

REDE INTEGRADA
EDITORA



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 Bendejú 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

Joana d'Arc Bicalho Félix (org.)

*Comunicação estratégica e integrada:
a visão de renomados autores de 5 países.*

Rede Integrada

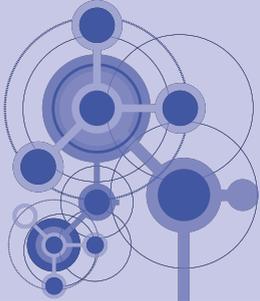
Brasília, DF, 2020.

512 páginas



Karen Terossi

- Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual de São Paulo (Unesp).
- Mestrado em Comunicação pela Unesp.
- E-mail: karenterossi@gmail.com



Abordagem comunicacional da estratégia em organizações

Communicational approach of strategy in organizations

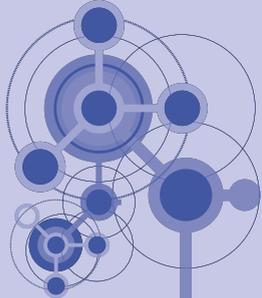
Enfoque comunicacional de la estrategia en las organizaciones

Tratar o tema da Comunicação Estratégica a partir de uma abordagem efetivamente comunicacional é o núcleo do livro *Comunicação estratégica e integrada: visão de renomados autores de 5 países*, que reúne textos de 23 pesquisadores e profissionais atuantes nessa área, do Brasil, México, Chile, Espanha e Portugal. A importância da abordagem comunicacional se justifica no contexto da economia da informação, que demanda das organizações mais cuidado na gestão de bens intangíveis. Nesse sentido, a partir de pontos de vista teóricos e práticos, os autores discutem e demonstram a centralidade do ser humano e de suas relações para a sobrevivência e sucesso das organizações.

Para isso, o livro conta com dois capítulos especialmente voltados à definição de comunicação estratégica, um da autora portuguesa Teresa Ruão, e outro da espanhola María Victoria Carrillo Durán. Ruão posiciona comunicação estratégica como subárea da comunicação organizacional, dedicada à análise da comunicação intencional, ou seja, daquela realizada como prática de gestão com objetivos definidos. Durán, por sua vez, corrobora com essa percepção ao dizer que não se trata de uma nova forma de comunicação, mas de um modo de entender a comunicação organizacional. Para ela a comunicação estratégica é a parte da estratégia organizacional que diz respeito às relações com os públicos de interesse, no sentido de aumentar seu valor, sobretudo em termos de imagem e reputação.

O espanhol Rafael Alberto Pérez, considerado o pai da Nova Teoria Estratégica (NTE), é autor de um dos capítulos do livro, no qual propõe desconstruções e reconstruções do que se entende por estratégia, questionando os limites da racionalidade e afirmando a importância da imaginação, criatividade e emoções para reagir e responder aos estímulos do entorno das organizações. Pérez lembra que, mais do que “vender”, as organizações respondem a determinadas necessidades sociais e, por isso, articular o projeto corporativo aos interesses da sociedade é um sinal de que a organização está em consonância com o tempo em que vive.

Ancorados na NTE, os chilenos Raúl Herrera Echenique e Raúl Bendejú Untiveros tratam tanto da superação do paradigma informacional ou transmissivo na comunicação como também das mudanças pelas quais passou a ideia de estratégia ao longo da história. Em um capítulo com muita densidade teórica, os autores consideram a comunicação estratégica como



construção intersubjetiva de significados, que articula identidade e alteridade, públicos de interesse, organizações e sociedade. A brasileira Margarida Kunsch também retoma a NTE para defender uma visão mais holística e interativa da comunicação organizacional. No âmbito da gestão, lembra a importância de se levar em conta as distintas dimensões da comunicação (humana, instrumental, cultural e estratégica), bem como integrar as diferentes modalidades (mercadológica, institucional, interna, administrativa) para realizar de fato comunicação estratégica.

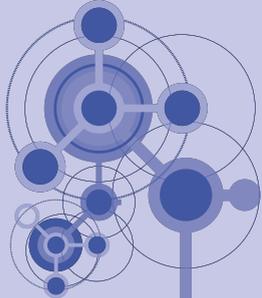
Utilizando breves relatos de caso e sua experiência como gestor de comunicação, Jorge Duarte apresenta um texto que flerta tanto com conceitos da administração quanto com abordagens mais próximas à comunicacional. É o caso, por exemplo, de sua referência a Henry Mintzberg, que critica o excesso de planejamento em detrimento da aprendizagem e da adaptação para elaborar estratégias. Além disso, Jorge alerta sobre a necessidade do profissional “comunicar sobre comunicação” para conquistar espaço nas organizações, uma vez que suas potencialidades são pouco conhecidas pelos gestores em geral. Aponta ainda vícios comuns na prática da comunicação organizacional que dificultam a comunicação estratégica e apresenta etapas e elementos-chave para enfrentar os desafios de forma estratégica, em um roteiro que abre oportunidades tanto para a reflexão quanto para sua execução.

