

# A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas

## Strategic communication in contemporary organizations

### La comunicación estratégica en las organizaciones contemporâneas

---

---

**MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH**

Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes (ECA). Departamento  
de Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
CEP 05508-020 – São Paulo – SP – Brasil  
mkkunsch@usp.br

Artigo por convite | Article by invitation | Artículo por invitación

#### RESUMO

Este artigo trata da comunicação estratégica no contexto da sociedade contemporânea e das organizações. Destaca-se o poder que a comunicação exerce na era digital, com as inovações tecnológicas e as implicações decorrentes, sobre os vários segmentos sociais e econômicos. Discorre de forma panorâmica sobre o novo ambiente socioeconômico das organizações. Considera a comunicação organizacional sob uma perspectiva global e abrangente, em contraste com a visão linear, instrumental e técnica ainda predominante. Analisa as percepções teóricas e aplicadas sobre estratégia e comunicação estratégica. Situa o papel das relações públicas na gestão da comunicação nas organizações, enfatizando suas dimensões social e estratégica.

#### PALAVRAS-CHAVE

Comunicação; poder; estratégia; comunicação organizacional estratégica; gestão

#### ABSTRACT

This article deals with strategic communication in the context of contemporary society and organizations. It emphasizes the power that communication exerts in the digital era, with the technological innovations and the resulting implications, on the various social and economic segments. It discusses in a panoramic way about the new socioeconomic environment of the organizations. It considers organizational communication from a global and comprehensive perspective, in contrast to the linear, instrumental and technical view still predominant. It analyzes the theoretical and applied perceptions about strategy and strategic communication. It focuses the role of public relations in the management of communication in organizations, emphasizing its social and strategic dimensions.

#### KEYWORDS

Communication; power; strategy; strategic organizational communication; management

## RESUMEN

Este artículo trata de la comunicación estratégica en el contexto de la sociedad contemporánea y de las organizaciones. Se destaca el poder que la comunicación ejerce en la era digital, con las innovaciones tecnológicas y las implicaciones que se derivan, sobre los diversos segmentos sociales y económicos. Discurre de forma panorámica sobre el nuevo ambiente socioeconómico de las organizaciones. Considera la comunicación organizacional desde una perspectiva global y amplia, en contraste con la visión lineal, instrumental y técnica aún predominante. Analiza las percepciones teóricas y aplicadas sobre estrategia y comunicación estratégica. Sitúa el papel de las relaciones públicas en la gestión de la comunicación en las organizaciones, enfatizando sus dimensiones social y estratégica.

## PALABRAS CLAVES

Comunicación; poder; estrategia; comunicación organizacional estratégica; gestión

## Introdução

A comunicação estratégica constitui na atualidade um tema que tem despertado muito interesse tanto no âmbito acadêmico como no mercado das comunicações corporativas. O principal objetivo deste artigo é reunir algumas reflexões sobre novos aportes teóricos de comunicação organizacional, estratégia e relações públicas com o intuito de se chegar a construir uma base conceitual mais abrangente. A visão predominante de comunicação estratégica é comumente mais centrada nos resultados pragmáticos das ações comunicativas. Ignora a complexidade e as incertezas do ambiente, partindo do pressuposto de que um bom planejamento estratégico é capaz de alcançar os resultados desejados e promover uma comunicação eficaz.

Trata-se de um estudo baseado em fontes bibliográficas e que reproduz e atualiza partes já trabalhadas por esta autora em estudos publicados anteriormente. O que norteia este artigo é, sobretudo, trazer possíveis contribuições reflexivas com vistas a uma comunicação organizacional estratégica mais sintonizada com a dinâmica social, coerente com os princípios éticos e que atenda às demandas da sociedade.

## 1. Poder da comunicação na sociedade contemporânea e na era digital

Pensar em comunicação estratégica remete inexoravelmente ao exercício do poder presente nos processos e no exercício das negociações por parte dos atores envolvidos nas mais diversas e possíveis aplicações no contexto das esferas públicas e privadas da sociedade.

O poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Nesse sentido, a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno, e não apenas como transmissão de informações. O poder que ela e a mídia têm no contexto socioeconômico e político são objeto de considerações de diversos estudiosos. Para fins deste artigo relacionamos a seguir apenas alguns como ponto de partida.

Em *Enigmas da modernidade-mundo*, Octávio Ianni (2000, p. 155), refletindo sobre esse poder, usa a metáfora do “príncipe eletrônico”. Ele estabelece uma

relação entre o príncipe de Maquiavel e o príncipe moderno de Gramsci. Gianni Vattimo, em *A sociedade transparente* (1991), fala do advento da sociedade da comunicação e do papel preponderante que exercem os *mass media*, fazendo com que tenhamos uma sociedade transparente e complexa ao mesmo tempo. Em *La utopía de la comunicación*, Philippe Breton (2000, p. 63) destaca a sociedade da comunicação, totalmente constituída por redes de informação e autorreguladas politicamente.

Dominique Wolton (2004, p. 27), no livro *Pensar a comunicação*, enaltece esse poder: “A comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século xx; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época”. E, em *É preciso salvar a comunicação* (Wolton, 2006, p. 9), o autor reafirma ser a comunicação uma das maiores questões do século XXI:

*Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global.*

Segundo o autor, pensar a comunicação hoje nos leva inexoravelmente a analisar o poder da informação na sociedade-rede ou digital com todas as implicações decorrentes.

Manuel Castells (2009, p. 23), no livro *Comunicação e poder*, destaca as imbricações entre o poder e a comunicação na sociedade contemporânea:

*Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade.*

Castells (2009, p. 24-25) também questiona “por que, como e quem constrói e exerce as relações de poder mediante a gestão dos processos de comunicação e de que forma os atores sociais que buscam a transformação social podem modificar essas relações influenciando na mente coletiva”. Para ele, o “processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade”. E hoje “a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação”. Essa nova estrutura da sociedade-rede modifica as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico derivado do “auge das redes digitais de comunicação globais e se eleva no sistema de processamento de símbolos fundamental da nossa época”.

Daí pode-se perceber o papel relevante exercido pelas indústrias das comunicações, pelas grandes empresas transnacionais, pelos grupos de pressão, pelos organismos supranacionais frente às negociações e ao *lobby* na elaboração de legislações em defesa dos interesses econômicos.

Rafael Alberto Pérez (2008, p 445) relaciona o poder da comunicação com o poder da comunicação estratégica, sintetizando que “a comunicação tem um poder muito superior ao que costumamos conceder a ela”. Para o autor, “esse poder pode ser ‘domado’ se atuamos/comunicamos estrategicamente”. Para que uma comunicação seja de fato estratégica, muitas implicações são envolvidas e determinados requisitos se fazem necessários, como será apresentado ao longo deste artigo.

## 2. Comunicação organizacional: novos contextos e aportes conceituais

A comunicação organizacional, na contemporaneidade, assim como as demais áreas da comunicação, passa por grandes transformações face à era digital e às novas as exigências da sociedade e do mundo econômico e político.

### 2.1. O NOVO AMBIENTE SOCIOECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES

Em decorrência das mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra-fria, em 1989, e da nova geopolítica fomentada, sobretudo, pelo fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação, as organizações tiveram que enfrentar um novo cenário mundial, dominado por uma economia competitiva e pelos mercados globais, de uma forma sem precedentes na história da humanidade.

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de uma outra maneira. Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo, começou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica. Percebia-se que ações isoladas de comunicação de marketing seriam insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com públicos cada vez mais exigentes e uma opinião pública sempre mais vigilante.

Jesús Timoteo Álvarez (2012, p. 1-14), em *Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*, destaca os caminhos percorridos pela comunicação nas organizações nas últimas décadas. Isto é, desde a comunicação vista como instrumento, como função estratégica e sob novas formas com a revolução digital a partir dos anos 2000. “O desenvolvimento teórico tem sido acompanhado com a evolução que o exercício e a práxis da comunicação tem tido nesses mesmos anos. Nas atividades empresariais a comunicação é um ativo imaterial ou de linguagem mais comum, um fator de valor agregado” (Álvarez, 2012, p. 2).

