



## **Componentes da Comunicação Estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos<sup>1</sup>**

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira<sup>2</sup>

Profa. Maria Aparecida de Paula<sup>3</sup>

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

### **Resumo**

Esse artigo busca contribuir para as discussões sobre comunicação estratégica, aprofundando aspectos teórico-conceituais e práticos que conferem essa dimensão ao processo nas organizações. Para tal, propõe-se cinco componentes fundamentados na teoria da comunicação e no campo da administração: tratamento processual, inserção na cadeia decisória, gestão de relacionamentos, planejamento sistemático e monitoramento.

### **Palavras-chave**

Comunicação organizacional; dimensão estratégica; componentes e interfaces.

### **Introdução**

A reflexão proposta nesse artigo é parte de um estudo realizado pelas autoras a partir da tese de doutorado *Dimensão Estratégica da Comunicação Organizacional no Contexto Contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica* (OLIVEIRA, 2002)<sup>4</sup>, com o objetivo de aprofundar aspectos teórico-conceituais e práticos que conferem dimensão estratégica à comunicação organizacional na atualidade.

Discussões e estudos sobre esse tema têm sido uma tônica na produção acadêmica e no mercado de comunicação organizacional desde a década de 1990. São significativos, entre outros, estudos que buscam distinguir funções gerenciais e táticas da comunicação organizacional como Riel (1997), Cornelissen et al. (2005), Lee (2006), Putnam, Costa & Garrido (2002). Especificamente na área de relações públicas, destaca-se a produção científica de Grunig (1992, 2003) e Kunsch (2003), no Brasil.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

<sup>2</sup> Diretora e professora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas. Doutora em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Líder do grupo de pesquisa “Aspectos teórico-conceituais da Comunicação Organizacional”, PUC Minas/CNPq. E-mail: ivone@pucminas.br

<sup>3</sup> Professora da Faculdade de Comunicação e Artes e do Instituto de Educação Continuada da PUC Minas e consultora em estratégias de comunicação. Especialista em Planejamento de Comunicação pelo CIESPAL – Equador. E-mail: mcida.com@terra.com.br

<sup>4</sup> A tese de doutorado foi apresentada pela professora Ivone de Lourdes Oliveira à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 2002.



No mercado profissional, o estudo conduzido pela Fundação IABC – *International Association of Business Communicators*<sup>5</sup>, desde 1985, sobre Excelência na Comunicação Empresarial, vem constituindo uma referência relevante sobre práticas de comunicação estratégica em organizações e consultorias da área em âmbito mundial. No entanto, ainda são restritas referências conceituais sobre componentes específicos que conferem essa dimensão ao processo.

Pensando a comunicação como o campo de conhecimento que promove interfaces entre campos diversos (BRAGA, 2004), partimos da fundamentação teórica da comunicação organizacional nesse campo e buscamos também referenciais da administração, pautando-nos ainda numa perspectiva da inserção das organizações na sociedade contemporânea. Para atuar com a complexidade de cenários e de demandas daí decorrentes, as organizações são levadas a uma revisão de estruturas, conduta, políticas e estratégias, bem como da forma como concebem e gerenciam seus processos comunicacionais.

A estruturação da sociedade em redes, o acesso e a facilidade de troca de informações e opiniões e a estruturação da sociedade em redes ampliam os espaços de articulação entre os atores sociais. Eles desempenham múltiplos e simultâneos papéis, avançando crescentemente nas suas demandas de participação social e na conscientização dos seus direitos como cidadãos. Conseqüentemente, crescem as exigências de conduta ética e responsável das organizações, cada vez mais compelidas a prestarem contas sobre impactos da sua atuação e práticas de negócios.

Como decorrência, o campo da comunicação organizacional passa também por transformações. Uma das mais significativas refere-se a uma abordagem integrada do processo comunicacional, que supera um patamar técnico-instrumental, avançando para um outro, processual e relacional.

Nessa perspectiva, a comunicação passa a ser inserida na cadeia decisória das organizações e nos seus processos estratégicos, respaldada em planejamento e monitorada de forma sistemática. Destaca-se, aqui, sua função de construir sentido para decisões e ações das organizações, na busca de concretização de resultados e de validação pública junto aos atores sociais.

