas de explorar trabalho escravo. Ela já se engajou de outras formas – participou de uma campanha que arrecadou mais de R\$ 60 mil para ajudar a comunidade quilombola de Lagoa das Emas, no Piauí, a construir um centro cultural (SILVEIRA, 2017, p. 2).

Silveira (2017) apresenta na matéria uma declaração do gerente executivo responsável por marcas na Nestlé, que fabrica o Nescau: “Esse posicionamento dos consumidores é crescente. As pessoas querem entender a atuação das empresas em diferentes esferas e sua relação com a sociedade e o planeta do ponto de vista ético, humano e sustentável”.

Segundo dados da própria Nestlé, o número de meninas que praticam esporte nas ruas é 59% menor do que o de meninos. Daí a ideia de mostrar aos pais que o esporte pode mudar a vida de suas filhas. A sintonia fina com a vontade do consumidor levou a Nestlé a vencer a categoria Alimentos Multimarcas na votação popular do prêmio Época ReclameAQUI, de 2017. A marca Nescau levou o prêmio Top of Mind (marca mais lembrada) do Datafolha, nesse mesmo ano, na categoria Cereal Matinal.

Na matéria de Época, Fábio Mariano, sociólogo especialista em comportamento do consumidor e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) defende que “As organizações são agentes políticos, geram empregos, são obrigadas a respeitar as leis trabalhistas e têm o dever de se engajar em causas sociais. O não posicionamento já significa uma tomada de posição e o consumidor também está atento a esse tipo de postura.”

Silveira (2017, p. 3) traz informações de outra pesquisa sobre o assunto, desta vez desenvolvida e apresentada no primeiro semestre de 2017 pelo Reputation Institute, consultoria especializada em reputação, reforça a opinião de Mariano. Conforme o estudo, que ouviu a opinião de mais de 10 mil consumidores brasileiros sobre cerca de 330 empresas com marcas conhecidas, as companhias que defendem causas cidadãs têm melhor reputação.

O *Reputation Institute* adota sete quesitos para sua análise. Um deles é “cidadania”. Nele, é especialmente grande a diferença das notas entre as empresas do setor de produtos de consumo diversificados, o mais bem avaliado, e as do setor de telecomunicações, que obtiveram a pior pontuação. O quesito se divide em três tópicos reveladores do que espera o consumidor atual: “Contribuição para a sociedade”, “Proteção ao meio ambiente” e “Apoio a boas causas sociais”. “A pesquisa mostra que empresas que não se engajarem numa causa social relevante correm o risco de ficar fora do mercado”, diz Ana Luisa Almeida, presidente do Reputation Institute e professora da PUC de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral. “A reputação de uma marca pode ser seriamente ameaçada se a empresa não se posicionar corretamente diante dos desafios para a sociedade.” (SILVEIRA, 2017, p. 3).

Silveira (2017) afirma, com base nas evidências que buscou para sua matéria, que há um consenso entre os especialistas em consumo, em cuja opinião o discurso tradicional de empresários, que valorizam o fato de gerar empregos, respeitar a lei e pagar impostos, já não soa aos ouvidos do consumidor de maneira tão positiva como no passado. Nos dias atuais, afirma o articulista, quem compra um bem ou serviço entende que isso é mera obrigação de toda organização. Da mesma forma, já não impressionam como antes programas empresariais que consistam apenas em doar dinheiro de forma assistencialista. Silveira (2017, p. 3) cita a opinião do neurocientista Billy Nascimento, executivo-chefe da consultoria *Forebrain*, que estuda o comportamento do consumidor:

Torna-se menos comum aquele perfil individualista na hora da compra. Há mais gente que enxerga o consumo como uma ferramenta de transformação. Para além de tecnologia ou qualidade, um fator que está fazendo a diferença para o indivíduo na hora da escolha de um produto é saber que valores a marca abraça.

Outro exemplo apresentado na matéria de Época é o da economista Renata Santos, que procura escolher marcas que deixem claro seu posicionamento, adotem medidas práticas para melhorar o país e se preocupem em formar cidadãos conscientes.

Entre um cosmético embalado em papel reciclado e outro mais barato protegido por um plástico poluidor, ela fica com o primeiro, porque gosta de empresas que se preocupam com preservação ambiental. Quando sua filha Ana Luiza, de 10 anos, pede um brinquedo, ela avalia antes se o posicionamento da marca lhe agrada. “Gosto da Brinquedos Estrela porque a empresa se engaja no combate ao trabalho infantil e à exploração sexual de crianças”, diz. “Acho fundamental transmitir esses valores a minha filha, para ela ter consciência de que hábitos de consumo podem influenciar a sociedade.” (SILVEIRA, 2017, p. 4).

Assim como Renata, reforça Silveira (2017), 22% dos brasileiros consultados pela Edelman Earned Brand afirmam aceitar pagar até 25% a mais por um produto ou serviço que defenda uma causa social. Além disso, 56% garantem que permanecerão leais à marca e 53% não só a recomendarão e a defenderão, como criticarão seus concorrentes.

“22% dos brasileiros consultados afirmam aceitar pagar até 25% a mais por um produto ou serviço que defenda uma causa social. Além disso, 56% garantem que permanecerão leais à marca e 53% não só a recomendarão e a defenderão, como criticarão seus concorrentes.”

Silveira (2017)

Um fator que chama atenção na pesquisa do ReclameAQUI de 2017 é o peso da qualidade do atendimento na simpatia pelas marcas: “O consumidor vota na empresa que resolve rapidamente seu problema, mas também naquela com que tem mais afinidade – e isso inclui a marca defender uma boa causa”, afirma Gisele Paula, diretora de relacionamento B2B do site, também citada na matéria publicada por Época.

Mais um caso evidenciado na matéria em referência é o da campanha de lançamento do papel higiênico preto da Personal, levada ao ar em outubro de 2017, que provocou muita polêmica junto aos grupos ativistas negros, em função do uso do *slogan Black is Beautiful* (em português, “negro é lindo”), que adotam esse mesmo *slogan*.

Estrelada pela atriz branca Mariana Ruy Barbosa, a campanha foi considerada equivocada e de mau gosto por parte dos consumidores, o que levou a Santher, que trouxe o produto para o Brasil, a desculpar-se por uma eventual associação do *slogan* ao movimento negro e retirou o *slogan* da campanha.

Foi um efeito semelhante ao que ocorreu em outubro do mesmo ano, quando a marca de sabonete Dove, da Unilever, divulgou uma campanha em que, numa sequência, uma modelo negra se transformava numa branca, que depois se transformava numa latina.

O trecho que mostrava apenas a transformação da modelo negra na modelo branca foi pinçado e acusado de racista. A empresa se desculpou e retirou a propaganda das redes sociais. “Ficou muito delicado fazer comunicação hoje em dia”, diz Maria Claudia Bacci, sócia diretora na consultoria Bowler. E esses são apenas deslizes. Correm risco muito maior as empresas que se comprometem falsamente com uma causa. (SILVEIRA, 2017, p. 4).

Figura 5: Campanha Personal papel higiênico preto



Fonte: Vida de RP. Disponível em <https://medium.com/vida-de-rp>

Para endossar a opinião de Maria Claudia Bacci, Mariano, da ESPM, lembra que nesses novos tempos existem milhões de olhos vigiando cada movimento das empresas, além de alguns olhos altamente especializados em qualquer questão social imaginável: “Quem apenas finge defender uma causa vai ser descoberto cedo ou tarde e sofrerá um apedrejamento público”. E cita os exemplos da montadora de automóveis Volkswagen, que se apresentava como dedicada ao combate às mudanças climáticas, mas usou um software na Europa para mascarar resultados de testes de emissões de poluentes de seus veículos a diesel (como revelado em 2015).

Figura 6: Volkswagen lamenta violação de lei ambiental



Fonte: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2015/09/escandalo-da-volkswagen-veja-o-passo-passo-do-caso.html>

E o da fabricante de sucos Do Bem, que induzia o consumidor a acreditar que apoiava pequenos produtores rurais, quando na verdade comprava frutas de grandes fornecedores (como revelado em 2014). Leandro Machado, cientista político e sócio da consultoria Cause, também citado na matéria produzida por Silveira (2017, p. 5), alerta que organizações precisarão dedicar atenção crescente ao escolher se engajar – a defesa de uma causa exige alto grau de coerência e embasamento sólido:

Conforme surgem grupos mais fortemente dedicados a causas específicas, e muito bem informados sobre elas, a organização que tenta parecer “do bem” sem se preparar para isso se arrisca a receber o carimbo de oportunista. De nada adianta um diretor de marketing contratar uma agência de publicidade para fazer uma campanha incentivando a população a ir de bicicleta para o trabalho, se a própria empresa não tem bicicletário nem instalações adequadas para os empregados tomarem banho e trocarem de roupa quando chegarem suados ao trabalho após pedalar. A empresa perderá credibilidade junto aos funcionários e o comportamento dúbio facilmente chegará ao conhecimento do consumidor.

À seguir há um infográfico, produzido pela consultoria Edelman Earned Brand e disponibilizado na matéria de Época, que mostra a preocupação dos consumidores de diversos países com a compra de produtos de empresas que se empenham com propósito na adoção de causas sociais:

É relevante observar que 56% dos brasileiros ocupam o quinto lugar no ranking, atrás de China, Índia, Emirados Árabes e México. Países europeus e os Estados Unidos, que aparentemente sempre estiveram preocupados com o consumo responsável, ficam atrás dos cinco que apareceram na pesquisa.

Segundo Ana Couto, considerada um ícone no Brasil quando o assunto é Branding, em palestra realizada nos dias 18, 19 e 20 de outubro de 2017, por ocasião da 4ª edição do *RD Summit*, o futuro pertence às marcas com propósito e que evoluem com o passar do tempo, acompanhando tendências e superando desafios.

“O propósito de marca melhora a comunicação, aumenta a força da mensagem e aumenta as chances de se estabelecer um diálogo direto com o consumidor e isso consolida a identidade e inspira todos”.

