

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: PRIMEIROS APORTES

STRATEGIC COMMUNICATION: FIRST CONTRIBUTIONS

NATÁLIA DINIZ SCHWETHER

RESUMO

Este artigo é o primeiro da linha de pesquisa de Planejamento Estratégico e Gestão de Defesa, do ciclo de estudos 2024-2025, do Núcleo de Estudos Prospectivos do Exército Brasileiro. O principal objetivo, nesta oportunidade, é reunir reflexões teóricas e conceituais sobre a comunicação, em especial, a comunicação estratégica, com o intuito de se construir uma base analítica que dará suporte aos trabalhos que se seguirão. Nesse sentido, o artigo inicia com um aporte sobre a comunicação na sociedade contemporânea e no contexto das organizações. Destaca o poder que a comunicação exerce, sobremaneira, na era digital. Discorre de forma panorâmica sobre as percepções teóricas sobre comunicação estratégica. Demonstra os principais elementos da comunicação estratégica na prática e em circunstâncias de crise. Para ao final, realizar as primeiras recomendações às organizações, dentre elas o Exército.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Comunicação Estratégica; Organizações.

ABSTRACT

This article is the first in the research line on Strategic Planning and Defense Management, from the 2024-2025 study cycle, from the Brazilian Army's Prospective Studies Center. The objective is to bring together theoretical and conceptual reflections on communication, in particular, strategic communication, with the aim of building an analytical basis that will support the work that will follow. In this sense, the article begins with a contribution to communication in contemporary society and in the context of organizations. It highlights the power that communication exerts, greatly, in the digital age. It provides an overview of theoretical insights into strategic communication. Demonstrates the main elements of strategic communication in practice and in crisis circumstances. Finally, make the first recommendations to organizations, including the Army.

KEYWORDS: Communication; Strategic Communication; Organizations.

A AUTORA

Doutora e Pós Doutora em Ciência Política pela Universidade Federal de Pernambuco. Pós Doutora em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Pesquisadora contratada do Núcleo de Estudos Prospectivos do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (NEP - CEEEx) no ciclo 2024-2025.



1 INTRODUÇÃO

Prognósticos apontam para grandes desafios advindos do avanço tecnológico. De maneira geral, manter a dianteira no cenário internacional exige dos Estados competência para atuação no ambiente futuro, para assegurar os objetivos de segurança nacional. A grande conectividade das pessoas, de forma dinâmica e veloz, gera um enorme volume de dados em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) (Moreira, Pitangueira, 2021).

Nessa conjuntura, as informações são, mais do que nunca, importantes armas de guerra e áreas como a cibernética, a Inteligência Artificial (IAs) e a automação são o centro da atenção; a complexidade, a baixa previsibilidade, a vulnerabilidade e as incertezas provenientes desse ambiente, incidem diretamente na segurança dos Estados (Johnson, 2019).

A sociedade da desinformação¹ se amplia com as tecnologias digitais (Francisco, 2004). Conforme dados do Fórum Econômico Mundial (2024), a desinformação, em decorrência do avanço nos conteúdos gerados por IAs, constitui o segundo maior risco para a economia global em 2024.

O uso descontrolado das tecnologias, é uma fonte potencial de instabilidade e competição estratégica, ao mesmo tempo que levanta questões críticas para o estudo da política internacional². No ciberespaço, o poder favorece de maneira assimétrica os atores e a capacidade de controlar os fluxos globais de informação é um ingrediente a mais nesse contexto (Horowitz, Schare, Velez-Green, 2019).

Aliado a isso, o poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes³, exerce na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Manuel Castells (2009, p.23), no livro *Comunicação e Poder*, afirma: “[...]o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle [...] O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade”.

Na visão de Rafael Pérez (2008, p.445) haveria, contudo, uma possibilidade de se domar tal poder, através da comunicação estratégica, o que, por si só, elevaria ainda mais o poder da comunicação. Com essa finalidade, o processo de comunicação deveria ser visto para além do paradigma clássico - emissor, receptor, canal, mensagem e possíveis ruídos -, levando em consideração, também, a complexidade dos ambientes e a dinâmica das interações sociais (Ferreira, Kunsch, 2021).

Assim, envidar esforços na compreensão do conceito ‘comunicação estratégica’ é, mais do que nunca, apropriado, haja vista as importantes mudanças impulsionadas pela tecnologia e pela economia nos meios de comunicação, as dificuldades em se diferenciar as diversas formas de comunicação e o reconhecimento de que a influência é o propósito fundamental das comunicações nas organizações (Hallahan, et.al, 2007).

Diante disso, o principal objetivo do primeiro artigo da linha de pesquisa de Planejamento Estratégico e Gestão de Defesa é reunir reflexões teóricas e conceituais sobre a comunicação, em especial, a *comunicação estratégica*, com o intuito de se construir uma base analítica que dará suporte aos trabalhos que se seguirão.

¹ O termo desinformação deriva do russo e significa “a arte do engano” (Pacepa, 2015).

² A IA pode facilitar a criação de perfis falsos e de ataques cibernéticos precisos e personalizados, bem como moldar e amplificar a narrativa política de adversários, além de contribuir para perturbações políticas e manipulação da opinião pública (Johnson, 2019).

³ Comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação organizacional, etc.