Entre os estudos mencionados que abordam a comunicação estratégica, Riel (1997) refere-se a uma pesquisa desenvolvida pela *Conference Board* Estados

---

<sup>5</sup> A IABC tem sede nos Estados Unidos e representação nos cinco continentes, com mais de 13000 profissionais de comunicação empresarial em 60 países e mantém uma fundação de pesquisa e estudos nesse campo. (IABC, 2006)



Unidos/Canadá, que incluiu duas etapas num período de dez anos (1987 e 1997). Com base nos resultados, o autor ressalta que:

Diretores de comunicação organizacional não são meros condutores de informação, eles desempenham o papel de assessores estratégicos da gerência. A comunicação, junto com a gestão financeira, a gestão de produção e a gestão de recursos humanos, espera contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. (RIEL, 1997, apud TROY, 1993, p.1)

Outro estudo conduzido por Cornelissen et al. (2005)<sup>6</sup>, teve o objetivo de delinear a prática de comunicação corporativa e conceituar suas dimensões como função gerencial e estratégica. Os autores constataram um crescente reconhecimento teórico e prático do papel da área como função gerencial em apurar, veicular e interpretar informações dos atores sociais e do ambiente, bem como posicionar a organização junto à sociedade. No entanto, verificaram também que esse reconhecimento apresenta-se fragmentado e limitado na literatura de gestão estratégica e de relações públicas.

No Brasil, até o final da década de 1980, a área da comunicação nas organizações tinha uma atuação marcadamente tática, associada à produção de jornais internos e a ações esporádicas de comunicação externa. De outro lado, era muito acentuada a compartimentalização de estruturas de comunicação em ações de jornalismo, publicidade e relações públicas, desenvolvidas de forma desarticulada e sem um direcionamento que garantissem seu tratamento processual.

A redemocratização do país provocou uma mudança nessa postura e as organizações passaram, gradativamente, a trabalhar seus processos comunicacionais numa perspectiva estratégica. Essa tendência ganhou força com a intensificação das mudanças do contexto contemporâneo no decorrer da década de 1990, evidenciada em pesquisa realizada pelo Instituto DataAberje de Pesquisas em 2005, com profissionais de 117 empresas no Brasil, selecionadas entre as 500 maiores e melhores da Revista Exame

Na pesquisa empírica realizada para a tese também foram perceptíveis movimentos nessa direção. Um dos presidentes das organizações consideradas<sup>7</sup>, ressaltou, entre outros aspectos, que a comunicação desempenha três papéis fundamentais: participar do alinhamento estratégico da empresa, tornar conhecidas

---

<sup>6</sup> A pesquisa envolveu revisão de trabalhos empíricos e teóricos sobre gestão da comunicação e estudos de caso de empresas européias como Nokia, Shell, Siemens e Philips. Foram analisadas quatro dimensões: a) papéis, competências e atividades dos profissionais que atuam com comunicação corporativa, b) estrutura e atribuições da área, c) questões políticas e culturais que contextualizam e mediam suas respectivas atividades, e d) utilização e contribuição dos processos e produtos de comunicação.

<sup>7</sup> As empresas pesquisadas foram Alcan Alumínio do Brasil, na unidade de alumínio primário em Ouro Preto – MG, atual Novellis Brasil e Samarco Mineração.



mudanças decorrentes das exigências contemporâneas e trabalhar o entendimento dos atores internos sobre essas mudanças e seu impacto na cultura organizacional.

Embora seja crescente o número de organizações no Brasil e no mundo que mantêm um processo de comunicação contínuo e consolidado, o avanço da comunicação estratégica não é homogêneo nem linear, ocorrendo em estágios diferentes. Muitas atuam de forma instrumental e pontual, como decorrência de visões ainda restritas das organizações sobre o papel do campo da comunicação na contemporaneidade e de conhecimento e competência inadequadas dos profissionais da área.

