



A Política de Comunicação como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial

Luciana Gomes Malta
lucianamalta@gmail.com
UFF

Guido Vaz Silva
guidovazsilva.gpi@gmail.com
UFF

Rafael Travincas Pinto
rafaeltravincas@gmail.com
CPII

Marcia Feijão de Figueiredo
marciaffigueiredo@gmail.com
IBICT

Resumo:No mundo corporativo, comunicar não implica somente em divulgar uma informação. Comunicar é ampliar as possibilidades do dado para adequar-se aos públicos estratégicos da empresa. Na atualidade, um planejamento direcionado e a profissionalização das ferramentas de comunicação tornam-se fundamentais, demandando a implementação de procedimentos para consolidar o papel estratégico da comunicação. A Política de Comunicação é a ferramenta mais importante da comunicação em uma empresa. É nela que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de comunicação, direcionados de acordo com os objetivos traçados no seu planejamento estratégico. É nessa perspectiva que se justifica o objetivo proposto do presente artigo, quando intenciona relacionar a política de comunicação à gestão estratégica empresarial, discorrendo também sobre a importância do planejamento estratégico e da comunicação organizacional como instrumentos gerenciais. A metodologia utilizada consistiu na extensa pesquisa em livros, periódicos especializados e análise de documentos pertinentes ao tema. Como resultado, percebe-se que os principais processos e atividades de comunicação, quando fortalecidos e bem utilizados, auxiliam no sucesso organizacional.

Palavras Chave: Política de Comunica - Planejam estratégico - Comunicação Organiza - Gestão Estratégica -



1. INTRODUÇÃO

No mundo corporativo comunicar não implica somente em divulgar uma informação. Comunicar é ampliar as possibilidades do dado, formatá-lo nas mais diversas formas, para adequar-se aos públicos estratégicos da empresa. Com o advento e fortalecimento da midiatização dos indivíduos, cresce a demanda da população por informações mais segmentadas, claras e objetivas. Assim, as formas de comunicação com os diversos públicos igualmente começam a mudar.

Um planejamento direcionado e a profissionalização das ferramentas de comunicação, neste panorama, tornaram-se fundamentais, demandando a implementação de procedimentos para consolidar o papel estratégico da comunicação. Segundo Genelot (2001), a estratégia de comunicação é um ato único em relação à estratégia geral da organização.

A comunicação que é realizada nas organizações, comunicação organizacional (CO), se estabelece como um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 3-4).

A Política de Comunicação (PC) é a ferramenta mais importante da comunicação organizacional em uma empresa. Ela serve como importante mecanismo de transparência institucional, fortalecendo a imagem e agregando valor às atividades da empresa através dos diversos polos em que pode atuar. É nela que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de comunicação; regulamenta os canais oficiais e normativas de publicação; e estabelece processos, atribuições e responsabilidades de acordo com os objetivos traçados no planejamento estratégico (PE) da empresa.

Silveira (2012) percebe a PC como um processo articulado da comunicação organizacional que define valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, e tem como finalidade a orientação e o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos da área de comunicação de uma organização.

Para Kunsch (2003, p. 273), uma política global de comunicação é algo fundamental, que deve direcionar toda a comunicação da organização. Bueno (2009, p. 38) destaca que a comunicação aplicada com inteligência começa com um bom planejamento, o que caracteriza que a comunicação deve resultar de uma política de comunicação bem estruturada, servindo de instrumento de gestão para ações e estratégias.

Uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento. (BUENO, 2009, p.311).

A elaboração de uma política de comunicação justifica-se pelo entendimento da comunicação como área estratégica à gestão organizacional e que, como tal, necessita de um planejamento de ações que, alinhado ao processo global de gestão da instituição, auxilie na consecução de seus objetivos.

Considerando o papel chave que a comunicação desempenha atualmente nas organizações, a PC deve ser percebida como a grande gestora das práticas de comunicação organizacional, norteando todo o fluxo de produção de informação institucional e alinhando os públicos da empresa aos objetivos e estratégias estabelecidos. A comunicação atuando estrategicamente dá transparência às ações da empresa, agrega valor institucional, integra



grupos e pessoas e consegue mensurar resultados com os diferentes públicos – mercado, opinião pública e sociedade – (GENELOT, 2001).

