



## **Comunicação Estratégica nas Organizações: Atuação Profissional e Formação Acadêmica<sup>1</sup>**

Renata Trindade PINTO<sup>2</sup>

Universidade Federal do Pará, PA

### **RESUMO**

O presente artigo pretende discutir os novos paradigmas da comunicação organizacional frente às atuais necessidades do mercado de trabalho. A globalização da economia e das idéias repercutiu decisivamente na formação deste cenário, impactando as organizações contemporâneas. A comunicação organizacional, nesse sentido necessita alinhar-se ao planejamento estratégico da instituição, exigindo dos profissionais uma formação acadêmica de qualidade e adequada, para que os mesmos possam adquirir as competências e habilidades gerenciais.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação estratégica; gestão organizacional; atuação profissional; formação acadêmica.

### **Considerações iniciais**

A presente pesquisa pretende promover uma reflexão teórica sobre a importância da atuação da comunicação em nível estratégico nas organizações contemporâneas, refletindo sobre a alocação da área de comunicação em nível de gestão para que os objetivos institucionais sejam alcançados com maior eficiência e eficácia.

O modelo de gestão que prevalece hoje nas empresas destaca a comunicação como elemento chave, passando a ser imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que se tornou um diferencial competitivo no mercado. Entretanto, na prática observa-se que a maioria das organizações, apesar de um proferirem exaustivamente o discurso da comunicação estratégica, ainda não conferem à área competências gerenciais.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Estudante de graduação do 8º semestre do curso de Comunicação Social da UFPA E-mail: [renata\\_tp@yahoo.com.br](mailto:renata_tp@yahoo.com.br).



Partido desta hipótese, o estudo pretende destacar a formação acadêmica como elemento fundamental para a mudança deste quadro, uma vez que a universidade, como instituição superior do conhecimento, pode fornecer a futuros profissionais a base necessária para atuarem estrategicamente, orientando as mudanças no mercado.

A idéia desta pesquisa surgiu a partir de uma inquietação gerada pela observação da realidade da comunicação organizacional atualmente. Muito se fala em comunicação estratégica, no entanto, na prática a área de comunicação nas empresas ainda não tem a devida importância e autonomia necessária ao exercício com qualidade e alinhado aos objetivos empresariais.

Diante deste atual panorama da comunicação empresarial no país, torna-se fundamental o aprofundamento de pesquisas teóricas sobre o assunto, primeiro porque é um tema relativamente novo e segundo porque poderá trazer contribuições para o melhor entendimento acerca do papel estratégico do comunicador organizacional diante das novas necessidades do mercado, destacando a academia como vanguarda neste processo.

### **Novas tendências de mercado e a comunicação organizacional**

A transição do século XX para o século XXI foi marcada por intensas e rápidas mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas. A organização<sup>3</sup> como unidade básica de sociedade contemporânea sofreu diretamente os impactos gerados por essas mudanças, que influenciaram os novos modelos de gestão e engendraram novas dinâmicas no mercado de trabalho.

Os avanços tecnológicos e os meios de produção, sobretudo os meios de transporte, automação, telecomunicação e informática acarretaram em um substancial aumento da competitividade na economia mundial, fenômeno esse denominado globalização da economia. “A dinâmica tecnológica, pela amplitude das transformações, cria um novo referencial para o trabalho, mudando em profundidade as relações técnicas e sociais de produção”. (DOWBOR, 2006, p. 18).

No entanto, é válido ressaltar que a constante evolução no processo de comunicação faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites econômicos e comecem a provocar diversas influências culturais e ideológicas entre os

---

<sup>3</sup> Entende-se organização, aqui, como a união de mais de uma pessoa em torno de um objetivo comum. Podendo ser uma escola, família, igreja, empresas capitalistas públicas, privadas, organizações não governamentais etc.



países, tendo como principal instrumento a programação da informação através da eletrônica, retratando o notável desenvolvimento tecnológico.

A partir dessas modificações estruturais, as organizações inseridas nesta sociedade globalizada buscam de forma intensa por profissionais devidamente qualificados com competências para assumir as novas demandas de um mercado extremamente competitivo. Passa-se a exigir destes profissionais habilidades do ponto de vista técnico, gerencial, intelectual, humano e social, para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos.

Dentre as principais mudanças, que indicam a necessidade de novos perfis profissionais, pode-se citar o fluxo internacional e volatilização do capital, formação de monopólios, blocos regionais, e um dos fatores mais impactantes para a comunicação: a expansão das novas tecnologias da comunicação e informação. “Nenhum século da história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XXI” (DRUCKER apud KUNSCH, 2006, p.2).

