



O Papel Da Comunicação Na Gestão Estratégica Das Organizações¹

Larissa Conceição dos Santos²
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

Resumo

O presente trabalho busca apresentar a comunicação como uma estratégia competitiva para as organizações por meio de um sistema eficiente de gestão que permita às empresas fortalecer a sua imagem e converter os trabalhos de comunicação em resultados positivos para a organização. Assim, trata-se de um ensaio teórico que, por meio de uma revisão da bibliografia acerca da comunicação organizacional e também das teorias administrativas sobre gestão estratégica organizacional, bem como analisar o conceito comunicação organizacional para entender de que maneira ela afeta o desempenho das empresas e, dessa forma, estabelecer como pode ser efetuada a gestão da área de comunicação para que ela se firme com uma área estratégica para as organizações.

Palavras-chave: Relações públicas; comunicação organizacional; gestão estratégica.

Introdução

O cenário organizacional atual tem mostrado diversos avanços, tanto estruturais e tecnológicos, quanto humanos e administrativos e, para tanto, exige novas mudanças de postura e aperfeiçoamento dos profissionais que pretendem atuar nesse mercado.

Diante da alta competitividade empresarial e de uma sociedade tão complexa, a necessidade de um gerenciamento verdadeiramente estratégico nas organizações se faz eminente, principalmente no tocante a comunicação, para que a harmonia entre as expectativas dos públicos e os objetivos traçados pelas organizações se torne fator indispensável ao sucesso da qualquer negócio.

No início do século XX a administração voltava-se essencialmente para os processos, pautada pelos estudos de Frederic W. Taylor, que pregava a racionalização e padronização do trabalho na busca pela produtividade, e pela organização e estruturação das empresas por meio de seu processo administrativo defendida por Henry Fayol.

¹ Trabalho apresentado na Sessão Comunicação organizacional, relações públicas e propaganda, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de graduação 2º semestre do curso de Administração da UFSM-RS e Bacharel em Relações Públicas pela mesma universidade, e-mail: larililith@yahoo.com.br.



Nesse período o foco na tecnologia e a adequação das estruturas que garantissem o “modo mais eficiente de administrar” subvalorizavam o potencial humano e por vezes desconsideravam sua influência para a maximização dos lucros, um dos principais objetivos nesse contexto.

Foi somente em meados da década de 30, com o surgimento da escola das Relações Humanas, que o fator humano começou a ser estudado e valorizado como importante diferencial à produtividade das organizações.

A partir desse momento deram-se os primeiros passos para o reconhecimento da interação entre a organização e as pessoas, ou grupos sociais ligados a ela, (tanto interna quanto externamente) na busca pelo sucesso empresarial.

Tais condições abrem caminho para o estudo da comunicação, centrada justamente no relacionamento entre a organização e o público, e sua efetiva contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais, executada primordialmente pelos relações públicas.

Partindo desse pressuposto este trabalho tem por objetivo apresentar a comunicação organizacional como uma área estratégica a ser explorada pelas organizações que desejem efetivamente tornarem-se competitivas e, para tanto, se propõe a analisar a influência da comunicação nas organizações e, ainda esclarecer como a comunicação pode apresentar resultados para a gestão estratégica organizacional.

Assim, ao longo do trabalho discorre-se sobre os fundamentos da comunicação organizacional e a sua influência para a gestão estratégica das empresas, tendo como coordenador desse processo o profissional de relações públicas, o qual defende-se ser, por sua essência estratégica, o responsável por essa gestão.

Conceitos Fundamentais

Podemos definir comunicação organizacional, basicamente, como aquela comunicação dirigida ao público relacionado à organização (direta ou indiretamente) e que subentende uma comunicação interna, direcionada a funcionários e colaboradores em geral, e uma comunicação externa, direcionada aos clientes, sociedade, acionistas, fornecedores e outros públicos de interesse da organização, entre outras definições que serão posteriormente esclarecidas com a comunicação mercadológica, institucional e administrativa.



Se considerarmos a organização como um sistema que precisa estabelecer trocas com o meio para garantir a sua sobrevivência, ou seja, precisa relacionar-se com as pessoas, com a sociedade com o governo, etc, pois dessa interação depende a sua continuidade, então podemos afirmar que o mecanismo que media esse relacionamento, ou o meio por onde se estabelece a interação é a própria comunicação.

