

# Comunicação organizacional estratégica

Aportes conceituais e aplicados



MARGARIDA MARIA  
KROHLING KUNSCH  
(org.)

*COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA*  
*Aportes conceituais e aplicados*  
Copyright © 2016 by autores  
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**  
Assistente editorial: **Michelle Neris**  
Revisão e edição de texto: **Waldemar Luiz Kunsch**  
Capa: **Alberto Mateus**  
Projeto gráfico: **Crayon Editorial**  
Diagramação: **Santana**  
Impressão: **Geográfica Editora**

**Summus Editorial**

Departamento editorial  
Rua Itapicuru, 613 – 7<sup>º</sup> andar  
05006-000 – São Paulo – SP  
Fone: (11) 3872-3322  
Fax: (11) 3872-7476  
<http://www.summus.com.br>  
e-mail: [summus@summus.com.br](mailto:summus@summus.com.br)

Atendimento ao consumidor  
Summus Editorial  
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado  
Fone: (11) 3873-8638  
Fax: (11) 3872-7476  
e-mail: [vendas@summus.com.br](mailto:vendas@summus.com.br)

Impresso no Brasil

# Sumário

PREFÁCIO .....	9
<i>Margarida Maria Krohling Kunsch</i>	

## **PARTE 1**

### **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA .... 15**

1. SOCIEDADE, INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PROCESSOS POLÍTICOS .....	17
<i>Maria do Socorro Sousa Braga</i>	

2. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DOS FLUXOS LINEARES ÀS DIMENSÕES HUMANA E ESTRATÉGICA .....	37
<i>Margarida Maria Krohling Kunsch</i>	

3. A COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE DIGITALIZADA: DESAFIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS .....	59
<i>Elizabeth Saad Corrêa</i>	

4. NOVAS NARRATIVAS E MEMÓRIA: OLHARES EPISTEMOLÓGICOS .....	77
<i>Paulo Nassar</i>	

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL: DAS ORGANIZAÇÕES ÀS INSTITUIÇÕES .....	101
<i>Mariângela Furlan Haswani</i>	

6. ÉTICA, COMPLIANCE E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO .....	115
<i>Ágatha Camargo Paraventi</i>	

