



GESTÃO DA

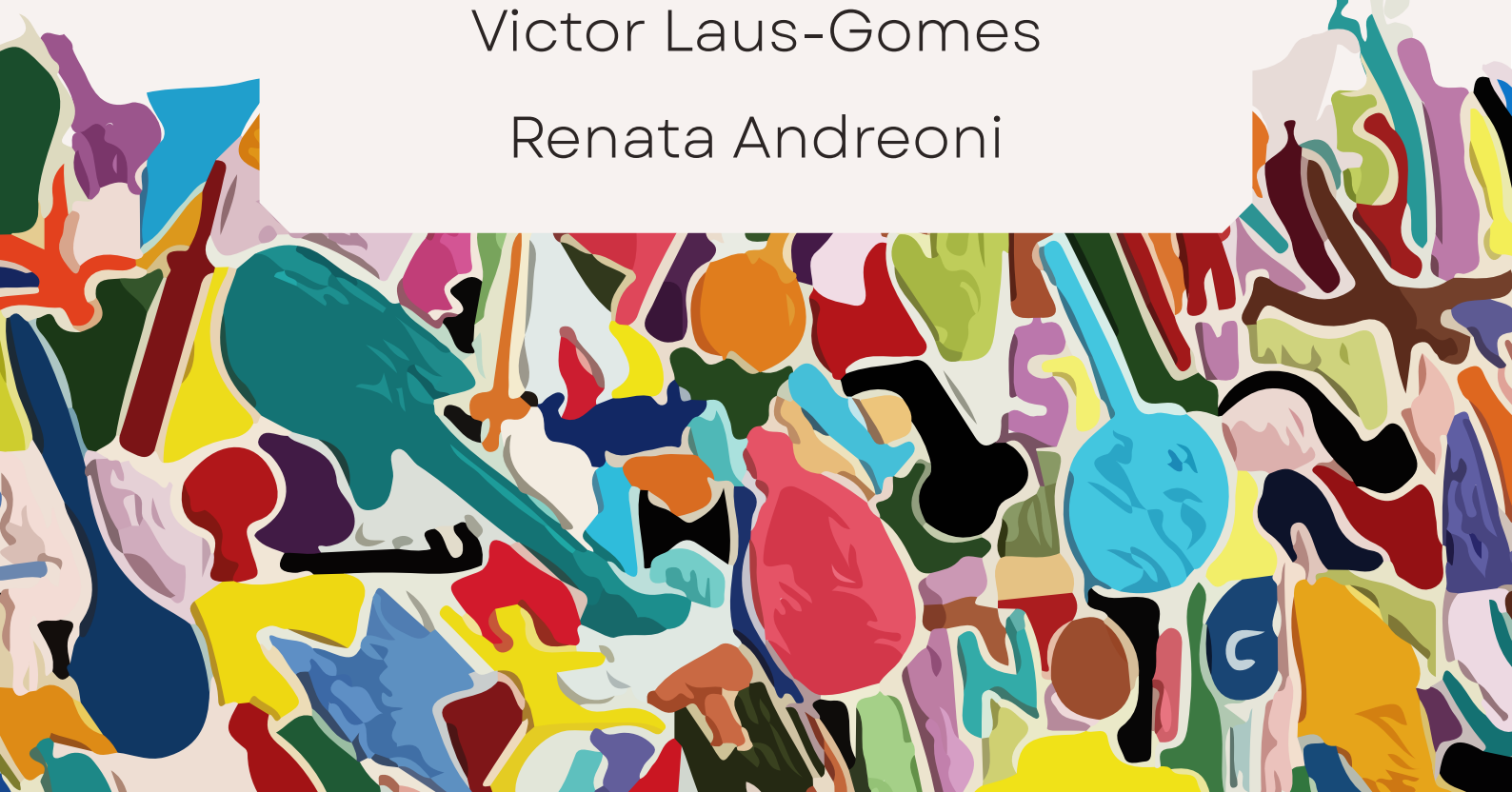
COMUNICAÇÃO

EM TRANSFORMAÇÃO

Estratégias, Tecnologias e Desafios

Victor Laus-Gomes

Renata Andreoni



Gestão da Comunicação em Transformação

Estratégias, Tecnologias e Desafios

Autores: Victor Laus-Gomes e Renata Andreoni

Revisão: Magdalena Cortese Coelho

Projeto Gráfico e Diagramação: Luan Moser Gomes

Site do projeto: www.estrategialab.com.br/

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

Laus-Gomes, Victor

Gestão da comunicação em transformação [livro eletrônico] : estratégias, tecnologias e desafios / Victor Laus-Gomes, Renata Andreoni. -- 1. ed. -- Porto Alegre, RS : Ed. dos Autores, 2025. PDF

