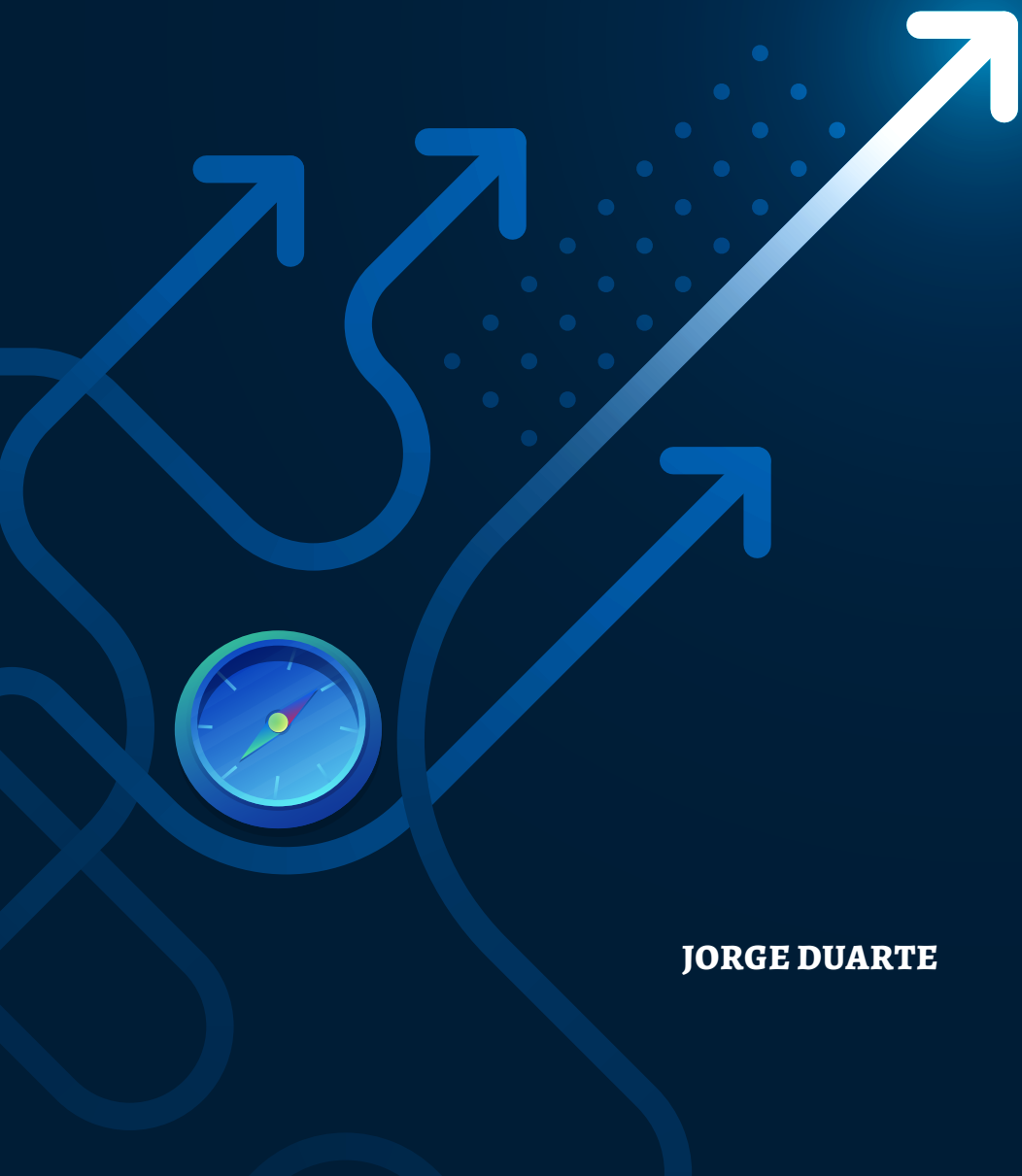


# ESTRATÉGIA EM COMUNICAÇÃO



**JORGE DUARTE**



# ESTRATÉGI A EM COMUNICAÇÃO

JORGE DUARTE

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**Duarte, Jorge.**

**Estratégia em comunicação / Jorge Duarte. – 2. ed. – Brasília, DF : Conselho Nacional de Justiça, 2020.**

**PDF (80 p.) ; il.**

**Material didático produzido para o III Encontro Nacional de Comunicação do Poder Judiciário.**

**ISBN 978-65-00-01818-9**

**1. Comunicação estratégica. 2. Comunicação organizacional. 3. Gestão estratégica. I. Título.**

**CDD (21. ed.) 658.45**

**Rejane Maria de Oliveira (CRB-1/2913)**

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	7
<b>COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	9
<b>A ÁREA DE COMUNICAÇÃO</b> .....	12
<b>COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	15
Características da Comunicação Estratégica .....	16
<b>ESTRATÉGIA</b> .....	21
Múltiplas definições de estratégia .....	24
Distinção entre estratégia e tática .....	25
Ter estratégia significa assumir o controle .....	26
Estratégia e planejamento .....	29
<b>ESTRATÉGIA EM COMUNICAÇÃO</b> .....	32
Vícios e vieses .....	37
O que fazer? .....	40
<b>CONCEBENDO A ESTRATÉGIA</b> .....	42
Diagnóstico .....	42
Desafio estratégico .....	45
Estratégia .....	48
Tipos de estratégia .....	49
Imaginação .....	50
Pensamento cuidadoso .....	52
Métodos para aprender estratégia .....	55
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA, A OUTRA PARTE DO CAMINHO</b> .....	59
Articular concepção e gestão .....	62
Implementação .....	64
Mudança na estratégia .....	65
Gerenciar a estratégia .....	67
Componente político .....	70
<b>18 HIPÓTESES EM LUGAR DE CONCLUIR</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	75



## RESUMO

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.

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) 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 sín-

tese interpretativa definida 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 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); e a comunicação, 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, inclui o que é absorvido sobre a organização sem contato direto.

Em suma, 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, 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 confiança, 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.

## **POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO<sup>1</sup>**

*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 Assessoria de Comunicação Social - ACS, 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 rede de profissionais, campanha de conscientização dos empregados de que todos eram responsáveis pela comunicação, produção de manuais, capacitação continuada, planejamento corporativo integrado, orçamento próprio e até mudança da marca. O Norte da Comunicação passou a ser a missão da organização e como ajuda-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).*