## PARTE II

### RELAÇÕES PÚBLICAS: PESQUISA, PROCESSOS COMUNICATIVOS,

MÍDIAS E ORALIDADE ..... 137

7. RELAÇÕES PÚBLICAS: GESTÃO ESTRATÉGICA DE RELACIONAMENTOS ..... 139

*Maria Aparecida Ferrari*

8. METODOLOGIA DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

E EM RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA ..... 160

*Else Lemos*

9. PESQUISA EM COMUNICAÇÃO CORPORATIVA:

ABORDAGEM, MÉTODOS E TÉCNICAS ..... 177

*Cristina Panella*

10. COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL ..... 193

*Vânia Bueno Cury*

11. COMUNICAÇÃO INTERNA: CONCEITOS, LIDERANÇA

E ALTERNATIVAS DE GESTÃO ..... 213

*William Antonio Cerantola*

12. OS PROCESSOS COMUNICATIVOS E CULTURAIS NA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ..... 225

*Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar*

13. OPINIÃO PÚBLICA, MÍDIAS E ORGANIZAÇÕES ..... 241

*Luiz Alberto de Farias*

14. REDES E MÍDIAS SOCIAIS: DESAFIOS E PRÁTICAS

NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES ..... 255

*Carolina Frazon Terra*

15. COMUNICAÇÃO ORAL NAS ORGANIZAÇÕES NOS PROCESSOS

DE GESTÃO E DE RELACIONAMENTO ..... 273

*Reinaldo Polito e Marlene Theodoro*

### **PARTE III**

**COMUNICAÇÃO: MERCADO, AVALIAÇÃO E CONSUMO** ..... 293

**16. MARKETING E RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES:**

DESAFIOS E PERSPECTIVAS ..... 295

*Mitsuru Higuchi Yanaze e Kleber Markus*

**17. COMUNICAÇÃO E MERCADO: METAMORFOSES TEÓRICAS E PRÁTICAS** ..... 307

*Daniel dos Santos Galindo*

**18. O USO DO *BALANCED SCORECARD* NO ALINHAMENTO E**

NA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ..... 327

*Flavio Hourneaux Junior*

**19. AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS E**

EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ..... 339

*Valéria de Siqueira Castro Lopes*

**20. ALFABETIZAÇÃO VISUAL: A INTERFERÊNCIA DO CLIENTE**

NA PEÇA DE COMUNICAÇÃO ..... 352

*Dorinho Bastos*

**21. NOVOS CONTORNOS DA MÍDIA, NOVA REALIDADE**

NO PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO ..... 365

*Arlindo Ornelas Figueira Neto*

# Prefácio

**Esta coletânea**, *Comunicação organizacional estratégica – Aportes conceituais e aplicados*, reúne um conjunto de autores e especialistas que integram o corpo docente do curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Criado em 1999, o curso, ao longo de sua trajetória de mais de 15 anos, formou um contingente significativo de profissionais que atuam no mercado da comunicação corporativa nas mais diversas tipologias organizacionais e institucionais. Graças justamente a um corpo docente altamente qualificado, temos conseguido oferecer uma formação diferenciada, que objetiva capacitar gestores de comunicação com visão estratégica e crítica, mediante um embasamento conceitual e aplicado para o exercício de suas atividades no cotidiano das organizações.

O conteúdo desta obra reflete em parte os temas que vêm sendo trabalhados no conjunto de módulos e disciplinas ministrados no curso e que passam por atualizações frequentes diante das novas demandas sociais e do mercado cada vez mais competitivo. A área de comunicação, pela sua natureza, está sempre sintonizada com a dinâmica da sociedade e os acontecimentos que ocorrem no contexto social, político, econômico, cultural, ecológico e tecnológico. Com a comunicação que acontece nas organizações não é diferente. Estas reproduzem e se apropriam da comunicação que ocorre na sociedade e, mediante as práticas das suas diversas sub-áreas, adaptam suas teorias, suas técnicas e seus meios e instrumentos disponíveis para se posicionar institucionalmente, construir e consolidar marcas e administrar relacionamentos, para estar sintonizadas com os novos tempos.

A comunicação organizacional precisa ser entendida de forma abrangente e complexa. Deve, sobretudo, ser considerada um fenômeno e um processo comunicativo em contínua interação entre a organização e seus diversos interlocutores, numa perspectiva dialética e em busca de um consenso negocial. Organizações e interlocutores/públicos estratégicos estão inseridos em um sistema social global, sujeitos às interferências externas e sofrendo as intempéries da dinâmica da história.

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional sucede dentro de um contexto muito mais complexo no âmbito tanto das organizações como da sociedade. Grandes são os desafios a ser enfrentados pelos atores envolvidos em uma sociedade em constantes transformações, onde as condições adversas e os cenários de turbulência passam a ser uma constante na vida das pessoas e das organizações em geral.

As organizações, como partes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas mudanças e, conseqüentemente, sua comunicação assume novas formas de atuação: ela deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica. Apesar das incertezas globais e da impossibilidade do controle imaginado como possível por parte das organizações, as ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise e interpretação de cenários. Daí a necessidade de uma visão crítica de mundo, de uma filosofia e da adoção de políticas de uma comunicação organizacional integrada, unindo o trabalho de relações públicas com a comunicação institucional e a comunicação interna, assim como a atividade de marketing com a comunicação mercadológica. Esses temas são aqui explorados sob várias vertentes que se expressam na prática do dia a dia das organizações.

A comunicação organizacional integrada, sob essa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Nesse sentido, a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, isto é, precisa agregar valor às organizações. Em outras palavras, promove e cultiva a confiança nos seus relacionamentos públicos, ajudando as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário institucional e mercadológico mediante a égide dos princípios éticos.