ISBN 978-65-01-77596-8

1. Comunicação 2. Cultura digital 3. Gestão de negócios 4. Inteligência artificial 5. Marketing 6. Redes sociais 7. Tecnologia I. Andreoni, Renata. II. Título.

25-313072.0

CDD-302.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Comunicação 302.2

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

APRESENTAÇÃO

Este e-book foi elaborado a partir de pesquisa realizada para o projeto “A midiatização das decisões estratégicas de comunicação: um estudo junto a gestores de comunicação”, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – Chamada Universal 2021. O trabalho foi desenvolvido no âmbito das atividades do Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia (Universidade Católica de Brasília / CNPq) e do Grupo de Pesquisa em Gestão Comunicacional (PUCRS / CNPq).

A formulação deste material resulta de uma investigação que combinou pesquisa bibliográfica, análise de notícias publicadas nos portais Meio & Mensagem e Aberje e 15 entrevistas em profundidade com gestores de comunicação de organizações públicas e privadas brasileiras.

Nosso objetivo com este e-book é reunir insights, tendências, experiências de profissionais da área, bem como articular esses elementos a uma proposta teórica que está em permanente construção pelos grupos de pesquisa envolvidos no projeto. Mais do que ferramentas, apresentamos caminhos para integrar propósito, estratégia e impacto.

Executivos e profissionais de comunicação enfrentam o desafio de lidar com múltiplos canais, públicos fragmentados e tecnologias de informação, comunicação e generativas. Ao mesmo tempo, esse cenário oferece oportunidades únicas para inovar, personalizar e gerar valor real para a sociedade e as organizações do trabalho.

Núcleo de Estudos Comunicacionais em Gestão e Estratégia (UCB/CNPq)
Grupo de Pesquisa em Gestão Comunicacional (PUCRS/CNPq)



SUMÁRIO

1.	Comunicação estratégica	4
2.	A gestão da comunicação estratégica	7
3.	O ambiente digital: de meios a plataformas	11
4.	Públicos em movimento: de informar a comunicar	14
5.	Métricas que importam: dados, reputação e decisão	19
6.	A Inteligência Artificial na Comunicação Estratégica	21
7.	Conclusão	25

1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA



A comunicação constrói e organiza sentidos, decisões e estratégias nas organizações.

A comunicação estratégica é constituída em um conjunto de ações pensadas e implementadas a partir das características, interesses e percepções dos diferentes públicos da organização e voltadas a objetivos de ordem cognitiva, afetiva e comportamental. Ou seja, ações que levam ao reconhecimento, ao conhecimento, a atitudes, percepções, impressões e comportamentos desejados.

A comunicação pode ser considerada o sistema nervoso da organização. Ela conecta áreas, orienta decisões e dá vida às estratégias, e precisa estar no centro do negócio, de forma planejada e integrada.

O novo papel da comunicação

A comunicação não deve se limitar a sua dimensão operacional, mas necessita explorar as suas potencialidades estratégicas. Esse movimento representa a transição da execução para a coautoria das decisões, reafirmando a comunicação como processo relacional e integrador.

É essencial falar em comunicação estratégica porque, no cenário atual, cada interação gera impacto, cada interação conta. **Marcas e organizações precisam ir além de campanhas e ações pontuais:** devem construir relações consistentes, sustentadas por confiança, reputação e coerência. Mais do que impactar no curto prazo, organizações precisam criar vínculos duradouros, pensando a comunicação como parte do negócio e não apenas como suporte e ferramenta.

Em um contexto hiperconectado e digitalizado, planejamento e execução precisam caminhar juntos e serem monitorados e implementados com flexibilidade e agilidade na correção de rotas, sempre que necessário. Mais do que reagir a crises, a comunicação estratégica deve antecipar movimentos, traduzir a complexidade da sociedade em mensagens claras e consistentes, e abrir espaço para diálogos que construam legitimidade e confiança.