É nessa perspectiva que se justifica o objetivo proposto do presente artigo, quando intenciona relacionar a política de comunicação na gestão estratégica empresarial. Neste trabalho discute-se também a importância do planejamento estratégico e da comunicação organizacional como instrumentos gerenciais, que promovem e mantêm a diferenciação mercadológica em seus ambientes de atuação.

Para o desenvolvimento desse artigo optou-se em realizar uma busca na literatura científica sobre o tema para construir a conexão entre a política de comunicação e o planejamento estratégico. Sob esse ponto de vista, Gil (1991 *apud* SILVA; MENEZES, 2001, p. 21) aponta que esse recurso é uma das atividades desenvolvidas como pesquisa exploratória, pois "visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses".

Assim, a pesquisa bibliográfica desenvolvida para esse artigo é tida como um procedimento técnico, "elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet" (GIL 1991 *apud* SILVA; MENEZES, 2001, p. 21). Durante essa busca bibliográfica, optou-se ainda em priorizar fontes recentes, com o intuito de levantar aportes sobre o tema dentro das vivências tecnológicas contemporâneas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No dicionário, planejamento significa ato ou efeito de planejar; serviço de preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes. Planejamento, no meio corporativo, retrata o desenvolvimento de um programa que vise o alcance de objetivos e metas organizacionais, contendo um plano de ação, decisões a serem tomadas e o período que cada etapa será realizada (TERENCE, 2002). Um planejamento organizacional pode ser instituído por inúmeras razões, desde o aumento de participação do *market share*¹ à elaboração de uma nova rotina administrativa.

Na opinião de Lacombe e Heilborn (2003) "O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado [...]". Segundo Megginson *et al.* (1986), o planejamento proporciona a sustentação para a execução da ação, dando a possibilidade de a empresa prever e prepara-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. Teixeira (2017) conclui que, apesar de importante, o processo de planejamento, o "pensar a organização de forma holística, realizar mudanças, traçar metas e objetivos e executá-los, tem sido um desafio das organizações [...]".

Oliveira (2009) reafirma a importância do planejamento quando indica que ele serve para guiar o que será realizado dentro de um período futuro, buscando minimizar a inércia própria dos processos decisórios. Ansoff *et al.* (1981) complementam que, em um ambiente onde os cenários mudam rapidamente, desenvolver um bom planejamento torna-se essencial, pois o tempo não espera e as deficiências do método de tentativa-e-erro não são mais aceitáveis.

Para Kotler e Armstrong (1993), a elaboração de um planejamento só promove benefícios às organizações. Os pesquisadores garantem que um bom planejamento encoraja as empresas a pensar sistematicamente no futuro, obriga que elas definam melhor seus objetivos e

¹ Participação de mercado.



políticas, promove a ampliação de recursos necessários, proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar e facilita a adoção de ações corretivas caso os resultados não sejam satisfatórios.

Existem três tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos, que são classificados como estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 2010). O autor afirma que os três níveis do planejamento definem o escopo da organização pois permitem equilibrar o envolvimento e o direcionamento das ações.

A Figura 1 exemplifica a hierarquia do planejamento nas organizações e suas características.



Figura 1: Níveis do Planejamento

Fonte: Chiavenato, 2010

De acordo com Bateman (1998), o nível estratégico do planejamento compreende o alto escalão da organização, com executivos responsáveis pela definição dos objetivos globais e tomada de decisões a longo prazo na empresa. Já o nível tático é utilizado para traduzir os objetivos e as estratégias da alta diretoria em metas e atividades departamentais. Enquanto que no nível operacional, o foco é trabalhar sistematicamente junto ao grupo responsável pela produção final da empresa, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático (BATEMAN, 1998).

O planejamento proporciona à empresa uma análise sistêmica das situações, facilitando as tomadas de decisões e aumentando as possibilidades de êxito em suas ações. Permite organizar, planejar e fazer um cronograma de todas as atividades que serão realizadas em curto, médio e longo prazo, o que possibilita uma melhor gestão financeira, administrativa e, também, operacional.