Estudar e praticar essa comunicação no contexto atual não são tarefas fáceis. Acreditamos na necessidade de situar a sociedade contemporânea na qual estamos insertos e considerar as implicações dos fenômenos e cenários que influenciam a vida das organizações. A primeira parte desta coletânea, intitulada “Comunicação organizacional no contexto da sociedade contemporânea”, procura justamente trazer reflexões que contemplem aspectos relacionados a esse contexto. Os autores perpassam temas como: mudanças nas formas de democracia no Brasil e em países da América Latina; o poder da comunicação na sociedade, a comunicação or-

ganizacional no contexto socioeconômico e um novo olhar sobre suas dimensões (humana, cultural, instrumental e estratégica); um panorama da comunicação digital na contemporaneidade recente e os desafios para praticá-la nas organizações; novas narrativas organizacionais que privilegiem mais a subjetividade em contraponto com a visão conservadora e tradicional ainda predominante; a responsabilidade social e suas exigências na concessão de serviços públicos; e as premissas dos chamados programas de integridade (ética e *compliance*) para a eficácia no alinhamento dos comportamentos.

A segunda parte, “Relações públicas: pesquisa, processos comunicativos, mídias e oralidade”, apresenta as bases conceituais e aplicadas das técnicas e dos instrumentos com vistas a uma gestão eficaz de sua comunicação com o seu universo de públicos. Consideramos as relações públicas parte integrante do subsistema institucional das organizações, cabendo-lhe o papel fundamental de cuidar dos relacionamentos públicos desses agrupamentos sociais, os quais podem ser configurados com base em diferentes tipologias e características estruturais, que vão das instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil ou do terceiro setor. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem pesquisa, planejamento, gestão, processos, desempenho de funções e atividades com bases científicas e suporte técnico e tecnológico.

Relações públicas como área aplicada trabalha com o planejamento e a gestão da comunicação nas e das organizações. Analisa e avalia os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião pública, auditoria social e auditorias de imagem. Administra conflitos, percepções e relacionamentos públicos. Desenvolve ações específicas para construção e preservação da credibilidade e valorização dos ativos intangíveis. Para tanto, exerce as funções administrativa, estratégica, mediadora e política, desenvolvendo, por meio de técnicas e instrumentos específicos, inúmeras atividades com finalidades institucionais, em apoio às áreas de marketing e de recursos humanos.

As contribuições trazidas pelos autores dessa segunda parte constituem um guia singular de possíveis caminhos, por meio dos quais um profissional ou gestor de comunicação pode promover relacionamentos eficazes com públicos estratégicos. Muitas outras dicas são destacadas, tais como: elaborar projetos de pesquisas e realizar estudos interpretativos de cenários com bases metodológicas bem construídas e sistematizadas; considerar a pesquisa em comunicação corporativa um pressuposto essencial na aplicação correta de métodos e técnicas para desenvolver

ações comunicativas de impactos e com resultados; atribuir à comunicação um papel central na gestão dos processos organizacionais, incentivando a valorização das pessoas no ambiente interno e de relações de trabalho; ver a comunicação interna sob novos ângulos, para criação de valor e reforço do importante papel das lideranças em todo esse contexto; considerar a área de recursos humanos nas organizações sob novos olhares e sob uma visão pragmática e contemporânea, reservando um papel de destaque à comunicação e à cultura organizacional em todo esse contexto; avaliar a influência das organizações como fontes na formação da opinião pública; verificar como as organizações estão fazendo uso das redes e mídias sociais, bem como difundir boas práticas e recomendações nos relacionamentos com os públicos nas plataformas digitais; e aperfeiçoar as formas de se comunicar com os diferentes públicos.

“Comunicação: mercado, avaliação e consumo” é a temática da terceira e última parte. Também a área de marketing passa por grandes transformações e ocupa papel crucial e de relevância. O marketing na qualidade de área administrativa e estratégica nas empresas visa atingir o mercado. Para tanto, baseia-se em modelos de competitividade para atingir objetivos econômicos, elaborando planos estratégicos de negócios; objetiva persuadir o público-alvo e satisfazer os clientes/consumidores; identifica e cria mercados para os produtos e serviços; e coordena e supervisiona os programas de comunicação mercadológica ou de marketing para criar e manter os produtos e serviços. Os autores analisam essa temática sob uma perspectiva sistêmica e indutora que contempla processos, estratégias e novos aportes para refletir sobre as mudanças que ocorrem na comunicação com o mercado.