Na prática, isso significa que as marcas precisam construir e contar histórias consistentes, alinhando discurso e ação. Vivemos a era da visibilidade, em que as fronteiras entre o interno e o externo se diluem. Nesse cenário de exposição permanente, a coerência em todos os pontos de contato torna-se indispensável. As narrativas organizacionais devem sempre refletir valores e identidade, mesmo diante do uso intensivo de tecnologias como a inteligência artificial.

A comunicação estratégica conecta **visão de negócio, sensibilidade social e consistência narrativa**. É ela que transforma mensagens em relacionamentos de confiança, fortalecendo a reputação e sustentando a legitimidade organizacional.

A comunicação estratégica pode ser descrita como uma sequência de quatro movimentos integrados:

A SEQUÊNCIA COMUNICACIONAL

Etapa	Foco	Pergunta central
1. Informação	O que será comunicado	Qual é a proposta principal?
2. Enunciação	Como será comunicado	Qual linguagem, tom e meio usar?
3. Compreensão	Como é percebido	O público entendeu e reagiu?
4. Seguimento	O que ocorre depois	Que efeito simbólico ou ação resultou?

Fonte: Elaborado a partir de HOFFJANN (2024).

Personalização e experiência do público

“O sucesso relaciona-se à capacidade de oferecer experiência personalizada e integrada.” (Meio & Mensagem, 10/04/2023)

- Personalização conecta estratégia, experiência e resultados de seguimento (percepções, impressões, comportamentos).
- A personalização traduz a noção de relevância comunicacional, quanto mais uma mensagem se conecta à experiência do público, maior a probabilidade de seguimento efetivo.
- Trata-se de um movimento da comunicação de massa à comunicação de contexto.

“Personalização estabelece relação de confiança, satisfação e lealdade.” (Meio & Mensagem, 10/04/2023)

2 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA



A gestão precisa atentar para os dados, articulando-os com pessoas e processos. É preciso traduzir indicadores em linguagem, e linguagem em decisão.

Conceitos clássicos de gestão ganham novos contornos no ambiente digital, transformando-se em **desafios e oportunidades estratégicas para a comunicação**, como veremos no quadro a seguir. Essa transição reforça que não basta pensar em termos de eficiência ou eficácia isoladas, mas compreender como a comunicação pode integrar e orientar decisões em cenários de mudança constante.

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA ERA DIGITAL

Desafios da Comunicação	Mudanças na Era Digital	Oportunidades estratégicas
Eficiência	Uso inteligente dos recursos digitais e monitoramento constante.	Otimizar tempo, equipe e recursos para gerar mais impacto com menos esforço.
Eficácia	Comunicação que organiza decisões e gera resultados visíveis.	Conectar estratégias de comunicação diretamente aos objetivos da organização.
Assertividade	Ação rápida e adaptativa diante de mudanças constantes.	Ajustar mensagens em tempo real e tomar decisões mais precisas.
Integração	A comunicação atravessa áreas e conecta diferentes públicos.	Trabalhar com coerência em todos os pontos de contato, fortalecendo a cultura organizacional baseada em transparência e diálogo.

Neste cenário, **o papel do gestor é construir e manter uma arquitetura de sentido.**

Isso significa garantir que as diferentes vozes da organização (campanhas, discursos, relatórios, pronunciamentos, interações digitais etc.) estejam articuladas sob uma narrativa comum.

Essa narrativa é o que sustenta reputação, legitimidade e confiança. Ela não se impõe, mas se constrói continuamente, no cruzamento entre as construções de sentidos e significados que se estabelecem na comunicação entre a organização e os públicos.

Comunicação como competência de liderança

“O playbook de 2023 precisa incluir a habilidade de comunicar e construir relacionamentos.” (Meio & Mensagem, 29/03/2023)

A comunicação deixa de ser suporte e passa a integrar a agenda do gestor, como competência central de mobilização e decisão.

A estrutura das áreas de comunicação tem sido transformada pela midiatização e digitalização.

Modelos tradicionais, baseados em hierarquias rígidas, cedem espaço para estruturas em rede, híbridas e colaborativas, como *newsrooms*, *squads* e células multidisciplinares.