Assim, estabelecer um planejamento é pensar antecipadamente o que será executado, a forma como será feito, quando acontecerá e o que se espera como resultados positivos da ação, com estabelecimento de prazos, avaliações periódicas, insumos e tecnologias a serem utilizados e a mão de obra apropriada para o bom andamento das atividades.



2.1.1. FERRAMENTA DE GESTÃO

A origem da palavra estratégia utilizada atualmente, segundo Mintzberg *et al.* (2003), vem da sua conotação bélica antepassada, e seu uso, gradualmente, adaptou-se aos critérios administrativos e organizacionais. Para esses pensadores, a utilização desse conceito bélico no ambiente organizacional possibilitou às empresas pensarem suas ações de forma mais programada e sistematizada.

Bueno (2005) resume a estratégia como a forma de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos. Já Drucker (1997, p. 47) afirma que a estratégia para a empresa é “quando ela traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido porque existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Para Porter (2004), a implementação de uma estratégia competitiva deve ser a essência do negócio, indicando como a empresa se posicionará frente à concorrência. O pesquisador relaciona a estratégia a um conjunto de atividades que resultam em produção de vantagem competitiva, o que implica no estabelecimento de um posicionamento estratégico, formatando um mercado onde empresas atuam com atividades semelhantes, mas de maneiras diferentes.

Prahalad e Hamel (2004) fundamentam sua visão da estratégia como o reconhecimento do papel das lideranças organizacionais, suas competências essenciais frente aos concorrentes e ao mercado, estabelecendo e direcionando as ações futuras no próprio presente, sem menosprezar ou extrapolar o passado. Segundo os autores, as competências essenciais caracterizam um portfólio que pode prever riscos e oportunidades de mercado, que buscam inovações e novas formas de gestão.

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos, tanto de curto como de médio e longo prazos (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Meirelles (1995) completa que a velocidade na qual as mudanças acontecem no ambiente mercadológico pode estar associada a inúmeros fatores, como o avanço da tecnologia, a globalização, a reengenharia organizacional, alterações demográficas e mudanças no hábito de consumo. Todos esses fatores relacionados têm exigido mudanças nas estratégias das organizações, forçando-as a adaptações e inovações contínuas.

De acordo com Müller (2003), o decorrer da história demonstra que a competitividade empresarial sempre foi condicionada por questões econômicas, políticas, socioculturais, de infraestrutura, de disponibilidade de recursos naturais, de recursos humanos, competências internas, relações de trabalho, tecnologias e capacidade de inovação. O autor reforça que essas variáveis são cada vez mais multidisciplinares e as incertezas aumentam com o passar das décadas, o que torna importante a constante sintonia entre organização e seus ambientes.

Obter o máximo de informações sobre os ambientes interno e externo, e bem gerenciá-las, possibilita à empresa melhor planejar, dirigir e controlar suas atividades, facilitando um posicionamento competitivo e a continuidade no mercado de atuação (BEUREN, 2006).

Ansoff e Hayes (1981) afirmam que à medida que o meio muda e as relações entre os ambientes e a empresa também se alteram, configura uma transformação de atitude; caracteriza uma gestão voltada para a estratégia. A administração ou gestão estratégica pode ser entendida como o conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com os seus objetivos (BUENO, 2005).



A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, evidenciando a necessidade de uma gestão estratégica ampla, bem estruturada e voltada para o alcance das metas estipuladas. “A gestão não é puramente instrumental, mas um processo multidimensional, estrategicamente pensado, de ações envolventes, simultâneas, integradoras e focadas em diversos públicos e ambientes” (SILVA, 2013).

Dessa forma, a gestão estratégica denota uma visão organizacional ampliada ao posicionamento mercadológico almejado, que busca a conquista de objetivos programados e direcionados a vantagens competitivas. Criar estratégias empresariais é buscar meios de diferenciar-se no mercado através de processos, ferramentas e recursos que proporcionem o ganho pretendido, seja financeiro ou de reforço da marca ou produto.