THAYER (1972, p. 122) define comunicação organizacional como “todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização”, assim, podemos dizer que toda a relação estabelecida na organização, de troca de informações e dados que se estabelece como processo natural a qual atividade, passa pela comunicação para ser efetivada.

Ora se então a comunicação se apresenta como um processo vital para qualquer organização e sabendo-se que a atividade de Relações Públicas tem como objeto a interação entre a organização e seus públicos, estabelecida por meio da comunicação, podemos perceber a existência de uma interface que permeia a atuação dos Relações Públicas e o processo de comunicação nas organizações, de maneira que as Relações Públicas são essenciais para a excelência no processo de comunicação e a comunicação é o mecanismo/meio para a efetividade da função de Relações Públicas.

Alguns autores, como por exemplo KUNSCH (2003) e LUPETTI (2006), conceituam a comunicação organizacional como o composto formado pela comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, e a comunicação institucional, denominado comunicação integrada.

A comunicação organizacional integrada pode ser compreendida como a atuação sinérgica dessas áreas, convergidas para um mesmo objetivo, ou seja, guiadas por uma estratégia global e bem definida que possa nortear os planos e táticas de comunicação para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

No entanto, para fins desse trabalho, não se pretende aprofundar esses conceitos, mas sim destacar, de maneira mais ampla, a importância da comunicação com um todo para a sobrevivência de qualquer organização, e assim se possa demonstrar que a gestão estratégica das empresas precisa levar em consideração a influência do processo comunicacional para a consecução dos objetivos pretendidos.

Comunicação E Organização: Uma Relação De Sobrevivência



Quando falamos que a comunicação é indispensável para a sobrevivência organizacional estamos confirmando a idéia de que

toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue com um programa de Comunicação (TORQUATO, 1986, p.57-58).

Isso significa dizer que as organizações perceberam a importância de terem o apoio e compreensão das pessoas para o crescimento de seus negócios, pois de nada adiantaria uma empresa ofertar produtos ou serviços que não atendessem à necessidade da sociedade, da mesma forma se sua política de atuação não for entendida corretamente pelos seus funcionários e clientes também não será por eles apoiada.

Para que uma empresa possa atuar estrategicamente ela precisa ter sua missão, visão e valores bem definidos e que traduzam verdadeiramente onde ela espera chegar e a que ela se propõe e, da mesma forma, precisa também estabelecer objetivos que estejam alinhados a proposta da organização.

Entretanto, de nada adiantará definir esses aspectos de forma concisa e estratégica se tais informações não formem amplamente divulgadas na organização, e isso significa que suas diretrizes precisam ir além daquelas simbólicas placas (ou quadros) colocados no interior de muitas empresas com o intuito de expor esses conceitos, como se tal prática fosse suficiente para transmiti-los e interioriza-los.

Torna-se imprescindível que os membros da organização compreendam e conheçam tais definições e apliquem-nas em seu dia-a-dia, pois quando os departamentos voltam suas ações para a consecução das metas organizacionais a empresa prospera e seus ideais são certamente atingidos.

Para que a comunicação entre organização e público seja efetivamente bem sucedida é necessário que se tenha “capacidade de traduzir os princípios organizacionais em diretrizes de atuação diante dos públicos” (FRANÇA, 2006, p. 10). Ou seja, para garantir a compreensão de todos acerca dos ideais traçados pela empresa faz-se indispensável um sistema de comunicação eficiente e bem estruturado.

A interiorização do conceito organizacional pelos membros da empresa será refletida, também, no seu relacionamento com a sociedade, por meio da imagem formada pelo público externo. Isso significa que trabalhando internamente a comunicação, buscando divulgar e promover a identificação dos colaboradores para com o ideal da empresa, há uma unificação e um fortalecimento interno, que é refletido aos clientes por



meio de um discurso consistente e uniforme, denotando verdadeiramente o compromisso da organização.

Tal visão é fundamental a todas as organizações, e, especialmente àquelas que, buscando tornar-se competitivas em seu mercado, adotam diferenciais que lhes conferem uma grande vantagem perante as demais, mas, no entanto, não comunicam ao seu público de interesse quais sejam tais diferenciais.

O que pode ser visivelmente percebido, pois, “nas organizações de sucesso, a comunicação não tem um fim em si mesma, mas sim um instrumento da administração que visa claramente obter resultados [...]. Nessas, é clara a percepção que a comunicação agrega valor aos seus produtos e serviços” (EDUARTE, 2006, p. 106), em oposição a outras que acreditam estar a comunicação organizacional relegada apenas a assessoria de imprensa.

