

## Gestão e qualidade na Comunicação Corporativa

LUÍS BITTENCOURT\*

JOSÉ FRANCISCO NOGUEIRA\*\*

### Resumo

Esse artigo ressalta a importância estratégica assumida hoje pela Comunicação nas organizações, sobretudo pelo poder e a rapidez de disseminação de informações na sociedade contemporânea graças às TICs – novas tecnologias da informação e da comunicação e das redes sociais. O planejamento da comunicação organizacional só alcançará os resultados esperados se não for estratégico e desde que os processos e atividades táticas estejam alinhados às diretrizes corporativas do plano empresarial. Com isso, as empresas precisam se adaptar a novos modelos de gestão da comunicação que demandam profissionais adequadamente qualificados para o exercício da função.

**Palavras-chave:** Marketing, Comunicação Corporativa, Gestão da Comunicação

### Abstract

This article comments the strategic importance assumed by communication in organizations today, particularly for power and speed of information dissemination in contemporary society by ICT – new technologies of information and communication and social networks. The planning of organizational communication only achieves the expected results if strategic and tactical activities and processes are aligned with corporate guidelines of the business plan. Companies need to adapt to new models of communication management that require qualified professionals for the job.

**Key words:** Marketing, Corporate Affairs, Marketing Management.



\* **LUÍS BITTENCOURT** é Doutor em Comunicação Social pela ECO-UFRJ. Coordenador do Curso de Comunicação Social – Jornalismo e do MBA em Administração de Marketing e Comunicação Empresarial da Universidade Veiga de Almeida. Professor do Mestrado em Psicanálise, Saúde e Sociedade (UVA).



\*\* **JOSÉ FRANCISCO NOGUEIRA** é Doutor em Filosofia pela Universidade Gama Filho, Mestre em Gestão Organizacional (FGV). Professor na UVA e na pós-graduação da FGV. Professor convidado da Universidade Corporativa da Unimed. Presidente da CONECTA, consultoria especializada em Treinamento e Desenvolvimento em Gestão Organizacional.



Comunicação corporativa – *corporate affairs* – é uma função da administração fundamental hoje para o bom desempenho nos negócios. Mais conhecida no Brasil como “comunicação organizacional” (KUNSCH, 2009), reúne todas as atividades na empresa ou instituição, pública ou privada, que envolve o fluxo de informação. Diferentemente de algumas décadas atrás, quando não se tinha essa avalanche atual nem a quantidade de meios para divulgá-la, se

a empresa não planejar adequadamente a circulação de informação pode sofrer consequências desastrosas na sua identidade, na reputação perante o público ou clientela, muitas vezes depois de anos de consolidação de imagem positiva.

Vale a pena correr esse risco de perder a credibilidade em questão de pouco tempo? O que foi construído depois de muito esforço e dedicação pode ruir feito cartas em poucas horas tal o poder

das novas tecnologias da informação e da comunicação disponível hoje para toda a sociedade. Uma reclamação de um serviço ruim, de um produto com defeito, de um atendimento grosseiro a um cliente pode circular pelas redes sociais – e daí para a mídia tradicional – em poucos minutos causando um estrago tão grande na imagem da empresa que terá que gastar muito dinheiro para tapar o buraco na comporta para evitar que se transforme num rombo de consequências calamitosas.

Ressalte-se aqui a importância dessa função administrativa e a discussão sobre os processos que a constituem nos seus vários aspectos, do ético à troca de informações com os investidores. Quanto à importância, vale destacar alguns pontos. Em primeiro lugar, a Comunicação Corporativa é fundamental hoje para a tomada de decisões. E decidir é fazer escolhas. No caso de uma sociedade complexa e global como a nossa, diversidades culturais, religiosas, políticas e sociais formam um tabuleiro de xadrez cujo movimento de peças pode deflagrar reações inesperadas e explosivas.

Um segundo aspecto que a Comunicação Corporativa supõe é a concatenação de todo o fluxo de informações de uma organização, que abrange uma gama de objetivos internos e externos, nem sempre coincidentes. Por essa abrangência, a Comunicação Corporativa precisa fazer e, portanto impõe a existência de uma gestão integrada, lógica imprescindível da organização contemporânea.

Portanto, é preciso pensar criticamente a comunicação nas organizações com um olhar que não seja apenas processual ou operacional. A comunicação é uma das palavras mais utilizadas hoje pela sociedade contemporânea, fazendo parte

da linguagem cotidiana da população. Elevada à condição de “ciência” nos anos 50 e 60, a partir de então vários pesquisadores desenvolveram metodologias e teorias que fundamentaram a criação de cursos superiores de formação profissional e de pós-graduação, de especialização a doutorado.

