

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Alguns conceitos:

“Social Media Influencers” – Líderes de opinião. É necessário entender quem é que nas redes sociais lidera e influencia as opiniões no que diz respeito ao mercado onde a empresa atua. A partir daqui potencializamos uma melhor comunicação e até é possível por vezes divulgar informação a partir destes.

“Executive Coaching” – Treino dos executivos. Quem faz a comunicação na empresa é toda a gente que a constitui e não apenas os profissionais em comunicação. Assim, é necessário agregar os colaboradores para estes gerarem uma opinião sobre a empresa, devendo ser esta a que deve passar para o exterior.

“Competency Development” – Detetar as necessidades de formação que as pessoas dentro da empresa tenham e moldá-las (incluindo mesmo a comunicação em si)

“Stakeholder Engagement” – Públicos relevantes com que a empresa tem de interagir tendo estes normalmente algum interesse na empresa (ex: colaboradores, Estado, o público alvo, organizações ambientais/financeiras, Juntas de Freguesia, etc). As empresas muitas vezes focam-se demasiado nos clientes. A Comunicação Estratégica cria um perfil no qual toda a comunicação se baseia de forma a ser congruente. Têm de ser criados vínculos significativos, isto é, para cada público alvo é criado um diferente tipo de comunicação baseado no que ele possa querer. Criar um vínculo que o público aprecie. Os valores e os princípios mantêm-se os mesmos mas depois os vínculos para com um público e outro são trabalhados.

Canais da Comunicação Estratégica:

- Canal Primário (Políticas da Empresa)
- Canal Secundário (Publicidade, Marketing)
- Canal Terciário (Worth of Mouth)

O canal secundário tem vindo a decrescer em função dos owned media.

A função comunicação está presente e é indispensável em todas as organizações/empresas, não é uma opção. É impossível não comunicar, isto é, uma empresa não pode simplesmente decidir que “não quer comunicar”.

A função comunicação pode estar organizada de diferentes modos:

-A função está atribuída como responsabilidade adicional a qualquer departamento (Recursos Humanos, Vendas, etc)

-A função está atribuída a um órgão colegial, constituído pelos principais responsáveis de diferentes departamentos em conjunto, geralmente cada um deles tratando de uma diferente para da comunicação

-Uma empresa consultora externa assume essa responsabilidade

-A função é atribuída a um departamento específico da organização que se encarrega desta função nas suas diferentes vertentes e de maneira global.

Ainda que não seja muitas vezes mencionado ou tido em conta, podemos considerar que o nível político de uma empresa é o nível de topo, isto é, onde são definidas todas as linhas gerais sobre o qual depois serão definidas as estratégias para cada área/departamento.

A nível de organograma, a Comunicação encontra-se naquilo que é o nível tático, onde são definidas as estratégias (ao nível das outras direções).

O Comunicador deve:

-Conhecer a empresa, por isso, possuir conhecimentos para além do seu núcleo de competências – “generalista” e “polivalente”. Tem de compreender toda a dinâmica do seu objeto de trabalho (a empresa e seu ambiente).

- O sucesso depende muito do desempenho e do nível de coordenação desta área, ao gerir uma **equipa e recursos** (colocados ao serviço da função da comunicação). **Gerir**, neste contexto, é o processo de obter resultados com o contributo de um conjunto de pessoas organizadas nesse fim. A atividade gerir existe em todos os patamares da hierarquia, mas a atividade é diferente em cada um deles.

-Tem de ter uma visão abrangente e alta cultura geral.

Para compreender uma empresa é necessário compreender em que consiste o nível estratégico, o nível tático e o operacional. Ajuda a compreender os nossos limites e o esperado. Assim:

Nível Institucional/ Estratégico (Órgãos Direção): componente estratégica

-Pensa na organização no seu todo e as decisões tomadas têm consequências em todos os níveis

-O horizonte é de longo e médio prazo

-Características: Analítico e criador (imagina cenários, prever situações)

-Atua mais numa vertente de Planificação (define objetivos a atingir e elabora políticas)

- Determina o rumo da organização (envolve todos os responsáveis pela estratégia, como gerência, conselho de administração ou direção geral)