### **Componentes da comunicação estratégica**

No campo da comunicação, é importante compreender a referência ao termo gestão estratégica da comunicação organizacional a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento do processo com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais.

Nesse entendimento, é fundamental indagar sobre os requisitos que determinam dimensão estratégica à comunicação organizacional. Foi o que buscamos a partir da tese, posteriormente complementado com a análise da produção científica e de práticas comunicacionais no mercado. Identificamos cinco componentes fundamentados na teoria da comunicação e em subsídios do campo da administração:

- a) tratamento processual da comunicação;
- b) inserção na cadeia decisória;
- c) gestão dos relacionamentos com os atores sociais;
- d) uso sistemático de planejamento;
- e) monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais.

#### **a) Tratamento processual da comunicação**

O tratamento processual da comunicação é um componente estrutural da dimensão estratégica e deve ser considerado em dois aspectos. O primeiro refere-se à sua abordagem como processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir da aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas dos seus subcampos (relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda). O segundo diz respeito à sua



integração à gestão da organização, de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócio e a contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo (RIEL, 1997; KUNSCH, 2003; GRUNIG, 2003). Cornelissen et al. contribuem com essa idéia ao destacarem que:

Isso requer conhecimento do negócio ou setor no qual a organização opera e da natureza do processo de elaboração estratégica (competência esta que falta algumas vezes), bem como uma visão estratégica de como a comunicação pode contribuir para as estratégias corporativas e de mercado e para diferentes áreas funcionais na empresa. (CORNELISSEN ET AL., 2005)

É importante ressaltar também que o tratamento processual da comunicação pressupõe a combinação e articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional. A concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a constatação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestar contas da sua atuação e reconhecer o papel e ação dos atores sociais.

Diante desse quadro, amplia-se gradativamente sua interação com os atores, o que pressupõe a circularidade de discurso entre os envolvidos e ressalta a insuficiência do paradigma clássico/informacional para dar conta da complexidade com a qual as organizações se deparam no processo de interação com a sociedade. Torna-se essencial buscar fundamentos teóricos no paradigma relacional que considera emissor e receptor como interlocutores, acrescenta a influência do contexto e reconhece a importância da mensagem e do meio. França (1998) afirma que o processo comunicacional *“circunscreve a relação – mediada discursivamente – de sujeitos interlocutores.”*

Essas questões se apresentam de forma evidente na comunicação organizacional a partir da segunda metade da década de 1990, com a necessidade das organizações se reconhecerem parte do processo de interlocução com os atores sociais e agentes comunicativos. Isso as leva a pensar seus processos comunicacionais num enfoque processual e integrado, a partir de um eixo onde estratégias de interação com a sociedade se estabeleçam, alinhadas às suas políticas e práticas de gestão.

Nas empresas pesquisadas, isso pôde ser verificado no modelo de gestão da comunicação interna por elas adotado. O modelo tem como núcleo a comunicação face-a-face das lideranças com as equipes, articulada aos meios impressos, visuais e eletrônicos e às campanhas e eventos de integração. Essa articulação entre fluxos informacionais e relacionais favorece uma visão integrada e processual do conjunto da atuação da organização, bem como a leitura e o entendimento, pelos atores sociais, do ambiente e sua influência na organização.



Para Queré (1991), o campo da comunicação se localiza para além de uma ação representativa de aquisição, de transmissão e tratamento da informação, e o concebe como espaço da ação compartilhada entre sujeitos:

A idéia fundamental é então que a comunicação não é um processo no qual os estados intencionais são previamente providos de suas determinações, onde os fatos e as hipóteses (representações de um mundo real pré-definido) tornam-se mutuamente manifestos, mas uma atividade conjunta de construção de uma perspectiva comum, de um ponto de vista compartilhado, como base de inferência e de ação. (QUERÉ, 1991, p.7)

O fato de a comunicação ultrapassar uma mera função informativa, avançando no componente relacional, confere uma base estrutural a esse primeiro componente da dimensão estratégica.