Veras (2018)

Veras (2018) relata que as marcas que deixam claros sua visão, atitudes e valores são aquelas que constroem um relacionamento de valor com as pessoas e deixam o mundo melhor. Cita o exemplo das marcas Dove e Itaú: a primeira, que em toda sua trajetória mostra mulheres de diferentes cores, etnias e corpos, felizes e se sentindo

bem como são, esbanjando felicidade e autoestima; a segunda, apresentando as mudanças que queremos para o mundo – o incentivo para que as pessoas leiam para uma criança, um mundo digital para os idosos ou o poder da música em unir as pessoas. Ambas não têm em sua publicidade o foco em produto/serviço. Praticamente em nenhum momento buscam enaltecer o uso do seu produto como forma de convencimento do cliente.

A autora termina sua matéria com duas perguntas importantes:

A primeira, que temos que fazer no momento da criação de uma marca, é o que podemos oferecer além do nosso produto e porque estamos no mercado?

A segunda, por que ter propósito e estar sempre em constante mudança?

E propõe uma resposta para ambas as perguntas: “porque uma marca com propósitos claros e dinâmicos é capaz de se adaptar às mudanças que ninguém pode prever. E por isso... são lembradas!” (VERAS, 2018, p. 1).

A pesquisa *Brands Taking Stands* 2019, da *Do Something*, revelou que 66% dos jovens consumidores afirmam que a associação das marcas com as causas sociais impacta positivamente a impressão deles sobre as marcas. A mesma pesquisa traz um dado curioso:

“12% dos consumidores conseguiram associar espontaneamente as marcas listadas que lhes eram familiares com as devidas causas que elas apoiavam. 52% não sabiam associar e 24% afirmavam que as marcas não tinham uma associação com nenhuma causa”.

Brands Taking Stands (2019)

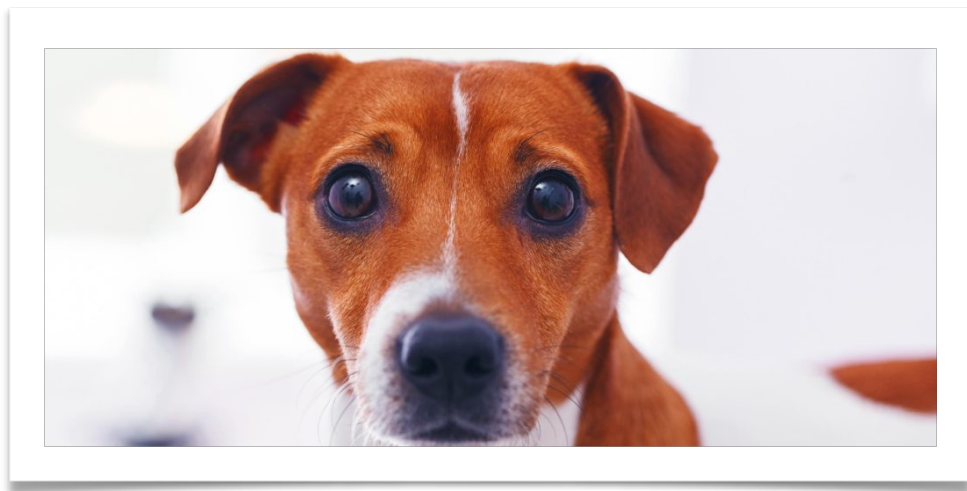
Para que a comunicação funcione, podemos listar alguns pré-requisitos na escolha de uma causa:

- Ser único ou ser o único de determinada categoria a apoiar a causa;
- Ter um foco. Não sair apoiando toda causa que aparece, pois isso não garante boas associações;
- Ser provocativo na medida certa;
- Manter a autenticidade, reafirmando o seu propósito e posicionamento.

Outro fator estratégico que diferencia a comunicação estratégica nas empresas que verdadeiramente apoiam causas é que seu compromisso com a causa é reafirmado em todos os pontos de contato com o consumidor, sempre abrindo um espaço para que ele se sinta partícipe do processo.

Um exemplo disso é a *Lush*, empresa de cosméticos associada à causa do bem-estar animal.

Figura 8: Fim da Crueldade?



Fonte: Kasvi

A empresa infunde seu propósito em tudo o que faz e ainda oferece aos seus consumidores e empregados maneiras semelhantes de agir, incluindo um financiamento para que eles possam realizar suas próprias iniciativas.

“O caminho para a construção da associação da marca com uma causa, para ser autêntica, precisa que as políticas internas e as práticas empresariais se encontrem com seus esforços externos e campanhas”.

Edmundo Brandão e Fernanda Valentim

Cabe ainda lembrar que em 2019, no festival de Cannes, que premia as principais iniciativas na área de comunicação, foi mostrado que marcas tradicionais estão migrando para o apoio a causas. Das seis campanhas premiadas na categoria Titanium, cinco tratavam de temas como diversidade, inclusão, liberdade de expressão e equidade de gênero, todos estes ligados a causas.

Cinco singularidades de marcas com propósito

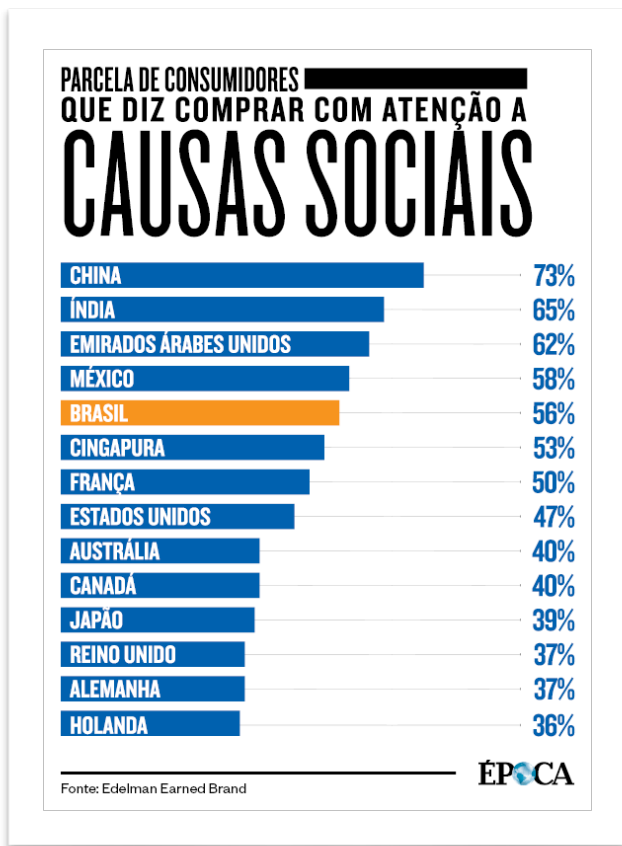
A publicitária Maria Brasil (2018) alerta os profissionais de sua classe a respeito do cuidado que devem ter com as marcas, nesse mundo de tantas tecnologias e de tanta gente seguindo nossos passos. Segundo ela, as pessoas, agora mais do que nunca, querem ser tratadas pelas marcas como pessoas. Não como consumidores e muito menos como números. Em seu ponto de vista, “esse é o maior de todos os problemas que enfrentamos atualmente: a falta de significado. A falta de alma na comunicação. É preciso resgatar o contato humano, o cuidado e por que não, o amor, no branding”

Enquanto os profissionais de comunicação não despertarem para esse detalhe, não conseguiremos construir o mercado e a sociedade que desejamos. Sim, porque a publicidade exerce fortíssima influência na sociedade, e isso exige um nível de comprometimento e responsabilidade que necessita ser resgatado. Estou falando de algo maior, que transcende qualquer estratégia bem desenhada numa sala de reunião cheia de post-its (nada contra eles, importante ressaltar!). Estou falando de propósito. (BRASIL, 2018, p. 1).

Isso porque, ratifica Brasil (2018, p. 2), marcas com propósito se conectam com as pessoas de formas intensas e memoráveis.

Com base nesse ponto de vista, a autora propõe cinco características que, acredita, contribuem para tornar essas marcas singulares, únicas, especiais.

Figura 7: Causas Sociais Influenciando Compradores

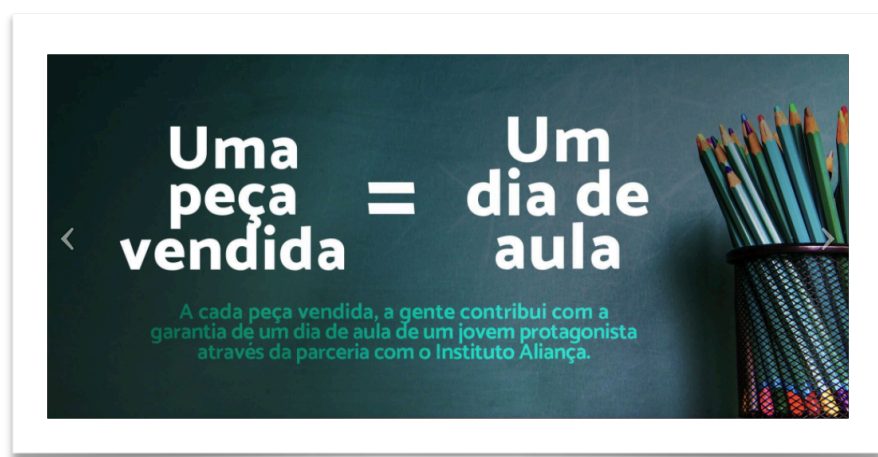


Fonte: Revista Época

As marcas devem ser inspiradoras

Marcas com propósito são inspiradoras. Elas nos estimulam a ir a lugares aonde nunca fomos (dentro e fora de nós), fazer coisas que nunca imaginamos, nos desafiar e desafiar os outros ao nosso redor.

Figura 9: Bem-Vindo(a) ao Movimento Euzaria



Fonte:Euzari

Elas nos tiram da zona de conforto, nos mostram que podemos ir além, pois nos fazem perceber e sentir que existe algo que vai além daquele produto ou serviço. Aquela marca defende algo maior, está ali por algo maior.

