

Comunicação Corporativa Estratégica, Tática e Operacional: Lucratividade para as Organizações

Strategical, Tactical and Operational Corporate Communication: Profitability for Organizations

Helaine Abreu Rosa¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar e refletir a comunicação corporativa e integrada como uma ferramenta que, quando bem explorada e executada, pode dar resultados positivos para as organizações, tanto em termos de reputação e imagem como em lucratividade e vantagem competitiva. Apresenta um novo olhar da comunicação corporativa nas dimensões estratégica, tática e operacional, contribuindo para o sucesso da missão da empresa. É um trabalho que tem como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa de análise. O resultado é uma classificação em três níveis hierárquicos organizacionais da comunicação corporativa.

Palavras-chave: Comunicação corporativa. Comunicação estratégica. Comunicação tática. Comunicação operacional. Lucratividade.

ABSTRACT

This article has as objective to present and to reflect the corporate and integrated communication as a tool that, when explored and executed well, can give resulted positive for the organizations, as much in terms of reputation and image as in profitability and competitive advantage. It presents a new to look at of the corporate communication in the dimensions strategical, tactical and operational, contributing for the success of the mission of the company. It is a work that has as methodologic procedure the bibliographical

research with qualitative boarding of analysis. The result is a classification in three organizations hierarchic levels of the corporate communication.

Keywords: Corporate communication. Strategical communication. Tactical communication. Operational communication. Profitability.

INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional possui embasamento no processo da comunicação que acontece exclusivamente nas organizações², públicas ou privadas. Por isso existem várias dimensões, modelos, perspectivas e paradigmas que a referendam.

Foi na década de 80 que a comunicação organizacional começou a ser discutida e analisada no Brasil. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego foi um dos primeiros autores a apresentar uma abordagem sistêmica para a comunicação empresarial/institucional, em seu livro **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas** (1986), fruto de sua tese de Livre-Docência, na Universidade de São Paulo³, na qual procura mostrar que

a implantação de sistemas de comunicação em organizações, públicas ou privadas, exige minucioso planejamento, voltado para a multiplicidade de atos comunicativos.

¹Pesquisadora e professora doutora dos cursos de Comunicação Social e Gestão da Produção e pós-graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação, Comunicação Organizacional e Marketing (Feevale). Professora convidada do IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão e Negócios dos cursos de pós-graduação em Comunicação Empresarial e Marketing. E-mail: helainerosa@feevale.br.

²Os termos organização e empresa são usados indistintamente neste trabalho, apesar de o entendimento ser diferenciado, pois organização refere-se a uma associação ou instituição com objetivos definidos e planejados, e empresa refere-se a um empreendimento ou associação de pessoas para a exploração de um negócio com vistas a produzir e/ou oferecer bens e serviços, em geral, para a obtenção de lucros. Ambas possuem legitimidade e são constituídas juridicamente, podendo ser particulares, governamentais ou de economia mista.

³Tese intitulada "Comunicação e Organização - O uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em Organizações Utilitárias".

Dessa forma, a eficácia de instrumentos de comunicação coletiva ou social é resultante das atitudes e ações de comunicação intrapessoal, interpessoal e grupal (TORQUATO, 1986, p.9).

A melhor rede de comunicação dentro da organização é aquela que faz interagir e integrar pessoas e grupos, minimizando conflitos e estimulando a participação e o diálogo de todos os membros da organização, assim como uma comunicação integral em todos os níveis organizacionais.

O problema de pesquisa procura identificar quais atividades e instrumentos comunicacionais estão afetos à comunicação estratégica e em que nível hierárquico organizacional. A questão básica, então, é: quais são as atividades e os instrumentos de comunicação que permitirão um processo comunicacional integrado, amplo e sinérgico nas organizações e que dêem resultados efetivos para as organizações?

Este artigo, portanto, tem como objetivo trazer enfoques de comunicação e apresentar uma proposta de comunicação corporativa abarcando as dimensões estratégica, tática e operacional. Neste sentido, a idéia é disponibilizar um texto com uma visão geral da comunicação corporativa e, ao final, apresentar um quadro para reflexão do trinômio comunicacional construído.

Além disso, pretende-se explorar a necessidade de discussão em relação ao tema, para que os gestores das organizações ampliem e reflexionem como a comunicação organizacional pode efetivamente gerar lucro para suas empresas.

Para esse fazer e refletir, amparou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica, que “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p.66), materializando-se com a apresentação de uma releitura da comunicação organizacional, com abordagem qualitativa, que “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais [...]” (RICHARDSON, 1989, p.90), possibilitando, assim, a análise e a interpretação desse novo sentido.