Outro aspecto a considerar no tratamento processual da comunicação é a necessidade de condução integrada e articulada com outras áreas da organização. Isso é fundamental porque a comunicação é um processo inerente ao conjunto da organização, no qual cabe à área profissional oferecer a fundamentação, o aporte metodológico e o apoio técnico para garantir sua inteconalidade. Essa perspectiva se fundamenta na concepção de Braga, que compreende o campo da comunicação como “*efetivamente um âmbito de interfaces*” (BRAGA, 2004, p.227), onde diferentes conhecimentos se entrecruzam, onde pontos de vista divergentes e convergentes se confrontam, para, a partir de problematizações, chegarem à elaboração de um conhecimento específico:

Quanto à “interface” – parece ser um termo adequado para referir a presença de atividades, no espaço social, que envolvem origens, processos e objetivos não inicialmente confluentes (mas antes pertencentes a “áreas” diferenciadas). Assim, cada componente da atividade comparece com seu acervo (historicamente constituído) de práticas e de conhecimento. (BRAGA, 2004, p. 226).

Na perspectiva do tratamento processual requerida pela dimensão estratégica, é fundamental ainda que a comunicação interna seja estruturada e conduzida de forma integrada com a comunicação externa, alinhando as diferentes ações e meios dessas duas frentes. Essa articulação assegura coerência e visão de conjunto às políticas, estratégias e ações organizacionais. Cheney e Christensen ressaltam a necessidade dessa integração:

O que observamos hoje é que a noção de limites organizacionais vem tornando-se cada vez mais problemática, embora se constitua um ponto de referência inevitável. A comunicação externa e interna, na prática, não se situa mais em campos separados. Essa separação não é mais fértil e nem justificável.”



(CHENEY; CHRISTENSEN, 2003, tradução de Ana Luisa de Castro Almeida e Stela Arnold)

Dois fatores mencionados na Introdução tornam esse alinhamento fundamental. De um lado, a articulação dos atores sociais em rede, com crescente mobilização para defesa dos seus interesses. De outro lado, as exigências de conduta ética, regras de governança corporativa e responsabilidade social. A articulação entre comunicação interna e externa evita que os posicionamentos e relacionamentos sejam fragmentados ou incoerentes, criando, conseqüentemente, condições para a percepção de conjunto pelos atores sociais. Além disso, esse alinhamento é fundamental para a construção de sentido e condicionante para validação pública da organização.

#### **b) Inserção da comunicação na cadeia de decisões**

Esse componente da dimensão estratégica da comunicação é um requisito para orientar a análise de situações e cenários que afetam os atores sociais e a adoção, pela organização, de mecanismos que considerem expectativas e demandas desses atores.

Nessa inserção, a comunicação exerce um papel balizador do ambiente interno e externo, conforme mencionado anteriormente, na medida em que permite sinalizar cenários e considerar a perspectiva dos atores sociais nas decisões, indagando-se sobre o sentido daí decorrente para eles. Nesse estágio é possível dimensionar o que pode afetá-los ou não, suas expectativas e reações e a abordagem adequada para propiciar construção de sentido. Pereira e Herschmann apontam que:

O campo da comunicação como um todo, entendido como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações – e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais – desempenha esse papel-chave fascinante de constituir-se em ambiente por excelência de construção da realidade contemporânea. (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002, p.30)

O envolvimento da comunicação no processo decisório decorre do entendimento da alta administração sobre a função estratégica do processo na gestão organizacional. Cornelissen et al. (2005) ressaltam esse aspecto, ao afirmarem que, para a comunicação ser envolvida no processo de tomada de decisão, é crucial que ela desempenhe um papel gerencial na organização. Os autores destacam ainda que esse envolvimento determina uma atuação pró-ativa dos profissionais de comunicação, na medida em que são consultados sobre os efeitos de determinadas decisões e ações na reputação da organização e no seu relacionamento com os atores sociais, e não apenas chamados para executar programas eventuais ou isolados.





Esse componente é particularmente importante também para o gerenciamento da complexidade de cenários e de conseqüências de mudanças rápidas e contínuas nas relações de trabalho e no ambiente interno, um desafio nas organizações na contemporaneidade. O crescente número de organizações com atuação global, e conseqüente vulnerabilidade aos movimentos do ambiente externo, exigem cuidados nas decisões e tradução rápida dos acontecimentos e seus impactos internamente.