A citada marca de moda consciente lançada em Salvador, atua desde 2015 mostrando ao mercado como a simples compra de uma camiseta pode se tornar um ato de solidariedade. No início, a cada *t-shirt* vendida, outra igualzinha era doada a uma pessoa em situação de vulnerabilidade social. E o melhor: o cliente poderia escrever uma dedicatória de próprio punho a quem fosse receber, além de entregá-la pessoalmente em ações de rua. Atualmente, a marca trabalha em parceria com o Instituto Aliança, proporcionando um dia de aula a um jovem para cada peça vendida em suas lojas, localizadas nos maiores shoppings da capital baiana.

As marcas devem ser emocionantes

Marcas com propósito são capazes de tirar o fôlego porque provocam emoções positivas intensas, seja ao nos aproximarem de memórias afetivas do passado, seja por

nos transportarem para um mundo de infinitas possibilidades no futuro. O Airbnb faz isso como ninguém. Com o propósito de gerar senso de pertencimento em qualquer lugar do mundo, uma simples foto publicada pela marca no Instagram pode nos levar a qualquer lugar do mundo. Mas não é só isso – ela leva a qualquer lugar do planeta, se sentindo um local. Pertencendo. Sendo acolhido. E é aí que mora toda a magia.

As marcas devem ser simples

Keep it simple deve ser sempre o lema das marcas com propósito. E querem saber? Elas realmente não precisam de muito para mostrar para o mundo tudo o que têm a nos oferecer. Sua comunicação é por si só tão recheada de significado, que com poucas palavras/imagens/fotografias já conseguem fazer com que as pessoas se conectem a ela e sintam exatamente o que precisam sentir. Para mim, um dos melhores exemplos disso é a Apple. Desafiar o status quo sempre foi a onda de Jobs. E mesmo depois de ter ido, a empresa ainda faz – e nos inspira a fazer – isso todos os dias! Há quem diga que Galaxy é melhor do que iPhone, há quem não se adapte à usabilidade de um MacBook. Mas a Apple é muito mais do que isso. Para muitos, é quase uma religião. E mesmo com poucas palavras, visual ultra clean e um só botão, conseguiu revolucionar o que conhecemos como tecnologia.

As marcas devem ser inclusivas

De nada adianta ter propósito se não inclui o ativo mais importante, que são as pessoas. Mas essa inclusão vai muito além do dinheiro. Assim como trabalha o Airbnb, estamos falando de pertencimento. Ora, se nosso propósito é contribuir para a redução da obesidade, como podemos abrir uma loja composta 100% por alimentos orgânicos-saudáveis-fit se o público que mais precisa de nós passa a quilômetros de distância da nossa porta? Se queremos ajudá-los de verdade, precisamos fazer com que queiram estar junto a nós. Precisamos fazer com que se sintam seguros, confortáveis, sem burocracia e papinho politicamente correto.

Figura 10: Whole Foods Market



Fonte: Euzari

E é exatamente isso que o *Whole Foods Market* faz, lá nos Estados Unidos. É claro que a base do mix é composto por frutas, verduras, proteínas boas e alimentos nutritivos. Porém, as prateleiras de uma das maiores redes de supermercados norte-americana contam ainda com batatas fritas, cerveja e até sorvete.

“O segredo é:

Aos poucos, conforme as pessoas forem se educando (e a comunicação da marca tem esse papel ativo na educação alimentar dos clientes), tais produtos deixarão de existir nas gôndolas, gradualmente, como um processo saudável de aprendizado deve ser”.

Edmundo Brandão e Fernanda Valentim

As marcas devem ser empáticas

Melhor do que ninguém, as marcas conscientes de seu propósito maior conhecem muito bem seu público. Melhor que isso: elas de fato enxergam pessoas, não consumidores. Colocam-se no lugar deles para atender necessidades reais, que fazem total sentido para quem atendem.

Mais uma marca estrangeira se destaca neste cenário: a *Southwest Airlines*, uma das companhias aéreas com as tarifas mais baixas do mundo, tem o propósito de democratizar os céus e proporcionar a liberdade de voar. Compreendendo que uma viagem de avião pode ser muito mais simples, prática e barata, a empresa, que tem sede no Texas, oferece não apenas aos seus clientes, mas também aos seus colaboradores, um senso de liberdade, possibilitando que pessoas que nunca tiveram essa oportunidade possam, enfim, cruzar um país tão extenso quanto os Estados Unidos. E mais: os comissários de bordo podem trocar bilhetes entre si, caso não queiram viajar para esse ou aquele destino, com total liberdade de escolha, além de ser permitido fazer a apresentação de embarque dos jeitos mais inusitados possíveis, a gosto do colaborador.

Marcas e construção das narrativas

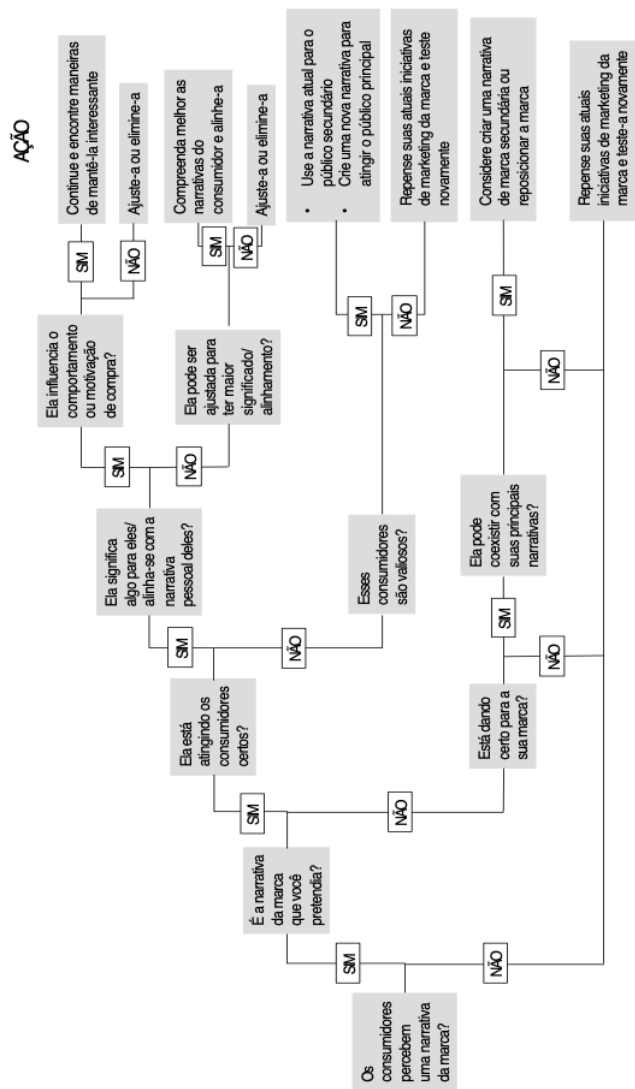
Um aspecto também importante para diferenciar a comunicação estratégica feita pelas empresas que têm um propósito é avaliar a construção da narrativa. Isso porque, muitas vezes, é a construção da narrativa que provocará um sentimento de oportunismo na ação ou despertará um sentimento de legitimidade na mesma.

As marcas começam a construir sua narrativa desde o início do negócio. Kapferer (2003, p.95) afirma que a marca é um discurso e que este está refletido na comunicação que ela emite.

A narrativa, então, constrói um emissor e um destinatário, onde tudo que é dito é avaliado como um todo. Essa afirmação de Kapferer (2003, p.96) mostra a importância que a narrativa tem na percepção do consumidor do que é uma campanha oportunista e o que é uma genuína, pois o consumidor emitirá sua avaliação da comunicação de marca avaliando o todo e não ações isoladas no apoio às causas sociais.

No intuito de assegurar uma narrativa que contribua para que o apoio às causas sociais seja considerado legítimo, surge-se muitas possibilidades metodológicas e de avaliação das narrativas. Uma das ferramentas que pode ser utilizada para isso é a árvore das decisões apresentada por Vincent (2005, p.101):

Figura 11: Árvore das decisões



Fonte: Vincent; 22005, p.101

A árvore é um método composto de um sistema binário de respostas em cada ramo, para mapear as perguntas críticas que os profissionais de marca precisam responder e estar monitorando constantemente.

Os consumidores percebem a narrativa da marca? Nesta fase, o gestor de marca verifica se a marca possui uma identidade narrativa. Há alinhamento da percepção dos consumidores com as intenções da marca? As demais perguntas vão conduzindo o gestor a uma avaliação mais pormenorizada de como a narrativa tem contribuído para valorizar o propósito e a história da marca.

A cada pergunta do modelo, o gestor é conduzido a uma nova avaliação. Observa-se que a resposta negativa a uma das questões não necessariamente conduz ao reinício do processo, mas sim a uma avaliação mais detalhada da narrativa.

Este método permite também a inclusão do consumidor como aliado na construção da narrativa. Essa valorização do consumidor cria espaços de co-criação e envolvimento do consumidor com a marca.

Vale ressaltar que independentemente do método adotado para avaliar as narrativas, o aspecto mais importante é que a marca precisa reproduzir na prática aquilo que está posto no discurso.

Marcas com propósito como o grande diferencial em branding

As marcas com propósito parece que se firmam como o grande diferencial do mundo do *branding*, nestes tempos de consumidores cada vez mais conscientes, exigentes e defensores de causas.

Este capítulo sugere que há cada vez mais congruência entre as marcas com propósito e esses consumidores, porquanto há uma grande causa que perpassa toda a sociedade da segunda década do século 21: **as causas sociais**.

O momento está a exigir um novo posicionamento das marcas, fundamentado nas pessoas que, agora, querem ser tratadas como pessoas e não mais como consumidores e muito menos como números. Isso exige que as marcas venham a se aproximar das expectativas das pessoas quanto ao que podem oferecer, que as entendam mais e que sejam cada vez mais engajadas no protagonismo da defesa das causas sociais. Para que isso aconteça, as marcas devem hoje, mais do que nunca, ser inspiradoras, emocionantes, simples, inclusivas e empáticas.