.....  
1 Ao longo do texto, apresentamos alguns casos de estratégia de comunicação para exemplo do que tratamos ou mesmo inspiração. A maior parte foi vivenciada ou acompanhada pelo autor.

# A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

Neste texto, compreende-se a área de comunicação como setor específico ou grupo de profissionais que gerencia os processos pertinentes a 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)<sup>2</sup>.

Entre os papéis dos comunicadores estão explicar e persuadir, gerenciar mensagens, proteger a reputação da organização e 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 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 inesperado

.....  
2 Para efeito de simplificação, na maior parte do texto a expressão *comunicação* é usada como sinônimo de área, equipe ou profissionais de comunicação.

e o acaso muitas vezes dão as cartas (ver Figura 01). Portanto, um diferencial considerável da área de comunicação nas organizações é necessitar possuir certo grau de flexibilidade e de autonomia para emitir respostas rápidas para questões frequentemente inesperadas.

**Figura 01: Ambiente em que atua a área de comunicação**

Área de Comunicação			
Contexto	Acaso Incerteza Dados insuficientes Interesses corporativistas	Velocidade dos acontecimentos Interesses múltiplos Diferentes interpretações	Complexidade Ambiguidade Ambiente volátil Diversidade de atores
Ambiente Organizacional	Objetivos difusos Prioridades instáveis Prioridades diferentes Demandas Imprevistas	Cultura corporativa Eventos imprevisíveis Informação insuficiente Falta recursos humanos e financeiros	Vícios arraigados Ruídos Conflitos Feudos
Relações Interpessoais	Diálogo insuficiente Desejos não-explicitos Interesses pessoais Interpretações divergentes	Pressão Tensão Emoção Estresse	Incompreensão Conhecimento limitado Agentes independentes Dúvidas, Incerteza, Indecisão

Fonte: Inspirado no Conceito Geral do Atrito, de Bungay (2011)<sup>3</sup>

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, pressões, 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

.....  
3 As ilustrações foram produzidas por Bruno de Andrade, a quem agradeço.

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, conhecimento das diferentes áreas são capazes de orientar e conduzir processos com decisões adequadas em grande parte das questões se conseguirem, por exemplo, escapar de eventuais interferências inadequadas.