Nesse sentido, gerentes e supervisores entrevistados na pesquisa empírica ressaltaram a importância da comunicação de mudanças para reduzir ruídos daí decorrentes, que causam inseguranças e insatisfações, influenciando o clima organizacional e o relacionamento com os atores sociais.

De importância similar é a análise de necessidade de abordagem de decisões em fase de estudo, considerada no processo decisório. Também para lideranças entrevistadas na pesquisa empírica, é fundamental que tenham referências a respeito, de modo a abordarem razões e impedimentos da organização para não se posicionarem nessas situações.

### **c) Gestão de relacionamentos**

A gestão de relacionamentos, terceiro componente identificado, torna-se, cada vez mais, uma exigência colocada às organizações pelas características da sociedade organizada em rede e pelos múltiplos papéis desempenhados pelos atores sociais. Como exposto na Introdução, no contexto contemporâneo, o tratamento da comunicação restrito aos fluxos informacionais é insuficiente para abarcar a complexidade dos processos comunicacionais e favorecer sua gestão estratégica no campo das organizações. Ashley ressalta:

No contexto atual, a empresa que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo precisa ter competência para ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por stakeholders (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos). (ASHLEY, 2002, p.5)

A gestão de relacionamentos é um componente estratégico na medida em que enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada. Ressalta-se que essas oportunidades requerem o apoio de meios de informação que favoreçam um permanente e claro posicionamento da organização sobre sua atuação e questões de interesse dos atores sociais a ela ligadas. As oportunidades de relacionamento permitem maior





contextualização e aprofundamento de referências sobre decisões e abordagem de dúvidas e questionamentos dos atores sociais em relação à organização. A esse respeito, Grunig afirma:

um relacionamento comportamental abrangente surge quando ações dos públicos e a organização exercem conseqüências mútuas. É nesse momento que um grupo de indivíduos se converte num público ativo e estratégico e não meramente numa audiência passiva. (GRUNIG, 2003, p.83)

Uma pesquisa qualitativa sobre tensões e desafios das organizações no contexto global, realizada pela consultoria de gestão *AMROP/HEVER Group*<sup>8</sup> com mil presidentes de empresas de 19 países, reforça a importância da contextualização para os atores sociais. Em 1998, a pesquisa identificou três fatores de tensão para as organizações - aceleração de mudanças, comunicação e complexidade de cenários, e três desafios – crescimento, atuação global e governança corporativa. Em 2001, surgiram dois novos fatores de tensão – simultaneidade e urgência competitiva –, e a comunicação voltou a ser indicada como ponto de alta preocupação entre os dirigentes, além de fator chave para uma gestão estratégica. Cabrera (2002) ressalta:

a comunicação é o desafio da década, rompeu a barreira secular de que as informações de alto conteúdo só atingiam um pequeno número de pessoas. Foi assim até que a tecnologia das informações, as redes e a internet quebraram todos os paradigmas e permitiram que altos conteúdos de informações circulassem entre milhões de pessoas. Essa revolução tem de ser administrada pela empresa. A democratização das informações rompe o velho axioma de que informação é poder. (Cabrera, 2002, p.53-54).

### **c) Processo planejado**

O alinhamento e apoio efetivo da comunicação aos objetivos e estratégias organizacionais e a necessidade de contemplar a perspectiva dos atores sociais requerem intencionalidade e sistematização, pautadas em metodologias do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um instrumento de tomada de decisões e de direcionamento em horizontes de longo prazo que deve fundamentar a formulação de estratégias de posicionamento e de relacionamento da organização com o ambiente, buscando garantir a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais. A esse respeito, Kunsch ressalta que:

Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. (KUNSCH, 2003, p.245)

---

<sup>8</sup> A pesquisa foi realizada em parceria com a Universidade de Harvard, em 1998, e atualizada em 2001. A consultoria Cabrera e Associados participou dos dois estudos. (CABRERA, 2002, V.1)



Alguns requisitos são fundamentais em relação a este componente da dimensão estratégica da comunicação. O primeiro é que o planejamento do processo seja respaldado pelo planejamento estratégico da organização, por levantamento de demandas das diferentes áreas internas e por pesquisas de opinião e de percepção dos atores sociais. É fundamental considerar também referências de diagnósticos de áreas afins como pesquisas de mercado, de clima organizacional e auditorias de cultura, entre outras.