Referências bibliográficas

- ASCHOFF, A. **Implementando uma comunicação estratégica nas empresas**. Disponível em: <<http://blog.safetec.com.br/comunicacao/comunicacao-estrategica-nas-empresas/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- BELCH, G.; BELCH, M. **Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective**. Nova York: The McGraw – Hill Companies, 2003.
- BRASIL, Maria. **Cinco singularidades das marcas com alma: o que torna algumas marcas únicas e excepcionais?**. Disponível em: <<http://www.infobranding.com.br/marcas-com-alma/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- CAUSE. **PESQUISA de Marketing Relacionado a Causa**. Disponível em: <www.cause.net.br/pesquisa-de-marketing-relacionado-a-causa-2018/>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- CIPRIANI, F. **Marcas Oportunistas**. Disponível em: <http://www.fabiocipriani.com/2005/12/13/marcas_oportunistas/>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- CRUZ, L. **Comunicação de marca**. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/marketing/comunicacao-de-marca/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- DO SOMETHING. **Brands Taking Stands 2019**. Disponível em: <www.dosomethingstrategic.org/2019-report->. Acesso em: 5 mai. 2019.
- EUZARIA. **Bem-Vindo(a) ao Movimento Euzaria**. Disponível em: <<https://www.euzaria.com.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2020.
- EXAME. **Volkswagen lamenta violação de lei ambiental**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/volkswagen-diz-lamentar-profundamente-violacao-de-lei-ambiental/>>. Acesso em: 23 jul. 2020.
- INSTITUTO AYRTON SENNA. **78% dos brasileiros esperam que as empresas contribuam mais em causas**. Disponível em: <<https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos/78-dos-brasileiros-esperam-que-as-empresas-contribuam-mais-para-a-sociedade-investindo-em-causas.html>>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- JENKINSON, A.; SAIN, B.; BISHOP, K. Optimising communications for charity brand management. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.10, n. 2. 2005. p. 79-92.
- KAPFERER, J. N. Gestão de marcas: capital de empresa. In: MATIAS, Ícaro (Org.). **Marketing de causa ou de oportunismo?**. Lisboa: Edições CETOP, 1991. Disponível em: <[https://www.linkedin.com/pulse/marketing-de-causa-ou-oportunismo-%C3%ADcaro-matias/](https://www.linkedin.com/pulse/marketing-de-causa-ou-oportunismo-%C3%ADcaro-matias/?originalSubdomain=pt)? originalSubdomain=pt>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- KAPFERER, J.N.. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LEMOES, F. **O poder das marcas com propósito**. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2019/09/25/o-poder-das-marcas-com-proposito.html>>. Acesso em: 19 de fev. de 2019.

MATIAS, Í. **Marketing de causa ou de oportunismo?**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/marketing-de-causa-ou-oportunismo-%C3%ADcaro-matias/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

OLIVEIRA, A. R. Branding ao Ponto. **Revista ADG**, n. 24, Janeiro 2002, p. 24-39.

ROGENSKI, R. **Marketing de causa: entre a oportunidade e o oportunismo**. 2019, Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/02/19/o-desafio-das-marcas-entre-a-oportunidade-e-o-oportunismo.html>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

STELLA ARTOIS. **Buy a Lady a Drink - A História de Elizabeth**. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=FLM-aS9IaIS>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SILVEIRA, M. **Consumidor brasileiro prefere marcas que defendem causas sociais relevantes**. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/economia/noticia/2017/11/consumidor-brasileiro-prefere-marcas-que-defendem-causas-sociais-relevantes.html>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

TEODORO, K. **Propósito de marca como diferencial competitivo**. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2015/03/31/proposito-de-marca-como-diferencial-competitivo/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

TIPS4Planners. **Marcas que investem em causas**. Disponível em: <<http://tips4planners.com.br/marcas-que-investem-em-causas/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

TROUT, J.; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERAS, A. **Qual o propósito da sua marca?**. Disponível em: <<https://inboundcommerce.com.br/proposito-de-marca/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

VIDA DE RP. **Sobre a Polêmica do Papel Higiênico Preto**. Disponível em <<https://medium.com/vida-de-rp/https-medium-com-marianamachado-polemicapersonalvipblack-19c9697f0149>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

VINCENT, L. **Marcas legendárias: O poder eterno das histórias de marcas vencedoras**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.





REFLEXÕES FINAIS



**Jornalismo e
Assessoria de
Comunicação em
Tempos de
Transparência: A
Redefinição de
Fronteiras**



Carlos Camponez



Carlos Camponez é Professor Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coordena o Grupo de Investigação em Comunicação, Jornalismo e Espaço Público do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (GiCJEP/CEIS20), onde foi diretor da Licenciatura de Jornalismo e do Mestrado em Jornalismo e Comunicação. Dirige a revista *Mediapolis - Revista de Comunicação, Jornalismo e Espaço Público* e é membro do Conselho Deontológico do Sindicato de Jornalistas. O Jornalismo e, em particular, as questões da Ética e da Deontologia do Jornalismo constituem as suas áreas prioritárias de investigação. Em 2018, liderou a criação da Rede Lusófona pela Qualidade da Informação, que integra universidades, centros de investigação e representantes dos *media* e do jornalismo de todos os países de língua portuguesa. Entre os seus livros publicados contam-se *Jornalismo de Proximidade* e *Deontologia do Jornalismo*.

E-mail: carlos.camponez@fl.uc.pt



Suzana Cavaco



Suzana Cavaco é Professora da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e membro do CITCEM – Centro de Investigação Transdisciplinar «Cultura, Espaço e Memória». É doutorada em História pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto; mestre em Relações Históricas entre Portugal, Brasil, África e Oriente pela mesma Faculdade; e licenciada em Comunicação Social, pela Escola Superior de Jornalismo, do Porto, onde veio a ser docente e diretora. Foi distinguida com o Prémio Calouste Gulbenkian, no âmbito da História Moderna e Contemporânea de Portugal, atribuído pela Academia Portuguesa da História, em 2012, ao seu livro “Mercado media em Portugal no período Marcelista: os *media* no cruzamento de interesses políticos e negócios privados”. É coautora do capítulo Portugal: many structures, little accountability, no The European handbook of media accountability (Routledge, 2018). O artigo Imprensa portuguesa no fim do Estado Novo: consumo e contextos (Media & Jornalismo, 2019) é uma das suas publicações mais recentes.

E-mail: scavaco@scavaco.com

JORNALISMO E ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE TRANSPARÊNCIA: A REDEFINIÇÃO DE FRONTEIRAS

Carlos Camponez e Suzana Cavaco

Este capítulo discute conceitos como legitimidade, credibilidade, confiança e transparência no jornalismo e na assessoria de comunicação³⁴. Ao fazê-lo pretende-se propor que estes conceitos sejam repensados no contexto do novo ecossistema mediático, em grande medida, determinado pelas tecnologias contemporâneas da informação e da comunicação.

A discussão é feita a partir dos valores subjacentes à criação das profissões do jornalismo e da assessoria de comunicação, entendidos como elementos legitimadores e críticos para uma reflexão sobre dois campos socioprofissionais relativamente próximos entre si. Para o efeito, recorreu-se a um estudo comparativo dos valores vigentes nos códigos deontológicos das duas profissões, refletindo acerca dos desafios que lhes são colocados pelas exigências da opinião pública contemporânea.

Começaremos por fazer um breve enquadramento dos conceitos confiança e credibilidade, mostrando a sua importância para o jornalismo e para a assessoria da comunicação. Analisaremos, de seguida, como os dois campos se aproximam e se distanciam, a partir de conceitos normativos semelhantes, forjados ao longo da história das duas profissões, e como eles se expressam nos respetivos códigos de conduta profissional.

Esta abordagem abrir-nos-á o caminho para a discussão final, onde sustentaremos que, ao contrário das tendências atuais de miscigenação do jornalismo e da assessoria da comunicação, a transparência exige uma maior delimitação dos campos, com o risco de ambos comprometerem a sua credibilidade, autoridade e legitimidade sociais.

³⁴ Tratemos a assessoria de comunicação como um conceito abrangente, que integra o desempenho de funções de relações públicas, assessoria de imprensa, gestão de comunicação, consultoria/conselho em comunicação, comunicação empresarial e comunicação organizacional.

“As Relações Públicas surgem em resposta à quebra de confiança e para conter a onda de indignação pública conduzida pelo jornalismo muckraking, um jornalismo de investigação que recorria a fontes confidenciais para denunciar casos de corrupção, abusos das grandes empresas, entre outras imoralidades.”

Carlos Camponez e Suzana Cavaco

A transparência está longe de ser um conceito novo: trata-se de um valor presente no pensamento iluminista, liberal e político das democracias. É um conceito que, embora presente na fundação da legitimidade social da assessoria de comunicação e do jornalismo, coloca-se hoje como um novo desafio que se impõe a ambas profissões.

Quer o jornalismo quer a assessoria de comunicação viveram durante muitas décadas com espaços de opacidade interna que, agora, a nova ética pública exige clarificação, em contracorrente com as tendências de miscigenação dos dois campos. Sem essa clarificação, a credibilidade da informação jornalística corre o risco de se dilapidar, comprometendo não só o futuro do campo jornalístico e seus agente como também a própria democracia pluripartidária, cujo bom funcionamento depende em grande medida de uma informação jornalística plural, vigilante, rigorosa e confiável.

Confiança e credibilidade social e profissional

O jornalismo e a assessoria da comunicação, tal como os conhecemos hoje, nasceram num contexto de comunicação de massas e de uma comunicação hierarquizada, gerada em centros produtores de conteúdos para o público. Actualmente, a comunicação pública passou a enfrentar um renovado e mais exigente desafio de credibilidade, confiança e transparência, em resultado de algumas características do novo ecossistema mediático: a internet chega a mais de metade da população mundial; a produção e a receção de informação banalizaram-se; e as funções de *gatekeeper* e *gatewatcher* da informação deixaram de ser um apanágio de profissionais.

A confiança é um conceito inerente ao ser humano e decorre dos seus condicionalismos naturais, enquanto ser dependente e gregário. Neste sentido, poder-se-á argumentar que existe uma dimensão antropológica da confiança que

resulta do facto original e irremediável da nossa dependência relativamente aos outros, desde que nascemos. Isto é, esta dimensão da confiança resulta da nossa condição de seres vulneráveis que dependem de outros (MACINTYRE, 2001). Trata-se de uma confiança original, natural, a que acrescentaremos uma outra dimensão que, não apagando completamente a primeira, se constrói a partir de um conjunto de experiências quotidianas, assentes em pactos e expectativas sociais. Esta dimensão encontramos-la de uma forma evidente na abordagem de Paul Valadier quando escreve:

Esperamos que um polícia investigue um crime ou um acidente e que encontre os culpados de forma expedita, embora respeitando as regras do seu trabalho; esperamos que o patrão de uma empresa seja suficientemente inventivo para a viabilizar, para a tornar competitiva, e, deste modo, assegurar ao seu pessoal trabalho e condições de vida dignas; esperamos que o jornalista informe corretamente e com imparcialidade de acordo com a deontologia da sua profissão (VALADIER, 1991, p. 109).