Desta forma, o presente trabalho está estruturado em referenciais teóricos sobre comunicação corporativa, estratégica, tática e operacional, na análise dessas inferências e nas considerações finais.

1. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

A comunicação organizacional, a comunicação empresarial e a comunicação corporativa são, conforme bem salienta Kunsch (2003, p.149), “terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”. Portanto, neste trabalho também utiliza-se estas terminologias para designar todo o fenômeno comunicacional no âmbito das organizações.

Corrado (1994) prega que a comunicação organizacional serve para efetuar mudanças de comportamento, focalizadas principalmente na qualidade, na produtividade e no moral. Sua importância se dá como instrumento estratégico de transmissão e solidificação de políticas e valores organizacionais.

Por sua vez, Costa (1995, p.46) afirma que a comunicação, no âmbito das empresas, é o que estrutura “sua realidade organizacional, sua cultura e sua conduta corporativa. A comunicação é o sistema nervoso central da organização”.

Esse mesmo autor (1995) propõe um modelo chamado ACC - Algoritmo de Comunicação Corporativa, como um processo de tomada de decisões, vinculado à identidade corporativa, como expoente da cultura interna atuante e as comunicações da empresa, de forma que sejam dotadas de uma personalidade própria e comum, e com um caráter definido que as identificam substancialmente com respeito a outras atuações e comunicações emanadas dos sistemas empresariais, com as mesmas bases de origem e somente com a variante da própria cultura corporativa.

Costa (1995) converge assim com a idéia de empresa - organismo vivo - sistema de comunicação propugnando uma relação efetiva entre a administração e a comunicação, cujo efeito sinérgico deverá romper o círculo vicioso, dando lugar a um novo esquema de círculo virtuoso, que produzirá um novo patamar de desenvolvimento da comunicação corporativa.

Afirma, pois, que “a comunicação corporativa é, em sua essência, e dito muito esquematicamente, efeito da integração sinérgica das comunicações empresariais, a revolução dos serviços e seus instrumentos tecnológicos” (COSTA, 1995, p.16)⁴. Esta revolução interage com a comunicação, ciência e técnica, sociologia e tecnologia, em que a comunicação se globaliza e se materializa nos serviços, e ambos se entrelaçam com os vertiginosos desenvolvimentos da tecnologia, produto de uma tecno-ciência.

⁴Tradução livre da autora de “La Comunicación Corporativa es, en su esencia, y dicho muy esquemáticamente, efecto de la integración sinérgica de las comunicaciones empresariales, la revolución de los Servicios y sus instrumentos tecnológicos” (COSTA, 1995, p.16).

⁵Significa pensar numa ação de comunicação excelente e eficaz, a partir de uma análise ambiental e de uma auditoria social regida pela flexibilidade, percepção e por uma avaliação mensurável dos resultados que devem beneficiar não só a organização, mas também seus públicos (KUNSCH, 1999).

A comunicação é pensada de forma estratégica⁵, no sentido de esboçar e implementar programas de mediação entre interesses sociais, políticos e econômicos, capazes de influenciar o crescimento e a sobrevivência da organização procurando estabelecer, segundo Kunsch (1999, p.74), “processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”, por seu papel decisivo neste cenário. E, de acordo com essa abordagem, “envolve criação e manutenção dos sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada” (VOLBERDA, 2004, p.32).

Esse processo é vital para a organização porque ninguém pode gerar sozinho informações para administrar, prevenir ou evitar, por exemplo, uma crise organizacional, como uma crise de imagem, que “constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação” (ROSA, 2001, p.23).

Assim, estar preparada para reparar o mais rápido possível os danos produzidos é uma das condições exigidas pelo moderno conceito de responsabilidade social das empresas, que levam em conta a agilidade e a habilidade em administrar adequadamente as crises que afetem os interesses de seus *stakeholders*⁶.

Em publicidade, o que os teóricos chamam de imagem, pode-se simplificar para o conceito de marca. Marca é a síntese da imagem ou o resultado, o somatório de todas as percepções e imagens que possam ter um produto, uma empresa ou organização. É o patrimônio de experiências acumuladas (boas ou más), no qual se incluem o produto, seus atributos, a comunicação e o valor que emana deste relacionamento. A imagem é, portanto, o resultado de um complexo e multi-relacionado processo que envolve um grande número de agentes e instrumentos de comunicação.

1.1 Comunicação estratégica

A palavra estratégia provém do grego *strategia* e, em latim, *strategia*, e “está ligada ao livre arbítrio (*strategos*), em grego, a arte do general do exército” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.27). O termo foi herdado da arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou batalha, “onde ‘estratégia’ se refere a coisas importantes, e ‘táticas’ aos detalhes” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.28).