## **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.*

## COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

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 obtém. Então, em vez de dizer que o setor de comunicação é importante ou usa a inteligência, dizem que é estratégica.

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 reconhecido 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 ou pode fazer 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.

i) **Alinhamento 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. A comunicação estratégica é 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.

Quando, cada vez mais o que distingue marcas, produtos, governos, organizações é a comunicação, ela deve ser tratada como fator essencial nas decisões corporativas ou de maior impacto. 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 e um sistema de avaliação que permite continuamente medir o seu sucesso da atuação. A harmonização dos interesses corporativos com stakeholders e a sociedade, por meio do diálogo, dos acordos, da circulação da informação, compõe esse desafio.

ii) **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 deve ser apenas 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.



iii) **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.

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. 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 etc.). Pérez (2001, p.668) se diz assombrado com o fato de que gestores não percebiam que “a comunicação é a mãe de todos os intangíveis”.

iv) **Visão Global, Sistêmica e Integrativa** – Uma área de comunicação estratégica precisa ter atuação 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 visão específica, 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.

v) **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.143) 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”.

vi) **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, onde 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 quali-

ficação 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”, dizem Godet, Durance e Dias (2008, p.21).

vii) **Propósito definido.** Assim como a organização tem uma missão, uma área de comunicação deve ter um propósito claro, definido, capaz de mobilizar, motivar e orientar o trabalho. Este propósito, missão ou papel, pode ser discutido com o grupo dirigente ou estabelecido apenas pela equipe, mas deve ser claro, de conhecimento dos envolvidos. Trata-se de estabelecer sua função, prioridade global e foco. 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 autoresponsabilidade 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 (“porquê”) e qual o objetivo (“o que queremos”), torna mais fácil obter engajamento e mobilização.

viii) **Estratégia** - Uma área de comunicação estratégica não fica a reboque da rotina, do improviso, 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 possi-

bilidades 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.

### **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 (201, 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 ex-

cesso 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): como Plano, dando um curso de ação intencionada em certa direção para lidar com certa situação; como Manobra (Ploy), estratégia, artifício, artimanha para lidar com concorrentes; como Padrão, consistência e repetição de atuação num todo coerente, mesmo quando aparentemente não intencional; como Posição em determinado contexto competitivo; ou como 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”, que tratam das ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder dos fornecedores, ameaças de produtos ou serviços substitutos e 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.

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. 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 a ideia básica do emprego de estratégia está 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.). A literatura da área é, de fato, bastante diversificada, embora o predomínio em gestão.

Em comunicação, a ideia básica de estratégia como caminho 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.

## MÚLTIPLAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Crainer e Dearlove (2014, p.13) 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 empresa precisa de uma estratégia - implícita ou explícita. (Porter, 1991, p.13).

Isso posto, vamos buscar na literatura de administração uma linha suficientemente ampla e útil para a gestão da comunicação. Por exemplo: ChIAVENATO (2004) diz que “pode-se definir estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos em longo prazo”. Esta mobilização exige a definição prévia do caminho a ser percorrido para que a organização alcance seus objetivos.

TAVARES (2000) afirma que “as estratégias no contexto organizacional dependem [...] da determinação do ambiente ou situação e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos para que os objetivos possam ser alcançados. São esquemas ou concepções delineadas para alcançar esses objetivos”.

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 “todos os homens podem ver as táticas com as quais eu conquisto, mas o que ninguém pode ver é a estratégia que leva à 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 ou depender da visão ou posição da pessoa. Rumelt (1979, p.197) escreveu que “o que é estratégico depende de onde você está sentado” (apud Mitzemberg, 2004, p.37).

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.

### O “W” 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 passou 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 (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. Em *Alice no País das Maravilhas*, Lewis Carroll, entre tantos trechos incriveis, 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 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. Ou, como afirmou Peter Drucker (apud KRAMER, 2010) “se você quer algo novo, você precisa parar de fazer velho”.

Hamel (2000), do mesmo modo, diz que não é possível adotar soluções antigas ou normais para enfrentar novos desafios: “Não se usam velhos mapas para descobrir novas terras”. Conceber uma estratégia original exige primeiro buscar alternativas de todos os tipos e, somente depois, se preocupar com os detalhes. Pensar algo longe, grande, e somente após os conceitos serem caracterizados como viáveis, “descer” aos detalhes para caracterizar e resolver os pormenores.