O que reafirma o fato de que ter uma estratégia bem elaborada não é suficiente para obter o sucesso nos dias de hoje, se o público simplesmente não reconhecer os diferenciais da empresa ou não identificar-se com eles. E esse é um erro bastante comum de muitas empresas que buscam efetuar uma gestão estratégica, mas esquecem que para alcançar seus objetivos precisam comunicar e convencer seus colaboradores a apoiá-los e ainda seus clientes a escolhê-los entre tantos outros no mercado.

È nesse ponto justamente que a comunicação irá apresentar a sua importância para que as empresas consigam atingir os seus objetivos e possam gerir de forma realmente estratégica seus negócios.

Primeiramente é preciso ter consciência que uma organização trabalha com pessoas (colaboradores) e para pessoas (clientes/stakeholders), como salienta IANHEZ

A administração das organizações é, na sua essência, uma ampla gama de relações entre pessoas. Relações entre pessoas são fundamentadas na comunicação. Ela é a busca da compreensão e da harmonia, a necessidade de compreender o que os outros querem, para que sejam atingidos objetivos e harmonizados interesses coletivos e individuais (2006, p.181).

Isso quer dizer que para obter êxito em seu empreendimento ela precisará contar com o empenho e a boa vontade de seus funcionários e ainda deverá conquistar seus clientes.

Para que isso seja possibilitado a empresa precisa de estratégias de comunicação bem definidas que permitam angariar a confiança e empenho dos colaboradores, melhorar a comunicação com o público externo, fortalecendo o relacionamento com aqueles clientes já conquistados e promovendo a organização aos seus públicos potenciais.



A comunicação é responsável pelo diálogo entre a organização e seus públicos internos e externos. Esse diálogo se estabelece, internamente orientado pela política organizacional e condizente com a cultura e a identidade consolidadas, ou seja, trabalha com os valores e crenças que movem os colaboradores a cooperarem, identificarem-se com os objetivos almejados e assim comprometer-se com ideais da empresa.

Externamente o papel da comunicação será também o de refletir a realidade da organização, seu conceito, seus valores por meio de uma imagem que atenda as expectativas do público e que possibilite, da mesma forma, a identificação deles para com o propósito da organização.

E para tanto são os profissionais de relações públicas os encarregados de administrar esse relacionamento por meio da comunicação uma vez que

pode-se afirmar que o “ser” das relações públicas situa-se na sua natureza permanente como fonte orientadora das estratégias e das ações da organização na busca da realização de seus objetivos corporativos, o que supõe que haja uma interação da organização com as partes interessadas (FRANÇA, 2006, p. 4).

Talvez o posicionamento desses profissionais a frente da área de comunicação nas empresas seja um dos principais fatores de sucesso para a mesma, uma vez que a atividade de relações públicas cumpre a sua função estratégica e auxilia verdadeiramente a organização no alcance de seus objetivos quando é valorizada e participa das tomadas de decisão

Gerenciando Estrategicamente, Comunicando Com Excelência

Para que possamos compreender como a comunicação pode contribuir para a gestão estratégica das organizações precisamos aprofundar esse conceito, hoje tão amplamente disseminado no universo organizacional.

Quando falamos em gestão estratégica estamos discorrendo sobre o “conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo.” (HUNGER e WHEELLEN, 2002, p.4). Trata-se de métodos ou modelos utilizados para administrar ou gerenciar uma organização de maneira que lhe confira um diferencial competitivo frente às demais, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, físicos, materiais ou humanos.

Sua implementação prescinde as atividades de avaliação e controle permanentes, além de uma profunda análise ambiental e também das forças e fraquezas inerentes à organização. Ou seja, a definição de estratégias pela organização é o primeiro passo a ser



dado a pós a definição dos objetivos e metas a serem alcançados, é “como” a empresa pretende chegar aonde almeja.

Isso significa que para auxiliar na gestão organizacional as estratégias de comunicação devem ter como norte as macroestratégias da organização que podem ser definidas como “as grandes ações ou caminhos que a empresa deve adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente empresarial” e que funcionam como “o grande guarda-chuva orientativo para o posterior delineamento das estratégias empresariais”(OLIVEIRA, 2005, p.92).