De acordo com Bueno (2009), as empresas que pretendem sobreviver a essas mudanças precisam redimensionar suas estratégias de gestão, havendo uma constante revisão de paradigmas, uma menor estratificação e maior flexibilização de suas estruturas.

É válido ressaltar que tais mudanças vão bem além da economia e envolvem conflitos culturais e de relacionamento. Nesse sentido, as organizações inseridas neste conturbado cenário precisam estar atentas para inovar nos processos e sistematizar suas estruturas pautadas na “institucionalização da instabilidade”, conforme afirma o colunista da Revista Época Negócios, Clemente Nóbrega.

Para Bueno (2009), “O sistema de planejamento atual já não funciona mais porque tende a ver as coisas de maneira fragmentada, buscando estabelecer padrões que se acomodam a modelos anteriormente conhecidos”.

Diante desses novos paradigmas de gestão nas organizações e da necessidade de um novo perfil profissional que se adeque às atuais necessidades, cabe aqui, ressaltar a comunicação sob novos olhares, conferindo a esta área competências e habilidades estratégicas como forma de obter melhores resultados.

“O processo de globalização mundial delienciava um novo perfil de agência de publicidade e propaganda e de uma empresa de comunicação corporativa do presente e do futuro. Todos esses fatores



estão provocando novas formas de sociabilidade e novas posturas dos agentes responsáveis pelas comunicações, dos setores públicos e privados e de segmentos das sociedades civil, com fortes conseqüências sobre todas as organizações em geral”. (KUNSCH, 2006, p.3)

Diante deste complexo cenário, um dos caminhos para se buscar a excelência da comunicação empresarial é se valer das ferramentas e aplicações de planejamento, organização, execução e controle. Ou seja, agir estrategicamente.

### **A comunicação estratégica nas organizações**

“A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc) ou junto à opinião pública”. (BUENO, 2009).

Partindo desta definição de comunicação, inicia-se a discussão sobre o conjunto complexo de fatores que devem ser levados em consideração no exercício do profissional de comunicação organizacional.

Conforme já destacado, as novas tecnologias comunicacionais rompem barreiras e instauram uma nova ordem, surgindo daí um novo ritmo de relacionamentos. Para o professor Wilson Bueno, referência nos estudos de comunicação empresarial, uma das tendências é que a comunicação passa a ser comandada por jovens, o que lhe confere características como informalidade, ânsia pelo risco, inovação criatividade “A comunicação empresarial tende a ser mais ágil, democrática, participativa, e com certeza mais colada às novas tecnologias”. (Bueno, 2009).

“A Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das novas tecnologias, obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é, basicamente, ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências”. (BUENO, 2009)

Nesse sentido a gestão do conhecimento e a troca eficiente de informações no meio empresarial passam a ser fundamentais. “O desempenho do gestor também é



mensurado pela sua capacidade de se comunicar bem e pela sua capacidade de mobilizar talentos”, afirma Bueno.

Os produtos e serviços oferecidos, agora são influenciados pela lógica do individualismo, característica marcante da contemporaneidade. Assim, estes passam a ser customizados havendo uma profunda revisão de valores nas áreas de marketing, logística, atendimento e distribuição. É a chamada segmentação de mercado ou dos públicos, que provocadas por uma redefinição dos conceitos de tempo e espaço que exige maiores e melhores formas de interação da empresa com seus públicos de interesse (*stakeholders*).

Aqui, é necessário questionar a visão estática, que classifica os públicos em internos, externos e mistos, e agir dentro de uma perspectiva dinâmica, procurando identificar, a partir dos acontecimentos e de seus comportamentos, os públicos estratégicos (*stakeholders*). Estes são, em tese, os empregados, os acionistas, os consumidores, os fornecedores e os emergentes reativos. (KUNSCH, 2009)

A comunicação tem a responsabilidade, portanto, de assumir o desafiador papel de mediadora entre as organizações e esses diversos agentes.

A diluição das fronteiras, viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõe os públicos de interesse das organizações, obrigando estas a repensarem seus paradigmas de gestão e relacionamento. Por se tratar de relações humanas, mais do que a simples gestão de materiais, a comunicação toma espaço de função estratégica, assim como a área financeira ou de recursos humanos.

A fim de buscar identificação e consonância com os atuais valores sociais, as empresas precisam assumir uma personalidade, chamada por estudiosos da área de imagem. O processo de formação e consolidação dessa imagem é bastante complexo e envolve a adoção de práticas que devem ser internalizadas primeiramente pelo público interno.