As organizações de todos os tipos estão descobrindo que seus relacionamentos não podem ser apenas com os públicos-alvo do negócio, por meio da comunicação mercadológica. Como parte integrante do sistema social, elas se conscientizam de que têm responsabilidades e compromissos que vão além da fabricação de produtos e da prestação de serviços, com vistas à obtenção de lucros. E isso implica que se posicionem institucionalmente, mediante ações comunicativas planejadas estrategicamente.

A comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político. Responsabilidade social pública, preservação do planeta por meio de

um desenvolvimento sustentável, respeito à diversidade, transparência, ética, valores intangíveis etc. são imperativos que norteiam os comportamentos institucionais e, conseqüentemente, exigirão uma comunicação organizacional muito mais proativa e estratégica.

No ambiente organizacional interno constatam-se novas configurações com as mudanças das relações no mundo do trabalho. Não podemos nos esquecer da complexidade das organizações na sua constituição humana e social. Estas são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se interconectam com seus diferentes universos cognitivos e suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. Ao se somar a cultura do “outro” à da organização, a qual possui seus valores e atua em determinados contextos sociais, políticos e econômicos, as pessoas se submetem a contínuas interações, sob diferentes perspectivas e conflitos que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.

Os aspectos relacionais, a subjetividade presente nas organizações, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia a comunicação que nelas acontece, constituem elementos fundantes para pensar a cultura e suas diversas interfaces no ambiente organizacional. Daí a necessidade de se superar a visão meramente mecanicista da comunicação ou sua dimensão apenas instrumental e incorporar uma visão humanista, com aportes conceituais dos paradigmas interpretativo e crítico da comunicação organizacional.

As pessoas que se comunicam entre si, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas sob os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens institucionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de ver a comunicação tão somente como transmissão de informações e como simples fator estratégico para alavancar negócios.

## 2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística<sup>1</sup>. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais di-

---

<sup>1</sup> Na obra coletiva *Comunicação organizacional*. Vol. 1. *Histórico, fundamentos e processos* (Kunsch, 2009a), os autores que a integram abordam diversas percepções teóricas e aplicadas sobre a campo da comunicação organizacional.

versas formas de manifestação e construção social. Portanto, nessa linha de pensamento se supera a visão linear e instrumental da comunicação por uma visão muito mais complexa e abrangente.

Outra vertente a considerar na abrangência da comunicação organizacional é como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. É o que denomino “comunicação organizacional integrada”, compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 149), que acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

Sob esta perspectiva as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos/sujeitos envolvidos e da sociedade. Deve haver total integração entre essas modalidades comunicacionais para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações.

Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Nesse sentido, a área da comunicação deixa de ter uma função apenas tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos.

Na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado.

Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor. Assim, a comunicação digital apresenta-se como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet, na blogosfera, em blogs, fotologs, wikis, wikipedia e mídias sociais como Facebook, MSN, Instagram, Twitter etc.

### 3. Comunicação estratégica

O termo “estratégia” é recorrente no cotidiano da vida das pessoas e das organizações. Quem já não ouviu dizer que temos que ser estratégicos? Quando se fala em estratégia, a literatura é vasta, sobretudo no âmbito do planejamento e da gestão<sup>2</sup>. São inúmeros os autores clássicos e contemporâneos que já se debruçaram sobre esse assunto e produziram as mais diversas obras.

---

<sup>2</sup> Não é objeto deste artigo relacionar os inúmeros autores clássicos sobre esta temática, como Igo Ansoff e Henry Mintzberg, entre outros.

### 3.1. PERCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE ESTRATÉGIA

Para fins deste artigo, proponho considerar o conceito de estratégia sob dois enfoques que podem trazer novas contribuições para se aplicar à comunicação estratégica. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados; e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica. A propósito destas duas possíveis visões destacam-se as contribuições de Richard Whittington e de Rafael Alberto Pérez como bases ilustrativas no que se refere à estratégia.