A necessidade emergente de as organizações adotarem modelos de gestão estratégica aparece pela oferta cada vez maior de empresas qualificadas que buscam angariar a simpatia e conquistar a confiança dos públicos-alvo, assim, frente a uma concorrência altamente preparada, disparam à frente aquelas empresas que oferecerem um diferencial em termos de produtos, serviços ou no próprio discurso organizacional.

Ganha força a idéia de pensamento estratégico e metodologias para a elaboração compartilhada de estratégias capazes de delinear direcionamentos com foco de longo prazo, voltados para a geração de múltiplas fontes de criação de valor para a organização e para os atores sociais com ela envolvidos (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p.41).

Para que a comunicação possa auxiliar na gestão estratégica da organização ela precisa aliar o seu planejamento aquele elaborado pela organização a fim de cumprir com a missão, visão e os objetivos traçados pela empresa, ou seja, a comunicação precisa estar integrada com os demais setores e as suas ações precisam ser orientadas pelas diretrizes globais da organização.

Assim, o gestor da comunicação deve ser responsável pelo diagnóstico do ambiente interno e externo da organização com vistas a avaliar os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças que se apresentam e como a empresa pode fazer frente a esse cenário utilizando-se da comunicação para firmar um posicionamento vantajoso e competitivo frente as demais, como enfatiza KUNSCH

As organizações modernas, para se posicionar diante da sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente (2006, p. 38).

As ações de comunicação devem ser pensadas e articuladas a partir das políticas e objetivos traçados pela organização, participando das decisões sobre as suas diretrizes juntamente com todos os executivos das demais áreas, uma vez que a comunicação afeta



praticamente todos os níveis da empresa, necessita ser planejada, de maneira a somar esforços para o sucesso da empresa.

Isso significa que a comunicação interfere no desempenho da empresa e pode representar o sucesso ou o fracasso da mesma, como, por exemplo se interpretarmos erroneamente as mensagens e informações veiculadas pela empresa, tal distorção poderá prejudicar a imagem da mesma a ponto fazê-la perder credibilidade perante seus clientes.

Por isso é tão importante percebermos que tudo o que a empresa faz e o que ela é, na sua essência, são direta ou indiretamente representados pela comunicação por meio de seu discurso organizacional, da sua imagem e das ações de comunicação procedentes da organização.

A questão fundamental está em como tornar a comunicação uma estratégia competitiva, uma vez que a sua atuação parece tão subjetiva e de difícil mensuração. A solução parece estar em uma gestão estratégica da comunicação organizacional, e na implementação de um planejamento de comunicação alinhado aos objetivos gerais da empresa e interligado ao planejamento global da mesma.

Isso significa pensar a comunicação estrategicamente e perceber a sua importância como uma área indispensável à organização e que merece não só investimentos para a sua implementação, mas também precisa de reconhecimento e poder decisório juntamente com os demais departamentos da empresa.

Internamente o departamento de comunicação precisa estar organizado de maneira integrada agregando todas as áreas que dizem respeito à comunicação, como relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, organização de eventos, responsabilidade social, auditoria de imagem, entre outros.

Tal idéia parte do princípio que ações isoladas de comunicação representam desperdício de energia para a organização, uma vez que muitas vezes essa área atua segmentada, com alguns profissionais responsáveis pelo contato com a imprensa, outros pela comunicação interna, outros pela divulgação e promoção, ser nenhum estar orientado pela mesma estratégia ou buscando os mesmos objetivos.

Acerca disso, o autor Roberto Castro Neves (2000) expõe uma proposta para implementação da comunicação organizacional integrada que tem como principal característica a integração das áreas afeitas à comunicação em uma grande "equipe", chamada por ele de "Colegiado" para que se discutam e definam todas as ações de comunicação de maneira conjunta.



Mas antes da implementação de qualquer sistema ou modelo de gestão da comunicação, é imprescindível a sua valorização pelas empresas como um dos fatores indispensáveis para a efetividade de seu gerenciamento, pois, caso contrário, a empresa estará deixando de aproveitar todo o potencial que esse campo tem a oferecer como uma estratégia competitiva e que pode ser um diferencial para a excelência nas organizações, isso significa que a organização precisa ter uma cultura mais aberta e receptiva à comunicação.