Este é o primeiro desafio do profissional de comunicação: Lançar mão de ferramentas e elaborar estratégias para que o público interno assimile a missão, visão e valores da empresa em que atuam, para que essa “personalidade” possa ser incorporada, fortalecida e projetada na sociedade, sempre levando em consideração a pluralidade deste público.

Outra tendência da comunicação empresarial, que assumiu importância estratégica nas empresas é a tão falada responsabilidade sócio-ambiental. Algumas empresas já até possuem área específicas para esta frente de atuação, objetivando assim construir uma imagem positiva e alinhada aos novos conceitos valorizados pela sociedade.

A responsabilidade social provoca desafios e mudanças na Comunicação Corporativa. Somada às Relações Públicas e à Assessoria de Imprensa, aparece crescentemente nas empresas a atividade de Relações Comunitárias, responsável pelo contato direto das empresas com os seus públicos. (PESSOA, 2009, p. 12)

A adoção da função de *ombudsman* com a finalidade de ouvir reclamações, dúvidas e sugestões dos clientes, criação de sites com recursos como chats, salas de bate-papo, dentre outros canais de comunicação também fazem parte das inúmeras estratégias de aproximação adotadas pelas empresas. As promoções, premiações, marketing esportivo, marketing cultural, também fazem parte desse leque de oportunidades criadas pelas empresas para projeção positiva de sua imagem.

Diante de toda a complexidade da atuação da área de comunicação, torna-se imprescindível por um lado a competência do profissional que está a frente do processo e por outro, a consciência dos altos executivos da importância de conferir maior autonomia e influência na tomada de decisões desta área.

Surge a partir deste pressuposto uma série de discursos no sentido de valorizar a comunicação organizacional como estratégica nas organizações. Estratégica, pois, para que os objetivos institucionais sejam alcançados efetivamente não se pode prescindir do alinhamento do planejamento de comunicação com o planejamento estratégico da organização.

Como diz a literatura administrativa, a cultura, filosofia e política organizacional é um processo gerado por diretrizes e orientações estratégicas, em nível gerencial. Sendo assim, no momento em que a cúpula da empresa decide parâmetros como missão, visão, valores e objetivos, e os coloca em prática na empresa, passa a desencadear todo um processo de formação da cultura empresarial.

Daí a importância do alinhamento do planejamento de comunicação ao planejamento da empresa, para que a comunicação também seja inserida na cultura organizacional, sendo esta a única forma de ser de fato estratégica.

Como meio de atingir a estratégia, surge o tão difundido conceito de comunicação integrada, formulado em meados dos anos 80 por Gaudêncio Torquato e Margarida Kunsch. Tal conceito diz que as diferentes áreas da comunicação (jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda), devem atuar de forma sinérgica e integrada, lançando mão de suas diferentes, específicas e complementares ferramentas para mover a dinâmica da comunicação empresarial com excelência.

Cabe aqui, conceber a junção entre essas diferentes áreas de forma complementar. O publicitário atua na produção de peças para eventos internos, externos, atendimento, promoções etc. O jornalista atua, sobretudo no relacionamento com a imprensa através da elaboração de *press-releases*, reportagens institucionais, produção de *house-organs*, clipping, auditoria de imagem etc. Já o profissional de relações públicas atua na pesquisa da comunicação interna, organização e execução de eventos, buscando a integração entre os diferentes setores da organização.

Apesar desta clara definição de habilidades, competências e funções das diferentes áreas, todas devem atuar sobre os parâmetros de um planejamento minucioso, que deve prever as ações comunicacionais a curto, médio e longo prazo. Assim cada ação deve estar alinhada a este planejamento buscando objetivos específicos diferentes, porém o mesmo objetivo geral: fortalecer, consolidar e institucionalizar a organização.

Segundo Kunsch (2006), são atributos para uma comunicação excelente:

“O valor que o executivo principal e os membros da administração de organizações destinam à organização; o papel e o comportamento do executivo responsável pela comunicação – toma decisões e não funciona como técnico; participa do planejamento estratégico e realiza pesquisas para fundamentar seu trabalho; e leva em conta a cultura corporativa, onde o poder e a tomada de decisão são compartilhados, havendo a valorização da cooperação e da igualdade dos membros envolvidos, privilegiando as idéias e inovações acima de tudo” (KUNSCH, 2006, p. 10).