No âmbito empresarial, a comunicação passou a ter uso contínuo já nos anos 50, quando vários administradores de empresa, professores e consultores americanos como Jerome Mccarthy, Theodore Levitt, Peter Drucker, Philip Kotler e aqui no Brasil, na primeira metade da década de 1970, Raimar Richers e Marcos Cobra, elevaram o Marketing a uma posição de importância estratégica para gerir negócios e lançar produtos, tendo em vista que estes deveriam ser planejados a partir da observação e do entendimento das necessidades dos clientes-alvo das organizações. O relacionamento com consumidores e *prospects* passou a ser fundamental na estratégia das organizações, sejam elas privadas ou públicas, porque além de potencial ferramenta de ativação mercadológica, possibilita uma estreita conexão com todos os públicos de interesse.

No Brasil, até o início dos anos 90 a comunicação corporativa nas empresas era, de modo geral, gerida por profissionais de Relações Públicas ou profissionais com vivência nas redações de jornais. O foco, portanto, variava de acordo com a formação dos gestores, mas com ênfase na publicidade e/ou propaganda da marca, organização ou produto, para citar os mais frequentes. O conceito agregou outros aspectos tornando a gestão da comunicação corporativa um conjunto muito mais abrangente que agora envolve a

comunicação de dentro para fora e de dentro para dentro.

Para salientar a importância da comunicação no âmbito interno podemos destacar, por exemplo, a contribuição da pesquisa de *benchmarking* feita em 2008 pelo PMI – Project Management Institute – com mais de 300 empresas no Brasil. Nela identificou-se que nas áreas de Administração Pública, Engenharia e TI, o tema da comunicação é a atividade gerencial mais valorizada. Por outro lado, essa pesquisa identificou que nessas mesmas áreas as habilidades gerenciais mais deficientes também envolvem o tema comunicação. Outra contribuição importante de pesquisa do tema no gerenciamento da comunicação em projetos é a constatação de que essa atividade pode consumir até 90% do tempo do gerente de projetos (CHAVES, 2010).

Essa, aliás, é uma das principais razões pela falha na execução dos projetos organizacionais. Isso porque os profissionais se deparam cotidianamente com a rápida evolução das TICs – tecnologias da informação e da comunicação – com problemas de comunicação que, não solucionados a tempo e de maneira criativa e competente, como se disse, podem gerar crises que colocam em risco toda uma estratégia empresarial. A gestão eficiente da informação e da comunicação nas organizações, interna e externamente, pode fazer a diferença num mundo altamente tecnológico e sem fronteiras como o de hoje.

Um planejamento de comunicação organizacional não pode alcançar o resultado esperado se não for estratégico e suas ações controladas. Logo, é determinante que os processos e atividades táticas estejam alinhados às diretrizes corporativas do plano

empresarial. É também necessário que a inteligência de marketing das empresas esteja atenta aos movimentos dos ambientes, precavendo-se das variações culturais e da nova realidade socioambiental na qual toda organização está inserida.

Segundo Kunsch (2009) deve-se buscar integrar as diversas modalidades de comunicação de uma empresa. A comunicação institucional, interna e mercadológica, esta última submetida às orientações do marketing estratégico, devem interagir em total sinergia para garantir que os objetivos empresariais sejam alcançados e ampliados, com preservação da imagem corporativa e agregação de valor aos ativos organizacionais.

No Brasil, os conceitos e as práticas da comunicação no âmbito do Marketing foram rapidamente incorporados pelas empresas e seu uso vem motivando cada vez mais o estudo e o aprofundamento da sua aplicação estratégica e tática na solução de problemas mercadológicos.

Nos últimos anos, a orientação estratégica de Marketing se tornou uma potente arma empresarial para se trabalhar em mercados altamente competitivos. A sua prática é cada vez mais presente nas organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. O pensar a comunicação sob o ponto de vista estratégico-mercadológico tem contribuído para fazer a diferença em empresas vencedoras, que reconhecem a relevância da comunicação nas organizações como um grande fator de relacionamento e de vantagem competitiva.

Em tempos de hipercompetitividade entre as organizações, produtos e marcas, a gestão da Comunicação Corporativa deve também antever os cenários e descobrir diferenciais que

ampliem as vantagens no mercado. Desse modo, é fundamental conhecer mais profundamente o perfil etnográfico e comportamental dos *targets* e ajustar mensagens para estas descobertas. Essa habilidade exige maior investimento em pesquisa e tecnologia da informação e, sobretudo, elasticidade estratégica, tática operacional e soluções inovadoras.

Aliás, inovação, um dos ativos mais valorizados na sociedade do conhecimento, é uma competência almejada pelos gestores das empresas e um dos recursos mais comumente utilizados no desempenho mercadológico, constituindo-se em peça chave nos projetos de Comunicação Integrada e no fortalecimento organizacional.

Hoje, com a presença das grandes empresas internacionais e com o apogeu da globalização mercadológica, a gestão da informação e da comunicação nas organizações é exercida, em geral, sob a perspectiva do Marketing, a saber, administrar a troca entre a organização e a sociedade, visando a benefícios mútuos. Como essa proposta deve ser compartilhada com todos os integrantes de uma organização moderna, significa dizer que o Marketing ultrapassa a barreira de área ou função para fazer parte da lógica estratégica da organização e, portanto, de comprometimento geral. Conseqüentemente, os profissionais responsáveis e todos os envolvidos na gestão da informação e da comunicação nas empresas necessitam de ferramentas mais complexas que ofereçam respostas mais criativas, imediatas e especialmente sincronizadas.