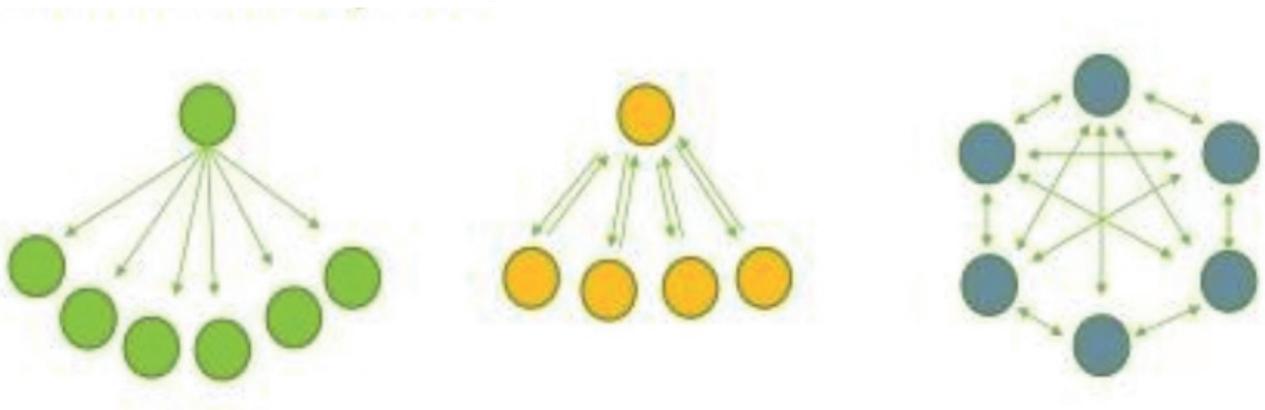
A linha de pesquisa prevê, ainda, a publicação de dois artigos que estudem a comunicação estratégica de forma aplicada, seja por Estados, organizações civis ou militares, com o intuito de conhecer as estruturas dedicadas a tal área. Ao final, um artigo comparativo reunirá os achados e os aplicará ao setor de defesa brasileiro.

A contribuição ora apresentada, trata-se, portanto, de um estudo exploratório, baseado em fontes bibliográficas primárias e secundárias, com o qual se pretende, sobretudo, trazer possíveis contribuições para a comunicação estratégica do Exército Brasileiro (EB).

2 A COMUNICAÇÃO POR DIFERENTES LENTES

Na teoria da comunicação, existem ao menos três lentes que nos auxiliam em sua compreensão: 1) a comunicação como um processo unidirecional de construção de significado; 2) a comunicação como um processo bidirecional de construção de significado, no qual duas ou mais pessoas constroem novos significados em conjunto; e, 3) a comunicação como um processo diacrônico omnidirecional, cujo foco está no desenvolvimento contínuo do significado (Ruler, 2018). Como é possível observar na figura (Figura 1) e será detalhado a continuidade:

Figura 1 - A Comunicação



Fonte: Governo do Estado de São Paulo, s.d

As primeiras teorias concentravam-se na comunicação como um processo unilateral, em que um remetente emite uma mensagem a um ou mais destinatários. Neste caso, o foco estava no fluxo de informações objetivas, em alguns casos com a pretensão de produzir uma mudança na atitude do receptor (Ruler, 2018). Na era das mídias sociais, a mudança do paradigma analógico para o digital alterou a tradicional forma unilateral de emitir informação. O receptor, antes passivo, se tornou, também, um emissor (Kunsch, 2018).

Assim, as abordagens mais recentes veem a comunicação como um processo bidirecional, interativo e participativo a todos os níveis. Isto é: todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. A ênfase está muito mais na comunicação como um processo, no qual os significados são criados, trocados e compartilhados pelas partes envolvidas. É importante, neste caso, que as ações comunicativas sejam guiadas por planos de comunicação que considerem as demandas, os interesses e as expectativas dos sujeitos envolvidos (Ruler, 2018, Kunsch, 2018).

Essa última lente, entretanto, percebe a interação concreta como vital, ou seja, a

comunicação depende de um diálogo direto entre aqueles que estão literalmente envolvidos na conversa. Já, na comunicação omnidirecional, a interação é vista como dinâmica entre os atores em seus papéis de emissores e receptores. A interação está focada nos atos sociais de todos aqueles envolvidos no processo comunicativo, atingindo o nível das interpretações, que influenciam os significados de uma mensagem (Ruler, 2018).

De maneira que, os atores não estão necessariamente próximos uns dos outros, tampouco em uma conversa. A comunicação seria, portanto, um processo contínuo e complexo no qual os significados se desenvolvem ao longo do tempo, mediante a interpretação ativa do mundo (Ruler, 2018).

Deste breve panorama, observamos, desde logo, dois conceitos recorrentes quando se trata de comunicação: o de significado e o de influência. Para Littlejohn (1992, p. 378), “a comunicação não ocorre sem significado”; isto é, uma prática discursiva só ganha existência após confrontos, regidos por princípios de exclusão e escolha, os quais culminam em significados tomados como verdades (Oliveira, Lima, Generoso, 2021).

Em outras palavras, os atores sociais criam significados, os quais irão refletir suas crenças, valores e convicções em relação às situações vivenciadas, aprendendo, desconstruindo e reconstruindo as mensagens e significados (Castells, 2009). Para Foucault (2012/1969) o signo só adquire significado no jogo da coerção, ou seja, a construção do significado ocorre em interações marcadas por relações de poder (Oliveira, Lima, Generoso, 2021).

Por sua vez, a influência corresponde à capacidade de causar efeitos indiretos sobre alguém ou alguma coisa, suscitando, em alguns casos, modificações. No campo de estudos da comunicação, a influência associa-se com a noção de persuasão, como uma ferramenta à disposição de indivíduos (ou organizações) para promoção de novas ideias ou alteração do comportamento de seus pares (Cutlip, Center, Broom, 1995). Para Paul (2011), a comunicação é sempre uma questão de influência.

