

Do conceito de estratégia no âmbito organizacional à noção de estratégia comunicacional: uma revisão teórica¹

Taís Alves dos Reis²

Eli Borges Junior³

Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

Resumo

Este trabalho discute como a comunicação pode deixar de ser apenas operacional para assumir papel estratégico nas organizações. Com base em autores como F. Fréry, H. Mintzberg, G. Johnson, M. Kunsch, I. Chiavenato, A. Curry, K. Hallahan, R. Kaplan, D. Norton, P. Wright e A. Zerfass foi realizada uma revisão conceitual e teórica que busca analisar como a comunicação contribui para o alinhamento entre missão, estrutura e objetivos organizacionais. Conclui-se que, diante de cenários incertos e complexos, a comunicação deve ser compreendida como processo crítico, integrador e gerador de valor.

Palavra-chave: estratégia; comunicação organizacional; organização; planejamento estratégico.

Introdução

A estratégia pode ser compreendida, em linhas gerais, como a arte de planejar e utilizar os recursos disponíveis — ou mesmo explorar uma situação de forma vantajosa — a fim de alcançar um objetivo. No contexto organizacional, essa prática ganha contornos mais estruturados. Segundo G. Johnson, K. Scholes e R. Whittington (2011, p. 25), trata-se de uma orientação de longo prazo, que visa conquistar vantagens por meio da gerência de recursos e competências com o intuito de atender as expectativas dos *stakeholders*.

Essa intencionalidade se alinha à concepção de organização de I. Chiavenato (2023, p. 3), que define o termo como “um arranjo deliberado de pessoas que cuidam de recursos para alcançar objetivos e propósitos específicos”. Nesse sentido, a estratégia é

¹ Trabalho apresentado na IJ03 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – 21ª Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Aluna do Bacharelado em Jornalismo da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) E-mail: taisalves.reis@estudante.ufjf.br.

³ Orientador do trabalho. Professor Adjunto da Faculdade de Comunicação Social e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: eli.borges@ufjf.br

parte integrante da estrutura organizacional, funcionando como um guia para decisões e ações orientadas por metas previamente estabelecidas.

No campo da comunicação organizacional, o uso de estratégias demanda um olhar atento às dinâmicas internas e externas. Para S. Tibble (1997, p. 358), esse entendimento se consolida quando há uma análise crítica e consciente das atividades que cercam a comunicação. É justamente com esse intuito que este trabalho foi desenvolvido: aprofundar o conceito de estratégia comunicacional dentro das organizações.

É importante esclarecer ao leitor que o propósito inicial da pesquisa visa a uma maior compreensão sobre a noção da expressão “estratégia comunicacional” no contexto de um Trabalho de Conclusão de Curso que busca compreender essas “estratégias comunicacionais” realizadas pelas organizações dentro do metaverso.

Para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se uma revisão conceitual sobre estratégia comunicacional. O processo de pesquisa teve como propósito sintetizar diferentes abordagens teóricas, de modo a contribuir para uma compreensão mais aprofundada do tema (PETTICREW; ROBERTS, 2006, p. 39). O objetivo central foi analisar como a literatura define e compreende a noção de estratégia comunicacional, visando aplicar esse conceito ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Com base no artigo de L. Codina (2020, p. 141), busca-se estabelecer uma revisão abrangente da produção acadêmica sobre o tema que servirá como base teórica para o desenvolvimento de uma análise mais aprofundada.

Para uma melhor compreensão do tema, este artigo irá: (1) construir um aparato teórico sobre o conceito de estratégia organizacional, (2) realizar uma breve análise a respeito da noção de estratégia comunicacional; e, por fim, apresentar as limitações e conclusões do estudo.

1. O conceito de estratégia no contexto organizacional

A estratégia, no âmbito das organizações, pode ser entendida como uma diretriz que orienta decisões e ações ao longo do tempo. Em conformidade com Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 25), trata-se de uma “orientação de longo prazo de uma organização”. E na visão de P. Wright, C. Pringle e M. Kroll (1992, p. 3), esse conceito

se destaca por seu caráter intencional, sendo definido como “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização”.

Em uma outra perspectiva, H. Mintzberg, B. Ahlstrand e J. Lampel (2010, p. 26) ressalta que a estratégia não deve ser vista apenas como um plano voltado ao futuro, mas também como um padrão derivado das práticas passadas. Assim, uma organização não apenas projeta o que deseja realizar, mas também reconhece seus erros e acertos anteriores para refinar continuamente suas decisões estratégicas.