Também o modelo de gestão global adotado pela empresa é fator preponderante para a implementação de uma estratégia de comunicação eficiente, principalmente no que diz respeito à participação dos gestores departamentais no processo decisório, uma vez que para alcançar a efetividade na área de comunicação é necessário que seu responsável tenha o respaldo dos altos escalões da empresa e possua abertura para, juntamente com a equipe diretiva, definir os rumos da organização.

Ainda, para o estabelecimento de uma gestão estratégica da comunicação organizacional o gerente/gestor de comunicação precisa estar atento as questões emergentes da sociedade a fim de avaliar as oportunidades e ameaças existentes e também antecipar-se aos acontecimentos que possam direta ou indiretamente afetar a organização.

Torna-se fundamental, para que todo o processo de comunicação organizacional seja avaliado e principalmente percebido pela alta administração da empresa, a criação de um sistema de mensuração de resultados em comunicação para que seja possível avaliar o trabalho realizado e apresentar dados concretos dos resultados alcançados com os investimentos em comunicação.

A necessidade da comunicação exercida pelos Relações Públicas como gestores estratégicos viabiliza a construção de um projeto comum, através da expansão de canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos compartilhem idéias, comportamentos e atitudes. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados.

Mas o que a maior parte das empresas não percebe é que as mudanças sociais e tecnológicas decorrentes nas últimas décadas estão dando um rumo bastante singular aos negócios.

A tendência é que as pessoas busquem princípios nas organizações pelos quais possam identificar-se, ou seja, a função social da empresa e a sua filosofia institucional



irão sobrepor-se aos produtos ofertados, uma vez que o mercado, notadamente concorrencial, tem tornado uniforme tanto a oferta de produtos quanto de preços.

Ou seja, o foco não estará mais no produto final ofertado pela organização, pois a saturação da oferta torna os clientes mais seletivos, e estes, agora, estarão mais atentos ao comportamento da empresa, no seu discurso, seus valores, sua postura ética, seu comprometimento com o social e com a sustentabilidade mundial.

E para atender a essas exigências as organizações precisarão de um trabalho eficaz e eficiente de comunicação, que seja responsável pela administração dos relacionamentos e o atendimento às expectativas dos públicos, e que possua uma visão institucional e não apenas mercadológica ou técnica.

Em outras palavras, as empresas necessitarão valorizar o trabalho de relações públicas com estratégico, entender que sua atuação não se limita a organização de eventos, ou ainda a criação de releases, entre tantas outras tarefas meramente técnicas atribuídas a essa área.

Assim afirma-se que os Relações Públicas contribuem para a Gestão estratégica da empresa, por meio da administração dos relacionamentos pautados na comunicação, o que é possível graças a função estratégica inerente a atividade de Relações Públicas que se concretiza na organização através da participação desses profissionais na definição das estratégias globais que nortearão a empresa e na elaboração do planejamento estratégico.

Isso porque os Relações Públicas conseguem visualizar as implicações que os objetivos e as ações da empresa podem ter na percepção dos públicos e assim contribuem para o melhor direcionamento do negócio. Também por meio da integração do planejamento de comunicação alinhado aos objetivos globais da empresa, ou seja, o planejamento global e o de comunicação devem alinhar-se na busca dos resultados pretendidos.

Posicionamento esse defendido também por Argenti que se mostra favorável a esse alinhamento entre a estratégia da empresa e a comunicação organizacional

Ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação conforme manifestado na declaração de missão e visão da empresa. Ao fazer isso criando uma estratégia geral, a empresa evita repercussões posteriores. Como todas as organizações operam a serviço da boa vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca de suas organizações (2006, p. 44).

A soma desses esforços não garante o sucesso ou fracasso definitivo de uma organização, como nenhuma estratégia pode definir, mas representa uma proposta de um



caminho a ser percorrido como uma alternativa que pode representar um diferencial competitivo às organizações, se pensado, planejado e implementado estrategicamente.

O importante é que se entenda que gerenciar estrategicamente uma organização é, acima de tudo, pensar todas as áreas da empresa de forma estratégica, é ter a visão de que a ação conjunta e integrada de marketing, finanças, recursos humanos, orientados pelas mesmas diretrizes organizacionais e com foco na consecução dos objetivos globais da organização farão a diferença nesse gerenciamento.

E, portanto, essa gestão estratégica deve incluir a comunicação, não apenas como uma área ou departamento a ser valorizada, mas como um processo intrínseco a todas as organizações, e de fundamental importância para o bom andamento das relações internas, externas e para a consolidação da imagem e da reputação da empresa.