As estratégias de uma determinada pessoa ou organização podem ser as táticas de outra - o que é estratégico depende de onde e quando está situado, e o

que parece ser tático hoje pode provar-se estratégico amanhã.

A natureza humana insiste em uma definição para todos os conceitos. Mas a palavra estratégia há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma. Assim sendo, cinco definições de estratégia estão sendo representadas aqui - como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.26).

Uma estratégia pode ser um pretexto, um plano, uma manobra específica com a finalidade de induzir o concorrente ou o competidor. Como padrão, é especificamente um fluxo de ações, inferindo consistência de comportamento e rotulando-a de estratégia. Já como posição se torna a força de mediação - ou harmonização - entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos internos e externos. “Uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida através de um plano (ou trama) e/ou pode ser alcançada, até mesmo encontrada, através de um padrão de comportamento”, afirmam Mintzberg e Quinn (2001, p.30).

A estratégia como perspectiva é quando seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo, isto é, “a estratégia, neste particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.30). Por sua vez, como conceito implica que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas, pois ninguém jamais viu uma estratégia ou tocou nela. A estratégia é então uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações. A comunicação estratégica nessa esfera exige ações conscientemente deliberadas e uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para formular políticas comunicacionais em um plano abrangente e visionário.

Esta modalidade de comunicação transcende a própria organização para permitir repensar suas fronteiras, devendo ser considerada uma organização como uma entidade responsável de se comunicar e a comunicação como função que trará benefícios econômicos e sociais.

Para Castillo (2002, p.119)⁷, “a comunicação estratégica envolve, em princípio, diretamente os acionistas e a alta administração, mas implica a participação da organização em seu conjunto”. Essa afirmação permite considerar que primeiramente os dirigentes devem introjetar e vivenciar a comunicação estratégica para poderem interagir com os demais participantes organizacionais.

⁶Stakeholder ou, em português, parte interessada ou interveniente. Refere-se a todos os envolvidos em um processo com a organização, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc.

⁷ Tradução livre da autora para “la comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto” (CASTILLO, 2002, p.119).

O estratégico da comunicação não tem a ver tanto com o nível da estrutura onde se coordena, mas com a visão de integrado e amplo benefício que advém para a organização e seus públicos.

Para Bowditch e Buono (1992, p. 88),

a chave para a comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a comunicação é dirigida a pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões. Na verdade, o modo como um grupo ou organização são estruturados, em última análise, é que determinam a acessibilidade e a facilidade com que seus integrantes podem se comunicar entre si.

Portanto, a comunicação estratégica é uma reconceitualização do modo de ser e atuar da organização, onde essa leva a efeito seu processo integral de comunicação como mediação dos fluxos e refluxos comunicacionais. Para Castillo (2002, p. 119),

a comunicação que antes tinha como objetivo final o construir, consolidar, projetar e desenvolver as organizações primárias e secundárias (p. ex. grupos e empresas), agora deverá permitir consolidar, ser evidente e promover o desenvolvimento da organização social mais ampla: a comunidade global⁸.

A empresa deve constituir um plano “conscientemente engendrado” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 26), ou seja, com a participação de todos os níveis hierárquicos e referendo a sua missão, sua visão, seus valores, suas políticas e seus princípios norteadores, sendo uma comunicação planejada e ampla, contribuindo e maximizando benefícios visando a otimizar recursos, o que converte a área estratégica de comunicação em centro de resultados no sentido da promoção e desenvolvimento da comunidade e da sociedade em geral.

A comunicação estratégica, então, materializa-se através de um plano comunicacional com perspectivas compartilhadas de intenções e de rumos a serem seguidos, para tornar-se um padrão de fluxos de ação, permitindo consistência de comportamento em todos os níveis organizacionais de ver e interagir com o macroambiente, em termos sociais, econômicos e políticos para além de suas fronteiras organizacionais.

1.2 Comunicação tática

A palavra tática também tem sua origem no grego, de *taktiké*, que é a “arte de manobrar tropas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 198). Parte da arte da guerra que trata da disposição e da manobra das forças durante o combate ou a iminência dele.

A comunicação tática deve ser analisada e elaborada pelos diferentes setores das empresas em níveis organizacionais intermediários, visando a otimizar determinada área de resultado da empresa e apresentando alternativas que afetem parte do sistema, possibilitando assim uma maior operacionalização.

A comunicação tática tem o objetivo de canalizar informações para realizar as diretrizes e os postulados da comunicação estratégica, propiciando oportunidades de entendimento e ações, visando ao bem comum da organização e da população, que são afetadas por qualquer grupamento legitimamente constituído, ou seja, de otimizar determinadas áreas de todo o sistema global e também organizacional.