É oportuno, contudo, mencionar o papel da mídia atuando como intérprete nesse processo de criação de significado. Os meios de comunicação social têm um papel importante na formação das realidades sociais e culturais, não são meros canais de transmissão de informação, bem como o público não é um mero receptor. Mídia e público negociam juntos o significado (Holtzhausen, Zerfass, 2013)

Soma-se a isso, a crescente complexidade da sociedade digital global, a qual tem desafiado, ainda mais, os profissionais de comunicação e as organizações, não apenas na apresentação e promoção de suas estratégias, mas, principalmente, na formulação e planejamento das mesmas (Thorson, 2013). Nesse sentido, ergue-se uma primeira questão: *quais aspectos de toda a comunicação originada e transmitida pelas organizações pertence à comunicação estratégica?*

Kirk Hallahan, professor emérito de Jornalismo e Comunicação na Universidade do Colorado, identificou em seus estudos seis modalidades da comunicação comumente encontradas nas organizações. Cada uma delas seria praticada por diferentes funcionários e abordaria propósitos organizacionais específicos (Hallahan, et.al, 2007), como podemos observar no quadro (Quadro 1), a continuidade:

Quadro 1 - Modalidades de Comunicação Organizacional

	Pessoal	Objetivos
Comunicação Gerencial	Gerencial/administrativo	Facilitar as operações; promover a compreensão da missão, visão e objetivos; fornecer informações necessárias nas operações do dia a dia.
Comunicação de Marketing	Equipes de marketing e publicidade	Conscientizar e promover produtos e serviços; atrair e reter usuários e clientes; arrecadar fundos.
Relações Públicas	Relações Públicas ou Publicidade e Recursos Humanos ou equipes de Relações Governamentais.	Estabelecer e manter relacionamentos mutuamente benéficos, isso inclui consumidores e clientes, investidores, funcionários e voluntários, líderes comunitários e governamentais.
Comunicação Técnica	Equipes Técnicas, de Suporte, Engenharia e Treinamento.	Educar funcionários, clientes e outros para melhorar sua eficiência. Reduzir erros e promover eficácia e satisfação.
Comunicação Política	Equipes de assuntos governamentais	Construir consenso político sobre questões importantes. No nível internacional, inclui comunicações em apoio à diplomacia e às ações militares.
Marketing Social	Funcionários de organizações não governamentais e governamentais, agências, equipes corporativas.	Reduzir a incidência de comportamentos de risco ou promover causas importantes para a melhoria da comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em HALLAHAN, et.al, 2007.

Hallahan e outros (2007) propuseram que todas essas formas poderiam ser chamadas, também, de comunicação estratégica, uma vez que como afirmaram, na primeira edição do *International Journal of Strategic Communication*, a comunicação estratégica é “o uso proposital da comunicação por uma organização para cumprir sua missão” (Hallahan et al., 2007, p. 3). Na próxima seção nos debruçaremos sobre o conceito e suas especificidades.

3 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Existem numerosas definições de comunicação estratégica, embora seja um campo de conhecimento jovem e muitos pesquisadores creditarem a definição seminal à Hallahan e outros (2007), ao longo dos anos e com o aprofundar das pesquisas foram acrescentados novos elementos (Heide, et. al, 2018).

Zerfass e outros (2018, p. 493), por exemplo, definem comunicação estratégica como: “toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e o sucesso sustentado de uma organização”. A chave desta acepção está na palavra substancial (ou significativo), assim dizendo, a comunicação estratégica trata das questões associadas ao “desenvolvimento, crescimento, identidade” da organização. Segundo os autores, isso separa a comunicação estratégica da comunicação que pode ter um propósito, mas o propósito é operacional e não estratégico (Bronn, 2021).

Outra visão da comunicação estratégica é oferecida por Argenti, Howell e Beck (2005, p. 61), os quais definem a comunicação estratégica como: “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, para reforçar o seu posicionamento estratégico”. Para eles, a comunicação estratégica

é uma influência essencial para e deve integrar a formulação da estratégia corporativa, em outras palavras, a comunicação estratégica constitui a estratégia, e não apenas a apresenta, a promove ou a impulsiona (Bronn, 2021, Ruler, 2018).

Para Thorson (2013) “A força da abordagem [da comunicação estratégica] é a sua ênfase na estratégia e não em táticas específicas”, semelhante à Hallahan et. al (2007), o autor propõe uma compreensão holística da comunicação estratégica, a qual integre diversas formas de comunicação da organização (Ruler, 2018).

Paul (2011, p.28) vai mais adiante ao afirmar que comunicação estratégica “não deve limitar-se a mensagens formais, mas as ações, também, transmitem significado e devem, portanto, fazer parte da comunicação estratégica. O que fazemos é muitas vezes mais importante do que o que dizemos”, quer dizer, a comunicação estratégica diz respeito tanto ao que o emissor diz quando a como ele age (Ruler, 2018).

A comunicação estratégica, por essa lógica, inclui examinar como uma organização se apresenta na sociedade como um ator social e, nesse sentido, deve assumir a importância de ativos intangíveis como a marca, a reputação e a imagem (Bueno, 2005).

Na esteira deste pensamento, Holtzhausen e Zerfass (2013, p. 284) postulam que a “comunicação estratégica é a prática de ações deliberadas e propositais que um agente de comunicação realiza na esfera pública em nome de uma entidade para atingir metas estabelecidas”. Nesta acepção a comunicação estratégica limita-se a ser um instrumento para consecução de objetivos pré-estabelecidos. A comunicação segue a estratégia e atua influenciando a esfera pública, mas não participa do processo de elaboração (Ruler, 2018).

No que tange ao papel da comunicação estratégica na tomada de decisões, Bronn (2021) afirma que o sucesso da comunicação está atrelado a líderes que sejam estrategistas e que tenham uma abordagem sistêmica. Por seu turno, Aggerholm e Thomsen (2015) alegam que todos os atores moldam a organização através do seu papel (estratégico) de comunicação na organização.

Ao invés de estudar como os gestores constroem e transmitem a estratégia aos executores, a abordagem emergente concentra-se em como os colegas de trabalho e sua comunicação são constitutivos da estratégia. Logo, é necessário resgatar a comunicação interna valorizando a diversidade, a pluralidade de ideias, as vivências e as opiniões individuais (Bueno, 2005, Heide, et. al, 2018).

3.1 A ESTRATÉGIA NA COMUNICAÇÃO

As duas palavras que compõem o conceito ‘comunicação estratégica’ são particularmente significativas e validam a necessidade de revisitar definições fundamentais.