Ainda de acordo com Silva (2013), o planejamento estratégico é um dos mais importantes instrumentos da gestão estratégica nas organizações. É através dele que os gestores estabelecem parâmetros de direcionamento e organização da empresa, buscando a condução da liderança e o controle das atividades. Kotler (1975) corrobora ao considerar o PE uma metodologia gerencial que permite às empresas estabelecerem as melhores direções e uma maior interação com os diversos ambientes. Dessa maneira, o PE é um processo que tem um propósito, um desenvolvimento e uma manutenção para ajustar-se aos objetivos e potencialidades da empresa, frente às mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

O planejamento estratégico é um procedimento global a longo prazo, pois delimita e norteia as atividades da empresa no alcance dos objetivos estipulados (CHIAVENATO, 1987). O autor também apresenta cinco características básicas de um planejamento estratégico (1999):

- Deve estar inserido nas relações entre organização e ambientes interno e externo, logo ser adaptável a um ambiente mutável;
- Ser orientado para o futuro, buscando atividades e estratégias a longo prazo;
- Buscar envolver a organização como um todo, gerando sinergia em todos os níveis corporativos;
- Ser um processo da construção do consenso administrativo;
- Servir como instrumento de aprendizagem organizacional, constituindo formas constantes de aprendizado e ajuste a ambientes complexos, competitivos e mutáveis.

Para Maximiano (2006), o PE é um processo gerencial que coordena as decisões organizacionais, os produtos e serviços oferecidos ao mercado e monitora os ambientes e os clientes que a empresa pretende atingir. Analisar o ambiente no qual a empresa está inserida e mapear as características do público que se quer alcançar, são elementos fundamentais na construção das premissas de um PE. É necessária a descrição do cenário atual, mas também se faz indispensável a projeção das possibilidades de cenários diante de ameaças ou oportunidades mercadológicas. Trombim (2015) reforça que a construção de cenários, advindos da análise ambiental, é instrumento fundamental do PE, pois facilita nas decisões e nos controles necessários para o desenvolvimento de uma visão empresarial, efetivamente, estratégica.

Oliveira (1991), por sua vez, percebe o planejamento estratégico como um instrumento administrativo relacionado diretamente à estratégia empresarial, sendo a sustentação do desenvolvimento e da implementação das táticas empresariais. Assim:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para situação em que o



futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência [...] (OLIVEIRA, 2009).

Mintzberg (1987) já enxerga o planejamento estratégico como um processo que engloba um estudo do passado, das atividades e do cenário presente e uma reflexão do futuro da organização. Para o autor, é necessária a compreensão do passado (aprendizado) para a boa gerência do futuro, pois é através do conhecimento dos padrões anteriores que a empresa será capaz de desenvolver seus potenciais. Como afirmam Mintzberg *et al.* (2000, p.270): “Negar o aprendizado é tão tolo quanto negar o controle”.

Como Mintzberg, Ansoff (1977) também menciona a importância de as ações serem conduzidas para um futuro, sem a repetição de técnicas malsucedidas no passado ou mesmo que não se adequem as necessidades futuras, pois nem sempre técnicas passadas garantem iguais resultados no presente. Deste modo,

o objetivo do planejamento estratégico é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam (ANDION; FAVA, 2007, p.27).

De forma conclusiva, segundo Teixeira (2017), o planejamento estratégico é um processo de gerenciamento das informações existentes em planos e projeções que conduzirão as metas e os objetivos organizacionais. Logo, o planejamento não pode ser visto como um documento estático; é um instrumento dinâmico de gestão, com linhas de atuação e estratégias a serem seguidas pela organização no cumprimento de sua missão e no alcance de seus objetivos institucionais (ALDEY, 2000).

Assim como o planejamento estratégico se apresenta como importante ferramenta de auxílio à gestão organizacional, os processos de comunicação - que transmitem as informações institucionais - também assumem um papel de alta relevância na gestão estratégica das organizações. A comunicação organizacional auxilia no compartilhamento e na aceitação dos conceitos, normativas e objetivos da empresa traçados no PE, servindo como instrumento de gestão que trabalha em prol da promoção da sinergia comunicacional, visando um posicionamento diferenciado no mercado de atuação da empresa.

2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.2.1. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação organizacional engloba todas as modalidades de comunicação desenvolvidas pelas empresas para um bom relacionamento com seus públicos. As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado [...] (SCROFENEKER, 2006).