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.

### **MITO DE SÍSIFO**

*Sísifo, um grego tão astuto quanto encrenqueiro, 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 Sífifo 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 infringidor de regras ou um revolucionário”.

Ainda segundo McKeown (2013, p.26), 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 ur-

gências 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, p.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).

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.

## **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.





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.

A 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. Comuni-

cados 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 e 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: 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). Fayard, em outra obra, explica que qualquer estratégia de um ator ou personagem exige considerar o fator comunicação, o que torna estratégia, informação e comunicação indissociáveis. 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).

## **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 quatro 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 e 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. E 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 “é uma arma de reflexão e decisão que nos afeta a todos e 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? 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? Xeque-mate. 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 tendência 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 justificacão capazes de criar autoilusão<sup>4</sup> e desculpas diversas para não correr riscos,

.....

4 Podemos ser, mesmo no trabalho profissional, autoinfluciáveis e preguiçosos mentalmente. A facilidade de sustentar uma ação rotineira e padrão se sobrepõe a enfrentar desafios. Se não definimos claramente os objetivos e investimos resolutamente em caminhos para alcançá-los, tendemos a agir de maneira confortável ou enviesada. Uma situação de conforto é o *Reunionismo*, nossa tendência a fazer reuniões, encontros, debates, seminários, às vezes indefinidamente, em que se discute muito, fazem-se muitas queixas e propostas, e, de concreto, se avança pouco ou nada. Há o *Coitadismo*, quando adiamos conscientemente a resolução dos problemas centrais somos vítimas das circunstâncias e não há o que fazer: dirigentes, equipe, recursos, tempo, cultura organizacional. E, principalmente, há uma coleção de vieses que nos ajudam a ficar no lugar de sempre ou tomar o caminho errado: o *Viés da Confirmação*, quando valorizamos argumentos e informações que confirmam nossos pressupostos; o *Viés da Ancoragem*, quando usamos apenas parte da informação ou referência do passado para dar suporte a uma decisão; o *Efeito Manada*, quando vamos na direção em que todos estão indo; a *Cognição Dogmática*, tendência a processar informações reforçando a opinião prévia ou expectativa das pessoas; o *Efeito do Enquadramento*, quando aceitamos algo mesmo sabendo que foi oferecido numa perspectiva interessada; o *Efeito Einstellung*, a inclinação natural para adotar soluções tradicionais, mesmo quando há melhores disponíveis. Temos ainda o *Viés do Otimismo*, tendência a acreditar que, no final, tudo vai dar certo e o *Problema do Legado*: continuamos a investir em uma solução, mesmo quando não funciona, inibindo a busca por uma que funcione. Há a *Difusão de Responsabilidade*, quando muita gente sabe o problema e, por isso, cada um se sente menos responsável por enfrentá-lo. Por último, aqui (há outros), o *Viés do Papa-Légua*: buscar soluções rápidas e fáceis, sem admitir que precisamos de ajuda ou tempo para dar uma resposta melhor.

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”.

### **COMUNICADORES: ALGUNS DOS NOSSOS VÍCIOS**

1. *Atuar apenas a partir de demandas*
2. *Atuar sem diagnóstico, sem clareza sobre o problema que estamos tentando resolver*
3. *Atuar sobre o sintoma, não sobre a causa*
4. *Simplificar. Minimizar a importância da política, do poder, da complexidade e do contexto*
5. *Ter soluções à procura de um problema*
6. *Usar soluções tradicionais para problemas novos*
7. *Fazer o que sabemos e não o que precisa ser feito*
8. *Pensar no imediato. O futuro é algo distante e não para onde vamos*
9. *Pensar em problemas como obstáculos, não como oportunidades de avanço*
10. *Priorizar a disseminação de informação, não a interação*
11. *Agir sem estratégia consciente*
12. *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,parafraseando Thomas Friedman, autor de O mundo é plano, 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 da comunicação inclui operar para realizar as tarefas presentes, mas também se 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 grandes 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.

### **MARECHAL RONDON**

*Hoje o Marechal Cândido Rondon é unanimidade, mas no seu tempo não era assim. 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, explica 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.

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 03).