Esses formatos favorecem velocidade, integração e aprendizado contínuo. Ao mesmo tempo, exigem competências novas: análise de dados, empatia narrativa, leitura de contexto e domínio tecnológico.

Quando marketing e comunicação caminham separados, perdem força. É na integração entre posicionamento, narrativa e performance que surgem os resultados mais consistentes.

A gestão precisa compreender que **comunicação e marketing atuam em sintonia**. E o **branding** é a força que os conecta, e que também depende desta sintonia para ter solidez.

Branding é Reputação

- Como a marca é lembrada e associada pelo público.
- Comunicação dá **consistência à narrativa**.
- Marketing dá **amplitude e alcance**.

Branding é Identidade

- Propósito, valores, voz e posicionamento.
- Comunicação garante **coerência interna**.
- Marketing traduz em **estratégias de mercado**.

Branding é Experiência

- Tudo o que o público sente, da mensagem ao consumo.
- Comunicação molda **relacionamentos e vínculos**.
- Marketing cria **ações e interações tangíveis**.

Vivemos em um novo ambiente que, além de tudo, utiliza a **inteligência artificial**. Este cenário recente demanda competências ampliadas. O gestor precisa atuar como intérprete e estrategista digital, combinando:

- Análise de dados – compreender métricas, *dashboards* e KPIs sem perder de vista o contexto simbólico.
- Gestão de plataformas – conhecer dinâmicas algorítmicas e adaptar conteúdos a lógicas específicas.
- Capacidade narrativa – traduzir dados e diagnósticos em histórias

relevantes.

- Curadoria ética – zelar pela integridade, transparência e pluralidade comunicacional.
- Aprendizagem contínua – atualizar linguagens, formatos e tecnologias sem perder a coerência institucional.

Essas competências são transversais, aplicáveis tanto à comunicação pública quanto à privada. No fundo, trata-se de gerenciar o humano no digital, trabalhando para que a tecnologia sirva à construção de sentido e não o contrário.

FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO: CRIAÇÃO E DESIGN - PRODUÇÃO ÁGIL DE PEÇAS VISUAIS

- **Canva / Adobe Express** → Criação rápida e colaborativa de peças visuais.
- **Figma** → Protótipos e design colaborativo para equipes de produto e comunicação.
- **MidJourney / DALL-E** → Geração de imagens por inteligência artificial.



3 O AMBIENTE DIGITAL: DE MEIOS A PLATAFORMAS



Na era digital, comunicar não é apenas transmitir mensagens, mas decidir, interagir e dar forma às estratégias organizacionais.

A gestão da comunicação precisa acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas e sociais, articulando mensagens consistentes com as práticas e valores das organizações. A comunicação midiaticizada potencializa as organizações ao integrar as mídias como parte constitutiva de suas práticas.

COMUNICAÇÃO MIDIATIZADA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

1. Mudança no papel das mídias

De canais de transmissão para espaços de interação e diálogo.

Produzem sentidos, orientam decisões e podem fortalecer vínculos.

2. Mídia como estratégia

Facilita a relação entre organização e públicos, propiciando interações síncronas e assíncronas.

Viabiliza diferentes formas de experiência relacional, em espaços físicos, digitais e híbridos.

3. Transformação Digital

Não se trata apenas de mudanças tecnológicas, mas de transformações que geram impactos nos comportamentos interrelacionais e na cultura organizacional.

Redefine modos de produção, expressão e interação nas organizações.

4. Lógica das Plataformas

Comunicação e gestão tornam-se inseparáveis.

Estratégias orientadas pela combinação algorítmica, entre dados, pessoas e processos – Conexão e Visibilidade.

5. Nova racionalidade comunicacional

Ampla conexão, alta visibilidade e atuação preditiva.

Necessita ser marcada pela ética, coerência, cuidado e responsabilidade.

A plataformização descreve o processo pelo qual as organizações se estruturam — parcial ou totalmente — dentro de infraestruturas digitais de mediação, como redes sociais, CRMs (Gestão de Relacionamento com o Cliente), sistemas de *analytics* e ambientes colaborativos. Essas plataformas determinam como as mensagens circulam, como os públicos interagem e quais sentidos prevalecem.