Para Castillo (2002, p. 117), a comunicação tática “se dá quando se identificam necessidades comunicativas e se desenvolvem soluções para potencializar as distintas funções que sustentam e projetam a organização”⁹. É um meio de apoiar a organização em seus distintos processos, de se ajustar às necessidades que têm as diversas áreas que compõem a organização, referindo-se ao detalhamento das alternativas e das oportunidades, levando em conta as variáveis organizacionais e do ambiente em que ela está inserida, sempre em consonância com o planejamento estratégico e a comunicação estratégica.

Esse relato demonstra que todas as ações de comunicação tática são desenvolvidas a partir de diretrizes básicas, mas que todas as unidades, no Brasil e no exterior, desenvolvem a comunicação baseada nas especificidades das culturas locais e nas necessidades de cada unidade.

Portanto, a comunicação tática refere-se ao desenvolvimento de soluções que sustentam e projetam a organização rumo às ações organizacionais, tendo como resultado a declaração de diretrizes de como será alcançado, materializando-se por meio de programas de comunicação, transmitindo informações para os públicos em um movimento periódico e com frequência constante, numa função harmônica e sinérgica, para propiciar a sua operacionalização.

⁸Tradução livre da autora para “La comunicación que antes tenía como reto terminal el construir, consolidar, proyectar y desarrollar a las organizaciones primarias y secundarias (p.ej. grupos e empresas), ahora deberá permitir consolidar, hacer evidente y promover el desarrollo de la organización social más amplia: la comunidad global” (CASTILLO, 2002, p. 119).

⁹Tradução livre da autora para “se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización” (CASTILLO, 2002, p. 117).

1.3 Comunicação operacional

A operacionalidade diz respeito a algo que está pronto para entrar em operação, ou seja, que está pronto para funcionar, com condições de realizar determinada operação, ser colocado em prática. Diz respeito a ações diárias, direciona cronogramas específicos, tarefas específicas e alvos mensuráveis.

Portanto, a operacionalidade volta-se para os meios e os modos de implantação, ou seja, que define o *que* e *como* fazer. É um processo contínuo que envolve decisões de efeito imediato, voltadas para o melhor aproveitamento de recursos tanto humanos como materiais e financeiros.

A comunicação operacional também se realiza no dia a dia entre as pessoas de uma organização ou de uma sociedade. São comunicações específicas, com alvos determinados, uma comunicação focada em informações determinadas e direcionadas para redundarem em realizações mensuráveis.

Na visão de Castillo (2002, p.116), a comunicação operacional “consiste em desenvolver mensagens e peças comunicacionais para distintas pessoas e instâncias da organização, não importando o nível hierárquico do cliente interno”¹⁰. É um processo contínuo que envolve efeitos imediatos para atingir seus objetivos, sendo a base para a efetivação da comunicação nas organizações, com ações pontuais junto aos *stakeholders* e sustentáculo para ações promocionais e projetos de interesse institucional. As ações de comunicação, propriamente ditas, às vezes, são desenvolvidas pelos colaboradores ou por terceirizados, o que demonstra que a comunicação operacional pode ser executada não necessariamente pelos públicos internos da organização.

Em relação aos instrumentos de comunicação com os públicos primários, como fornecedores, clientes e distribuidores, as comunicações podem ser feitas com características técnicas, transformando o fazer da materialização da comunicação operacional, focadas em informações diretas que visam resultados rápidos. A comunicação operacional, portanto, é a base das ações comunicacionais que visam a colocar em prática os projetos de comunicação.

Acredita-se, ainda, que a comunicação, ressaltando as especificidades das organizações, pode ser categorizada como: comunicação estratégica, ao envolver idéias e ideais para a organização globalizada

e a integração com o macroambiente; a comunicação tática, que envolve essas organizações na busca de soluções que dêem um maior embasamento e projeção organizacional; e comunicação operacional, que sustenta para todas as ações e os relacionamentos da organização.

Propõe-se, então, a compreensão da comunicação dessas organizações, a partir do trinômio apresentado por Castillo (2002): comunicação estratégica, comunicação tática e comunicação operacional.

Kunsch (2003, p.150) concebe a Comunicação Integrada como base da comunicação organizacional, ou seja, “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”, e enfatiza que

a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p.150).

Para a autora, “a comunicação organizacional configura diferentes modalidades comunicacionais que permeiam as atividades de uma organização” (KUNSCH, 2003, p.150), compreendendo: a **comunicação institucional**, a **comunicação mercadológica** ou a comunicação de marketing, a **comunicação interna** e a **comunicação administrativa**, cuja ação conjugada forma o composto da comunicação organizacional¹¹.