Richard Whittington (2002, p. 1-48) propõe quatro abordagens genéricas de estratégia: 1. Clássica: seria a mais antiga, influente e muito utilizada no planejamento estratégico; 2. Evolucionária: está centrada na sobrevivência e relacionada com a evolução biológica; 3. Processual: tem a ver com a natureza imperfeita da vida humana, como um processo falível e capaz de errar; 4. Sistêmica: relativista, na qual os fins e meios da estratégia estão ligados à grande estrutura e aos sistemas sociais locais onde se desenvolve a estratégia.

A outra visão é a que defende Rafael Alberto Pérez (2008), denominada “Nueva teoría estratégica (NTE)”<sup>3</sup>, que direciona seu foco à teoria da complexidade, defendida pelo pensador e teórico francês Edgard Morin, que tem se apresentado como uma alternativa para a compreensão do cenário que se nos apresenta desde 1980.

As ideias do autor confrontam-se com as diferentes práticas, teorias e ideias dominantes ao longo das últimas décadas a respeito do que são e como devem ser pensadas as estratégias. Para Pérez, elas constituem uma verdadeira “selva estratégica”: paradigmas que privilegiam o conflito e a competição; que ignoram a incerteza; que não veem o ser humano; que creem em certezas e fórmulas; e que, em razão de tais fatores, estão destinados ao fracasso.

A principal crítica de Pérez direciona-se ao paradigma administrativo/econômico que entende as estratégias como instrumentos – políticas e planos – para atingir objetivos, derrotando competidores do mercado, os quais são compreendidos como inimigos. De acordo com tal paradigma, as estratégias são construídas segundo a própria lógica sob a qual administradores têm atuado ao longo das décadas passadas: a crença de que apenas os recursos internos da organização importam para seu sucesso, a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto sobre sua organização e a visão da comunicação como instrumento voltado à transmissão de informações.

Outro aspecto falho da abordagem tradicional da estratégia, segundo Pérez, é a pouca atenção dada ao conceito emergente das redes. O paradigma militar da ação estratégica, embora há muito abandonado em seus conceitos basais, deixou como herança a visão do entorno como ambiente hostil, onde moram os “inimigos da organização”. E, como tais, devem ser identificados, perseguidos e eliminados. Já as redes compreendem a articulação entre seus nós como o ambiente no qual a estratégia se desenvolve, que será útil na definição de suas metas.

---

3 Sobre a NTE consultar também a obra *Hacia una teoría general de la estrategia*, de Rafael Pérez e Sandra Massoni (2009), e a coletânea *Nueva teoría estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*, organizada por Raúl Herrera Echenique e Rafael Alberto Pérez (2014). Nesta última, vários autores debatem essa temática com subsídios teóricos e aplicados.

Considere-se que esses diferentes olhares nos permitem perceber que a dimensão estratégica da comunicação organizacional pode, sim, contemplar outros aspectos além da perspectiva predominante, que é a clássica ou tradicional, muito praticada pela maioria das organizações.

### 3.2. PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A comunicação organizacional estratégica assume um papel relevante no contexto social e das organizações. Frente às transformações que vêm ocorrendo continuamente e as grandes incertezas globais presentes na contemporaneidade, não há mais espaço para uma comunicação meramente instrumental, técnica e tática.

A comunicação estratégica, para Rafael Perez (2008, p. 458), “é uma forma de ação social que se caracteriza por se produzir em uma situação de jogo estratégico na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades”. E, ainda, “serve para direcionar o poder da comunicação e, assim, incidir nos resultados da partida que estamos jogando, na orientação que marca nossos objetivos”.

Sandra Massoni pesquisadora argentina, na obra publicada em conjunto com Rafael Pérez (Pérez & Massoni, 2009), desenvolveu relevantes aportes conceituais e aplicados sobre essa nova concepção da estratégia e da comunicação estratégica. Há anos trabalhando com a comunicação estratégica aplicada em projetos sociais e comunitários, ela vem desenvolvendo metodologias aplicadas para planificação participativa da comunicação estratégica sob a perspectiva de ações compartilhadas entre os sujeitos envolvidos no processo (Massoni, 2013), a partir de uma dimensão sociocultural numa perspectiva dinâmica e interativa. Defende, nas suas abordagens, uma visão holística e complexa da comunicação estratégica e sua aplicabilidade no âmbito das realidades das comunidades locais e rurais onde tem atuado como professora e investigadora da Universidad Nacional de Rosario, na Argentina.