Mais do que ferramentas, as plataformas são ambientes de decisão.

Elas filtram, priorizam e hierarquizam informações, influenciando o que se torna visível e o que é silenciado. Para o gestor de comunicação, compreender a lógica das plataformas é essencial para:

- Escolher os canais adequados;
- Calibrar tempos e formatos de enunciação;
- Garantir coerência entre discurso, dados e algoritmos.

Na prática, toda decisão estratégica é também uma decisão de comunicação: é no discurso e na forma como ele circula que a organização se legitima.

FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO:

GESTÃO DE PROJETOS E EQUIPES

- **Trello / Asana / Notion** → Organização de tarefas, visão de prazos e colaboração em equipe.
- **Slack / Microsoft Teams** → Comunicação integrada e gestão de fluxos de trabalho.



4 PÚBLICOS EM MOVIMENTO: DE INFORMAR A COMUNICAR



Comunicar é criar vínculos em um cenário de públicos que se movem e se transformam o tempo todo.

Para compreender a comunicação na sua dimensão estratégica é necessário entender a diferença entre **informar e comunicar**, pois a comunicação estratégica exige clareza e acessibilidade nas mensagens, construção de relações significativas e dinâmicas com diferentes públicos. Como já vimos, informar não basta.

Muitas vezes, esses termos são tratados como sinônimos, mas **a informação é apenas um dos elementos do processo comunicacional**. Comunicar não é simplesmente transmitir uma mensagem, mas estabelecer uma relação que envolve criar contextos de interpretação, abrir espaço para a interação e permitir que os públicos se tornem participantes ativos no processo.

Assim, ela é sempre incerta e sujeita a múltiplos significados na relação estabelecida entre a organização e seus públicos, que não são estáticos. Eles se formam, se transformam e se reconfiguram constantemente, impulsionados por mídias digitais, mudanças sociais e novas experiências de comportamento, lazer, trabalho, consumo etc. Essa fluidez exige atenção e flexibilidade: campanhas ou mensagens que ontem faziam sentido podem perder relevância rapidamente.

A comunicação estratégica extrapola dados organizados, pois requer realizar partilhas e construir vínculos.

A coerência é outro ponto chave: discurso e prática devem estar alinhados. Em tempos de visibilidade permanente, inconsistências são rapidamente percebidas. Por isso, a comunicação precisa ser relacional e *omnicanal*, orientada por princípios e propósito em todos os pontos de contato.

O QUE É OMNISCANAL?

- Integração de **todos os canais de contato** (físico, digital, telefônico, redes sociais).
- Experiência **única, fluída e coerente**, independente do ponto de interação.
- Cliente pode **começar em um canal e continuar em outro** sem perder histórico.
- Estratégia que garante **consistência de discurso e prática** em todos os ambientes.

COMUNICAÇÃO ORIENTADA POR DADOS E COERÊNCIA

- Mais que segmentações: **personas + jornadas**.
- Combinar **dados + escuta ativa**.
- Compreender **desejos, dores, expectativas** em todos os pontos de contato (presenciais, virtuais, híbridos).
- **Coerência** → discurso alinhado à prática.
- **Visibilidade permanente** → inconsistências percebidas rapidamente.
- Comunicação deve ser **relacional + omniscanal**.
- Interações sempre guiadas por **princípios e propósito**.

DO DADO AO DIÁLOGO



Da coleta de dados à construção de vínculos: comunicar é transformar informação em relação.

Mapear e compreender os públicos é essencial. Eles não são estáticos, se formam, mudam e se reconfiguram a todo momento. A estratégia precisa acompanhar essas transformações para manter relevância e fortalecer relacionamentos.

Essa articulação de discursos depende de **dados e monitoramento**. É fundamental testar mensagens em diferentes canais, ajustando narrativas de acordo com a resposta do público.

A tecnologia tornou esse processo ainda mais desafiador e, ao mesmo tempo, mais rico. *Softwares* de monitoramento, análise de dados e redes sociais oferecem informações em tempo real que ajudam a ajustar mensagens, medir impacto e responder rapidamente. Quando bem usadas, essas ferramentas deixam a comunicação mais ágil e próxima das pessoas, tornando-a um ativo estratégico para a organização.