Poderemos sustentar que esta dimensão da confiança é uma construção social, que assenta num conjunto de valores morais partilhados e implica quer os indivíduos quer as instituições.

A construção hesitante da profissão de jornalista

O foco que damos a esta dimensão social da confiança está patente na história da construção socioprofissional das profissões da comunicação que se inicia no séc. XIX e se consolida no séc. XX. No caso do jornalismo, três elementos contribuíram de uma forma particular para esse processo de construção e reconhecimento social. Por um lado, as transformações gerais verificadas no plano político, decorrentes da afirmação dos valores liberais e, mais tarde, democráticos, que exigiam mecanismos de escrutínio e crítica dos poderes públicos. Por outro lado, as condições particulares de afirmação de uma classe social – os jornalistas e os repórteres – que conseguiram construir um novo e relativamente autónomo campo socioprofissional, a partir de uma relativa delimitação de fronteiras. Essa delimitação fez-se, em grande medida, em relação aos intelectuais, políticos e homens de letras que, numa tradição herdada do Iluminismo, eram o elemento nevrálgico das redações. Finalmente, a legitimidade social do jornalismo assim como as transformações que acabámos de identificar não podem ser entendidas fora do próprio processo de

industrialização da imprensa no séc. XIX, da massificação dos públicos, bem como da emergência de novas formas de mediação decorrentes da formação da opinião pública e das democracias representativas (HABERMAS [1962] 2012; Esteves, 2011, pp. 221 e ss).

Num primeiro plano, a legitimidade do jornalismo moderno nasce, em grande medida, do facto de a imprensa deixar de ser, cada vez mais, um *medium* onde sujeitos individuais fazem uso público da sua razão. No séc. XIX, são acometidas à imprensa funções de escrutínio do poder político, através de novos conceitos, que são também novos valores normativos. Entre esses novos conceitos e novos valores normativos encontramos os de “tribunal da opinião pública”, de Jeremy Bentham ([1822-1823] 2001), de quarto poder ou o de cão de guarda (SPLICHAL, 2002; CAMPONEZ, 2010).

A construção de uma legitimidade dos *media*, enquanto vigilantes do poder, é concomitante com a profissionalização do jornalismo, um processo que passou pela criação de organizações socioprofissionais, códigos de conduta, e pelo afastamento das pessoas consideradas ‘indignas’ das redações (MATHIEN, 1995, p. 72), uma referência muitas vezes dirigida aos intelectuais, políticos e homens de letras que constituíam o núcleo central dos jornais, no período anterior.

“Apesar de a “pós-verdade” ter sido a palavra do ano da Oxford Dictionary em 2016, a TrendWatching prognosticava em 2019: “O futuro ainda é verdade. Ou, mais especificamente, transparência!”

Carlos Camponez e Suzana Cavaco

A criação de um corpo profissional próprio que trata de notícias é em tudo consentânea com a nova realidade comercial que decorre da criação de um espaço público de massas, em paralelo com a industrialização da imprensa. Novas possibilidades de produção e distribuição da informação, e a integração da publicidade nos jornais permitiram que os jornais acessem a públicos cada vez maiores. Mas uma das condições de acesso a um público alargado implicou também a adoção de narrativas e posicionamentos mais assépticos e, supostamente, desideologizados, a separação da informação da opinião, posturas de rigor, objetividade e distanciação. Estas abordagens tinham subjacentes

estratégias comerciais, mas também uma certa ideia de um serviço público de informação que funda a legitimidade da função profissional do jornalismo.

Um campo de legitimidade e a fronteira profissional

Com efeito, a constituição do jornalismo decorre de um fechamento social e da tentativa de constituição de um campo de legitimidade, credibilidade, autonomia e autoridade associadas a práticas e valores profissionais. Essa definição entra dentro do conceito de fronteira profissional, entendido na Sociologia como um campo de disputas de poder, de autoridade e de saber (CARLSON, 2018).

A história e a sociologia do jornalismo ocidental mostram, no entanto, como o fechamento socioprofissional nunca se completou. Para isso, duas razões são apontadas. A primeira tem a ver com a dificuldade de entender o jornalismo como profissão, de acordo com os critérios de algumas abordagens sociológicas, nomeadamente a sociologia funcionalista. Neste domínio, em causa está a incapacidade de o jornalismo estabelecer um corpo próprio de saberes, obrigando a que o acesso à profissão se faça através de uma formação própria e especializada (veja-se, por exemplo JOHNSTONE *et al.*, 1976; TUNSTALL, 1971; LAMBETH, 1992).

O facto de nuns países se exigir uma formação própria para o acesso à profissão de jornalista e noutros isso não acontecer diz bem da falta de entendimento acerca de existência de um núcleo indispensável de saberes essenciais para o exercício do jornalismo, a exemplo do que vemos com os advogados, os médicos, os farmacêuticos, os veterinários, os engenheiros, entre outros.

O Pragmatismo que mistura fronteiras

A segunda razão que pode explicar o facto de o processo de fechamento do jornalismo não se ter completado prende-se com motivos pragmáticos e estratégicos do campo dos *media* e do jornalismo. A partir do estudo do caso francês, Denis Ruellan (1997) demonstrou como essa relativa abertura profissional permitiu às empresas de *media* e à profissão adaptarem-se aos efeitos desagregadores resultantes de um setor em constante mudança, ao nível tecnológico, dos saberes, dos ofícios e das práticas.

São alguns exemplos das mudanças deste campo as alterações suscitadas no jornalismo pelos meios tecnológicos; a emergência de novas formas narrativas – aproximando informação, entretenimento e promoção de bens e serviços –; o

esbatimento do muro entre a administração e as redações; o peso crescente da componente comercial nas estratégias dos *media*; e a dependência também crescente do jornalismo face às profissões da comunicação organizacional.

Assessoria de Comunicação & Jornalismo: parentes próximos

Tal como no jornalismo, algumas práticas associadas às relações públicas são muito antigas. Mas é nos primeiros anos do séc. XX que se verifica o início definitivo das relações públicas como profissão tal como a entendemos hoje (CULTIP *et al.*, 1994): de uma perspetiva de "o público que se dane" passou-se à preocupação em garantir que "o público seja informado" (BERNAYS, 1961, pp. xxv, xxviii). Curiosamente, as Relações Públicas surgem em resposta à quebra de confiança e para conter a onda de indignação pública conduzida pelo jornalismo *muckraking*, um jornalismo de investigação que recorria a fontes confidenciais para denunciar casos de corrupção, abusos das grandes empresas, entre outras imoralidades. Desde então, empresas e instituições públicas começaram a recrutar, em larga escala, jornalistas para combater os *muckrakers*.

A primeira empresa americana precursora da atual empresa de Relações Públicas – a Publicity Bureau – foi fundada e liderada em meados de 1900 por um jornalista. Mais sucesso teve outro ex-jornalista, Ivy Lee do New York Times, enquanto porta-voz dos operadores de carvão aquando da greve dos mineiros, em 1906, nos EUA. Sabendo quais os valores notícia de que os jornais precisavam/desejavam, conseguiu obter deles a publicação de textos favoráveis (MORSE, 1906). Nesse ano, Lee emitiu uma "Declaração de Princípios" que representa um marco crucial na evolução da profissão:

Este não é um serviço de imprensa secreto (...) Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nosso objetivo é fornecer notícias. Isto não é uma agência de publicidade; se acharem que qualquer um dos nossos assuntos é mais adequado ao departamento comercial, não o utilizem/publiquem. O nosso assunto é rigoroso. Pormenores adicionais sobre qualquer assunto tratado serão fornecidos prontamente, e qualquer editor será auxiliado com toda a disponibilidade na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é, franca e abertamente, em favor de interesses comerciais e instituições públicas, para fornecer à imprensa e ao público dos Estados Unidos informações

rápidas e rigorosas relativamente a assuntos que são de valor e interesse para o público saber. (*apud* MORSE, 1906, p. 460)

Edward L. Bernays é o autor do primeiro livro sobre relações públicas: *Crystallising Public Opinion*, publicado em 1923. Nele, afirma: “O consultor de relações públicas é idealmente uma força construtiva na comunidade” (BERNAYS, 1961, p. 57). Para ele, o futuro deste consultor estaria dependente “tanto da crescente consciencialização do público acerca de responsabilidade pública dos indivíduos, instituições e organizações, como da consciencialização do próprio conselho de relações públicas acerca da importância do seu trabalho” (BERNAYS, 1961, p. 57).

Nos anos 80, Bernays, defendendo que o exercício da profissão de relações públicas deveria excluir aqueles que não estão devidamente qualificados, à semelhança do que acontece com os advogados ou os médicos, lamentava: “o termo ‘relações públicas’ é do domínio público e qualquer pessoa – muitas sem experiência, formação ou comportamento ético – pode usá-lo para descrever o que ele ou ela professa fazer” (*apud* CULTIP *et al.*, 1994, p. 143).

No pós-guerra (1945-1965), o número de profissionais ultrapassou os 100 mil. Este crescimento ocorreu numa altura em que o campo se dinamizava com a publicação de livros e artigos que alimentavam a formação ao nível do ensino superior. É então que se constituem também as grandes associações profissionais, refletindo o esforço para delimitar a sua função e aprimorar as suas competências.

Nos anos 90, CULTIP *et al.* (1994) lamentavam que, ainda que o futuro parecesse promissor, o campo ainda continuasse a ser atormentado por aqueles que estão mais interessados em manipular opiniões do que em entendê-las. Afirmavam: “Ainda há ampla evidência de que a função não é completa e amplamente compreendida, mesmo entre seus praticantes” (CULTIP *et al.*, 1994, p. 158).