Torquato (2002) defende a idéia de que a comunicação deve ser vista como ferramenta estratégica nas organizações e possui quatro dimensões que se afetam para desenvolver um sistema de comunicação excelente: a primeira é a **comunicação cultural**, que ocorre através do clima organizacional, percebida pela cultura interna, que são os costumes, as idéias e os valores da comunidade. Outra forma é a **comunicação administrativa**, que reúne a comunicação escrita interna da empresa como os papéis, as cartas, os memorandos, etc. A **comunicação social** envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade e marketing. E há também uma forma conhecida como **sistema de informação**, que agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

¹⁰Tradução livre da autora para “consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas y instancias de la organización, no importando el nivel jerárquico del cliente interno” (CASTILLO, 2002, p. 116).

¹¹A **comunicação institucional** constrói a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade, utiliza-se de ferramentas de relações públicas, marketing social, marketing cultural, jornalismo, assessoria de imprensa, identidade corporativa e propaganda institucional. A **comunicação mercadológica** compreende toda manifestação gerada em torno dos objetivos de vendas de uma organização e está vinculada ao marketing, propaganda, promoção e vendas, feiras e exposições, marketing direto, *merchandising* e venda pessoal. A **comunicação interna** visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis. A **comunicação administrativa** é a que se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permite o funcionamento do sistema organizacional (KUNSCH, 2003).

Assim, então, para Torquato (2002, p.34), “a comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades onde cada uma exerce um conjunto de funções”. Com esta assertiva verifica-se que Torquato (2002) possui uma visão sistêmica da comunicação organizacional, ao argumentar que “todas são estratégicas e que devem funcionar como uma orquestra, na qual metais, cordas e percussões, para tocar uma melodia harmônica, hão de estar em completa afinação. Uma forma influi na outra” (TORQUATO, 2002, p.34). Neste sentido, as quatro formas de comunicação se afetam e interferem entre si.

Tomando como referência o composto da Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003) e a Comunicação Organizacional (TORQUATO, 2002), pode-se propor que a **comunicação estratégica** envolve oito modalidades, ou seja, imagem e reputação corporativa, comunicação institucional, comunicação social, comunicação cultural, comunicação mercadológica, comunicação interna, comunicação administrativa e Relações Públicas, na medida que pressupõe a comunicação de uma organização, em toda

a sua pluralidade e diversidade de políticas, a interação da organização com o meio ambiente quer interno quer externo, visando uma relação sinérgica e equivalente de articulações institucionais e relações corporativas.

A **comunicação tática**, por ter o objetivo de canalizar informações para a realização das diretrizes organizacionais e dos postulados da comunicação estratégica, propicia oportunidades e soluções para sustentar e projetar a organização e suas diversas áreas, valendo-se da comunicação gerencial e de subáreas como propaganda, publicidade institucional e comercial/industrial, marketing e editoração multimídia.

A comunicação **operacional**, por sua vez, diz respeito aos *meios* e aos *modos* de implantação e efetivação da comunicação, definindo o *que* e *como* fazer, voltada para o melhor aproveitamento de recursos, com objetivos determinados e mensuráveis, como eventos, marketing direto, *merchandising*, promoção de vendas, assessoria de imprensa e jornalismo empresarial.

Resumindo, pode-se melhor visualizar a proposta deste trabalho, a estrutura da comunicação corporativa e suas subáreas.

Comunicação Estratégica	Imagem e Reputação Corporativa Comunicação Institucional Comunicação Social Comunicação Cultural Comunicação Mercadológica Comunicação Interna Comunicação Administrativa Relações Públicas
Comunicação Tática	Comunicação Gerencial Propaganda Publicidade Institucional e comercial/industrial Marketing Editoração Multimídia
Comunicação Operacional	Eventos Marketing Direto <i>Merchandising</i> Promoção de Vendas Assessoria de Imprensa Jornalismo Empresarial

Quadro 1: Comunicação corporativa: Estratégica, Tática e Operacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe ressaltar que este é um novo olhar em relação à comunicação das organizações e passa a ser entendida com base no trinômio comunicacional constituído da comunicação estratégica, comunicação tática e comunicação operacional.

Esse enfoque comunicacional, portanto, necessita envolver todas as esferas da organização, interna e externamente, permitindo que a comunicação seja um

processo integrado, amplo e sinérgico, em que as atividades e os instrumentos possuam uma relação entre si e um entendimento intrínseco.

2. ANÁLISE

Quem busca o pensamento complexo, a visão multidimensional dos fenômenos sociais, não pode se entusiasmar com perspectivas unilaterais e com críticas

a tal ponto reducionistas e simplórias (MORIN, 2003). A complexidade se dá na junção de todas as atividades comunicacionais interligadas entre si na esfera organizacional.

“A comunicação estratégica organizacional se consubstancia nesta visão ampla do entorno pertencente à organização, onde a comunicação é o que faz *relianse* (religação)” (MAFFESOLI, 2003, p.13), como elo entre os ambientes internos e externos e vice-versa.