Assim, a comunicação estratégica aplicada em diferentes segmentos sociais, tanto no âmbito das instituições públicas e organizações da sociedade civil organizada, como nas organizações privadas, dependendo da formação e das visões dos atores envolvidos, poderá adotar formas mais conservadoras ou mais interativas.

Na perspectiva mais racional e clássica, a comunicação organizacional estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e de gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores. A alta direção e o executivo responsável pela comunicação, bem como todos os agentes nela envolvidos, a concebem de fato como um fator estratégico fundamental de resultados em relação à organização e como indispensável para o cumprimento de sua missão e visão.

Evidentemente, dentro do sistema capitalista a comunicação precisa trazer resultados para as organizações. No entanto, é possível produzir uma comunicação mais fluida e que incorpore uma visão muito mais complexa, valorizando, sobretudo, os

aspectos humanos e sociais, superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica.

No âmbito específico das organizações, os componentes da comunicação estratégica, segundo Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007, p. 43-52) são: 1. Tratamento processual da comunicação – possibilita a combinação dos fluxos informacionais e relacionais; 2. Inserção na cadeia de decisões – a comunicação é considerada e valorizada pela alta gestão; 3. Gestão de relacionamentos – vista como componente estratégico que valoriza as interações e os diálogos; 4. Processo planejado – uso de metodologias para uma sistematização e alinhamento estratégico das ações; 5. Processo monitorado – acompanhamento e avaliação com vistas à qualidade dos processos e os impactos provocados com as ações levadas a efeito.

Note-se que a existência de uma comunicação estratégica, seja na esfera pública ou na privada, requer também alguns requisitos prévios, tais como: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; entendimento de que a comunicação estratégica é intencional e estruturada por políticas, estratégias e princípios; uso de metodologias flexíveis de formulação de estratégias; utilização de aportes teóricos e metodológicos de planejamento estratégico; valorização do uso de pesquisas e auditorias; análises ambiental e estratégica de cenários; construção de diagnósticos situacionais; monitoramento e avaliação das ações comunicativas. Pressupõe também que planejamento e gestão devem ser atividades bem articuladas e monitoradas por seus agentes.

A demanda crescente da sociedade por uma comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade no entorno, tendo em vista a construção de uma imagem e identidade positiva perante a opinião pública, culminam na necessidade de uma comunicação estratégica por parte das empresas.

### 3.3. RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

As relações públicas, por sua própria natureza e por seus propósitos, lidam com públicos, opinião pública, agentes sociais e a sociedade. Assim, a questão da dimensão social e estratégica está implicitamente presente. Nessa linha de pensamento, sempre tem sido uma de minhas preocupações que as teorias, as técnicas e os instrumentos também podem e devem ser aplicados nas instituições e organizações sociais de caráter público, no contexto mais amplo da sociedade. Para tanto temos explorado, além da visão estratégica, os estudos e as práticas sobre sua dimensão social e comunitária, aspectos relacionados com a responsabilidade social, o balanço social (Kunsch, 2003, 2007) e a sustentabilidade (Kunsch, 2009c). Portanto, uma visão que extrapola a dimensão das relações públicas no segmento empresarial/corporativo.

No âmbito das organizações considera-se que as relações públicas, como parte integrante do subsistema institucional<sup>4</sup> das organizações, têm como papel fundamental cuidar dos relacionamentos públicos desses agrupamentos sociais,

---

<sup>4</sup> Para maiores detalhes sobre as relações públicas com parte do subsistema institucional, consultar Kunsch (2009b, p. 189-201).

configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, que vão das instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil do terceiro setor. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem planejamento, gestão, processos, desempenho de funções e atividades com bases científicas e suporte técnico e tecnológico. Em todo esse âmbito as relações públicas avaliam os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião, auditoria social e auditorias de imagem. Administram percepções e relacionamentos públicos. Para tanto, exercem basicamente quatro funções: administrativa, estratégica, mediadora e política (Kunsch 2003, p. 100-117).