Mapear públicos é sair do discurso genérico e construir relevância contínua.

A atualidade exige **atenção para o relacionamento com os diferentes públicos**. O **mapeamento dos públicos** permite sair do discurso genérico e entregar mensagens que dialogam com as necessidades de cada grupo. Mapear interlocutores e compreender suas demandas é um dos pilares da gestão da comunicação estratégica.

RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS: DO TRADICIONAL AO ESTRATÉGICO

Comunicação não estratégica	Comunicação estratégica
Segmentações simples	Públicos múltiplos e mutáveis
Dados dispersos	Uso estratégico de dados e personas
Discurso genérico	Mensagens personalizadas
Ausência de propósito comunicacional	Alinhamento a metas, perfis e contextos

Comunicação estratégica sustenta **resultados de negócio** quando consegue mapear públicos e conectar mensagens às metas organizacionais.

Os públicos são protagonistas, e não apenas recebem mensagens, mas também participam, cocriam e pressionam organizações. Investidores, parceiros, consumidores e os demais *stakeholders* demandam cada vez mais a nossa atenção; por isso, comunicação e marketing precisam andar juntos, reduzindo barreiras e criando pertencimento.

Os públicos atravessam esferas institucionais, culturais e sociais, influenciando a sustentabilidade da organização.

FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO: COMUNICAÇÃO DIRETA COM OS PÚBLICOS - RELACIONAMENTO PRÓXIMO E SEGMENTADO

- **WhatsApp Business** → Atendimento e relacionamento personalizado.
- **Hubspot / RD Station** → Automação de marketing e CRM integrado.
- **Mailchimp** → Disparo de newsletters segmentadas e personalizadas.



5 MÉTRICAS QUE IMPORTAM: DADOS, REPUTAÇÃO E DECISÃO



Números revelam desempenho; a confiança gera permanência e sustentabilidade.

Conhecer os dados e saber mensurá-los facilita decisões mais assertivas. Em um ambiente de comunicação midiaticizada, não basta acompanhar números de curtidas ou vendas isoladas. É preciso integrar performance e reputação em uma régua única de gestão.

“Mais do que ter dados, é essencial saber analisá-los para jornadas autênticas.” (Meio & Mensagem, 29/03/2023)

A inteligência de dados é um mecanismo reflexivo: traduz métricas em decisões e sentido.

As organizações que conseguem equilibrar indicadores - KPIs de negócio (como aquisição de clientes e conversão) com KPIs de reputação (como confiança, coerência percebida e legitimidade) ampliam sua visão estratégica. Ou seja, **trabalhar com indicadores híbridos, com informações e análises quantitativas e qualitativas** potencializa a comunicação de maneira estratégica. Isso favorece a conquista de resultados imediatos enquanto fortalece vínculos duradouros.

Dashboards vivos, que reúnem métricas em tempo real, são aliados para esse processo. Eles permitem ciclos curtos de aprendizado: testar, medir, ajustar e comunicar novamente. Entretanto, dados em excesso não possuem serventia se não estiverem atrelados a objetivos e metas bem definidas.

LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)

A LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) também coloca a responsabilidade ética no centro: usar dados de forma transparente e responsável é condição para que a tecnologia fortaleça a relação entre marcas e públicos. Afinal, sem confiança, números perdem legitimidade.

FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO: INSPIRAÇÃO E TENDÊNCIAS - INTELIGÊNCIA DE MERCADO

- **Think with Google** → Insights de consumo e comportamento digital.
- **IQ by Intel** → Tendências e pesquisas sobre inovação e tecnologia.
- **Box 1824 Reports** → Estudos de comportamento cultural e de gerações.



6 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA



A IA não substitui a criatividade humana, mas exige que sejamos mais estratégicos no seu uso.

A Inteligência Artificial (IA) é um marco de transformação nas relações sociais e organizacionais, com múltiplas incidências nas interações humanas, afetando dimensões cognitivas, éticas e (inter)comportamentais. Seu impacto não se limita à automação de tarefas simples: ela atua em processos decisivos, da produção de conteúdos à análise de dados complexos. Seu potencial se manifesta em duas frentes: **ganhar velocidade e produtividade e oferecer personalização em escala.**

O papel do profissional mudou. O valor não está mais no volume de produção, mas na **capacidade crítica de interpretar, contextualizar e direcionar.** A tecnologia assume rotinas operacionais; o ser humano preserva aquilo que a máquina não alcança, **visão estratégica, sensibilidade cultural e julgamento ético.**

Trabalhar com a IA não é delegar atividades sem responsabilidades. A tecnologia potencializa e otimiza tarefas, enquanto a atuação humana garante análise crítica e autenticidade nessa construção conjunta.