Para tanto, as empresas com políticas pró-ativas e comunicação corporativa bem pensada e planejada estrategicamente redundam numa imagem e reputação sólida. A imagem organizacional/institucional é a que se tem de um determinado produto, pessoa, serviço, organização, etc, e significa uma representação mental, individual, fluída, de caráter conjuntural e efeitos efêmeros. Ou seja, a imagem não se pode pegar, não se materializa, mas sim é percebida pelos indivíduos e é, basicamente, resultado da comunicação empresarial que gera expectativas associadas à oferta, construída fora da organização. A reputação corporativa, complementarmente, é o reconhecimento das pessoas do comportamento organizacional. Tem um caráter estrutural e efeitos duradouros, gerando valor associado à resposta e germinada no interior da organização. Portanto, a reputação corporativa se constrói com atitude de todos, dirigentes, gerentes, empregados, fornecedores, *stakeholders* de maneira geral. A comunicação estratégica proposta consubstancia-se nas ações de formação de imagem e de reputação corporativa, comunicação institucional¹², comunicação social¹³, comunicação cultural¹⁴, comunicação mercadológica¹⁵, comunicação interna¹⁶, comunicação administrativa¹⁷ e relações públicas¹⁸.

As organizações precisam deixar de trabalhar a comunicação fragmentada e penetrar na alma do cliente e de seus públicos estratégicos. Alcançar um nível de compreensão mais elevado a respeito da missão, valores, filosofia, objetivos, planos e ações. O

trabalho de comunicação deve estar fundamentado em paixão e precisão, pois, ao contrário, o processo de comunicação será superficial e não alcançará os objetivos pretendidos pelas empresas.

“A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma empresa” (FLEURY; FISCHER, 1990, p.24). Quando isto acontece, o refletido da empresa e da sociedade se confunde num mesmo espelho.

A divisão de comunicação organizacional tem como objetivo oferecer atividades dentro da visão holística da comunicação, partindo do princípio de que é preciso conhecer a empresa por inteiro, seus interesses e suas necessidades e, ao mesmo tempo, antever e identificar as mudanças e a evolução de mercado, utilizando essas informações para conscientizar a própria organização e todos os públicos ligados direta e indiretamente a ela sobre seus papéis e suas responsabilidades.

Investir no binômio diagnóstico-estratégia, cujo sentido vai muito além de vender serviços de comunicação de forma fragmentada, significa que o escopo da organização será o de oferecer atividades de consultoria e planejamento estratégico, pesquisa de opinião, programas de relações internas, de relações com a comunidade, criação e aperfeiçoamento de serviços de atendimento a clientes e *ombudsman*¹⁹, programas de responsabilidade social e comunicação com áreas governamentais.

A comunicação organizacional é uma função de gestão, precisa ser sistemática, possuir continuidade e estar totalmente integrada à estrutura organizacional, estimulando uma troca de visões e idéias com todos os seus públicos, respaldada na essência conceitual do modelo de interação comunicacional dialógica, “ao reconhecer a organização como um dos interlocutores do processo comunicacional, ao lado de outros atores sociais” (OLIVEIRA, 2007, p.52).

¹²Comunicação institucional, para Kunsch (2003, p.164), “está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida”.

¹³Comunicação social é a área da organização que “envolve os atos da comunicação indiretos, unilaterais e públicos. Ou seja, as ações da comunicação coletiva ou de massa, por meio de jornais, revistas ou televisão. A irradiação das mensagens se volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos” (TORQUATO, 2002, p.52).

¹⁴Comunicação cultural “comporta o clima interno [...] aferido a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores da comunidade” (TORQUATO, 2002, p.34).

¹⁵Comunicação mercadológica na visão de Kunsch (2003, p.162) é “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”.

¹⁶Comunicação interna, para Kunsch (2003, p.154), possui um papel estratégico, pois “seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”, e deveria “ocupar uma posição estratégica e pragmática”

¹⁷Comunicação administrativa, para Torquato (2002, p.45), “abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais” (...). “Trata-se do suporte informacional-normativo da organização”.

¹⁸Relações Públicas é “o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente” (PINHO, 2003, p.10).

¹⁹Ouidor.

A comunicação tática está intimamente ligada à comunicação gerencial²⁰, consolidando-se com o desenvolvimento eficiente e eficaz das atividades de propaganda²¹, publicidade institucional e comercial/industrial²², marketing²³ e editoração multimídia²⁴.

A comunicação operacional volta-se para a produção dos meios e dos modos de implantação, ou seja, o *que* e *como* executar. Diz respeito à parte do agir e da ação efetiva, como os eventos²⁵, marketing direto²⁶, *merchandising*²⁷, promoção de vendas²⁸, assessoria de imprensa²⁹ e jornalismo empresarial³⁰.