Esse aspecto difere substancialmente as organizações que atuam estrategicamente daquelas que agem com eficiência técnica. As em presas que possuem uma gestão estratégica apoiada em um trabalho consistente de comunicação estarão gerenciando relacionamentos e expectativas, promovendo bem estar e trabalhando com consciência plena de suas ações conseqüências, pois sabem que tudo o que fizerem será avaliado pela sociedade e poderá comprometer a percepção do público a seu respeito.

Já as organizações que atuam com eficiência técnica ou “eficácia operacional” como define Porter (1999), estarão apenas ofertando produtos e oferecendo preços, nada mais que isso, pois acreditam que fazer um trabalho bem feito e apresentar produtos de qualidade ao mercado são condições suficientes para garantir a preferência do consumidor. A comunicação nessas empresas se limitará ao envio de releases à imprensa e a confecção de peças publicitárias para a promoção de seus produtos.

Porter estabelece a diferenciação entre estratégia e eficácia operacional como

eficácia operacional (EO) significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos [...]. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*. (1999, p.47-48)

Então para que a comunicação se constitua em uma legítima estratégia empresarial suas práticas precisam ser diferenciadas e não constituir técnicas e processos comuns de divulgação e feedback. O diferencial competitivo será alcançado com o estabelecimento de práticas inovadoras e, como sugere também Porter (1999), essa diferenciação decorre da escolha das atividades e pela maneira como elas são desempenhadas.



Portanto, como já foi-se o tempo em que a escolha de produtos estava pautada meramente pela necessidade de consumo, hoje as empresas que almejam manterem-se competitivas precisam investir e muito em comunicação, pois o mercado muda muito rapidamente, as pessoas têm seus sonhos e percepções alteradas à velocidade das evoluções tecnológicas, e se as organizações não estiverem atentas a isso perderão definitivamente o seu espaço.

Considerações finais

Gerenciar estrategicamente a comunicação é uma entre tantas estratégias que a organização necessita implementar para alcançar seus objetivos, no entanto muitas vezes essa área não recebe o merecido reconhecimento e, por conta disso, é pouco ou ainda mal aproveitada por seus gestores, tornando-se apenas um dispêndio de verbas com publicidade ou eventos que não trarão retorno algum à organização.

Portanto, se os gestores puderem por meio da comunicação maximizar seus resultados, e estabelecerem uma posição de destaque perante seus concorrentes com sustentabilidade, através de alternativas diferenciadas para a realização das atividades de comunicação, então a valorização desse campo indicará uma perspectiva de integração da comunicação organizacional às estratégias emergentes nas organizações, e estas, por sua vez, gozarão de um melhor aproveitamento de seus recursos em comunicação e terão imenso retorno dos investimentos aplicados nessa área.

Como muito bem enfatiza KUNSCH (2006) quando expõe que a gestão da comunicação nas empresas é muitas vezes encarada como um processo operacional e

diversas vezes ela é gerida muito mais com ênfase nas tarefas do que nos processos. Sua função terá de ser muito mais abrangente e proativa. Como parte integrante da gestão estratégica, ela deverá auxiliar a organização a fazer a leitura de cenários e das ameaça e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas (p.39)

Assim como o bom funcionamento de uma engrenagem afeta o desempenho da máquina, a implementação da comunicação organizacional de maneira estratégica atuará como o esforço que faltava para, em harmonia com os demais departamentos, buscar o melhor caminho para o sucesso organizacional.

Com essas observações pretende-se ter sido atingido o objetivo principal de destacar a comunicação organizacional como uma estratégia vantajosa para as empresas e como um diferencial competitivo, tendo em vista que a maioria das organizações não



possui um sistema planejado e diferenciado de comunicação e assim, aqueles que souberem tirar proveito e administrar com excelência esse campo poderão estar à frente das demais organizações.

Referências bibliográficas

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

EDUARTE, Ricardo. “Relações públicas de resultados”. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2ª ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2006.

FRANÇA, Fábio. “Relações Públicas no século XXI: relacionamento com pessoas”. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2ª ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2006.

HUNGER, J. David.; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e Prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4º ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. “Planejamento estratégico para a excelência da comunicação”. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2ª ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2006.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2005 – 4º ed.

OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 13ª reimpressão.



THAYER, Lee O. **Princípios de Comunicação na administração.** São Paulo: Editora Atlas, 1972.

TORQUATO, Gaudêncio do Rego. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.