O segundo é uma clara explicitação do suporte da comunicação às diferentes frentes da gestão organizacional, como gestão de pessoas, de mercado, social e institucional, e o desdobramento de programas, projetos e ações por unidade de negócio e regiões de atuação da organização, de modo a atender demandas ou realidades específicas.

O terceiro requisito refere-se ao envolvimento dos profissionais de comunicação e de outras áreas da organização na elaboração das estratégias comunicacionais. Esse compartilhamento, também destacado no primeiro componente, é fundamental para contemplar diferentes visões e experiências, bem como variáveis sócio-culturais do ambiente da organização e perspectivas dos atores sociais.

É importante destacar que essa é uma tendência identificada na formulação de estratégias organizacionais no contexto contemporâneo. Whittington (2004) enfatiza que a condução compartilhada é uma grande transformação na elaboração e condução de estratégias empresariais, o que representa um avanço do modelo de planejamento estratégico centralizado e profissionalizado dos anos de 1960 e 1970, também destacadas por Wood (1996) e Kunsch (2003).

A pesquisa empírica realizada evidenciou um significativo avanço no uso de metodologias de planejamento na comunicação organizacional voltadas para apoiar a visão de futuro das empresas pesquisadas, com horizontes de longo prazo, desdobrados em ciclos bienais ou trienais.

#### **d) Processo monitorado**

O monitoramento constitui o quinto componente da dimensão estratégica da comunicação. Por meio de metodologias e instrumentos específicos, a organização pode identificar e avaliar, de forma sistemática e periódica, expectativas e demandas dos atores sociais e a influência que exercem na sua atuação. Nesse sentido, um pressuposto



deste componente é a avaliação do processo comunicacional tanto na perspectiva da organização e dos atores sociais envolvidos.

Numa outra perspectiva, Grunig (2003) aponta a importância do monitoramento do ambiente e de questões críticas para a organização por meio de pesquisas e de contatos com grupos específicos. O autor destaca que os mecanismos de acompanhamento e avaliação permitem gerenciar essas questões e trabalhar o posicionamento ou ação da organização a respeito.

O monitoramento deve contemplar dois níveis. O primeiro nível refere-se à qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e a referências de mercado. Nesse nível, é possível também gerenciar o processo de construção de sentido a partir de avaliação e mensuração do grau de conhecimento e de entendimento dos atores sociais envolvidos.

O segundo nível diz respeito à contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais. Para tal, é necessário estruturar um padrão que contemple a definição de indicadores de desempenho alinhados ao processo alinhados aos objetivos estratégicos da organização, e metodologias de avaliação e mensuração que incluam pesquisas qualitativa e quantitativa, com periodicidade estabelecida e suporte metodológico de instituto de pesquisa. Cornelissen et al. ressaltam uma crescente demanda das organizações em relação a esse segundo nível:

Quando a contribuição ou valor agregado de uma função particular para a organização é grande e visível, é mais provável que aquela função seja um insumo garantido para o processo de decisão estratégica...Apreender e quantificar a contribuição da comunicação corporativa para a organização e para o desempenho do negócio é, portanto, crucial, embora, infelizmente, nem sempre usual.” (CORNELISSEN ET AL., 2005)

Os mecanismos de monitoramento possibilitam também que sejam agregados novos pontos de vista sobre decisões e processos organizacionais, a partir do permanente acompanhamento do processo e do ambiente.