A comunicação organizacional não pode ser encarada somente como uma ferramenta, mas como um elemento estratégico na engrenagem da empresa e, por isso, vai muito além. Ela se torna um estado de espírito embutido em todos os empregados, que devem ser vistos como embaixadores e representantes da própria empresa. Uma empresa somente pode ser cidadã, se atuar de forma correta e responsável com as suas comunidades vizinhas, o meio ambiente e junto aos seus empregados. Mas, para assegurar o futuro organizacional, é necessário que as novas gerações valorizem o processo de evolução dos produtos gerados não só pela tecnologia, mas também pela integridade e reputação da companhia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação tornou-se elemento estratégico, seu principal desafio é sair de uma gestão de processos e produtos de comunicação para uma gestão de soluções em comunicação, uma gestão de informação,

de relacionamentos, de conhecimento e de análise dos ambientes interno e externo.

A comunicação empresarial atua orientada pelas estratégias da empresa, pelas expectativas dos públicos, com diretrizes claras e bem definidas e com envolvimento de outras áreas. Assim, assume o papel estratégico e transformador na gestão empresarial, buscando dar sustentação e vitalidade organizacional a essa gestão e às suas metas de perenidade no mercado. É preciso desenvolver a capacidade de adaptação às mudanças e de gerenciamento da simultaneidade para apoiar a construção da reputação empresarial que se deseja.

Do ponto de vista externo, procura ter um processo ágil e eficiente para divulgar as ações e valores da marca. Internamente, busca a transparência como reforço dos valores e da visão única das operações.

A comunicação organizacional vem adequar-se, com grande atraso, às mudanças históricas, políticas, sociais, econômicas e produtivas acontecidas, principalmente a partir de 1980, na sociedade brasileira e internacional. Essas transformações provocaram um conjunto de relacionamentos estratégicos entre as organizações e os inúmeros públicos que constituem a sociedade.

É esse novo contexto social, tecnológico e organizacional que provoca uma mudança na forma como os gestores pensam e operam a comunicação nas empresas e nas instituições com seus inúmeros públicos. Pode-se afirmar que a comunicação

²⁰Comunicação gerencial se posiciona como linha intermediária da organização sendo um pólo emissor e receptor de informações para baixo e para cima, para subordinados e chefes (TORQUATO, 2002).

²¹Propaganda é “o conjunto de técnicas e atividades de informação e persuasão destinadas a influenciar, num determinado sentido, as opiniões, os sentimentos e as atividades do público receptor” (FERNANDES, 1989, p.234).

²²Publicidade institucional e comercial/industrial consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa.

²³A definição gerencial de marketing é oferecida pela *American Marketing Association* e diz que: “Marketing (*administração de*) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2002, p.30).

²⁴Editoração multimídia é uma especialidade que abriga todos os produtos comunicacionais, com vistas a “esclarecer, informar, atualizar, emitir juízos de valor e produzir, como resultado, a compreensão de situações e a preservação de conceitos fundamentais para a identidade do grupo” (TORQUATO, 2002, p.75).

²⁵Eventos são acontecimentos proporcionados pelas organizações que não são desenvolvidos no dia-a-dia e que servem para produzir uma imagem positiva das empresas.

²⁶O marketing direto é um meio de se relacionar com clientes e consumidores específicos ou potenciais, de uma forma objetiva e personalizada.

²⁷As providências de *merchandising* constituem a base para se vender a mercadoria certa, no momento certo, no lugar certo, pelo preço certo, com apresentação certa e no período de tempo possível, para se conseguir um eficiente incremento nas vendas e no capital investido.

²⁸Promoção de vendas - Uma vez criado e desenvolvido um produto, determinado o seu preço de modo justo e torná-lo acessível ao consumidor, o caminho natural da empresa é dar a conhecer, criar um caminho de comunicação e promoção, formulando uma estratégia promocional, isto é, colocar o produto corretamente por meio de canais de distribuição até o mercado-alvo da empresa e que ocorra com a eficiência planejada.

²⁹A assessoria de imprensa é uma especialização do jornalismo, que presta informações da organização para os veículos de comunicação, jornais, revistas, rádios, televisões e mídia eletrônica.

³⁰O jornalismo empresarial caracteriza-se por publicações jornalísticas especializadas, dirigidas aos públicos da organização, interna e externamente, como jornais, revistas, boletins e programas da rádio e televisão.

organizacional deixa de ter uma função tática e passa a ser efetivamente uma ferramenta de gestão estratégica.