Na concepção de F. Fréry, uma decisão verdadeiramente estratégica só ocorre a partir da convergência de três ponderações essenciais: “onde ela agrega valor, como ela lida e emprega a imitação e como ela define seu perímetro” (FRÉRY, 2006, tradução nossa).

Conforme argumenta o autor, a estratégia deve gerar valor para os *stakeholders* e estar alinhada à missão da empresa. Além disso, é importante manter um bom relacionamento com os concorrentes, em busca de se inspirar em estratégias bem-sucedidas, sempre adaptadas à realidade do próprio mercado. Também é fundamental definir de forma clara a área de atuação com a pergunta: "Em que negócio estamos e onde queremos nos posicionar?" (FRÉRY, 2006, tradução nossa).

Essa abordagem estratégica se alinha com a tipologia de níveis estratégicos definida por Johnson e seus colegas (2007, p. 29), que organizam o pensamento estratégico em três níveis distintos, mas interdependentes como mostra a tabela 1:

Tabela 1 – Níveis Estratégicos

Nível Estratégico	Descrição
Estratégia Corporativa	Trata-se do escopo total da organização e define o valor das diferentes unidades de negócio, abrangendo aspectos como cobertura geográfica, portfólio de produtos e alocação de recursos. Além disso, ela deve refletir expectativas dos proprietários e pode ser expressa em uma missão institucional clara.
Estratégia de Negócios	Também chamada de estratégia competitiva, que diz respeito a como cada unidade de negócio (ou SBU — Strategic Business Unit) concorre em seu mercado específico.

Estratégia Operacional	Trata da execução das estratégias nos processos internos, com foco em pessoas, recursos e rotinas organizacionais.
------------------------	--

Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington, 2007, p. 29.

Contudo, os próprios autores (Johnson et al., 2007, p. 28) alertam que decisões estratégicas são complexas e incertas justamente por envolverem múltiplas variáveis e não permitirem previsibilidade total dos resultados.

Essa incerteza é ressaltada também por Mintzberg et al., que advertem sobre os riscos de uma estratégia excessivamente rígida. Para esses autores, a estratégia, quando encarada como um “estado mental fixo”, pode comprometer a capacidade de adaptação da organização:

A estratégia, como estado mental, pode cegar a organização, levando-a à sua própria obsolescência. Assim, concluímos que as estratégias são, para as organizações, aquilo que os antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica (Mintzberg et al., 2010, p. 32).

Para que as decisões estratégicas sejam efetivas, é fundamental compreendê-las em articulação com o processo de formulação estratégica. Conforme Johnson et al. (2005, p. 34), essa construção exige a atuação direta de pessoas, sobretudo dos gestores encarregados de sua implementação. Os autores (2005, p. 35) destacam que a elaboração estratégica envolve três dimensões principais: a análise da posição estratégica organizacional diante do ambiente externo e das expectativas dos *stakeholders*; a definição dos métodos estratégicos a serem adotadas; e, por fim, a gestão da execução, que assegura a aplicação prática das decisões tomadas.

Diante desse cenário, R. Kaplan e D. Norton (2004, p. 5) propõem uma abordagem estratégica mais flexível e integrada, por meio dos “mapas estratégicos”. Esses autores sugerem uma visão sistêmica da formulação e execução da estratégia, que considera tanto os ativos tangíveis (infraestrutura, tecnologia, capital) quanto os intangíveis (cultura organizacional, capital humano, reputação institucional, inovação e relacionamentos com os clientes).

Nesse contexto, a comunicação estratégica se destaca como um ativo intangível essencial à implementação eficaz da estratégia. K. Hallahan et al. reforçam essa centralidade ao afirmarem:

Suas atividades específicas podem ser conceituadas de várias maneiras — desde a coordenação de funções administrativas até a promoção de produtos e a construção de relacionamentos —todas essas disciplinas envolvem a organização, definida em seu sentido mais amplo, comunicando-se propositalmente para promover sua missão. Esta é a essência da comunicação estratégica (Hallahan et al., 2007, p. 4, tradução nossa).

Para R. Pérez (2008, p. 445), a comunicação pode se tornar “um poder muito superior ao que costumamos conceder a ela”. Por isso, ele defende que “esse poder pode ser “domado” se atuamos/comunicamos estrategicamente”. Sendo, então, necessário pensar em formas de orientar, alinhar e planejar esse poder, isso nos leva a pensar sobre o conceito de estratégia comunicacional.