**Figura 03: Itens a considerar ao enfrentar desafios em comunicação**



Fonte: Elaborado pelo autor

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 enxergar o quadro mais amplo e a longo prazo para enxergar mudanças necessárias, gargalos e oportunidades, pontos de alavancagem e potenciais de impacto.

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 deve se traduzir em uma resposta consistente e coesa a um desafio realmente fundamental (RUMELT, 2011, p.6).

### **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 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.

Pode-se argumentar que a lista original 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) cita 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”.

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, 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. 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.

É o momento de analisar, chamar pessoas para discussão, conversar com dirigentes, ver o que foi feito em outras organizações, revirar a literatura até encontrar uma linha de ação para resolver de vez a questão. 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. 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, resolveria 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 decide-se tomar 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.

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 impactantes 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, p.57), 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 quê, mudado, vai fazer toda a diferença na comunicação?

## **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 chefia, 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 melhores opções disponíveis e aquelas imaginadas 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 e analítico, 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, mas também 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 07), 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 críticos a qualquer mudança.

## 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 estratégias 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. Isso exige algum tipo de metodologia, mas, particularmente, imaginação. Estratégia precisa de planejamento formal e cuidadoso, mas também e, talvez principalmente, de inovação, adaptação e improviso.

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 capacidade de buscar criatividade ou inovação 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). Não havendo solução disponível, o desafio é cria-la. (FERREIRA, 2019).

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, tudo atuando para potencializar ou limitar nossa capacidade de enfrentar desafios mais robustos.

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 desenvolver 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.

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 recorreremos ao segundo sistema e, então, a estratégia se configura (ver Figura 4).

**Figura 04: Os sistemas de pensamento**

Fonte: Baseado em Honoré (2011) e Kahneman (2012)

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: “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 a tomada de decisões 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. Decidir ter uma estratégia, essencialmente é sobre enfrentar uma situação: saber que há um problema, o que queremos alcançar e o que faremos para criar a ponte entre o problema e o resultado desejado.

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 preconcep-

ções 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. Brainstorming e benchmarking, apesar de formatos diferentes, também adotam o insight como eixo deflagraador da estratégia.

**Brainstorming:** Consiste na realização de uma 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 melhor analisadas posteriormente. Pode ter a participação de pessoas diretamente envolvidas, talvez 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, inclui 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.

A estratégia pode ser definida de múltiplas maneiras, a partir do perfil e circunstâncias do estrategista ou da equipe. O importante é garantir a reflexão necessária para definir o objetivo e o rumo a seguir. Caso contrário, é correr o risco de se perder na rotina e na diversidade de alternativas. Como escreveu Nizan Guanaes (2020, pag. A22), “Antigamente a mídia era binária: conteúdo e público. Não existe mais essa divisão. A comunicação se tornou mais complexa, mais rica. E mais arriscada. Mais do que nunca, a estratégia é que faz a diferença. Diante de tantos caminhos, preciso planejar a caminhada. O grande desenho é o desenho do estrategista. (...) Diante de tantos caminhos, a estratégia é o Waze”.

**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 ESTRATÉGICA, A OUTRA PARTE DO CAMINHO

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.

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.

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 aprendizagem acontece com todos os envolvidos. Ela ocorre, por exemplo, com a definição do desafio, a análise do ambiente, com o comportamento dos envolvidos, com a reflexão sobre os atores sociais e ao enfrentar os desafios que surgem.

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 implementação. 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. 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.