Dentre os pensadores do tema, Kreps (1990) entende que a CO desempenha uma função de fonte de informação para os públicos da organização, constituindo uma variável intermediária que une a comunicação à organização. Para Riel (1995), a CO diz respeito a atividades de relações públicas, estratégias organizacionais, marketing, propaganda, comunicação interna e várias outras atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.



Podemos entender e perceber os processos da CO integrada como um método que informa e dá forma a organização, moldando-a e estabelecendo relações que promovam seus objetivos.

Segundo a professora Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), uma das mais importantes pesquisadoras brasileiras do tema comunicação organizacional, em todas as áreas dentro de uma empresa, há a atuação da CO. A comunicação apresenta-se na divulgação de normativas e fluxos administrativos internos, na criação de peças de endomarketing, na disseminação de dados estratégicos, na propaganda mercadológica, entre inúmeras outras áreas de atuação.

Diante dessa amplitude comunicacional, Kunsch (2006) reforça a importância de planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação para que as instituições consigam fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea. A autora ainda acrescenta que as ações em comunicação não devem ser isoladas e sim alinhadas ao planejamento estratégico organizacional, servindo como ferramenta de gestão para agregar valores, difundir a missão e auxiliar no alcance de metas e objetivos institucionais.

De forma geral, a CO assume seu papel estratégico quando serve de ferramenta gerencial para estimular, motivar e melhorar a imagem da empresa, bem como facilitar os fluxos de informação internos e externos ao ambiente organizacional.

Se bem administrada, a comunicação oferece, a qualquer empresa, agilidade e facilidade operacional, auxiliando na obtenção da diferenciação mercadológica.

2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIA DIRETA NA COMUNICAÇÃO

A comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização. Também é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, p. 9).

Baldissera (2000) usa o termo cultura organizacional para determinar um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização. Ele afirma que a cultura organizacional representa os aspectos identitários que uma organização possui tornando-a única, diferenciando-a das demais empresas. Sendo assim, para o autor, “falar de comunicação é referendar as práticas comunicacionais enquanto acontecimento de cultura”. Del Pozo Lite (2004, p.259) afirma que a cultura determina o processo de desenvolvimento da comunicação, chegando a ser um de seus fatores determinantes.

Para Torquato (2015), a cultura organizacional é a fusão das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais. Já para Marchiori (2009), a organização é um espaço estruturado de interação e relações, servindo como base para a realização de ações. Ações que são trabalhadas em conjunto entre departamentos e setores, e são influenciadas pelas inter-relações no ambiente organizacional.

Marchiori (2009), aponta ainda que muitos resultados diferentes podem acontecer na gestão da comunicação organizacional interna. Constituídas por ligações complexas que envolvem poder, conhecimento e discurso, as organizações lidam com ambientes mutáveis, ampliados em cada novo processo, que refletem relações harmoniosas ou conflituosas no seu



interior. Curvello (2012) acrescenta que a comunicação se apropria dos elementos constitutivos desse universo simbólico do interior das organizações (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente.

A cultura de um povo é formada de acordo com a sua história, o modo como as pessoas se relacionam e atuam de acordo com a realidade vigente. A cultura organizacional é fixada da mesma maneira, baseando-se em todo o seu histórico, no modo que seus agentes se relacionam, atuam e, acima de tudo, se comunicam (Pasqualini, 2006, p.24).

Tanto as organizações quanto seus colaboradores são influenciados pelo meio em que vivem. A cultura de uma empresa está envolvida em aspectos individuais, coletivos, hierárquicos e regionais. Cada empresa tem sua característica específica e sua particularidade, fazendo da comunicação um espelho desses aspectos internos, criando uma linguagem comunicacional própria para que todos possam entender a mensagem e principalmente desenvolver com competência o que a mensagem diz.

Para saber qual ferramenta se enquadra melhor no ambiente da organização, alcançando, assim, as metas propostas no planejamento de comunicação, é preciso fazer um diagnóstico da empresa. Analisar a cultura, seus públicos e identificar as características da instituição são estratégias importantes para definir com mais precisão os canais que devem ser utilizados, os conteúdos a serem produzidos e a linguagem mais conveniente. É através de uma comunicação eficiente que a empresa se posiciona em seu ambiente interno, refletindo em seu ambiente externo - o mercado.