Em outras palavras, a comunicação permite transmitir com clareza a missão, a visão e os objetivos organizacionais, além de fortalecer a identidade institucional e gerar coesão interna, mas precisa ser domada pela estratégia como forma de orientar e alinhar esse poder. Uma estratégia bem-sucedida depende, portanto, da integração entre os níveis estratégicos, da flexibilidade para lidar com incertezas, da valorização de ativos intangíveis e da coerência entre estrutura interna e contexto de atuação.

2. A noção de estratégia comunicacional

No contexto organizacional contemporâneo, como reforça A. Zerfass e S. Huck (2007, p. 108) a comunicação tem se consolidado como uma dimensão estratégica. “A comunicação estratégica prepara as organizações para um futuro incerto — em contraste com os esforços de comunicação que apoiam os negócios diários (fazer as coisas corretamente)” (tradução nossa).

Segundo Hallahan et al. (2004, p. 161), as organizações contemporâneas convivem com múltiplas disciplinas comunicacionais que atuam em funções distintas. Apesar do movimento por integração, muitas ainda mantêm uma estrutura fragmentada, com setores independentes como comunicação gerencial, marketing, relações públicas,

comunicação técnica, comunicação política e campanhas de informação ou marketing social. Cada uma dessas áreas apresenta objetivos próprios e estratégias específicas, conforme mostrado na Tabela 2, organizada pelo autor.

Tabela 2 – Domínios da Gestão de Comunicação

Área dentro da organização	Propósito	Estratégia
Comunicação gerencial (Liderança e pessoal em toda a organização)	Facilitar as operações da organização; promover a compreensão da visão e dos objetivos; comunicar as informações usadas nas operações do dia a dia, incluindo transações com clientes e fornecedores e treinamento de clientes e funcionários	Memorandos, contratos, reuniões e apresentações
Comunicação de marketing (Equipe de marketing)	Criar conscientização e promover o interesse e as vendas de produtos e serviços; atrair e reter usuários e clientes, incluindo intermediários em canais de distribuição	Publicidade comercial e ao consumidor, divulgação de produtos, resposta direta e promoções de vendas, venda pessoal
Relações Públicas (Equipe de RP, publicidade, recursos humanos, finanças ou relações governamentais)	Estabelecer e manter relações mutuamente benéficas com públicos estratégicos; inclui consumidores, clientes, investidores, funcionários, comunidade e governo.	Publicidade institucional nos meios públicos, mídia interativa, mídia controlada, eventos, contatos pessoais
Comunicação Técnica (Equipe de suporte técnico, treinamento)	Treinar pessoas para reduzir erros e melhorar a eficiência no uso de tecnologias e procedimentos necessários para executar tarefas importantes para a organização.	Manuais de procedimentos, instruções; centrais de atendimento telefônico e programas de assistência baseados em computador
Comunicação Política (Políticos, grupos de	Influenciar o voto do público em eleições ou	Propaganda política, cobertura editorial e

defesa)	decisões de legisladores ou administradores que estejam considerando legislações ou regulamentações.	opiniões em páginas editoriais, materiais impressos, solicitações para votar/contatos pessoais
Campanhas de Informação / Marketing Social (ONGs e agências governamentais)	Alterar comportamentos humanos para reduzir a incidência de comportamentos de risco ou promover causas sociais importantes para o bem-estar da comunidade.	Mensagens de utilidade pública, materiais educativos, intervenções feitas por profissionais, familiares e amigos

Fonte: Kirk Hallahan (2004, p. 162, tradução nossa).

Kunsch reforça que a área da comunicação dentro da organização vai além da sua visão tática, passando a ser considerada como uma estratégia com a função de agregar valor e levar em conta a questão humana:

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. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos (Kunsch, 2016, p. 39).

A autora (2002, p. 72) ainda destaca que muitas organizações mantêm comportamentos autoritários e tradicionais, pouco abertos ao diálogo e à inovação. Para mudar esse quadro, é necessário adotar uma "comunicação simétrica", com canais de escuta ativa e abertura às demandas da sociedade contemporânea.

Nesse contexto, a comunicação interna torna-se uma ferramenta essencial, pois é por meio dela que as estratégias são transmitidas, construídas e ajustadas coletivamente. Como afirma Kunsch (2016):

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e, 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 (Kunsch, 2016, p. 45).