A partir de uma visão de marketing como função gerencial, baseada em fluxos sistêmicos das entradas, transformações e saídas e suas conexões com as relações públicas, os conteúdos explorados perpassam muitas outras vertentes, tais como: as novas formas nas relações de consumo e suas consequências e exigências nos modos de produção da comunicação mercadológica, particularmente da publicitária; o papel da comunicação na aplicação e eficácia do uso do *balanced scorecard* (BSC) como estratégia que vem sendo adotada pelas empresas; a questão da avaliação e mensuração de resultados, com suas respectivas métricas e possíveis modelos para atender às novas demandas do mercado; as relações entre o cliente e as agências de comunicação e design nos processos criativos; a importância da “alfabetização visual” de quem contrata os serviços; e novas realidades

na elaboração do planejamento publicitário diante da evolução de um modelo de mídia comandado pelos veículos e anunciantes para um novo formato controlado pelos receptores.

Com esta obra coletiva, espera-se contribuir com novos aportes conceituais e aplicados para todos os possíveis interessados e, particularmente, os segmentos dos profissionais, pesquisadores, professores e estudantes de graduação e pós-graduação atuantes no campo da comunicação organizacional integrada, das relações públicas e do marketing, os quais se veem diante de contínuos desafios engendrados pela complexidade do mundo contemporâneo.

MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH  
Organizadora



## PARTE 1

# Comunicação organizacional no contexto da sociedade contemporânea

O estudo e a prática da comunicação organizacional não são hoje tarefas fáceis. É necessário considerar as implicações dos fenômenos e cenários que influenciam a vida das organizações.

A primeira parte desta coletânea procura trazer reflexões que contemplem aspectos relacionados com esse contexto. Os autores perpassam temas como: mudanças nas formas de democracia no Brasil e em países da América Latina; a comunicação organizacional no contexto socioeconômico; um novo olhar sobre suas dimensões humana, cultural, instrumental e estratégica; um panorama da comunicação digital na contemporaneidade recente e os desafios para praticá-la nas organizações; as novas narrativas organizacionais que privilegiem mais a subjetividade em contraponto com a visão conservadora e tradicional ainda predominante; a responsabilidade social e suas exigências na concessão de serviços públicos; e as premissas dos chamados programas de integridade (ética e *compliance*) para a eficácia no alinhamento dos comportamentos.

# 1. Sociedade, instituições públicas e processos políticos<sup>1</sup>

Maria do Socorro Sousa Braga

## Visão geral do capítulo

**Este capítulo discute as principais** transformações ocorridas entre a segunda metade do século XX e o início do século XXI nas democracias latino-americanas, sobretudo em países nos quais grupos de esquerda passaram a governar os Estados a partir de fins dos anos 1990. Serão analisados ao menos dois aspectos principais: primeiro, os processos políticos, econômicos e sociais que conduziram a alternância de grupos políticos no controle dos governos da terceira onda democrática; segundo, as mudanças que vêm ocorrendo quanto à inserção de novos grupos sociais nos processos decisórios, examinando-se tanto a participação política da sociedade como os mecanismos constitucionais criados com esse fim por esses governos. Conclui-se que há diferenças importantes entre as forças de esquerda que assumiram o controle dos respectivos governos, especialmente no que diz respeito aos mecanismos criados visando ampliar o acesso à informação, e a participação popular na administração pública.

## Objetivos do capítulo

- Comparar processos políticos e econômicos que conduziram a alternância de grupos políticos no controle dos governos democráticos latino-americanos.
- Analisar o papel dos processos eleitorais e dos sistemas partidários nas mudanças políticas que levaram à circulação das elites políticas em muitos dos contextos investigados.

---

1. Este capítulo insere-se no âmbito de projeto de pesquisa apoiado com bolsa de produtividade pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).