Em primeiro lugar, destaca-se que a comunicação é atividade constitutiva da gestão. Assim, a comunicação não pode ser reduzida a uma única profissão ou função organizacional, ela é um processo transversal a toda a organização e é constitutivo da sua própria existência (Kuhn, Schoeneborn, 2015).

Para Taylor (2009), toda organização é um produto de processos contínuos de criação de sentido e de comunicação. Segundo Schall (1983, p.560), as organizações são: “criadas, sustentadas, transmitidas e alteradas por meio da interação social por meio de modelagem e imitação, instrução, correção, negociação, narração de histórias, fofoca, remediação, confronto e observação – todas atividades baseadas na troca de mensagens e na atribuição de significado, isto é, na comunicação”.

Em segundo lugar, sublinha-se que “na expressão comunicação estratégica, há que se considerar que a palavra estratégica é mais do que um mero adjetivo (como são adjetivos importante,

fundamental, relevante): trata-se de um conceito” (Bueno, 2005, p. 15), relacionado, naturalmente, com o conceito de estratégia - uma descrição de como os fins serão alcançados através dos meios.

A estratégia, tradicionalmente, envolve dois processos: a formulação (planejamento estratégico e pensamento estratégico) e a implementação. Não obstante, a pesquisa contemporânea colocou a micro estratégia também em debate, ou seja, o que os membros da organização realmente fazem com a estratégia na prática cotidiana (Heide, et. al, 2018). Em outras palavras, a teoria clássica trata do planejamento racional a longo prazo e a teoria recente frisa a mudança contínua e incremental (Ruler, 2018).

A partir de uma percepção de que a estratégia é algo que os membros da organização criam e materializam, Marchiori e Bilgarov (2012) defendem que devemos compreender a importância da comunicação na criação das estratégias. A estratégia é, portanto, uma prática comunicativa conduzida em diferentes níveis de uma organização, à medida que a organização é continuamente criada e reproduzida.

Nesse sentido, temos, então, que a comunicação estratégica diz respeito a forma como a organização se apresenta e se promove por meio de ações intencionais de comunicação; isto é, como os líderes, os funcionários e os profissionais de comunicação “*comunicam-se* propositalmente para avançar em sua missão” (Hallahan, et.al, 2007, p.4).

Assim, uma comunicação para ser considerada estratégica deve estar em sintonia com os objetivos, a missão, a visão e os valores da organização (Popa, 2019), bem como “alinhada com a estratégia global da empresa, para melhorar o seu posicionamento estratégico” (Argenti, Howell, Beck, 2005 p. 83). Isso exige que todos os agentes envolvidos a concebam como um fator estratégico indispensável, além de uma sistematização de práticas no cotidiano da organização (Kunsch, 2018).

Com vistas ao exposto, a próxima seção irá abordar de maneira mais detida a gestão estratégica da comunicação, ou seja, a utilização deliberada da comunicação para ajudar a alcançar o sucesso de uma organização.

4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA PRÁTICA

Como nos afirma Kunsch (2006, p. 7):

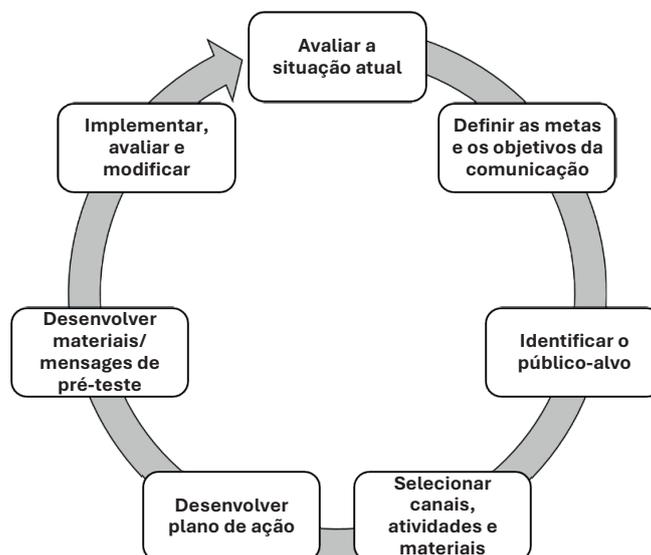
As organizações para fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente.

De maneira análoga, para Bueno (2005), a comunicação estratégica, ao maximizar a dimensão social e cultural, deve partir de um diagnóstico do macroambiente, estabelecer procedimentos sistemáticos de avaliação e admitir reajustes de modo a garantir o cumprimento dos objetivos, sem prescindir, no entanto, do microambiente.

Uma comunicação estratégica requer, também, alguns requisitos prévios, tais como: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; entendimento de que a comunicação estratégica é intencional e estruturada por políticas, estratégias e princípios; usos de metodologias flexíveis de formulação de estratégias; utilização de aportes teóricos de planejamento estratégico; valoração dos usos de pesquisas e auditorias; análise ambiental e estratégica de cenários; construção de diagnósticos situacionais; monitoramento e avaliação das ações comunicativas. Pressupõe também que o planejamento e gestão devem ser atividades bem articuladas e monitoradas por seus agentes (Kunsch, 2018).

A figura a seguir (Figura 2) ilustra um Modelo de Planejamento Comunicacional, no qual, sobretudo, observa-se a articulação cíclica entre as ações, em um processo contínuo de elaboração, implementação e avaliação.

Figura 2 - Modelo de Planejamento Comunicacional



Fonte: Elaborado pela autora com base em CRC, 2023.

Igualmente, Oliveira e Paula (2007) listam alguns componentes essenciais para a comunicação estratégica, tais como: o tratamento processual da comunicação e a combinação de diversos fluxos informacionais; o reconhecimento pela alta gestão e a inserção na cadeia de decisões; a valorização das interações e dos diálogos; o uso de metodologias para sistematização e alinhamento das ações; e, o acompanhamento e a avaliação dos impactos.