Em 2003, a Global Alliance, confederação representativa de 280 mil profissionais e académicos do sector, estimava que apenas 10% das mais de três milhões de pessoas envolvidas de algum modo em atividades definidas como relações públicas eram membros de uma organização ou corpo profissional (Levy, 2008, p. 245).

Mais relevante ainda que estes números é a constatação do efetivo poder das relações públicas dentro das redações. A maior parte das redações enfrentam as consequências das duras condições de trabalho resultantes das políticas de “racionalização” de recursos humanos nos media, tornando-se cada vez mais permeáveis a informações manufaturadas pelas Relações Públicas destinadas a espaços noticiosos (NICHOLS & McCHESNEY, apud FIGUEIRA, 2017, p. 65).

Assessoria de Comunicação & Jornalismo: deontologias

Diferente, por exemplo, do Brasil, em Portugal, o exercício da profissão de jornalista é legalmente incompatível com o desempenho de funções de assessoria de comunicação. Assim, por exemplo, um jornalista não pode acumular funções com os sectores da publicidade, *marketing* e assessoria de comunicação, pelo que é obrigado a entregar a sua carteira profissional. E quando deixa de estar em situação de incompatibilidade, continua impedido, “por um período de seis meses, de exercer a sua actividade em áreas editoriais relacionadas com a função que desempenhou” (Lei 1/99).

Atendendo, como vimos, a que a relação entre estes dois campos “oscila entre o conflito (latente ou efetivo) e a cumplicidade” (RIBEIRO, 2015, p. 13), procurámos aferir da proximidade ou do distanciamento dos seus valores.

Estudo de Campo

Em que medida assessores de comunicação e jornalistas partilham valores e deveres deontológicos?

Para responder a esta questão, propusemo-nos estudar os códigos deontológicos de assessores de comunicação, confrontando-os com a deontologia dos jornalistas. As dimensões deste capítulo não nos permitem ser exaustivos, ainda que se procure uma certa profundidade na análise.

O corpus da análise de conteúdo é constituído por seis códigos de conduta profissional supranacionais: Code of Venice; International Code of Ethics (ou Código de Atenas); European Code of Professional Conduct in Public Relations (ou Código de Lisboa); Global Alliance Code of Ethics; The ICCO (International Communications Consultancy Organisation) Stockholm Charter; IPRA (International Public Relations Association) Code of Conduct.

É da deontologia dos assessores de comunicação que partimos para procurar perceber o que se estipula a esse respeito no jornalismo. Recorremos ao estudo de Porfirio Barroso Asenjo (1980) e ao de Tiina Laitila (1995), assumindo-os como pontos de referência para a confrontação de deontologias. Enquanto o segundo é mais abrangente (é relativo a cinquenta países); a maioria dos 31 códigos europeus analisados por Laitila foram adotados ou revistos nos anos 90, após a queda do muro de Berlim, o que nos permite descortinar uma certa evolução deontológica no jornalismo. Todavia, a potencial desatualização de ambos os estudos constitui a principal limitação do nosso estudo. Defrontamo-nos também com a dificuldade em conciliar diferentes critérios de definição e delimitação dos campos de análise. Por exemplo, enquanto para Asenjo, a integridade do jornalista passa por ele não receber, nem oferecer dinheiro, nem benefícios”; para Laitila, a proteção da integridade do jornalista diz respeito: à proibição de permitir que alguém de fora influencie o trabalho jornalístico; à cláusula de consciência; ao direito à liberdade de crítica; e à luta contra a censura.

A tabela 1 apresenta os resultados da análise de conteúdo aos códigos supranacionais no âmbito da assessoria da comunicação.

Tabela 1: Deontologia dos Assessores de Comunicação

Assessoria de comunicação	
verdade, rigor, integridade da informação, não divulgar informação falsa/enganosa	100%
objetividade/independência	33%
comunicação baseada em evidências, fatos verificados e verificáveis	33%
transparência e honestidade (não enganar nem induzir em erro)	100%
confidencialidade	67%
integridade profissional e/ou intelectual	67%
conflito de interesses	100%
respeitar a liberdade de expressão e a liberdade de imprensa	83%
compromisso para com a ética/princípios e deveres profissionais	100%
responsabilidades perante uma sociedade mais alargada; respeitar o interesse público	67%

Fonte: Elaborado pelos Autores

A veracidade da informação

Aos jornalistas estipula-se o dever de averiguar a veracidade da informação das fontes de informação (em 16% dos códigos em Asenjo, em 58% em Laitila); aos assessores exige-se que a comunicação se baseie em fatos, em evidências, isto é, em factos verificados e verificáveis (33%).

A verdade é um valor consensual quer para uns quer para outros, sendo que nos assessores se chega a colocar o dever da verdade acima de outros imperativos. Apesar desta sintonia, a objetividade tem significados distintos. Em jornalismo, ela é inerente à informação (Asenjo); enquanto em assessoria, ela se relaciona com o dever de conselho objetivo.

A confidencialidade

Há diferenças relativamente à confidencialidade. Enquanto o segredo profissional no jornalismo (82% em Asenjo, 74% em Laitila) diz respeito ao compromisso de não divulgar fontes confidenciais; em assessoria (67%), refere-

se ao dever de não usar nem revelar quaisquer informações confidenciais recebidas de seus clientes/empregadores (passado, presente ou potencial) sem consentimento expreso.

Ainda que a função do assessor assente em informar dentro dos limites do sigilo profissional, o compromisso para com a verdade e para com a integridade da informação impede-o de disseminar informações falsas ou enganosas. Se em jornalismo se apela à utilização de meios justos e honestos na recolha de informação (38% em Asenjo; 84% em Laitila); em assessoria, a transparência e honestidade estão presentes em 100% dos códigos. Em assessoria, a transparência passa por não defender interesses não revelados, enquanto a honestidade pressupõe não enganar, nem induzir em erro.

A integridade

Na relação com o jornalista, cabe ao assessor fornecer informação gratuita, sem recompensa escondida, nem motivação inconsciente (em 83%). Estipula o Código de Lisboa: “É estritamente proibida qualquer tentativa de enganar/ludibriar a opinião pública ou seus representantes. É proibida qualquer forma de chantagem, corrupção ou exercício de influência indevida, especialmente em relação aos media de informação”.

Em assessoria, a integridade profissional e/ou intelectual surge em 67%, subindo para 83% se considerarmos que este conceito inclui o dever de não aceitar honorários, comissões que não sejam provenientes de seu empregador/cliente sem o consentimento expreso do empregador/cliente. No jornalismo, a integridade, entendida como “não receber, nem oferecer dinheiro, nem benefícios...” surge em 76% dos códigos segundo Asenjo; para Laitila, a integridade profissional diz respeito à proibição de permitir que alguém de fora influencie o trabalho jornalístico (84%); à cláusula de consciência (58%); ao direito à liberdade de crítica (52%); e à luta contra a censura (52%)³⁵. O dever de respeitar a liberdade de expressão e a liberdade de imprensa está presente em 83% dos códigos em assessoria.

³⁵ Entre Asenjo e Laitila parece existir uma definição diferente do conceito de integridade profissional. Todavia, sendo o objetivo deste estudo comparar valores gerais presentes nos códigos deontológicos da assessoria da comunicação e do jornalismo, decidimos relativizar essas diferenças. De resto, o conceito também não está bem clarificado nos códigos da assessoria de comunicação.



*"Considerar
semelhança entre o
papel do Assessor de
Imprensa e do
Jornalista é erro
brutal pois rompe
importantes
fronteiras."*

Os conflitos de interesse são abordados em todos os códigos dos assessores; mas no jornalismo é um assunto relativamente ausente: Asenjo contabiliza 36% de códigos com referência ao dever de recusar fazer publicidade e propaganda; em Laitila 58% fazem alusão à separação entre anúncios e material editorial.

O compromisso ético

Semelhante ocorre com o compromisso ético face aos princípios e deveres profissionais que faz o pleno em assessoria; em contraste com o jornalismo (32% em Asenjo e não referido em Laitila). Ainda que os códigos supranacionais em assessoria não façam referência ao direito à cláusula de consciência como acontece no jornalismo, afirma-se que “a ética tem de estar no centro” da atividade profissional, devendo ser colocada acima dos interesses do cliente/empregador. Cabe ao profissional abster-se ou recusar representar alguém ou participar/colaborar numa qualquer empresa ou projeto que requeira ações contrárias ao código de conduta. O Código de Lisboa estipula:

Quando a execução de uma tarefa de relações públicas implicar uma má conduta profissional grave e implicar um comportamento contrário aos princípios deste Código, o profissional deve tomar medidas para notificar imediatamente o seu cliente ou empregador e fazer todo o possível para garantir que este último respeita os requisitos do Código. Mesmo que o cliente ou empregador persista nas suas intenções, o profissional deve observar o Código independentemente das consequências para si.

O interesse público

Em assessoria, entende-se que as responsabilidades destes profissionais não são apenas perante o cliente/empregador, mas estendem-se aos *stakeholders* e mesmo à sociedade alargada. Se aos assessores cumpre respeitar o interesse público (67%); ao jornalista compete servir o bem comum (proteção dos interesses e direitos do público e sociedade) (46% em Asenjo; não referido em Laitila).

Como conclusão desta análise, poderíamos então salientar que há uma grande proximidade de valores, expressos nos códigos deontológicos, entre o jornalismo e a assessoria de comunicação. Se, por um lado, este facto aproxima as duas profissões, por outro lado, sublinha a necessidade da delimitação de fronteiras de dois campos diferentes. Mas esta questão não pode ser discutida sem termos em conta as profundas alterações da comunicação pública face às mudanças em curso no novo ecossistema mediático.