Na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica, o que significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização, os públicos e a opinião pública, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Fritz Cropp e J. David Pincus (2001, p. 197-198) ratificam essa visão, ao demonstrarem a evolução do campo das relações públicas, que passa da função tática e técnica para a estratégica. Defendem que no século XXI o profissional dessa área deve se comportar como um posicionador organizacional.

Como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para que as organizações se posicionem institucionalmente e prestem contas à sociedade dos seus atos. Suas ações nos relacionamentos com os públicos e a opinião pública devem se pautar no diálogo e na negociação sob o prisma dos princípios éticos dentro da dinâmica social

#### **4. Considerações finais**

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma opinião pública vigilante, públicos cada vez mais exigentes e uma sociedade em constantes mudanças.

Quando se fazem referências a contextos, aspectos relacionais etc., busca-se enfatizar que a comunicação organizacional tem que ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Para tanto, é preciso fazer a leitura das realidades situacionais, observando-as, interpretando-as, tentando compreendê-las como estruturas cognitivas que cada pessoa possui e dentre as quais, certamente, selecionará o que de fato lhe interessa, criando significados próprios e reagindo em função de circunstâncias condicionadoras ou não. Dessa forma pode-se logo perceber a complexidade que é tratar a comunicação e a sua interface com a cultura no cotidiano das organizações.

A comunicação e a humanização nos contextos organizacionais constituem um grande desafio para os executivos e gestores. As organizações evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos da transmissão unilateral de informações para a implantação de processos comunicativos mais interativos e simétricos. No entanto, acredita-se que ainda falta uma comunicação que permita abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas.

Há todo um caminho a percorrer frente às incertezas da sociedade contemporânea e ao mercado altamente competitivo, que provocam angústias, ansiedades e pressões sobre as pessoas no ambiente organizacional. Como a comunicação poderá contribuir para amenizar essa realidade? Os gestores de comunicação estão conscientes da dimensão humana da comunicação organizacional ou estão mais preocupados com a instrumentalidade e a visão estratégica de resultados dessa comunicação? São questões sobre as quais tenho sido motivada a refletir, particularmente neste artigo.

## Referências bibliográficas

- Breton, P. (2000). *La utopía de la comunicación: El mito de la aldea global* (Trad. P. Mahler). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cropp, F., & Pincus, D. (2001). The mystery of public relations: unraveling its past. In Heat, R., *Handbook of public relations* (pp. 189-203). Thousand Oaks / London: Sage.
- Herrera Echenique, R. & Alberto Pérez, R. (Coords.). (2014). *Nueva teoría estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: Dirección de Posgrados de Comunicación, Universidad Mayor; Santiliana del Pacífico S.A. de Ediciones.
- Ianni, O. (2000). *Enigmas da modernidade-mundo*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4. ed.). São Paulo, SP: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2007). Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In Kunsch, M. M. K., & Kunsch, W. L. (Eds.), *Relações públicas comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 165-180). São Paulo, SP: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (Org.). (2009a). *Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (Org.). (2009b). *Relações públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Kunsch, M. M. K. (2009c). A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global. In Kunsch, M. M. K., & Oliveira, I. de L. (Orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (pp. 57-81). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados* (pp. 37-38). São Paulo, SP: Summus Editorial.

- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventário al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Oliveira, I. de L., & Paula, M. A. de. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo, SP: Paulus.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4. ed.). Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Timoteo Álvarez, J. (2012). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Vattimo, G. (1991). *A sociedade transparente* (Trad. C. Aboim de Brito). Lisboa: Edições 70.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia?* São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo, SP: Paulus.
- Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação* (Trad. Z. L. Adghirni). Brasília, DF: Editora UnB.

## Nota biográfica

Margarida Maria Krohling Kunsch é Professora titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre e doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. É coordenadora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Presidente (2018-2020) da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Autora de *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* e *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, entre outras obras. Organizadora de grande número de obras de Ciências da Comunicação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Bolsista de Produtividade de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Foi presidente da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic), da Abrapcorp, da Confederação Ibero-Americana de Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) e da Federação Brasileira das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Socicom).