O conjunto dos cinco componentes possibilita a proposição e consolidação de políticas de comunicação que orientem as decisões e diretrizes da organização. Para Muriel e Rota (1980), uma política de comunicação explícita e sistematiza o conjunto de princípios e diretrizes que fundamentam o processo, assegurando sua coerência e articulação. Kunsch argumenta também que “definir uma política global de comunicação é algo fundamental, pois é ela que deverá direcionar toda a comunicação da empresa ou organização.” (KUNSCH, 2003, p.273)

Por outro lado, a partir da gestão dos fluxos informacionais e relacionais, voltada para o tratamento e a contextualização de questões da organização, de influências do

ambiente e pontos de interesse dos atores sociais, é possível trabalhar o papel da comunicação na construção de sentidos.

Nessa direção, Pereira e Herschmann apontam também a importância daquilo que seria uma logística e, ao mesmo tempo, um ordenamento de sentido, por meio de processos comunicacionais na construção de uma comunicação estratégica: “... ou seja, da natureza, da distribuição e das formas de circulação de fluxos de sentido em determinado ambiente ou contexto, que nos vai permitir a construção de estratégias comunicacionais, de gestão, realmente eficientes.” (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002, p.34)

Uma outra perspectiva é colocada por Paulino (2001), em relação a esse aspecto. A partir de pesquisa empírica realizada na Mercedes Benz sobre a recepção no processo comunicacional no mundo do trabalho, ela afirma:

...o sentido se completa no confronto da leitura com o próprio dia-a-dia da fábrica e, desse conjunto, ele apreende o significado que lhe diz respeito...É isto o que o trabalhador procura extrair dos veículos de comunicação. Encontrado e confirmado esse sentido, pode preocupar-se com outros significados. (PAULINO, 2001, p.285)

### **Conclusão**

A comunicação organizacional entrou no século XXI requerendo novos paradigmas para enfrentar as transformações da sociedade contemporânea. Como se constata a partir do exposto nesse artigo, práticas pautadas nos componentes da dimensão estratégica permitem que as organizações ultrapassem o modelo clássico informacional e o patamar tático-instrumental dessa área, para avançar na direção do diálogo com a sociedade.

Ao estruturarem e conduzirem o processo comunicacional numa dimensão estratégica, elas estabelecem mecanismos de interlocução continuada com os atores sociais e consideram suas diferentes perspectivas nas decisões. Esses são fatores-chave para assegurar consistência, coerência e permanência do processo e, conseqüentemente, favorecer a formação de sentido sobre sua atuação e de credibilidade da sua conduta.

A consistência e a coerência decorrem, de um lado, da estreita relação entre as ações comunicacionais e os objetivos e estratégias dessas organizações, sustentadas por políticas que procurem avançar na direção de práticas socialmente responsáveis; de outro lado, da constante consideração da perspectiva dos atores envolvidos. Já a permanência decorre da própria decisão política de considerar e trabalhar a comunicação como base para consecução dos objetivos, metas e estratégias de negócio e de gestão no longo prazo.

Trabalhar a comunicação organizacional numa dimensão estratégica pressupõe pensar o campo da comunicação como zona de interface tanto entre conhecimentos científicos diferentes (com a administração, sociologia, psicologia, economia, entre outros), como o espaço de trocas simbólicas e práticas entre atores sociais que trazem consigo as mais diferentes demandas, expectativas e interesses. Essa perspectiva enfatiza o componente dialógico e relacional das interações comunicativas entre a organização e atores sociais.

### COMPONENTES DA DIMENSÃO ESTRATÉGICA

#### 1. Tratamento processual da comunicação:

- abordagem em visão ampla e integrada;
- integração ao sistema de gestão da organização;
- consideração e respeito à perspectiva dos atores sociais.

#### 2. Inserção da comunicação na cadeia de decisões:

- análise de questões e situações com impacto para os atores sociais;
- mecanismos de consideração de expectativas e demandas de informação e de interação dos atores sociais.