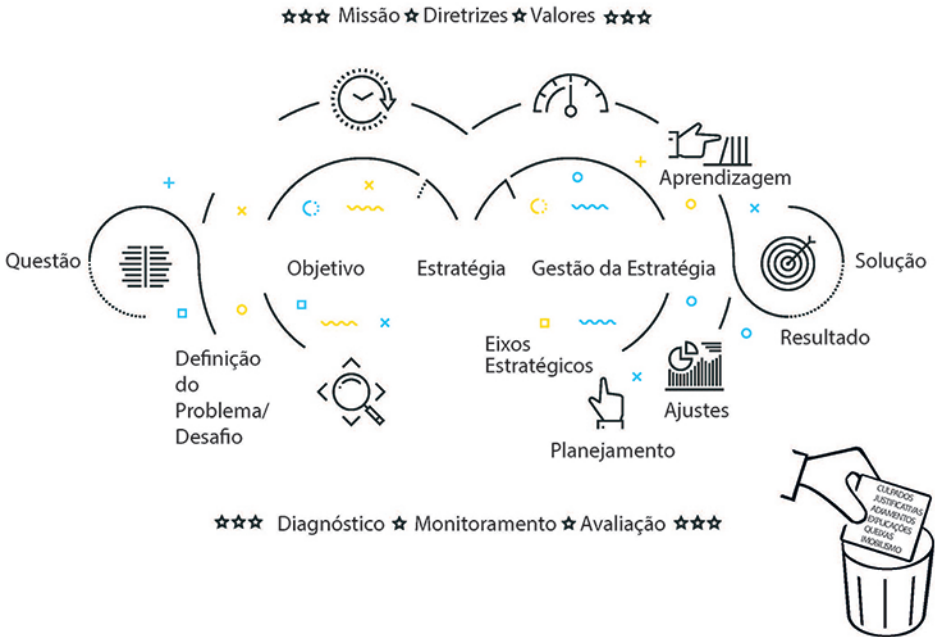
No papel, o que foi definido em discussões começa a tomar forma assim como os ajustes necessários. Isso inclui mobilizar pessoas em certa direção, lidar com aspectos políticos, recursos limitados e talvez falta do engajamento necessário. A tarefa não é fácil e esses obstáculos devem ser considerados na formulação da estratégia. 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, informações novas, mudanças de contexto, jogo de poder, influências políticas e interesses múltiplos.

As decisões mais difíceis talvez sejam tomadas pelo gestor, pelo estrategista, mas é no cotidiano e nas operações que se define o sucesso. Dessa forma a gestão da estratégia (ver Figura 05) inclui a coordenação e contro-

le 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 05: Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação**



Fonte: Elaborado pelo autor.

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 necessário 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 pla-

nejamento 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 duas etapas 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, simplificarmente, três tipos de funções para os profissionais da área de comunicação. Difícilmente um profissional tem capacidade resu-

mida a apenas um perfil. Todos temos habilidades como estrategistas, como técnicos especialistas ou como gestores, mesmo que em diferentes níveis.

### **Quadro 01: Perfis de trabalho na área de comunicação e algumas de suas tarefas**

<b>ESTRATEGISTA</b>	<b>ESPECIALISTA</b>	<b>GESTOR</b>
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.*

## **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, entretanto, 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 corporativa 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. Para que uma estratégia seja viabilizada, provavelmente será preciso transformar-la em projeto comum da equipe, da organização. Assim, a estratégia precisa de uma estratégia e de uma liderança que conduza o processo.

Para implantar uma estratégia é necessário enfrentar resistências, agir frente a problemas, imprevistos, mas também aproveitar oportunidades, brechas e entusiasmo. Assim, estratégia também inclui liderança. Assim, a tarefa do estrategista não é apenas pensar, mas garantir a viabilização da estratégia. Todo o processo de implementação faz parte da ação estratégica, que começou com o diagnóstico e a definição do problema, e segue até a avaliação dos resultados.

## MUDANÇA NA ESTRATÉGIA

Matus (1991, p.42) diz que a execução sempre será uma mera adaptação do plano às circunstâncias do momento, “aquí 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) mostram de uma maneira muito clara (ver Figura 06) 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 06: Caminho entre Estratégia Pretendida e Estratégia Realizada**



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.26)  
 Adaptação da Ilustração: Bruno Imbroisi

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.

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).

Vamos tentar um exemplo. 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 estratégia viável, mas que exige mudanças de procedimentos.
- » **Estimular a 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 07), 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.

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.

**Figura 07: Eixos estratégicos e Planejamento**



Fonte: Elaborado pelo autor.

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.45). Ele 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 fazer opções envolvendo 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 compreensão, 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 compreensão, 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 clareza ou consenso 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 até para os ajustes na estratégia. 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 próximo diagnóstico para um novo ciclo.