2.2.3. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO: FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Como já percebido, os alicerces corporativos e os objetivos estratégicos devem ser conhecidos e apoiados por todos que fazem parte, de uma maneira ou de outra, do escopo de atividades da empresa. Tanto o alto escalão quanto as áreas administrativas e operacionais precisam basear suas ações em metas e intenções mercadológicas da instituição. Para tanto, os processos e atividades comunicacionais necessitam estar normatizados e alinhados ao planejamento estratégico estabelecido pela empresa, auxiliando na divulgação de conceitos, princípios, métricas e direcionamentos de mercado. “Mais do que incorporar a comunicação à gestão, é necessário fazer a própria gestão da comunicação. E isso deve ser feito a partir da construção de uma política de comunicação” (BELTRAME, 2014, p.27).

A política de comunicação é o instrumento que regulariza as atividades de comunicação dentro de uma empresa. Através de normativas e diretrizes, a PC dá suporte à consecução dos objetivos estratégicos, promovendo e facilitando o fluxo comunicacional dentro e fora da empresa. Wilson Bueno conceitualiza a política de comunicação como:

O processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (BUENO, 2009).

Bueno (2009) destaca ainda que a PC se diferencia de um plano de comunicação. Enquanto o plano estipula objetivos, metas e ações dentro de um período determinado, a PC demarca a concepção de planos, e fundamenta-se no vínculo necessário entre comunicação e processos de gestão, bem como na visão estratégica do negócio. Utiliza-se também da relação entre cultura e ambiente organizacional e pressupõe a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação, de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Já Melo



(2006) reforça que todos os programas (ou planos) de comunicação devem estar precedidos de uma política de comunicação bem estruturada, o que possibilita atividades bem fundamentadas e apoiadas em valores que expressam a realidade da empresa.

Para Pinto (1994), a PC tem como finalidade principal a compreensão sobre as atividades da organização, esclarecendo a autoridades e público em geral sobre a sua verdadeira natureza, suas finalidades e metas corporativas, seu posicionamento frente à comunidade e ao País, além de informar sobre suas tradições e personalidade. Barbi e Santos (2006) corroboram ao afirmarem que a PC engloba todos os preceitos estipulados no planejamento estratégico da instituição, estabelecendo vínculos entre as áreas, estimulando a produtividade e promovendo a cultura institucional.

Oliveira (2005) assegura que uma política de comunicação de sucesso pode refletir positivamente no público externo. Segundo a autora, funcionários informados e motivados, por terem ciência das atividades da empresa, se empenharão em divulgar informações positivas. Kunsch (2003, p.336) enfatiza que, para o estabelecimento de uma política de comunicação que passe credibilidade, é importante o envolvimento de todos os funcionários, principalmente os da alta direção, que deve ser a primeira a dar o exemplo aos demais. “Portanto, é através do comprometimento de todos que a informação flui de maneira satisfatória”. (OLIVEIRA, 2005).

Com o mesmo entendimento, Bueno (2015) afirma que a PC é o compromisso de um trabalho coletivo e sério que a empresa assume. Ela não serve apenas para normatizar as atividades do setor de comunicação, ela permeia todos os setores de uma organização e, portanto, envolve todas as áreas e, direta ou indiretamente, suas atividades. Um dos principais objetivos da PC é o de criar uma cultura de comunicação funcional e profissional dentro da empresa, ou seja, todos devem se comprometer ou a comunicação não acontecerá de forma efetiva. Kunsch (1997) percebe esse esforço na construção de uma política global de comunicação empresarial como sendo a forma de estabelecer uma comunicação integrada entre os setores, visando uma coerência maior entre os programas da empresa, de uma linguagem unificada e de um comportamento homogêneo.

“Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um” (KUNSCH, 1997, p. 115). Oliveira (2005) indica que não adianta o estabelecimento de um PC se não houver canais de comunicação abertos e eficientes que promovam o diálogo entre a direção e seus colaboradores. A responsabilidade está em valorizar os esforços individuais e coletivos e aprimorar atividades que não deram retorno positivo. A efetividade do trabalho depende do esforço cadenciado de toda a corporação.