4.1 CANAIS, PÚBLICO E CONTEÚDO

O canal é o meio pelo qual uma mensagem é transmitida ao público-alvo. O melhor canal para alcançar um público específico depende de muitos fatores, principalmente, circunstâncias regionais/locais. Cada canal tem um conjunto particular de características e é adequado para diferentes formas de conteúdo e públicos. Usar vários canais para atingir o público-alvo é essencial. No entanto, isso não significa que todos os canais devam ser utilizados (UNECE, 2021).

Os canais próprios “offline” incluem todos os meios de comunicação em formato não digital, como: contato direto entre pessoas (eventos ou conferência de imprensa); apresentações (conferências, cursos, seminários); mídia impressa (revistas, relatórios, campanhas publicitárias). O valor dos canais “offline” não deve ser subestimado, uma vez que têm potencial para construir redes mais sólidas.

Os canais “online” são canais acessados por dispositivos com conexão à Internet, como computadores, smartphones e tablets, dentre eles, as mídias sociais são especializadas em oferecer contato direto entre emissores e receptores. Sublinha-se a constante potencialidade de aparecimento de novos canais, com uso, até mesmo, de IAs (UNECE, 2021).

Os canais indiretos ou de terceiros são considerados a melhor opção para atingir o público em geral. Exemplos incluem: imprensa (mídia impressa, mídia de radiodifusão e mídia de notícias

“online”), que se distinguem entre mídia geral (mídia de notícias nacional, mídia regional), mídia direcionada (empresariais e profissionais) e comunidades de mídia social “online” (UNECE, 2021).

O engajamento, contudo, só é eficaz se o público estiver claramente definido e suas características forem conhecidas. Distribuir uma mensagem geral e indiferenciada para vários públicos será menos eficaz do que mensagens personalizadas. Portanto, é fulcral segmentar o público em diferentes grupos, realizar pesquisas demográficas, criar perfis e analisar o impacto que o assunto tem sobre o público, bem como examinar a posição atual do público em relação a questão e identificar quaisquer barreiras (UNECE, 2021).

Com base no perfil do público, o próximo passo é escolher o tipo de conteúdo e os melhores formatos de conteúdo para cada canal. Uma estratégia de conteúdo eficaz mapeia a combinação certa de canais para alcançar os públicos identificados. Um calendário pode ser útil para planejar, assim como é fundamental avaliar o impacto da campanha para cada canal (UNECE, 2021).

Atualmente, a circulação de informações é, cada vez mais, veloz, o que exige um monitoramento em tempo real dos canais de comunicação, bem como estar constantemente atento e apto para agir de forma ágil e assertiva. Assim dizendo, deve-se buscar “comunicar a melhor mensagem, através dos canais corretos, às pessoas certas, no momento certo e utilizar o feedback deste processo para manter o foco nos objetivos” (SIMPPLR, s.d.).

A Figura 3 reúne, de forma esquemática, os principais elementos para a utilização da ferramenta comunicacional de maneira estratégica. Destaca-se nela, a importância de se estar permanentemente atento ao objetivo organizacional previamente delimitado.

Figura 3. Estratégia comunicacional

Objetivo		
Público-Alvo		
Mensagem		
Métodos de Entrega	Descrição	Periodicidade
Canal		
Atividades e Eventos		
Materiais		

Fonte: Elaborado pela autora com base em CRC, 2023.

4.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E CRISE: INTERSECÇÕES

A crise é “uma violação percebida das expectativas das partes interessadas que podem criar resultados negativos para a organização”, ou seja, as crises têm o potencial de impactar, direta e indiretamente, na busca pelos objetivos organizacionais (Coombs, 2021).

Toda crise é, sobretudo, um processo, no qual podem ser reconhecidas três principais fases:

pré-crise, resposta à crise e pós-crise. A pré-crise envolve a mitigação e a preparação. Os gestores avaliam cuidadosamente os riscos que poderiam tornar-se crises e, se possível, tomam medidas para mitigar a probabilidade de que um risco se manifeste em uma crise. A resposta à crise, trata-se das ações tomadas após a eclosão da crise, circunstância mais vulnerável para a organização. Já, a fase pós-crise é o momento em que as operações começam a se normalizar. Os esforços pós-crise podem incluir: fornecer informações de acompanhamento e lições aprendidas (Coombs, 2021).