### **CASO DOS PRÉ-LANÇAMENTOS**

*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.*



# 18 HIPÓTESES EM LUGAR DE CONCLUIR

1. Estratégia lida com o que realmente importa.
2. Estratégia exige deixar a rotina para enfrentar desafios substanciais.
3. Estratégia não é planejamento ou ação. Planejamento estratégico não é estratégia.
4. Estratégia é definir objetivos, fazer escolhas e, também, apostas.
5. Uma boa estratégia é simples de explicar. Detalhes são planejamento.
6. Estratégia significa definir novos rumos e abandonar os antigos.
7. Conceber uma estratégia exige informações, lógica, intuição, imaginação e julgamento.
8. Estratégia trata mais de definir um rumo do que de fazer um roteiro.
9. Implantar estratégia implica que os envolvidos a conheçam e se sintam responsáveis por ela.
10. Fazer estratégia significa buscar o ideal plausível e depois ajustar para o real.
11. A boa estratégia é dinâmica, flexível e adaptável, e gosta do emergente.
12. Haverá diferença entre a estratégia definida em uma reunião e na sua execução.
13. Optar por fazer uma estratégia significa haver desconforto, desafio, risco, ameaça, desconfiança.
14. Os envolvidos devem conhecer a estratégia, mas também assumir seu papel e tarefas para viabilizá-la.

15. Estratégia implica fazer o que tem que ser feito e não fazer bem feito, diferente ou melhor.
16. Estratégia sem execução adequada não é boa estratégia.
17. É melhor ter uma estratégia errada do que não ter estratégia.
18. É necessário coragem, gestão, capacidade, energia - e talvez um pouco da sorte que ajuda quem tem iniciativa.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, Soraia. 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/>. Acessado em: 13. set. 2019.

ANDRADE, Aurélio L.; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento sistêmico**: caderno de campo. Porto Alegre: Artmed, 2006.

AZEVEDO, Mário J.; SOUZA, Elnivan M.; BARROS NETO, José de Paula B. Conceito sobre estratégia: a percepção de profissionais versus a visão de autores consagrados. **Revista Gestão em Análise**. Fortaleza, v. 4, n.1, p.55-70, jan/jun, 2015.

BALDISSERA, Rudimar. 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>. Acessado em: 13. set. 2019.

BERLO, David. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BIERCE, Ambrose. **Dicionário do Diabo**. São Paulo: Carambaia, 2017.

BORDENAVE, Juan Diaz; CARVALHO, Horácio M. de. **Comunicação e planejamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

BOUQUET, Cyril; BARSOUX, Jean-Louis; WADE, Michael. 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**. p. 76-83. Junho 2019.

BRANDENBURGER, Adam. Estratégia exige criatividade: nenhuma estrutura analítica é suficiente por si só para reinventar a empresa. In: **Harvard Business Review**. São Paulo: RFM Editores, Junho 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, Stephen. **O melhor ataque é a execução**: como transformar planejamento em ações efetivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CARROLL, Lewis. **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, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. A “**máquina estratégica**”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 4, p. 21-31, out-dez 2004.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASTRO, Antonio Maria Gomes de; LIMA, Suzana Maria Valle; HOEFELICH, Vitor. 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, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007. 2ª Ed.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Estratégia**: arte e ciência na criação e execução. Porto Alegre: Bookman, 2014.

DIACON, Todd A. Rondon: o Marechal da Floresta. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

DUARTE, Jorge A. M.; SILVA, Heloiza Dias da. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. **Organicom (USP)**, v. n° 6, p. 10-25, 2007.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE; BARROS. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade**. São Paulo: Círculo do Livro, [197-?].

EXÉRCITO, Estado-Maior do. **Manual de Campanha**: Glossário de termos e expressões para uso no Exército. 4ª Edição, 2009. Consulta em 24.07.2019. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/298/1/C-20-1.pdf>. Acessado em: 13. set. 2019.

FAYARD, Pierre. **O Jogo da Interação**: informação e comunicação em Estratégia. Caxias do Sul: Educs, 2000.

FAYARD, Pierre. **Compreender e aplicar Sun Tzu**: o pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FAYARD, Pierre. **Sun Tzu**: estratégia e sedução. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

FERREIRA, Gustavo. **Gatilhos Mentais**: o guia completo com estratégias de negócios e comunicações provadas para você aplicar. São Paulo: DVS Editora, 2019.

GADDIS, John Lewis. **As grandes estratégias:** de Sun Tzu a Franklin Roosevelt, como os grandes líderes mudaram o mundo. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019.

GODET, Michel; DURANCE, Philippe; DIAS, Júlio G. **A prospectiva estratégica para empresas e os territórios.** Lisboa: IEESF – Instituto Europeu de Estudos Superiores e Formação, 2008.