Transparência, confiança e verdade em tempo de *fake news*

Em 2019, 77% das marcas poderiam desaparecer que as pessoas não se importariam. Este é o valor mais alto registrado pelo estudo *Meaningful Brands, da Havas Media Group* (relativo a 1800 marcas em 31 países com 350 mil respostas) desde 2008 (HAVAS MEDIA GROUP, 2019). A "tempestade eterna da destruição criadora" (constante reestruturação e substituição de antigos produtos e empresas por novos), que caracteriza o capitalismo (SCHUMPTER, 1942) explica em boa parte esta realidade; tal como a inovação tecnológica que conduziu à economia da abundância marcada por mercados da cauda longa (ANDERSON, 2008). Contudo, há uma outra explicação para esta desconexão entre as marcas e seus públicos: 77% dos consumidores compram marcas que estão em consonância com os seus valores. Isto apela claramente a um maior envolvimento das marcas com os seus públicos, até porque "55% dos consumidores acreditam que as empresas têm, hoje, um papel mais importante do que os governos na criação de um futuro melhor". Ou seja, "comprar é hoje um ato político" (HAVAS MEDIA GROUP, 2019).

Em contrapartida, o cidadão eleitor parece assumir cada vez mais uma perspectiva de consumidor perante as elites e instituições políticas, exigindo-lhes produtos mais tangíveis, em vez de retórica (LEES-MARSHMENT, 2014). Parece estarmos a assistir a uma evidente convergência de papéis entre consumidor e eleitor, que é desfavorável ao campo político que se vê em grandes dificuldades em satisfazer as necessidades/desejos do eleitor com a mesma rapidez e eficácia das empresas.

A (des)confiança dos millennials

A confiança nos negócios, apesar de ter atingido o nível mais baixo em 2019, situa-se acima da que se verifica em relação aos governos ou líderes políticos: 37% dos millennials acreditam que os líderes empresariais causam um impacto positivo no mundo e 26% não confiam nesses líderes como fontes de informações confiáveis e precisas; enquanto, 73% consideram que os líderes políticos não estão a ter um impacto positivo no mundo; e cerca de 45% dos millennials não confiam neles como fontes de informações confiáveis e precisas (DELOITTE, 2019). A falta de confiança estende-se aos media. O estudo da Edelman de 2019 revela que 73% das pessoas estão preocupadas com o uso de

fake news ou de informações falsas como arma, mas só 64% confiam nos *media* tradicionais.

No caminho da transparência forçada

A desconfiança global, crescente e profunda, é uma das ameaças iminentes ao progresso mundial, apontadas pelo secretário-geral da ONU, António Guterres, no início de 2020, a par das alterações climáticas, do aumento das tensões geopolíticas, e do lado sombrio da tecnologia.

A essa desconfiança não é alheio o empoderamento dos indivíduos proporcionado pela conectividade digital que transformou o mero consumidor passivo em potencial produtor. As “marcas já não podem fazer promessas falsas, não verificáveis” neste tempo em que as escolhas são influenciadas pela “sabedoria das multidões” (KOTLER *et al.*, 2017). Tapscott e Ticoll (2003) já falavam em “transparência forçada” e em “corporações nuas”, ainda antes do Facebook (2004), do Twitter (2006) e da ação de entidades como WikiLeaks (2006). Em 2018, quando o movimento #MeToo se espalhava viralmente, a TrendWatching advertia: “Uma revolução na transparência está só a começar”.

Apesar da “pós-verdade” ter sido a palavra do ano da Oxford Dictionary em 2016, a TrendWatching prognosticava em 2019: “O futuro ainda é verdade. Ou, mais especificamente, transparência!

Transparência, confiança e verdade interrelacionam-se nos tempos atuais, tal como a autenticidade: “Embora seja imperativo que as marcas se tornem mais flexíveis e adaptáveis por causa das rápidas mudanças das tendências tecnológicas, ter uma personalidade autêntica é mais importante do que nunca”, escrevem KOTLER *et al.* (2017), para quem somente serão confiáveis as marcas que revelem o seu caráter autêntico e que sejam honestas sobre o seu verdadeiro valor.

Responsabilidade como autopreservação

A confiança está no cerne dos relacionamentos que à assessoria de comunicação cabe gerir, o que coloca esses profissionais numa posição privilegiada na (re)construção de reputação forte e sustentável. Porém, a assessoria de comunicação padece, ela própria, do mal que tenta resolver/solucionar naqueles que representa. Com mais ou menos proveito, tem sido acusada de ser “a arte de mentir” (BARRETO, 2018) e de, no relacionamento com os jornalistas, recorrer

a expedientes duvidosos do tipo para-verdade, *bullying*, intimidação e pressão sobre os jornalistas, campanhas negras, entre outros (RIBEIRO, 2015, p. 13).

Ao nível associativo não faltam os apelos internos a um trabalho de excelência eticamente comprometido, que surgem da necessidade de autoafirmação e autopreservação corporativa. Entende-se que, para que as relações públicas se possam qualificar como profissão, os profissionais – quer individualmente quer coletivamente – “têm de operar” como agentes “socialmente responsáveis”, colocando o serviço público acima dos interesses privados e dos ganhos pessoais (CULTIP *et al.*, 1994, p. 133-4).

“As relações públicas desempenham um papel importante no mercado das ideias” (CULTIP *et al.*, 1994, p. 182), tendo um “potencial ilimitado” tanto para o bem (quando éticas e eficazes) quanto para a “disfunção social” (CULTIP *et al.*, 1994, p. 133), pelo que cabe aos jornalistas o papel de vigilantes da confiança que gozam as instituições e os indivíduos na sociedade. E isto é especialmente relevante no atual “contexto em que se torna cada vez mais difícil distinguir o trigo do joio, o verdadeiro do fake, o livre do condicionado, o independente do vendido e comprado (FIDALGO, 2019).

Transparência como questionamento da autoridade

A transparência é um conceito que atravessa todo o campo da comunicação e, no jornalismo, ela passou a ser cada vez mais exigida desde o início do século. Diremos que a função social do jornalismo, enquanto escrutinador da vida pública, tem por detrás uma exigência de transparência, a começar, desde logo, relativamente às instituições e poderes públicos, alastrando-se, depois, a todas as outras atividades sociais, a começar por aquelas consideradas publicamente impactantes.

A exigência de transparência decorre de uma certa ética pública da comunicação, implícita na Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), quando, no art. 19º, sobre a liberdade de expressão, se inclui os direitos a “procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios”. Este princípio assume em muitas constituições nacionais a formulação de um “direito de informar, de se informar e de ser informados” como é o caso do ponto 1 do artigo 37º da Constituição da República Portuguesa.

Assessor de Imprensa não é Jornalista

No caso da legislação portuguesa, esse direito está particularmente protegido pela Lei no que concerne aos jornalistas, ao lhes ser reconhecido um “legítimo interesse” no acesso às fontes de informação (Estatuto do Jornalista, 1999). Os jornalistas têm assim a possibilidade de recorrer para os tribunais administrativos, “designadamente através de acções de intimação para prestação de informações”, sempre que tal direito lhes for vedado (veja-se a propósito, CEREJO, 2019, p. 6-13).

A legitimidade de escrutínio que as democracias atribuíram aos jornalistas assenta também num fundamento epistemológico acerca do estatuto de verdade. John Milton considerava que a verdade e a mentira, o bem e o mal eram elementos humanamente inextricáveis pelo que o seu progresso dependia da livre deliberação pública. Os seus argumentos, a favor do fim da censura prévia dos textos impressos, tinham por base a convicção de que o bom do uso público da razão pelos sujeitos, sem a determinação dos poderes político e religioso, conduziria à descoberta da verdade (MILTON, [1644] 2009). Estes pressupostos constituíram um dos fundamentos filosóficos e normativos da própria noção da esfera pública burguesa, tal como identificados por Habermas ([1962] 2013). Vale a pena recordarmos alguns desses princípios normativos: discussão livre em torno de assuntos de interesses comum; garantia de igualdade de todos no debate; o uso de argumentos racionais; ausência de meros interesses privados; transparência; publicitação; e acessibilidade a todos. Se aos assessores de comunicação cabe contribuir para o debate público, aos jornalistas cabe promover o debate plural.

Neste sentido, se a transparência é uma condição para que o jornalismo, em nome da opinião pública, possa escutinar os poderes públicos, ela é também uma condição que se coloca aos próprios *media* para que a sua verdade possa, por sua vez, ser escutinada pelo próprio público. Hoje, como revela o estudo de Seibt e Fonseca (2019), a transparência apresenta-se como princípio normativo predominante dos jornalistas dedicados ao *fact checking*.

A transparência está patente em valores presentes no jornalismo como a clara distinção entre factos e opiniões; a revelação das fontes de informação como princípio prevalecente e o anonimato como exceção; não tomar partido em situações de conflitualidade de interesses; a separação entre publicidade e informação; a distanciação entre as partes beligerantes; ou a independência, entre outros valores. É com base neste princípios que os *media* estão a impor restrições aos próprios jornalistas na divulgação das suas opiniões acerca de

assuntos públicos nas redes sociais, mesmo quando em nome próprio e com registos individuais em plataformas, porventura, pondo em causa os seus direitos individuais e de cidadania.

O princípio por detrás destas restrições é o de que, para a opinião pública, a figura do profissional prevalecerá sempre sobre as suas opiniões, mesmo que privadas, ameaçando, deste modo, a credibilidade da informação produzida pelos jornalistas e, por consequência, a credibilidade dos próprios *media* (MATEUS, 2015).

Credibilidade versus transparência?

A restrição à expressão pública da opinião do jornalista parece sugerir uma tensão entre dois valores: o da credibilidade e o da transparência. Com efeito, os valores comuns que encontrámos no jornalismo e na assessoria de comunicação sempre foram vistos como princípios de credibilidade. No entanto, quer o jornalismo quer a assessoria de comunicação sempre iludiram um conflito estrutural que atravessa ambos: por um lado, o facto de o respeito pelo interesse público da informação ser exercido no quadro de empresas privadas, quer por jornalistas quer por assessores; por outro lado, o facto de o alegado estatuto de independência de ambos os grupos profissionais não conseguir iludir a sua natureza hierarquizada e assalariada. No caso do jornalismo, esta situação não deixa de ter repercussões no próprio questionamento do exercício da profissão, a começar pelos seus critérios de noticiabilidade, ou ainda sobre formas narrativas crescentemente espetaculares, como o infoentretenimento e o sensacionalismo.