No cotidiano das equipes, a IA remodela processos e abre novas possibilidades:

- **Criação acelerada** – conteúdos visuais, rascunhos de campanhas e

resumos são produzidos em minutos, liberando espaço para o refinamento criativo.

- **Relacionamento e atendimento** – *chatbots* inteligentes qualificam leads e oferecem respostas imediatas, otimizando a experiência do cliente.
- **Análise preditiva** – dados antes dispersos em relatórios extensos são transformados em **painéis de inteligência em tempo real**, favorecendo decisões ágeis e embasadas.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: OPORTUNIDADES E RISCOS

Oportunidades	Riscos
1. Geração de conteúdo com rapidez. Criação multimídia: textos, imagens e vídeos gerados com qualidade crescente.	1. Conteúdos superficiais ou pouco originais
2. Atendimento automatizado inteligente (<i>chatbots</i> mais naturais e eficazes.)	2. Risco de perda de humanização no contato.
3. Personalização em escala: campanhas ajustadas para cada perfil.	3. Possibilidade de vieses e discriminação. Resultados distorcidos por bases de dados limitadas. Privacidade: coleta e tratamento de dados ainda geram insegurança.
4. Análise de dados veloz e em tempo real: <i>dashboards</i> e relatórios automatizados.	4. Questões éticas e de transparência. Uso sem transparência pode abalar a confiança.
5. Velocidade: processos que levavam dias são feitos em horas.	5. Excesso de dependência: equipes que deixam de lado a criatividade humana. Perda de autenticidade: risco de conteúdo genérico e impessoal.

O avanço da inteligência artificial (IA) amplia a capacidade operacional da comunicação: geração de textos, análise de sentimento, segmentação, automação de campanhas. Mas também impõe um novo desafio: como manter o olhar crítico e o julgamento ético em meio à produção automatizada de sentido?

IA potencializa e o humano autentica

A IA não substitui o gestor de comunicação, ela potencializa sua capacidade de observar e decidir. O humano assume um papel de curadoria: interpretar contextos, calibrar tons, avaliar coerência e garantir autenticidade, autoria e conduta ética.

IA NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

- Recurso estratégico, não substitui a centralidade da estratégia.
- Ferramenta que amplia possibilidades, sem reduzir a comunicação ao técnico-operacional.
- Permite personalizar experiências, analisar dados em escala e acelerar criação.
- Valor surge com: **interpretação crítica + sensibilidade cultural + alinhamento à identidade.**
- Boa condução gera ciclo virtuoso: decisões embasadas → narrativas consistentes → vínculos sólidos
- Comunicação não só acompanha a transformação digital, a conduz, fortalecendo reputação, relevância e impacto social.

Comunicação estratégica é uma construção coletiva entre pessoas e tecnologias.

FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DADOS

- **ChatGPT / Jasper A** → Apoio na criação de textos e brainstorm.
- **Looker Studio (Google Data Studio)** → *Dashboards* de dados integrados.
- **Crystal Knows** → Análise de perfis comportamentais para comunicação personalizada.



7 CONCLUSÃO

A comunicação estratégica é o sistema reflexivo da organização, o espaço em que ela observa, compreende e reconfigura a si mesma. Mais do que transmitir mensagens, **comunicar é decidir e aprender**, e a gestão da comunicação estratégica é o elo entre decisão, sentido e confiança.

Em um ambiente marcado por hiperexposição, complexidade, velocidade e midiaticização, as organizações se sustentam quando são capazes de se colocar em um movimento de compreensão e aprendizagem contínua. É isso que as torna coerentes, confiáveis e capazes de agir com legitimidade. Não há estratégia sem comunicação. E toda comunicação exige responsabilidade ética.