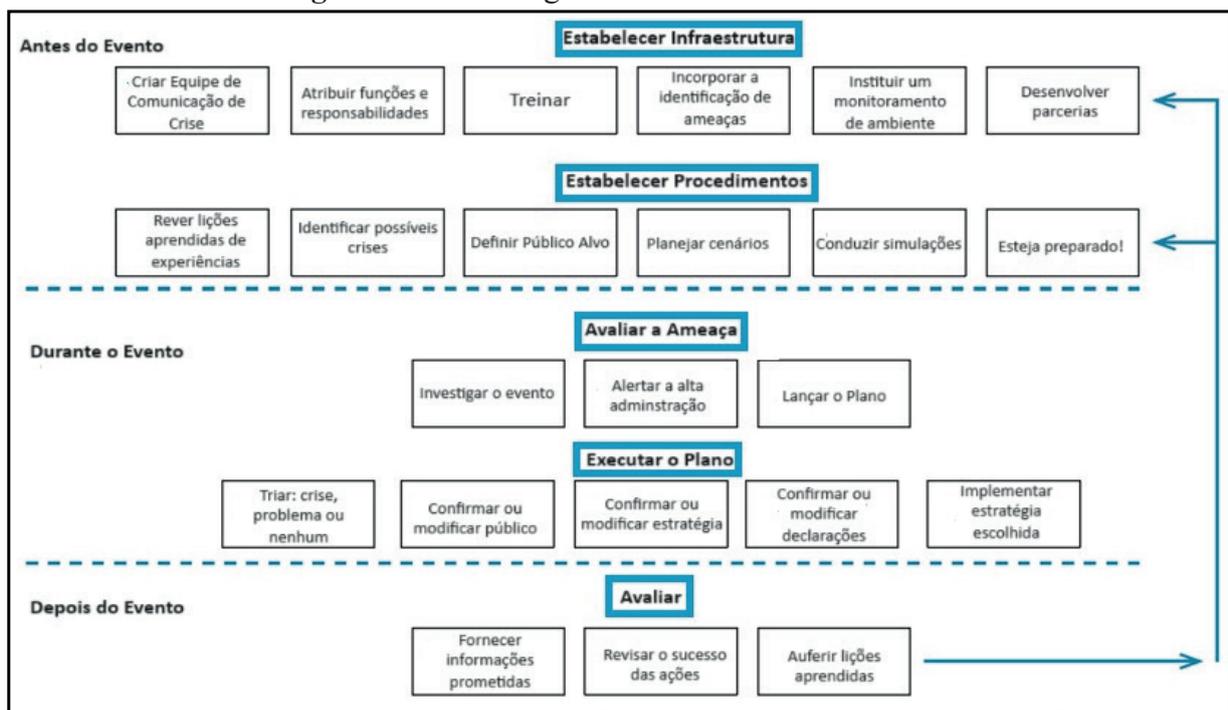
Há aqui uma sobreposição entre a gestão de crises, por um lado, e a gestão de riscos, por outro. Em particular, a gestão de riscos inclui a identificação, análise e ponderação (isto é, a priorização de riscos). A Inteligência pode, neste caso, contribuir para o planejamento das comunicações, identificando os riscos e crises mais prováveis (UNECE, 2021).

Nesse sentido, a comunicação de crise vai além de uma reação, é uma resposta estratégica e comunicativa à uma situação ameaçadora. A comunicação de crise é utilizada para proteger as partes interessadas e a organização. Logo, se a comunicação estratégica trata da busca dos objetivos organizacionais, contribuindo para o sucesso organizacional, a comunicação de crise pode ser, também, uma comunicação estratégica (Coombs, 2021).

É comum pensarmos na comunicação de crise como uma forma reativa de comunicação com a intenção, exclusivamente, de proteger uma organização. Embora, a resposta à crise seja muitas vezes reativa, a comunicação de crise também pode ser proativa e um recurso valioso, uma vez que no centro da gestão de crises está a marca que a organização criou. A gestão eficaz de crises baseia-se nos valores institucionais, aproveitando a reputação de integridade da organização, trabalha para reforçar ou restabelecer essa marca (Coombs, 2021, UNECE, 2021).

A seguir, apresentamos um quadro (Figura 4) detalhado das atividades de gestão comunicacional de crises em cada uma das fases do processo:

Figura 4 - Fases da gestão comunicacional de crises



Fonte: Elaborado pela autora com base em UNECE, 2021.

Na pré-crise ou “planejamento antecipado”, o principal objetivo é atribuir responsabilidades, definir procedimentos, preparar minuta de respostas (declarações) a serem usadas durante uma crise e obter a adesão da organização antes de ocorrer qualquer evento adverso (UNECE, 2021).

O planejamento antecipado começa com o estabelecimento da infraestrutura necessária para responder rapidamente com plena autoridade organizacional. A equipe é o elemento central em qualquer plano de comunicações de crise. A equipe determina e promulga as táticas de comunicação mais adequadas e deve ter a autoridade para agir em nome da organização (UNECE, 2021).

Estabelecer a infraestrutura organizacional também inclui o desenvolvimento de um bom sistema de alerta, através de um programa de monitoramento continuado das mídias tradicionais e sociais. Igualmente importante é instituir uma cultura corporativa onde funcionários em todos os níveis estejam em alerta para ameaças potenciais e cientes dos procedimentos para relatar os eventos (UNECE, 2021).

Ainda nessa fase, estão entre as atividades mapear ameaças potenciais e preparar reações ótimas, através da: revisão das lições aprendidas; identificação de prováveis crises; definição de públicos-alvo; planejamento de cenários; preparação de declarações e realização de exercícios de treinamento (UNECE, 2021).

Na resposta à crise ou execução do plano, o objetivo é gerenciar de forma eficiente e eficaz a crise em curso, para isso a equipe de crise pode seguir a seguinte sequência de etapas: 1. Avaliar a situação e as informações preliminares; 2. Consultar o plano de comunicação de crise; 3. Confirmar ou adaptar elementos do plano; 4. Implementar a estratégia (UNECE, 2021).

Por fim, no pós-crise ou na fase de avaliação, depois de ultrapassada a crise, o intuito é avaliar a eficácia após o processo de comunicação concluído. As atividades devem ser medidas e avaliadas para confirmar se alcançaram os objetivos. Feita de forma eficaz, a medição leva a resultados iterativos e melhorias na comunicação, ao passo que a avaliação pode orientar as atividades para o desenvolvimento de futuras estratégias, além de ajudar as organizações a desenvolverem uma compreensão do impacto da comunicação.

5 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Em se tratando do Exército Brasileiro (EB), Franklin (2022) afirma que a comunicação estratégica nessa instituição assume características próprias, facilitada pela projeção e capilaridade em âmbito nacional. A estratégia é focada no fortalecimento da imagem da Força, por intermédio da apresentação dos valores e do uso das mídias digitais.

O Manual Operações de Informação do Exército Brasileiro (EB70-MC-10.213) define a Comunicação Estratégica como: “a atividade na qual as FA devem realizar esforços deliberados para atuar sobre os públicos designados para criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis ao avanço dos interesses, políticas e objetivos da nação, afetando percepções, atitudes e comportamentos” (BRASIL, 2019).