-Alto grau de autonomia e responsabilidade

Nível Tático (Órgãos de Gestão): componente tática

-Procuram os recursos necessários para colocar em prática os objetivos definidos e nível superior e isto de forma o mais eficiente possível

-Médio a curto prazo

-Atitude: Administrativa, organizadora

-Aqui tem tanta importância a Planificação como o Controlo (fornecem aos órgãos superiores elementos para que eles possam definir melhor os objetivos e elabore as políticas mais adequadas para a sua prossecução; ainda, controlam os resultados obtidos para determinar desvios relativamente aos objetivos que se pretendia atingir)

Nível Operacional (Órgãos de Execução): componente técnica

-Execução de tarefas mais rotineiras, orientadas a curto prazo e segundo supervisão de outrem (grau de pouca autonomia)

-A atividade intelectual é condicionada pelas diretivas;

-Relevo para o Controlo

- É desempenhado por supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, etc.

O desempenho dos profissionais avalia-se por padrões de eficiência e de eficácia:

- **Eficiência:** uso de recursos de forma mais racional e eficiente atingindo o objetivo
- **Eficácia:** atinge-se o objetivo, podendo contudo estar a haver um uso irracional dos recursos para lá chegar.

Pode haver eficácia sem eficiência mas nunca pode haver eficiência sem eficácia.

Aptidões profissionais

-**Aptidão Conceptual:** capacidade de termos um pensamento abstrato, isto é, pensar na organização no seu todo → apreender ideias gerais e abstratas e aplica-las.

-**Aptidão Técnica:** o que nós sabemos em termos práticos. Está relacionado com a nossa área de especialidade → conhecimentos, métodos e técnicas específicas da sua área.

(Ambas têm de ser equilibradas uma vez que em qualquer profissão/situação, ambas são igualmente necessárias).

-**Aptidão em relações humanas:** capacidade de comunicar, de se relacionar e entender atitudes e comportamentos dos indivíduos e grupos.

Quanto mais alto o cargo, mais aptidões conceptuais são necessárias e menos do tipo técnico, isto é, exige-se uma maior abrangência de conhecimentos e não afunilado sobre algo. Administrador – deve ter uma visão global e genérica e não tanto especificidades.

Por vezes acontece uma pessoa não se adaptar a um cargo superior pois desenvolve uma visão demasiado técnica, o que pode ser negativo pois pode impedir que a pessoa um dia evolua para um cargo que exija um conhecimento mais abrangente.

A **função comunicação** tem de ser pensada nos níveis mais altos da hierarquia, assim possui como **características:**

- ser uma função estratégia a longo prazo;
- função abrangente (requer coerência com msg e atos);
- encarar a organização como um “todo” organizacional;
- promove formas de contacto interno e externo;
- vincula valores (identidade e missão organizacional, através de msg e atos).

Comun. Estratégia – procura-se que as dimensões mais ligadas com o mercado se orientem bem com as institucionais (orienta o mundo da Empresa).

Destinatários da Comunicação: todos os públicos organizacionais.

As políticas da organização (canal primário da comunicação) ajudam a definir o perfil da organização no seu todo. São meios muito poderosos para se comunicarem valores, a ética da empresa, etc. É uma forma de fazer com que a sociedade desenvolva uma imagem positiva da organização.

Ex: Políticas: de sustentabilidade (impacto ambiental, etc), de recursos humanos (políticas de inclusão na empresa, formação), inclusão (racial, religiosa, etc).

Ainda assim, o canal secundário (marketing, publicidade) é aquele ao que estamos mais expostos no dia a dia.

Pensamento Estratégico	Pensamento Tático
Criativo e Dialético (diálogo)	Estruturado
Exploratório/Ensaio e Erro (corrigir, se necessário inovar)	Orientado para o cálculo
Lida com a incerteza	Convergente
Próativo	Procurando a certeza
Sinegético	Reativo Oportunista (explorar potencialidades)

Níveis decisoriais:

- Nível Político (liderança)
- Nível Estratégico (definição de estratégias)
- Nível Tático (modos de atuação e como colocar em prática políticas).