Com texto de caráter instrutivo, Joana Félix discorre em seu capítulo sobre os elementos-chave da gestão estratégica de comunicação, como o próprio gestor e a política de comunicação. A autora brasileira oferece subsídios importantes para a comunicação estratégica na prática, mostrando exemplos e instrumentos para organizar os níveis estratégico, tático e operacional.

O livro conta ainda com uma reflexão importante sobre a Globalização e a Era da Informação, do mexicano Jorge Alberto Hidalgo Toledo, que ressalta as mudanças antropológicas engendradas pela expansão da mídia e hipermídia. Assim como outros autores da coletânea, o autor retoma o lugar de destaque que ocupam os bens intangíveis na contemporaneidade, costurando o contexto sobre o qual as organizações devem atuar em termos de valor agregado, valor de marca, confiança, pertencimento, etc. Nesse contexto, os chilenos Juan Cristóbal Portales e Rafael Sousa apresentam um panorama da desconfiança da sociedade em relação às empresas, com especial enfoque nas relações com os governos. E discutem como a transparência, o acesso a informações e as exigências reguladoras compõem um cenário desafiador para as organizações privadas.

Outro desafio apresentado no livro é a gestão de comunicação em contexto de disseminação de *fake news*. Manoel Henrique Tavares Moreira apresenta caminhos proativos para prevenir, monitorar e gerir crises de comunicação ligadas a essa prática danosa que pode afetar seriamente a imagem e a reputação das organizações. Por outro lado, o contato direto com o público favorece relações mais próximas e dialógicas da marca com seus públicos, como apontado por Edmundo Brandão Dantas e Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu. Os pesquisadores brasileiros comentam sobre estratégias de construção de marca, com atenção especial ao marketing de causas, que deve ser sempre pensado a partir de propósitos que realmente façam sentido para a organização. Outro texto sobre o assunto é o capítulo de Cristina Tereza Rebelo, Jorge Pedro Sousa e Paulo Faustino, de Portugal, sobre a produção colaborativa de conteúdo sobre marca, ou seja, pelo próprio público, de forma coletiva e participativa.

As nuances e particularidades da comunicação organizacional em micro e pequenas empresas são discutidas pelas pesquisadoras brasileiras Maria Eugênia Porém e Tamara de Souza Brandão Guaraldo. Ainda que a importância dessas empresas seja indiscutível para a dinâmica econômica, principalmente com relação a consumo e emprego, são organizações pouco protegidas por políticas públicas. No âmbito da produção de sentido, estão imersas em um discurso hegemônico que associa seu sucesso a características individuais de seus empreendedores, quase que um heroísmo. E ainda, segundo estudo exploratório realizado pelas pesquisadoras, internamente essas empresas concebem a comunicação organizacional de forma acessória, instrumentalizada, geralmente restrita à comunicação mercadológica. O caminho comunicacional para essas empresas, portanto, está em compreender os problemas de comunicação como questões de gestão.



O jornalista Wilson Bueno apresenta no livro os limites e tensões entre o jornalismo e a publicidade, que vêm ganhando destaque a partir da criação de gêneros híbridos de produção, como o publieditorial e o jornalismo de marca. São reportagens, notícias e artigos com formato e linguagem jornalística, mas sem apuração propriamente jornalística e conteúdo marcadamente publicitário. A partir de uma perspectiva normativa e ideal do jornalismo, Bueno discute questões como ética e interesse público, alertando para o perigo dessas novas práticas de comunicação. Ideia semelhante é exposta pelos professores portugueses Carlos Camponez e Suzana Cavaco, que realizam um estudo deontológico comparativo entre os campos do jornalismo e da assessoria de comunicação. Ao final, concluem que a credibilidade e legitimidade de ambos depende de uma delimitação clara das atividades e normas de cada uma delas.

As interfaces entre informação e comunicação organizacional são discutidas ainda pela professora portuguesa Rita Espanha, a partir das oportunidades abertas pelos novos formatos e mídias para a comunicação pública no âmbito da saúde. Ela destaca que, como a comunicação em saúde visa afetar comportamentos, as estratégias devem mobilizar múltiplas perspectivas e níveis simultaneamente: interpessoal, organizacional, comunitário, etc.

Percorrendo caminhos teóricos e práticos, concretos e reflexivos, o livro vai compondo um quadro de referência importante para professores e profissionais da comunicação organizacional, a partir do enfoque da comunicação estratégica. Sem apropriações indevidas ou deslocadas de conhecimentos de áreas correlatas como a administração, a comunicação estratégica ganha contornos comunicacionais que se mostram muito condizentes com o princípio relacional que orienta os estudos organizacionais.

Texto recebido em 23.05.2021 e aprovado em 29.05.2021