A PC tem que ser concebida de acordo com as necessidades reais da empresa. Aumentar o retorno positivo na mídia, gerar meios e canais de aproximação para com os públicos de interesse, prezar pela imagem institucional e facilitar a comunicação interna são alguns dos objetivos corporativos que visam o comprometimento com os *dogmas*² empresariais e o alcance dos propósitos de mercado.

Outro aspecto importante é a obrigatoriedade de uma atualização periódica da PC. Como sua estruturação acontece diante dos preceitos e objetivos do planejamento estratégico, a cada nova atualização do PE, a política de comunicação também precisa ser revista e readequada.

² Regras, normas, princípios, instruções, orientações, etc.



O mercado, a sociedade e a comunicação mudam cada vez mais rapidamente e não é possível conservar a política de comunicação fresquinha na geladeira. Política de comunicação boa precisa estar sempre pegando fogo, se possível antecipando-se aos acontecimentos, proativa em sua proposta e execução (BUENO, 2015).

Por fim, lembramos do alerta do professor Wilson Bueno ³(2009) que ainda é bastante atual: “A política de comunicação só será executada com sucesso se estiver absolutamente apoiada em uma vontade política, já que, ao longo de sua discussão, e da sua implementação, surgem sempre leituras equivocadas da importância da comunicação nas organizações modernas”. Ou seja, independente do campo de atuação da empresa, a comunicação deve ser entendida como base de apoio ao trabalho gerencial, deve ser utilizada para facilitar e promover o fluxo de informações institucionais e administrativas na empresa. A comunicação sem reconhecimento gerencial e estrutura de trabalho adequada não será efetiva.

3. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Diante da exposição de trabalhos sobre a PC, observa-se que uma estratégia organizacional definida por um planejamento estratégico é de extrema importância para o sucesso de qualquer organização. Esse planejamento, com o envolvimento de todas as esferas empresariais, torna-se um facilitador para o alcance dos objetivos e metas institucionais estabelecidos pela alta gestão.

Os processos de comunicação, bem definidos pela Política de Comunicação, possuem alta relevância no auxílio à gestão organizacional, principalmente junto ao público interno, onde dissemina a cultura, objetivos e promove a sinergia corporativa. A comunicação organizacional, quando alinhada aos objetivos da empresa, atua na aceitação dos conceitos e objetivos traçados pelo planejamento estratégico e torna-se uma importante ferramenta estratégica para o sucesso da gestão empresarial.

Como sugestão para futuros trabalhos, indica-se o aprofundamento teórico-bibliográfico no tema, com pesquisas de clima organizacional, para uma avaliação mais desenvolvida acerca das métricas estipuladas pela Política de Comunicação e sua relação com o planejamento estratégico nas organizações. Uma outra abordagem seria avaliar como os processos de comunicação transformam e são transformados pela cultura empresarial, gerando maior ou menor aceitação e aplicação do planejamento estratégico organizacional.

4. REFERÊNCIAS

- ALDEY, Hernan E. Contreras.** O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. Revista da FAE – Business School FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, mai./ago. 2000.
- ANDION, M. C. & FAVA, R.** Planejamento Estratégico. Coleção Gestão Empresarial. FAE Centro Universitário. Curitiba, PR, 2007.
- ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L.** (orgs.). Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, Igor.** Estratégia empresarial. São Paulo, Atlas, 1977.
- BALDISSERA, Rudimar.** Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000. pp. 13-39.

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UMESP, jornalista, tem mestrado e doutorado em Comunicação (USP). As áreas principais de atuação são: Comunicação Empresarial/Organizacional e Jornalismo Especializado (lattes 2017).



BARBI, Elivanete Zuppolini; SANTOS, Sonia Maria Camargo dos. Comunicação Organizacional como um Diferencial Competitivo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Anais...Brasília: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006.

BATEMAN, T. Snell, S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. Política de Comunicação em Instituições de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Mestrado Profissional em Administração. (Dissertação de Mestrado). Florianópolis, 2014. 619p.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v.4, n.7, pp. 11 – 20, jan / jun. 2005.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo: All Print, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009b.