#### 3. Gestão de relacionamentos:

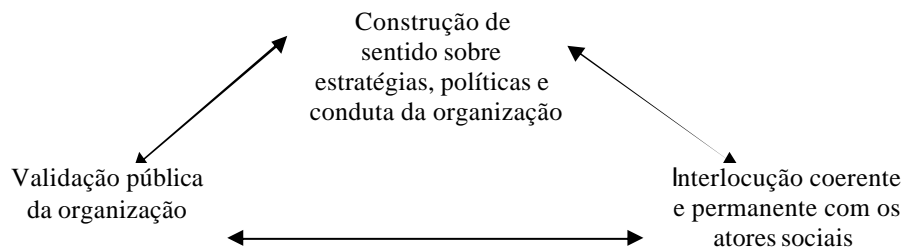
- ênfase em oportunidades de interação com os atores sociais,
- gestão integrada dos fluxos informacionais (veículos).

#### 4. Processo planejado:

- alinhamento da comunicação à estratégia organizacional;
- contribuição de lideranças e áreas na formulação e condução das estratégias comunicacionais;
- intencionalidade e respaldo técnico-metodológico.

#### 5. Processo monitorado:

- identificação e avaliação de expectativas e demandas dos atores sociais;
- mecanismos estruturados de avaliação e mensuração de impactos e resultados;
- identificação e gestão de questões críticas ou estratégicas.





### **Referências bibliográficas**

ASHLEY, Patrícia Almeida. A consistência entre discurso e prática. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas** : a contribuição das empresas. São Paulo: Petrópolis, 2002.

BRAGA, José L. **Os estudos de interface como espaço de construção do Campo da Comunicação**. In: Contraponto 10/11. Rio de Janeiro: UFF, 2004.

CABRERA, Luiz Carlos de Queiroz . Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. In: **Manual de Gestão de pessoas e equipes**, Vol. 1, São Paulo, Editora Gente, 2002, p. 47-58.

CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thoger. Organizational Identity: linkages between internal and external communication. In: **Organization communication in an age globalization: Issues, reflections, practices**. George Cheney et al. Illinois: Waveland Press, 2003. Traduzido e adaptado pelas professoras Ana Luisa de Castro Almeida e Stela Arnold (PUC Minas Virtual, 2005)

CORNELISSEN, Joep P; BETTEKE, Van Ruler; BEKKTUM, Tibor. **Corporate Communication: towards an extended practice-based theoretical conceptualization**. In: Breakout Session 5, 9th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity, and Competitiveness. Madrid: Reputation Institute, May, 2005. Disponível em CD-ROM.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. **Jornalismo e vida social: a história amena de um jornal mineiro**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

GRUNIG, James (Org.). **Excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. In: **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Umesp, ano 24, n° 39, 2003.

IABC – *International Association of Business Communication*. Disponível em < <http://www.iabc.com> > Acesso em FEV/2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEE, Thomas J. As doze dimensões da comunicação estratégica. In: **Strategic Communication Management**. Melcrum Publishing. Disponível em < <http://www.melcrum.com> > Acesso em 7/4/2006.

LIBAERT, Thierry. **El plan de Comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación**. México: Limusa, 2005.

MURIEL, María; ROTA, Gilda. **Comunicacion institucional: enfoque social de relaciones publicas**. Quito: CIESPAL, 1980.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.

PAULINO, Rosli A. Fígaro. **Comunicação e Trabalho**. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: A. Garibaldi, 2001.



PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, 2. sem. 2002.

PUTNAM, Linda L; COSTA, Joan; GARRIDO, J. Francisco. **Comunicación empresarial - nuevas tendencias en la comunicación para ptencializar la estrategia empresarial**. Barcelona:Ediciones Gestion, 2002 .

QUERÉ, Louis. D'un modele epistemologique da la communication a un modele praxeologique. **Réseaux**, Paris, n.46-47, 1991.

RAE – **Revista de Administração de Empresas**. Volume 44, nº 04, out/dez 2004, (p. 44-53)

RIEL, Cees B.M. Van. **Comunicação Corporativa**. Madrid: *Prentice Hall*, 1997.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o Modernismo: recuperando a prática. *In: RAE – Revista de Administração de Empresas*. Volume 44, nº 04, out/dez 2004, (p. 44-53)

WOOD, Thomaz J. **Uma nau sem rumo**. *In: Carta Capital*, São Paulo: Editora Confiança, ano 02, 26/06/1996, p.20 -25.