Atualmente, a expressão tem a ver com a forma como as empresas e as instituições agregam valores, por intermédio de sua história, comportamento e retórica, aos seus produtos e serviços e, conseqüentemente, para os seus públicos. Todas as ações de comunicação, por menores que sejam, merecem a mesma atenção e cuidado.

Em seu conceito moderno, a comunicação empresarial tem de agregar valor ao negócio da empresa e gerar lucro. E tem de dar satisfação à comunidade sobre suas atividades. Uma comunicação bem-feita e levada a sério é importante para todas as áreas da companhia.

O maior desafio é conseguir implantar uma única identidade corporativa para a empresa inteira, sem deixar de respeitar as particularidades das culturas locais. Qualquer esforço de construção de imagem, pública, corporativa, institucional ou de mercado, passa por um esforço deliberado, organizado e metodológico de uso dos meios de comunicação disponíveis.

Construir um sólido patrimônio de imagem, reputação e marca, cujo objetivo final é inserir a empresa num processo que resulte no reconhecimento de que a ação ou atividade daquela instituição é não apenas legítima e útil, mas indispensável ao desenvolvimento das comunidades onde atue.

Cada vez mais, a comunicação ganha *status* de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise.

A comunicação é função primordial na formação da cultura organizacional. Devemos pensar que a orientação da cultura organizacional não é somente administrativa, mas sua base é comunicacional, pois, seguindo o pensamento de Santos Filho (2002), a cultura organizacional, na forma como é tratada pela maioria das organizações e dos livros sobre o tema, acaba transformando-se num mecanismo de conformação de condutas e subserviência dos empregados, através, principalmente, de programas de comunicação voltados à obtenção desse resultado.

Relacionar a comunicação organizacional aos processos gerenciais, como a gestão participativa, produz um esforço da administração inteiramente integrado que visa atingir as metas da empresa. Uma estratégia integrada deverá permitir eficácia em cada função da comunicação, contribuindo para a missão e sustentabilidade da empresa.

O âmbito desse sistema integrado depende sempre do âmbito da empresa. Na medida em que amplia o seu universo, a organização mais se qualifica para gerir complexidade ou circunstâncias do seu aparato de

informações. Deve saber, portanto, como usar a sua rede interna e externamente.

Os países não têm mais fronteiras do ponto de vista geoeconômico. Esse fato determina a necessidade de uma teia de comunicação global, e as empresas se encontram diante do desafio de criar diferenciais de comunicação para gerar sinais visíveis a todos os seus públicos.

O discurso organizacional ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior credibilidade da ideologia organizacional. Assim, a estratégia de comunicação compartilhada equilibra as expectativas do público à lucratividade da empresa, uma vez que a empresa agrega valor ao produto ou serviço, atrelando à marca identidade e valores subjetivos pela postura desempenhada e, assim, garantindo-lhe credibilidade.

Esses conceitos se constituem na base teórica da comunicação organizacional e nos deixam a impressão de que essa se dá de forma fragmentada e departamentalizada. Certamente essa visão vem das origens dos estudos que levaram à construção desse arcabouço teórico, todos de inspiração funcionalista, quase sempre com a preocupação de sistematizar e orientar ações de comunicação nas organizações, a partir de modelos ideais.

Porém, o que se referenda aqui é uma comunicação corporativa ampla e integrativa, baseada nas dimensões estratégicas, táticas e operacionais para gerarem lucratividade e retorno de investimento, perseguindo a credibilidade, a transparência, o conhecimento, a ação e a atitude.

REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CASTILLO, Juan Guillermo Pérez. La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. In: CORELLA, Maria Antonieta Rebeil e RESÉNDIZ, Celia Ruiz Sandoval (Coords.). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, 2002.
- CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, Joan. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.
- FERNANDES, Francisco de Assis M. Propaganda. In: SILVA, Roberto P. de Queiroz e (coord.). **Temas básicos em comunicação**. São Paulo: Paulinas/Intercom, 1989.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. In: **Comunicação e sociedade**. São Bernardo do Campo: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social/Universidade Metodista de São Paulo/UMESP, nº 32, 2 semestre de 1999.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MAFFESOLI, Michel. **A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação)**. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*. Porto Alegre, n.20, abril de 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. 2.ed. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, Edgar. **A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação)**. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, n. 20, abril 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na internet: técnicas e estratégias para influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. 2.ed. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001.

SANTOS FILHO, Humberto dos. **Cultura organizacional e restrições na comunicação empresa-empregado**. In: CARDOSO, Cláudio (Org.). **Comunicação organizacional: novas teorias, novas perspectivas**. Lauro de Freitas: UNIBAHIA Editora, 2002.

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

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VOLVERDA, Henkj W. **Crise em Estratégia: fragmentação, integração e síntese**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Vol. 44, n. 4, out./dez. 2004.