Assim, uma vez que a essência da comunicação estratégica é fazer avançar a missão, a Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026 apresentou como primeira premissa o “Fortalecimento da imagem do Exército como Instituição de Estado” e discorreu “a Comunicação Estratégica é uma ferramenta importante para a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército” acrescentou, ainda, a importância de “alinhar, integrar e sincronizar o discurso no âmbito do EB” (BRASIL, 2023).

O Comandante do Exército aprovou, ainda, em março de 2024, a primeira edição da Política de Comunicação Estratégica do Exército (EB10-P-01.-23), a qual afirma:

a. Comunicação estratégica (Com Estrt) é a sistematização contínua dos processos comunicacionais do Exército Brasileiro (EB) para todos os públicos de interesse, na busca do alinhamento, da integração e da sincronização da comunicação institucional, a fim de manter a legitimidade e a credibilidade, visando possuir liberdade de ação.

b. A Com Estrt é balizada pela missão da Força, confirmada pelas entregas à sociedade e alicerçada nos valores institucionais. Tem como objetivo final a sinergia de todos os esforços de comunicação, colimados no mais alto nível de governança e gestão, produzindo efeitos de longo prazo que cooperem com a concretização da visão de futuro do EB, contribuam para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército e mantenham a sociedade brasileira informada das ações, operações e valores do EB (BRASIL, 2024, p.5)

Do trecho, identifica-se a preocupação em sistematizar processos, criando sinergia entre os esforços de comunicação, em benefício dos objetivos estratégicos futuros da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste primeiro artigo da linha de Planejamento Estratégico e Gestão de Defesa, resta-nos claro que com a proliferação dos meios de comunicação e a cacofonia de mensagens, tornou-se cada vez mais importante que os atores sociais e as organizações sejam deliberados em sua comunicação para serem ouvidos. Principalmente, quando a comunicação é, progressivamente, mais internacional e virtual.

Ademais, podemos conhecer as distintas percepções que os estudiosos da comunicação estratégica possuem sobre o papel que a comunicação desempenha e como ela funciona. Alguns a veem como um processo unilateral que busca obter a aprovação do público para as suas escolhas estratégicas; enquanto outros, dão enfoque ao processo constitutivo pelo qual a estratégia é construída.

A visão predominante, não obstante, está centrada nos resultados pragmáticos das ações comunicativas. E parte do pressuposto de que um bom planejamento estratégico é capaz de alcançar os resultados desejados e promover uma comunicação eficaz. Contudo, ressalva deve ser feita, no que tange a importância de recursos humanos qualificados, bem como a disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos, que viabilizem tanto a implementação das estratégias quanto a avaliação dos resultados.

À vista disso é possível traçar algumas recomendações preliminares a todas as organizações que desejem empregar uma comunicação estratégica eficiente, credível e que coopere para o atingimento dos objetivos, dentre elas o Exército Brasileiro.

Temos, portanto que: significado e mensagem são fatores primordiais na associação humana e, por essa lógica, falhas na compreensão de ambos são uma das razões para os desafios da comunicação estratégica organizacional; isto é, situações, nas quais significados próprios e não, necessariamente, os das organizações as quais pertencem, são veiculados.

Nesse sentido, a importância de a estratégia de comunicação estar alinhada com os valores e os princípios das organizações, os quais devem ser claros e de fácil associação por seus membros, possibilitando que as práticas cotidianas individuais estejam em sintonia com as ações comunicativas.

Acrescenta-se a isso a importância de se definir o público-alvo, os canais e o conteúdo, levando em consideração, também, a gestão do tempo, haja vista que a comunicação estratégica tem como principal função apoiar a consecução dos objetivos futuros (a longo prazo) da organização, isto posto torna-se imprescindível, tanto o estabelecimento de um cronograma de ações, quanto avaliações recorrentes dos resultados.

Finalmente, cientes de que, por vezes, algumas questões correm mal, a gestão eficaz da comunicação estratégica de crises é fundamental para proteger e manter a reputação da organização, seja por meio do estabelecimento de uma equipe especializada como, também, da criação de protocolos de ação. A comunicação é, portanto, uma ferramenta fulcral na conscientização e compreensão dos riscos às organizações e de suas decisões, assim, uma estrutura na qual a comunicação atue, lado a lado, à gestão de riscos auxilia na prevenção e mitigação do impacto de uma crise e suas consequências.

REFERÊNCIAS

- AGGERHOLM, H. K., THOMSEN, C. Strategic communication: the role of polyphony in management team meetings. In: HOLTZHAUSE, D. R., ZERFASS, A. (Eds) **The Routledge Handbook of Strategic Communication**, New York: Routledge, 2015. p.172-189
- ARGENTI, P. A., HOWELL, R. A., BECK, K. A. The strategic communication imperative. **MITSloan Management Review**, v. 46, n. 3, 2005. p. 83-89
- BRASIL. **Manual Operações de Informação do Exército brasileiro** (EB70-MC-10.213), 2019.
- BRASIL. **Política de Comunicação Estratégica do Exército** (EB10-P-01.-23), 2024.
- BRONN, P. Strategic Communication Requires Strategic Thinking. In: BALONA, S. RUÃO, T, CARRILLO, M. (Eds.) **Strategic Communication in Context: Theroretical Debates and Applied Research**. UMinho Editora, Braga, 2021.
- BUENO, W. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, 2005.
- CASTELLS, M. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- COOMBS, T. Crisis Communication as Course Correction: Communicative Efforts Revive Goals. In: BALONA, S. RUÃO, T, CARRILLO, M. (Eds.) **Strategic Communication in Context: Theroretical Debates and Applied Research**. UMinho Editora, Braga, 2021.
- CRC, Communication Resource Center. **Strategic Communication Planning**, 2023. Disponível em: <https://sprc.org/wp-content/uploads/2023/01/GLSWorkbook.pdf>. Acesso em: jun. 2024
- FERREIRA, A., KUNSCH, M. Comunicação estratégica e inovação organizacional: uma relação dialógica. **44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, virtual, out. 2021
- FRANCISCO, S. Sociedade da desinformação. **Observatório da Sociedade da Informação**, Setor de Comunicação e Informação da UNESCO. Brasília, 2004.
- FRANKLIN, L. A comunicação estratégica como ferramenta para a diplomacia militar brasileira. **Coleção Meira Mattos**, v. 16, n esp., 2022.
- FOUCAULT, M. **Arqueologia do saber**. Editora Forense Universitária, 2012.
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Global Risks Report 2024**, 19ed., Geneva, 2024. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf. Acesso em: abr. 2024
- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Capacitação de Professores – Coordenação Pedagógica ETEC Anhanguera**, s.d. Disponível em: <https://pedagogicoetecanhanguera.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/07/capacitac3a7c3a3o-20072018.pdf>. Acesso em: jun. 2024.