GUANAES, Nizan. **Qual sua estratégia?** Folha de S.Paulo, São. Paulo, 08 set. 2020. p. A22

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HONORÉ, Carl. **Solução gradual:** como resolver problemas de maneira consistente em um mundo cada vez mais veloz. Rio de Janeiro: Record, 2016.

JOHANSSON, Frans. **O Efeito Médico.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar:** duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KELLER, Gary; PAPASAN, Jay. **A única coisa:** o foco pode trazer resultados extraordinários para sua vida. Barueri, SP: Novo Século, 2014.

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

KRAMES, Jeffrey A. **A cabeça de Peter Drucker.** Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação.** Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LEGAULT, Michael R. **Think!:** por que não tomar decisões num piscar de olhos. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

LEMOS, Alexandre Z. **Parcerias estratégicas:** pesquisa PR Scope aponta principais atributos das agências de relações públicas e elege as mais admiradas do mercado brasileiro. Meio & Mensagem. São Paulo, nº 1885, p. 18, 4 nov. 2019.

LOGUE, Mark Logue; CONRADI, Peter. **O discurso do rei.** São Paulo: José Olympio, 2011.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRODER, Débora de Souza. 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, 2003, v. 2. Disponível em: <http://www.ead.aedb.br/joomla/mat35/images/artigos/responsabilidadeempresarial.pdf>. Acesso em: 28 out. 2019.

MAINARDES, Emerson W; FERREIRA, João J. de M.; TONTINI, Gerson. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em Administração. In: **Revista ANGRAD**, v. 10, n.4, p.55-82, out-nov.dez/2009.

MAINARDES, Emerson W; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. 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, p. 278-298, set/out/nov/dez. 2011.

MARTIN, Roger 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>. Acessado em: 02. fev. 2019.

MARTIN, Roger L.; RIEL, Jennifer. **A coisa mais importante sobre a gestão de áreas**: elas precisam de estratégias próprias. São Paulo: RFM Editores. p. 66-75. Set. 2019.

MATUS, C. **O plano como aposta**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo: v.5, nº4, p.28-42, out/dez., 1991.

MATUS, Carlos. **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, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Os cinco Ps para estratégia. In: Mintzberg, Henry; LAMPEL, Josephy; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **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.

MLODINOW, Leonard. **Elástico**: como o pensamento flexível pode mudar nossas vidas. Rio de Janeiro: 2019.

MOURÃO, Isaura. 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 7.09.2013. 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, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

PARTNOY, Frank. **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, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona, Espanha: Ariel, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REEVES, Martin; HAANAES, Knut; SINHA, Janmejy. **Sua estratégia precisa de uma estratégia**: como eleger e colocar em prática a melhor abordagem. São Paulo: DVS Editora, 2015.

ROHTER, Larry. **Rondon**: uma biografia. São Paulo: Objetiva, 2019.

RUMELT, Richard P. **Estratégia boa, estratégia ruim**: descubra suas diferenças e importância. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RUMELT, R. **The Evaluation of Business Strategy**. In: D. E. Schendel and C. W. Hofer, eds., Strategic Management. Boston, MA: Little, Brown, 1979: 196-212

SCHEINSOHN, Daniel. **El poder y la acción através de comunicación estratégica**. Buenos Aires: Granica, 2011.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

TAVARES, Mauro Calista. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMAZ, José C.; BRITO, Eliane Z. B. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.14 nº 2 Curitiba. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000200004). Acessado em: 24. set. 2019.

TROUT, Jack; RIES, Al. **Marketing de Guerra**. São Paulo: M.Books, 2006.

TZU, Sun. **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. (Eds.), **Revealing the corporation**. London: Routledge, 2003.

VILLAR, Eduardo G.; WALTER, Silvana A.; BRAUM, Loreni M. dos S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. In: Revista Ibero-americana de Estratégia – **RIAE**. Vol. 16. N.1, Jan-Mar-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, Óscar I. La importancia de la cultura comunicativa. In: **Revista DIR-COM**, nº 108. Argentina. p. 52-54. Setembro 2015. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/0BykhJZ9J\\_nZuOHBXVW1WX3Rmc3c/view](https://drive.google.com/file/d/0BykhJZ9J_nZuOHBXVW1WX3Rmc3c/view). Acessado em: 10.set. 2019.