BUENO, Wilson da Costa. Política de Comunicação: só poucas organizações podem ter. Comunicação empresarial. 2015. <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/>

[comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo13.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigos/comunicacao_corporativa/artigo13.php)>. Acesso em: 01 dez. 2017.

CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, jan./mar., 2003.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COLAUTO, R.; BEUREN, I.; MECCA, M.; PINHEIRO, L. Identificação dos canais de comunicação mercadológica utilizados como mecanismos para delineamento do planejamento estratégico. ConTexto, v. 6, n. 9, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2ª ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

DEL POZO LITE, Marisa. Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. In: LOSADA DÍAZ, José Carlos (org.) Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Barcelona: Editora Ariel, 2004. P. 259-316.

DRUCKER, Peter. O melhor de Peter Ducker sobre Administração: Fator Humano e Desempenho. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GENELOT, D. Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants. 3ª ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall, 1993.

KREPS, Gary L. Organizational communication: theory and practice. Second Edition. New York (USA): Longman, 1990.

KUNSCH, M. M. K. Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4ª. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. São Paulo, Revista Novos Olhares, Edição 18, 2º semestre de 2006. Entrevista.

KUNSCH, M. M. K. Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil. Comunicação & Sociedade, v. 39, p. 93-125, 2003.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCHIORI, Marlene. A relação comunicação - organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. Comunicarte, v. 29, p. 25, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. São Paulo, SP: Atlas, 2006.



- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P.** Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.
- MEIRELLES, A. M.** O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFGM, Belo Horizonte: UFGM, 1995. 229p.
- MELO, Brenda Marques Madureira de.** Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social na Universidade Federal de Juiz de Fora. 2006.
- MINTZBERG, H.** A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440. 1987.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B. & GHOSHAL, S.** The strategy process: concepts, contexts, cases. 2003.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph.** Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 304 p.
- MÜLLER, C. J.** Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.** Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. ed, São Paulo: Atlas, 1991. 381p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.** Planejamento Estratégico. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Fernanda Paula Baumgratz.** Comunicação interna: diferencial estratégico na gestão organizacional. Projeto Experimental apresentado ao Departamento de Jornalismo da Faculdade de Comunicação Social da UFJF. Juiz de Fora: 1º semestre de 2005.
- PASQUALINI, J. A.** A integração da comunicação interna: o papel da comunicação interna atual. Monografia apresentada ao Depto. de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- PINTO, Eduardo.** Comunicação para a produtividade. Rio de Janeiro: Quarter, 1994.
- PORTER, M. E.** Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 2ª. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.** O Futuro da competição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RIEL, Cees. B. M.** Principles of corporate communication. Hemel Hempstead, PrenticeHall, 1995.
- SCROFERNEKER, C. M. A.** Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. Revista FAMECOS, Porto Alegre, n.31, p. 47-53, dez. 2006.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muzskat.** Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação. 3 ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2001.
- SILVA, Maria de Fátima Barros.** O Sistema de Comunicação como gerador de resultados positivos no IFAM: um estudo de caso no Campus Manaus - Distrito Industrial. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013.
- SILVEIRA, Moisés Lemes da.** Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da rede metodista de educação. Tese (doutorado em Comunicação Social) --Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.
- TEIXEIRA, Augusto César.** Os processos de planejamento estratégico e controle orçamentário de uma Instituição de Educação Superior, Básica e Profissional: o caso IFTM. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional. Uberlândia, MG, 2017.
- TERENCE, A.C.F.** Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Dissertação (Mestrado). São Carlos, Programa de Graduação em Engenharia de Produção, EESC-USP, 2002.
- TORQUATO, Gaudêncio.** Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.



SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA

XVSEGET

Indústria 4.0
e o uso de tecnologias digitais

30, 31/10
e 01/11



TROMBIM, Noéle Vitali. Elaboração do Planejamento Estratégico para pequenas empresas: proposta de implantação em uma loja do ramo de vestuário do sul de Santa Catarina. Criciúma, SC, 2015. um Modelo para o Gerenciamento do Risco Corporativo. In: Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005