E não se trata aqui tão somente da aquisição de ferramentas de gestão, como relatórios estatísticos, pesquisas e sistemas de CRM, mas também da

inegável necessidade de se ter um corpo profissional reflexivo e de alta performance, orientado para resultados e métricas de avaliação para a melhoria contínua dos processos.

Qual é o público-alvo da comunicação nas grandes empresas? Argenti (2006) enumera como principal os funcionários, clientes, acionistas e comunidades. Como secundário, a mídia, fornecedores, governo em geral e credores. Só aqui já dá para se ter uma ideia da dimensão operativa da comunicação nas organizações. O conceito de *stakeholder*, proposto por R. Edward Freeman na primeira metade da década de 1980, organiza essa ideia. *Stakeholder* é, em suma, o conjunto de pessoas que afetam ou são afetadas pela organização, ou seja, funcionários, fornecedores, clientes, comunidades instaladas no entorno da organização, investidores e assim por diante.

Comunicar-se com cada público de interesse é uma tarefa por si só de grandes proporções. Na estrutura funcional da organização, o lugar do gestor da comunicação está, na maioria das vezes, no mesmo nível de outros executivos ou diretores, com uma equipe de profissionais capacitados para dar conta da demanda de um setor que funciona como um fio condutor da energia que mobiliza a empresa ou a instituição.

Uma das características da realidade organizacional contemporânea é a intensa variação dos ambientes onde as diferentes organizações atuam. Esse ambiente de mudança constante sugere um modelo organizacional de comunicação que tenha, ao mesmo tempo, a propriedade de organizar o processo de comunicação, e a possibilidade de permitir que esse processo seja continuamente

aperfeiçoado em linha com as mudanças.

Uma das funções fundamentais da comunicação nas empresas é manter relações com a mídia. Já foi mais fácil cumprir essa tarefa quando o mundo cabia na perspectiva do olhar a partir da janela de um escritório. Bastava um telefonema para um jornalista amigo, ou o envio de *releases* para alguns jornais mais importantes, ou uma entrevista exclusiva com um jornalista de renome.

Hoje, as relações com a mídia ultrapassam os limites locais e regionais. Empresas globalizadas significam também comunicação globalizada. O que acontece aqui na sede da empresa pode repercutir imediatamente nos acionistas que estão do outro lado do mundo. E a comunicação deve ser tão ágil como eficiente, usando todos os meios disponíveis, até mesmo o produtor de conteúdo daquele blog especializado cuja leitura é uma das fontes de informação de milhares de pessoas entre as quais, por acaso, estão alguns grandes acionistas da empresa.

A blogosfera multiplica o trabalho de relações com a mídia. Sem que, no entanto, se deixe de lado aquele exaustivo e dispendioso contato pessoal pautado em telefonemas, almoços, encontros sociais e frequente *lobby* que podem ser extremamente proveitosos para a manutenção da imagem e da reputação das empresas. Isso consome, além de capital financeiro, energia, tempo e, sobretudo, demanda bons relacionamentos. Que profissional de comunicação detém hoje todas essas qualidades?

Tempo é qualidade? Sim, para quem sabe administrar o seu é uma das principais qualidades do profissional de comunicação. E o tempo desse

profissional vale ouro se pago para compor a equipe de comunicação da empresa. Formar uma equipe assim, com profissionais capacitados que podem solucionar problemas rapidamente, não é tão fácil como parece. Há muitas empresas no mesmo quarteirão que a sua e todas demandam por profissionais competentes para as suas áreas de comunicação.

Nigel Slack (1999) define que **fazer algo com qualidade é fazer a coisa certa**. E certamente fazer a coisa certa transcende a ideia de apenas fazer um produto ou uma comunicação de forma adequada. Sob a lógica da ética contemporânea, fazer uma comunicação certa é transmitir os objetivos da organização de maneira que reflita um objetivo de melhoria contínua nas relações da organização com seus *stakeholders*.

É interessante observar que esse conceito veio ampliar em muito a ideia de que a organização devia atender prioritariamente os objetivos do *stockholder*, ou acionista majoritário. Em outras palavras, ao atender interesses variados a comunicação organizacional precisa refletir clareza e responsabilidade pelas consequências das ações organizacionais.

O que, em última instância, demanda formação de qualidade, que incorpore conceitos e conhecimentos sólidos e, ao mesmo tempo, flexíveis para se adaptarem à contínua mudança no ambiente das organizações e da sociedade. Nesse sentido, a crescente tendência de inúmeros segmentos da sociedade por produtos mais qualificados exige também uma nova postura organizacional quanto à sua comunicação.

### Referências

ARGENTI, Paul. A. **Comunicação Empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FREEMAN Edward, **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1984.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional.** Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro (coord.). **Comunicação Corporativa e reputação.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação.** 3<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.