Dessa forma é fundamental a visão holística desses profissionais, para que suas funções possam se integrar e servir a um mesmo fim, embora de formas diferentes e complementares. Essa visão abrangente, por sua vez, só é possível se a organização em questão atribui à área de comunicação o poder da tomada de decisões, o que seria viabilizado com a alocação da comunicação empresarial em nível gerencial e obviamente da competência e qualificação do profissional. “Evidentemente, o



desempenho da função estratégica dependerá da posição que a área (de comunicação) ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação”. (KUNSCH, 2006, P. 6).

As pesquisas na organização são de fundamental importância para que a comunicação adquira caráter estratégico. As pesquisas de caráter científico são uma forma de embasar a escolha de novas estratégias e ferramentas, conferindo suporte ao profissional de comunicação. Dessa forma, a área pode ser pró-ativa às necessidades de seus diversos públicos antevendo problemas e atuando de forma preventiva.

O planejamento, também de acordo com Kunsch (2006), deve ser participativo e integrado, levando em consideração os *stakeholders*: público interno, gerentes, supervisores, clientes e fornecedores para que as ações adotadas no plano possam dar conta todas estas necessidades, refletindo-se em resultados melhores.

“Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta”. (KUNSH, 2006, p. 8).

Dessa forma a organização de forma geral obtém resultados excelentes quando a área de comunicação é utilizada também como base para a tomada de decisões e os profissionais desta área agem de forma estratégica e integrada.

### **O discurso e a prática da comunicação estratégica nas organizações**

O modelo de gestão e as teorias que prevalecem hoje nas empresas destacam a comunicação como elemento chave, passando a ser imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que se tornou um diferencial competitivo no mercado, conforme já relatado.

Uma vez esclarecida a condição primordial para que a comunicação seja estratégica – o alinhamento ao planejamento estratégico da empresa, cabe um questionamento: será que a área de comunicação, nas organizações contemporâneas, tem de fato caráter estratégico, ou está relegada ao nível operacional e/ou tático?

Para o jornalista e professor Wilson Bueno, o mais crítico dos autores, na quase totalidade das organizações, a comunicação se resume a ações e produtos que não se articulam, necessariamente, com o processo de gestão, atuando geralmente em nível





tático ou operacional. Responsabilidade Social, Empresa Cidadã, Comunicação Estratégica e Comunicação Integrada, para o autor, na maioria das vezes fazem parte apenas de um discurso proferido exaustivamente pelas organizações, porém incoerentes com a realidade.

Segundo Margarida Kunsch, na prática a comunicação é concebida com muito mais ênfase nas tarefas do que nos processos, tendo caráter meramente tático.

Acredita-se que as organizações em pleno século XXI, não mudaram muito seu comportamento. Várias vezes elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicacionais são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XXI". (KUNSCH apud WILLMS, 2009, p.18)

Pode-se inferir que apesar dos muitos discursos acerca da comunicação estratégica, a prática tem demonstrado que de forma geral a comunicação está em nível tático ou operacional, por não estar articulada com o processo de gestão, não possuir um planejamento alinhado à essas estratégias, e não estar inserida no processo de formação da cultura empresarial.

### **A academia e a formação do novo perfil do profissional de comunicação empresarial**

A reflexão proposta por este artigo parte de um pressuposto muito simples: a universidade é uma instituição social, da qual se espera no mínimo que esteja na vanguarda das tendências do mercado para atender às organizações e à sociedade de forma mais competente.

No campo da comunicação empresarial, nota-se uma grande incoerência entre as competências e habilidades exigidas pelo mercado, com o conhecimento adquirido na graduação.

Um dos fatores que contribuem para esta dissonância entre o discurso e a prática da comunicação estratégica, além é claro da falta de informação e conhecimento por parte dos gerentes de sua função estratégica, é a formação acadêmica oferecida a estes futuros profissionais.

Se por um lado, as empresas em sua maioria ainda não compreenderam o real papel da comunicação como catalisadora do sucesso de seus objetivos, por outro as universidades de forma geral ainda não preparam os acadêmicos para atuarem estrategicamente.



Entende-se que o discurso deve ser acompanhado de uma prática coerente, eliminando a dicotomia entre o pensar e o fazer, presente não apenas nos cursos de comunicação, mas em diversas outras graduações. Assim como a teoria deve estar de fato próxima da teorização da realidade, a prática não deve estar alijada do pensar, sendo crítica e reflexiva. Nesse sentido, a universidade, sem dúvida é a instituição que pode fornecer a base necessária para que o profissional desenvolva a habilidade de pensar criticamente diante das diversas situações do cotidiano profissional.