- HALLAHAN, K., HOLTZHAUSEN, D., RULER, B., VERCIC, D., SRIRAMESH, K. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n. 1, 2007. p.3-35
- HEATH, R., WAYMER, D. Social Movement Activism: analysis of strategic communication in context. In: BALONA, S. RUÃO, T, CARRILLO, M. (Eds.) **Strategic Communication in Context: Theroretical Debates and Applied Research**. UMinho Editora, Braga, 2021.
- HEIDE, M., 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
- HOLTZHAUSEN, D., ZERFASS, A. Strategic Communication: opportunities and challenges of the research area. In: HOLTZHAUSEN, D., ZERFASS, A. (Eds.) **The Routledge Handbook of Strategic Communication**, Routledge, New York, 2015.
- HOROWITZ, Michael, SCHARRE, Paul, VELEZ-GREEN, Alexander. A Stable Nuclear Future? The Impact of Autonomous Systems and Artificial Intelligence. **arXiv**, Cornell University, 2019. Disponível em: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1912/1912.05291.pdf>. Acesso em: jan. 2024.
- JOHNSON, James. Artificial Intelligence and Future Warfare: Implications for International Security. **Defense & Security Analysis**, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332623534_Artificial_intelligence_future_warfare_implications_for_international_security. Acesso em: abr. 2024.
- KUHN, T., SCHOENEBOEN, D. The pedagogy of CCO. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 2, 2015. p. 295-301.
- KUNSH, M. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, n. 34, 2006. p. 125-139
- KUNSH, M. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FÉLIX, J. B. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 85-100.
- KUNSH, M. A Comunicação Estratégica nas organizações contemporâneas. **Media&Jornalismo**, v. 18, n. 33, 2018. p.13-24
- LITTLEJOHN, S. W. **Theories of human communication**. Belmont, CA: Wadsworth, 1992.
- MARCHIORI, M, BILGAROV, S. Strategy as communicational practice in organizations. In: HOLTZHAUSEN, D. R., ZERFASS, A. (Eds) **The Routledge Handbook of Strategic Communication**, New York: Routledge, 2015. p. 190-200
- MARIOTTI, A., NASCIMENTO, C. A comunicação estratégica e a sua sistematização no Exército Brasileiro: uma proposta. **Coleção Meira Mattos**, v. 15, n. esp., 2021.
- MOREIRA, A., PITANGUEIRA, A. O Spin-In da Comunicação Estratégica Organizacional para o Exército Brasileiro. **Coleção Meira Mattos**, v. 16, n. esp. 2021.
- OLIVEIRA, I., PAULA, M. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo, SP: Paulus, 2007.
- OLIVEIRA, I., LIMA, F., GENEROSO, I. Mediated Strategic Communication: meaning disputes and social practice. In: BALONA, S. RUÃO, T, CARRILLO, M. (Eds.) **Strategic Communication in**

Context: Theroretical Debates and Applied Research. UMinho Editora, Braga, 2021.

OLIVEIRA, I. Novo sentido da comunicação organizacional: construção e um espaço estratégico. **INTERCOM** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003

PACEPA, I. **Desinformação:** Ex-chefe de espionagem revela estratégias para solapar a liberdade, atacar a religião e promover o terrorismo. VIDE Ed, 2015.

PAUL, C. **Strategic Communication:** origins, concepts, and current debates. Santa Barbara, CA: Praeger, 2011.

PEREIRA, M. Comunicação Estratégica no Contexto Organizacional. **Revista Internacional de Ciências**, v. 4, n.2, 2014.

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

POPA, B. Strategic Communication. **Journal of Defense Resources Management**, v. 10, n. 2, 2019. p. 174-179

RUÃO, T, BALONAS, S, CARRILLO, M. How far can we take strategic communication? The Sky is the Limit. In: BALONA, S, RUÃO, T, CARRILLO, M. (Eds.) **Strategic Communication in Context:** Theroretical Debates and Applied Research. UMinho Editora, Braga, 2021.

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.

SCHALL, M. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 4, 1983. p. 557-581

SELF, C. Dewey, the Public Sphere, and Strategic Communication. IN: HOLTZHAUSEN, D., ZERFASS, A. (Eds.) **The Routledge Handbook of Strategic Communication**, New York: Routledge, 2015.

SIMPPLR. **Strategic Communications**. Disponível em: <https://www.simplr.com/glossary/strategic-communications/>. Acesso em: jun. 2024

TAYLOR, J. R. Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. In: PUTNAM, L., NICOTERA, A. (Eds.) **Building theories of organization**. The constitutive role of communication. New York, NY: Routledge, 2009. p. 153-186

THORSON, K. **Strategic Communication**. Disponível em: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml>. Acesso em: jun. 2024.

THOMAS, G., STEPHESN, K. An introduction to Strategic Communication. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, 2015. p.3-11

UNECE. **Strategic Communications Framework for Statistical Institutions**, 2021. Disponível em: <https://unece.org/statistics/publications/strategic-communication-framework-statistical-institutions>. Acesso em jun. 2024.

ZERFASS, A. VERCIC, D, NOTHHAFT, H, WERDER, K. 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