Não será por acaso que, numa altura em que as redes sociais parecem oferecer uma alternativa ao papel de *gatekeeping* e de *gatewatching* dos *media* mainstream, as exigências de transparência da informação tenham também começado a impor-se e, no caso do jornalismo, de uma forma particular a partir do início do séc. XX (FENGLER & SPEK, 2019; CRAFT, 2019). O papel do jornalismo como mediador da opinião pública tem sido questionado de forma recorrente, tendo em conta as suas sucessivas derrapagens na cobertura de acontecimentos. Deste modo, e num contexto em que o acesso dos cidadãos aos *media* se democratiza pelo efeito das tecnologias da informação, percebe-se que a opinião pública queira fazer o seu próprio escrutínio e exija mais do que credibilidade ao jornalismo: exija também transparência. Uma transparência que pode significar “uma abertura sobre a produção de notícias que ajuda a dizer a verdade, ajuda a responsabilizar os jornalistas pelas suas ações, promove a confiança do público

no jornalismo e aprimora a percepção da credibilidade jornalística” (CRAFT, 2019).

Recuperando para esta discussão três conceitos de Philippe Lentschener (2019), poderíamos dizer que não está em causa a legitimidade das profissões da comunicação, se por legitimidade entendermos o conjunto de condições e qualificações necessárias para o exercício de uma função social. O que pode estar em causa será a credibilidade – entendida como a concretização da legitimidade em atos – e a opacidade das práticas da assessoria e do jornalismo face à opinião pública. A convergência dos *media*, a porosidade crescente entre informação e comunicação, a emergência de novas formas narrativas como o infoentretenimento, os *advertorials*, as publireportagens, o *brand journalism*, o marketing de conteúdo, assim como as tendências de miscigenação entre funções sociais e perfis socioprofissionais no campo da comunicação são, efetivamente, elementos de opacidade pouco consentâneos com a atitude de quem faz da transparência uma exigência da vida pública.

A não resolução deste desafio, poderá minar a própria autoridade das duas profissões, entendida como capacidade de “compreender, agir, acusar o toque, reagir, (...) ser autêntico, (...) passar à acção e não perder o rumo” (LENTSCHENER, 2019, p. 114).

Conclusões

Apesar de se ter imposto às corporações como uma nova exigência no início do séc. XX, a transparência é um conceito que atravessa as profissões da comunicação, com implicações nos pressupostos normativos subjacentes à sua função social. Ela está no ADN do conceito de progresso da verdade, desde o advento do pensamento Iluminista, e constitui um dos fundamentos das sociedades democráticas escrutinadoras dos poderes. O jornalismo e a assessoria de comunicação recorrem, cada um à sua maneira, ao conceito de transparência, como forma de exercício da sua função social, em nome do interesse público e das democracias, dependentes de uma informação de qualidade. Mas é ao jornalismo que cabe promover o debate plural.

Para a sua afirmação socioprofissional, o jornalismo e a assessoria de comunicação tentaram proceder a um relativo fechamento da profissão. No entanto, este fechamento nunca chegou a completar-se. Por um lado, esse facto deu ao jornalismo a plasticidade para resistir às mudanças socioprofissionais, tecnológicas, empresariais pelas quais passou durante o séc. XX. Mas, por outro

lado, acrescentou elementos de opacidade crescente, exigindo uma crescente delimitação das fronteiras entre uma informação de serviço público e formas de comunicação estratégica. Essa delimitação, a nosso ver, passa pela separação clara da profissão do jornalismo das suas congêneres relacionadas com a assessoria da comunicação. Mas exige muito mais. Em contracorrente com o que têm sido as estratégias e os interesses instalados na comunicação organizacional e nos *media*, exige que entre a legitimidade de ambas se clarifiquem as práticas e os objetivos normativos, como condição de credibilidade e de autoridade.

Referências bibliográficas

- AAVV. Guterres apresenta prioridades para 2020 dizendo que ONU deve ouvir ainda mais. **ONU News**. Disponível em <<https://news.un.org/pt/story/2020/01/1701501>>. Acesso em: 2 mar. 2020.
- ANDERSON, C. **The Long Tail**. Nova York: Hyperion, 2008.
- ASENJO, P. B. **Principios Fundamentales de Deontologia Periodística**. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1980.
- BARRETO, António. A Arte de Mentir. **Público**. Disponível em <<https://www.publico.pt/2008/01/27/jornal/a-arte-de-mentir-246734>>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- BENTHAM, J. Garanties contre l'abus de pouvoir. In: BENTHAM, J. **Garanties Contre L'Abus de Pouvoir et Autres Écrits Sur la Liberté Politique** (p. 101-211). Paris: Editions Rue d'ULM, [1822-1823] 2001.
- BERNAYS, E. L. **Crystallizing Public Opinion**. Nova York: Liveright Publishing Corporation, 1961.
- CAMPONEZ, C. Os impasses sobre a liberdade de imprensa. In: CAMPONEZ, C.; PEIXINHO, A. T. (Orgs.) **Reflexões Sobre a Liberdade – 150 anos da obra de John Stuart Mill** (p. 68-79). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2010.
- CARLSON, M. Boundary Work. In: VOS, T. P.; HANUSCH, F. (Orgs.) **The International Encyclopedia of Journalism Studies**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. DOI: 10.1002/9781118841570.iejs0035
- CEREJO, J. A. Responder aos jornalistas é uma obrigação legal. **Jornalismo e Jornalistas**, vol. 71, 2019, p. 6-23. Disponível em: <https://www.clubedejornalistas.pt/wp-content/uploads/2019/12/JJ_71.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2020.
- Constituição da República Portuguesa. **Diário da República**, n. 86/1976, Série I de 1976-04-10. Disponível em <<https://blogs.ua.pt/bibliotecainforma/?p=2404>>. Acesso em: 1 fev. 2020.
- CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H.; BROOM, G. M. **Effective Public Relations**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1994.

EDELMAN, R. Trust at work. In: **Edelman Trust Barometer**: Executive summary. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-01/2019_Edelman_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2019.

Estatuto do jornalista. Lei n.º 1/99. **Diário da República n.º 10/1999**, Série I-A, 1 jan. 1999.

ESTEVEES, J. P. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

FENGLER, S., & SPECK, D. Journalism and Transparency: A Mass Communications Perspective. In: BERGER, S.; OWETSCHKIN, D. (Orgs.) **Contested Transparencies, Social Movements and the Public Sphere** (p. 119-149). Londres: Palgrave Macmillan, 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-23949-7_6

FIDALGO, J. Em trânsito pelas fronteiras do Jornalismo. **Comunicação Pública**, vol. 14, n. 27, 2019.

FIGUEIRA, J. O ensino do jornalismo em tempos de mudança ou como a Universidade deve suplantar o Super-Homem. **Mediapolis**, vol. 1, n. 3, 2016, p. 61-77.

HABERMAS, J. **A Transformação Estrutural da Esfera Pública**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, [1962] 2012.

HAVAS GROUP. **Meaningful Brands 2019** – Press Release. Disponível em: <<https://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2019/02/Meaningful-Brands-PR.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2020.

JOHNSTONE, J. W. C.; SLAWSKI, E. J.; BOWMAN, W. W. **The News People** – A sociological portrait of american journalists and their work. Urbana, Chicago e Londres: University of Illinois Press, 1976.

KOTLER, P.; SETIAWAN, I.; KARTAJAYA, H. **Marketing 4.0**. New Jersey: Wiley, 2017.

LAMBETH, E. B. **Committed Journalism** – An ethic for the profession. Bloomington: Univerity Press, 1992.

LEES-MARSHMENT, J. **Political Marketing**: Principles and Applications. Londres: Routledge, 2014.

LENTSCHENER, P. **Réputation – Crise de la vérité, éthique, avènement des plateformes, les nouveaux chemins de la confiance**. St. Ouen: Éditions du Net, 2019.

LEVY, S. M. **Public Relations & Integrated Communications**. New Delhi: Lotus Press, 2006.

LÓPEZ, G. G. **Desinformação e os Limites da Informação**. Lisboa: Folhas & Letras, 2000.

MACINTYRE, A. **Animales Racionales y Dependientes**: Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes. Paidós: Barcelona, 2001.

- MATEUS, C. **A Utilização das Redes Sociais pelos Jornalistas Portugueses** - Novos desafios éticos e deontológicos para profissão. Covilhã: Livros LabCom, 2015. Disponível em: <http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20150522-201511_catiamateus_redessociaisjornalistas.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2020.
- MATHIEN, M. **Les Journalistes**. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.
- MILTON, J. **Areopagítica** - Discurso sobre a liberdade de expressão. Coimbra: Almedina, (1644) 2009.
- MORSE, S. An Awakening in Wall Street. **American Magazine**, vol. LXII, n.5, 1906, p.457-463.
- RIBEIRO, V. **Os Bastidores do Poder**: Manual de combate à manipulação política. Coimbra: Edições Almedina, 2015.
- RUELLAN, D. **Les “Pro” du Journalisme** – De l’état au statut, la construction d’un espace professionnel. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 1997.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Londres: Routledge, 2003.
- SEIBT, T.; FONSECA, V. Transparência como princípio normativo do jornalismo: a prática de fact checking no Brasil. **Comunicação Pública**, vol. 14, n. 27, 2019.
- SPLICHAL, S. The principle of publicity, public use of reason and social control. **Media Culture & Society**, vol. 24, n.5, 2002, p. 5-26. DOI: 10.1177/016344370202400101
- TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. **The Naked Corporation**: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business. New York: Free Press, 2003.
- Trendwatching. **5 Trends for 2018**. Disponível em: <<https://trendwatching.com/quarterly/2017-11/5-trends-2018/>>. Acesso em: 27 dez. 2019.
- TrendWatching. **Truthful Consumerism**. Disponível em: <<https://trendwatching.com/quarterly/2017-03/truthful-consumerism/>>. Acesso em: 27 dez. 2019.
- TUNSTALL, J. **Journalists at Work** – Specialists correspondents: their news organizations, news sources, and competitor-colleagues. Londres: Constable, 1971.
- VALADIER, P. **Inevitável Moral**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.



Formato: 17 x 24 cm

Tipologia: Garamond 11

Número de páginas 512

Impressão: *on demand* <https://www.gestaodacomunicacao.com/editora-rede-integrada>