A universidade, como berço do conhecimento, deve possibilitar a origem de novas práticas na comunicação organizacional, que devem estar coadunadas com as necessidades do mercado. Partindo desse princípio, a mudança da atual realidade da comunicação empresarial no país, deve partir da formação de profissionais capacitados não apenas tecnicamente, mas sobretudo com formação teórica e habilidade de relacionamento, necessária tanto no dia-a-dia de uma assessoria de comunicação, quanto para convencer o próprio gestor da empresa da necessidade de alinhar a comunicação ao planejamento estratégico.

Bueno (2009) denuncia que a interface da universidade com o mercado na área de comunicação ainda é pouco eficiente.

“Por isso, os profissionais de comunicação, egressos das nossas universidades, encontram dificuldades para visualizar o processo de comunicação empresarial em sua abrangência, quando não o percebem, equivocadamente ou de maneira preconceituosa (isso ocorre, sobretudo, nos cursos de jornalismo, ainda apegados à formação tradicional, que contempla apenas os grandes veículos de comunicação, em particular os da mídia impressa)”. (BUENO, 2009)

Conforme ressalta o autor, os cursos de jornalismo são os que mais sofrem com a carência de disciplinas que possam desenvolver no estudante as habilidades e competências necessárias para a prática da comunicação estratégica e integrada. Como aponta Kunsch (2006), o exercício da comunicação em nível gerencial, evidentemente exige dos profissionais conhecimentos na área de gestão empresarial, o que é muito raro nos cursos de jornalismo.

Já no curso de publicidade e propaganda, as grades curriculares oferecem mais conhecimentos gerenciais, e no curso de relações públicas existe uma grande ênfase nesse tipo de disciplinas. No entanto, cabe ressaltar, que não basta que a grades curriculares dos cursos de comunicação contemplem disciplinas na área de gestão, mas



deve haver uma aplicação desses conceitos de administração à prática da comunicação empresarial.

A oferta de mais disciplinas relacionadas à administração empresarial, permite que o profissional de comunicação leve para o mercado uma bagagem teórica que lhe dará uma visão sistêmica da instituição e base para a tomada de decisões estratégicas, conferindo ao mesmo a competência de ler os cenários, utilizando as estratégias e ferramentas da comunicação como prevenção e solução de problemas.

Grandes avanços ainda precisam ser realizados neste sentido, o que Paulo Nassar, Presidente da Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (ABERJE) aponta:

Ainda não temos profissionais de qualidade que entendam a comunicação organizacional no sentido sistêmico. [...] Falta profissional que trabalhe de maneira sistêmica todas as áreas de comunicação e, com isso, saiba fazer uma adequada leitura da sociedade”. (NASSAR apud KUNSCH, 2009)

Estes grandes avanços, certamente devem partir de uma melhor qualificação dos profissionais de todas as habilitações, seja jornalismo, relações públicas ou publicidade e propaganda, para que de forma integrada estes possam articular suas áreas em prol da comunicação estratégica. “É preciso conviver com instabilidade e complexidade. Não há espaço para soluções simplistas e para o improvisado. A comunicação empresarial, neste novo paradigma é apenas para os profissionais”. (BUENO, 2009)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da bibliografia analisada, é possível afirmar que a comunicação organizacional no país ainda não assumiu de fato caráter estratégico, na maioria das organizações. Diversos fatores podem estar relacionados na construção desta realidade, no entanto, este trabalho ressaltou a importância da universidade como agente fundamental na transformação da realidade comunicacional nas organizações.

Nesse sentido, as grades curriculares, sobretudo dos cursos de jornalismo precisam ser reavaliadas no sentido de se adaptar a essas novas necessidades, formando profissionais com habilidades e competências técnicas e estratégicas, tendo em vista que a maioria das vagas de emprego atualmente são nas assessorias de comunicação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, Wilson. Comunicação empresarial e o processo de gestão. Disponível em [www.comunicacaoempresarial.com.br](http://www.comunicacaoempresarial.com.br). Acesso em 13 de Março de 2009.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho**. São Paulo, 2006.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e excelência em comunicação**, 1997. Disponível em [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em Junho de 2009.

\_\_\_\_\_. **Novos desafios para os profissionais de comunicação**. Disponível em [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em 02 de julho de 2009.

PESSOA, Sônia. **Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica**. Disponível em [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt). Acesso em 02 de Maio de 2009.

WILLMS, Eldi Inês. **Uma reflexão crítica sobre o papel do profissional de comunicação organizacional na atualidade**. Disponível em [www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br). Acesso em 5 de Julho de 2009.