Mais do que um suporte operacional, a comunicação é aquilo que possibilita a existência e a continuidade das organizações em ambientes altamente mutáveis. Kunsch (2016, p. 33) também destaca a dimensão externa desse processo, ao afirmar que deve existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações, sendo a comunicação a responsável por viabilizar essa interface. Em um cenário globalizado e mediado por sistemas complexos de informação, é por meio da comunicação que as organizações se inserem, dialogam e se reposicionam diante do mundo.

A comunicação estratégica não apenas informa, mas antecipa cenários, prepara a organização para um futuro incerto e apoia decisões em ambientes de mudança. Na perspectiva de Zeffass e Huck (2007, p. 109), a gestão da inovação deve ser compreendida como um processo cooperativo, integrado e interativo, no qual a comunicação desempenha um papel central.

Kaplan e Norton (2004, p. 5) acrescentam que ativos intangíveis, como a capacidade de inovação, a cultura organizacional e a comunicação, representam mais de 75% do valor de uma organização moderna. Por isso, a formulação e a execução da estratégia organizacional precisam tratar explicitamente da mobilização desses ativos.

Nesse contexto, a comunicação, de acordo com Kunsch (2016, p. 31), deixa de ser apenas um meio de divulgação e passa a ser uma força integradora, fundamental para o alinhamento entre pessoas, processos e propósitos.

3. Considerações finais

Diante das reflexões apresentadas, torna-se evidente que a estratégia de comunicação vai muito além de uma simples ferramenta de divulgação. Trata-se de um processo dinâmico, multidimensional e essencial para o posicionamento das organizações em contextos cada vez mais complexos e em constante transformação. Ao integrar comunicação, cultura, estrutura organizacional e estratégia corporativa, cria-se um ecossistema que favorece a inovação, a adaptabilidade e o fortalecimento dos vínculos com os diversos públicos de interesse.

A partir das contribuições teóricas analisadas, observa-se que uma comunicação estratégica eficaz depende não apenas da clareza de objetivos e da sistematização dos processos, mas também da capacidade crítica de interpretar os fenômenos internos e

externos que influenciam a organização. Como ressalta Kunsch (2002, p. 73), a formalização dos fluxos comunicacionais não é suficiente para resolver os desafios institucionais, sendo indispensável considerar os aspectos simbólicos, humanos e sociais que moldam o cotidiano das organizações.

Portanto, compreender e aplicar a estratégia de comunicação de forma integrada, crítica e alinhada ao contexto específico de cada organização é um passo importante para gerar valor sustentável e construir uma presença relevante no ambiente social, econômico, político e tecnológico contemporâneo.

4. Referências

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.3. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027525/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

CODINA, L. **Cómo Hacer Revisiones Bibliográficas Tradicionales O Sistemáticas Utilizando Bases de Datos Académicas**. Revista ORL, vol. 11, no. 2, 17 May 2020, p. 139, <https://doi.org/10.14201/orl.22977>.

CURY, A. **Organizações & métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRÉRY, F. **The fundamental dimensions of strategy**. MIT Sloan Management Review, Cambridge, MA, v. 48, n. 1, p. 71–75, 1 out. 2006. Disponível em: https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-dimensions-of-strategy/?switch_view=PDF. Acesso em: 12 jun. 2025.

HALLAHAN, K. **Communication management**. In: SMITH, Robert L. (ed.). Encyclopedia of public relations. 48. ed. v. 1. United States of America: Sage Publications, 2005. p. 161–164.

HALLAHAN, K.; HOLTZHAUSEN, D.; VAN RULER, B.; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K.. **Defining strategic communication**. *International Journal of Strategic Communication*, Philadelphia, v. 1, n. 1, p. 3–35, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>. Acesso em: 13 jun. 2025.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. E-book. p.22-44. ISBN 9788577808007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577808007/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUNSCH, M. **Comunicação organizacional estratégica**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2016. E-book p.31-54. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 jun. 2025.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. E-book. p.17-34. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577807437/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

PÉREZ, R. **Estratégias de comunicação**. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

PETTICREW M.; ROBERTS H.. **Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide**. Malden ; Oxford ; Carlton, Blackwell, 2006.

TIBBLE, S. **Developing communications strategy**. Journal of Communication Management, Reino Unido, v. 1, n. 4, p. 361–366, 1997.

WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic Management Text and Cases** (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992).

ZERFASS, A.; HUCK, S. **Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication**. International Journal of Strategic Communication, v. 1, n. 2, p. 107–122, 2007.