É o que permite às **organizações públicas e privadas** agir com coerência, dialogar com legitimidade e aprender com o mundo. No setor privado, essa competência sustenta reputação e vantagem competitiva. No setor público, assegura transparência, credibilidade e legitimidade democrática. Em ambos, a comunicação é essencial para a boa governança.

Aprendizagem contínua

As transformações nos obrigam a sair da inércia e aprender o tempo todo.

Cada ação comunicacional, um post, uma coletiva, uma campanha, um comunicado interno, é também um experimento simbólico. A comunicação estratégica observa esses experimentos, avalia os efeitos e transforma experiência em conhecimento.

Quando a comunicação aprende, a organização aprende. Esse é o princípio fundamental da gestão comunicacional contemporânea: transformar a visibilidade em inteligência institucional.

Comunicação estratégica como prática de coerência

Gerir a comunicação é gerir a coerência entre o que se pretende e o que se torna público.

Toda organização é, antes de tudo, uma narrativa, e cabe à comunicação organizar essa narrativa para que ela faça sentido dentro e fora da instituição.

A coerência comunicacional é a forma contemporânea de governança simbólica, que permite manter integridade entre decisão, ação e percepção. Gestão comunicacional é gestão de sentido.

O ambiente digital exige que o **gestor de comunicação** produza sentido com responsabilidade, sendo:

- **Analista:** capaz de interpretar dados e contextos;
- **Narrador:** capaz de traduzir estratégias em linguagem compreensível;
- **Curador:** capaz de mediar tecnologias, pessoas e significados;
- **Aprendiz:** capaz de revisar práticas e atualizar discursos.

A comunicação estratégica é mais do que uma função técnica; é uma **competência institucional**. Ela conecta gestão, tecnologia e cultura, transformando informação em sentido e sentido em confiança.



GLOSSÁRIO

Midiatização: Processo pelo qual tecnologias e mídias reconfiguram práticas sociais e organizacionais, tornando a comunicação parte constitutiva das decisões.

Dispositivo: Rede de saberes, práticas e poderes que organiza o que pode ser dito e feito em uma instituição. Na gestão da comunicação, corresponde aos sistemas de decisão e observação.

Dataficação: Transformação das interações sociais e comunicacionais em dados quantificáveis, que permitem observar padrões e orientar decisões.

Topografia da gestão: Formas emergentes de organização do trabalho (em rede, híbridas, colaborativas, em *squads* ou *newsrooms*) que expressam novas dinâmicas comunicacionais.

Seguimento: Efeito simbólico, cognitivo ou comportamental resultante da comunicação. Pode envolver reconhecimento, conhecimento, atitudes, percepções, impressões e comportamentos.

Coerência comunicacional: Grau de alinhamento entre discurso, prática e percepção. É o principal indicador da confiança institucional.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Patrícia. Estratégias de sucesso na comunicação corporativa. Meio & Mensagem, 29 mar. 2023. Disponível em:

<https://www.meioemensagem.com.br/opinioao/estrategias-de-sucesso-na-comunicacao-corporativa>. Acesso em: 05/08/2025.

HOFFJANN, Olaf. “Tear down this wall”: a theory of strategic communication that integrates both communication and organizational theory. Journal of Communication Management, [S.l.], 2024. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2023-0103>. Acesso em: 05/08/2025.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. Reflexões sobre o dispositivo de gestão estratégica da comunicação em um contexto de digitalização. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, Porto Alegre, v. 31, p. 1-9, jan./dez. 2024. DOI: <https://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2024.1.44118>. Disponível em:

<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistafamecos/article/view/44118>. Acesso em: 05/08/2025.

MARINS, Patrícia. Confiança e comunicação no playbook de líderes em 2023. Meio & Mensagem, 4 jan. 2023. Disponível em:

<https://www.meioemensagem.com.br/opinioao/confianca-e-comunicacao-no-playbook-de-lideres-em-2023>. Acesso em: 05/08/2025.

MEIO & MENSAGEM. Atendimento personalizado: o que é e 6 técnicas para otimizar a experiência do cliente. São Paulo: Meio & Mensagem, 10 abr. 2023. Disponível em:

<https://www.meioemensagem.com.br/proxima/atendimento-personalizado-o-que-e-e-6-tecnicas-para-otimizar-a-experiencia-do-cliente>. Acesso em: 05/08/2025.