A direção da comunicação está sempre no nível Estratégico a nível do organograma, já a nível decisional está no Tático. A estratégia é sempre para o longo prazo. A estratégia de comunicação a longo prazo – refletirá em todos os atos comunicacionais da organização, envolvendo todos os departamentos, funções e pessoas.

Gestão Estratégica da Comunicação

- Nível da macroestrutura;
- Dá contributos para a estratégia global da organização;
- Define e otimiza a missão desta;
- Desenha a estratégia da comunicação e assume a responsabilidade pelo desempenho nesta vertente;
- Compromete-se a monitorizar e a promover ajustamentos.
- Função “espelho”** – olhar para o meio e para dentro e espelhar para o nível interno, isto é, modificar o que não está bem. Tenta assim, antecipar as consequências.
- Cuida/gere a reputação da empresa, criando assim valor para a organização.

Corporate Communication (“Comum. Em nome da Organ. / Insere-se na Com. Estratégica)

- Traduz as bases de diferenciação da organização – Identidade – para a política de comunicação da organização (marco referencial para decisões e atuações de acordo com o perfil cultural da mesma);
- Expõe objetivos, estabelece diretrizes e políticas a longo prazo;
- Cria/Gere a marca institucional, a reputação;
- Gere a multiplicidade de vínculos com stakeholders;
- Construção/Manutenção de relações com todos os públicos.

Públicos da organização: colaboradores, clientes, parceiros, órgãos de comunicação social, investidores, comunidade envolvente, concorrentes, instituições governamentais, entidades reguladoras, etc.

Gestão Tática da Comunicação

- Conciliação de recursos da forma mais viável possível;
- Produzem outputs comunicativos (relatórios financeiros, de sustentabilidade, campanha para apresentação de um produto, cartaz). Tudo sobre instruções de nível estratégico → pode verbalizar/reformular declaração de missão e visão, objetivos organizacionais, valores; Elabora manual de acolhimento; Código de conduta promovendo a sua congruência.

- Capitalizar oportunidades;
- Elaborar formas de com. e promover o funcionamento estratégico;
- Responsável por organizar, coordenar e controlar as atividades de comunicação e pelos recursos necessários para atingir os objetivos;
- Relações Públicas, Marketers, Porta-voz...

Gestão Operacional da Comunicação

- disseminar info/ divulgar
- execução das operações necessárias à implementação "no terreno"; concretização do conceito, da ideia, da política, controlo de resultados,...
- Atendimento/acolhimento de visitantes, desenho, publicação/envio de newsletters, mailings, clipping, elaboração de dossiês de imprensa; brochuras, inserção de notícias e monitorização comunicação eletrónica em websites e blogs e apresentação de relatórios de atividade,....

Uma das tarefas de um Diretor de Comunicação é a elaboração do **Manual de Gestão Comunicacional** (comunicação da empresa no seu todo/ trata-se de normas de regulamentação da função comunicação).

Este manual **pode incluir:**

- Plano Estratégico (horizonte longo / entre 2 a 4 anos)
- Define a Estrutura da Direção da Comunicação (a equipa)
- Normas Gerais de Comunicação (ex: livro de estilo agência lusa)
- Configuração do **Mapa de Públicos** (levantamento de todos os públicos de uma empresa e com quem esta tem de comunicar. Ex: Comunicação Social, clientes, Estado, Org. Financeiras, Fornecedores, Grupos de Interesse como as ONG's, comunidade envolvente, concorrência). Este levantamento dos stakeholders serve para adaptarmos a nossa comunicação e direcioná-la a cada um deles de acordo com os seus interesses e expectativas.
- Plano Anual de Comunicação** (plano de 1 ano sobre que tipo de comunicação efetuar)

Funções adicionais associadas a um Dir. Comunicação:

- Assumir o papel de Porta-voz (pouco comum uma vez que este papel cabe normalmente ao líder na empresa mas em situações específicas/ excecionais poder-lhe-á ser atribuída);
- Elaborar o programa de comunicação pessoal do líder:
 - seleção das notícias com interesse para a organização;
 - preparações das intervenções públicas (modos como falam, o que falam, o que vestem...);
 - preparação do Gabinete da Presidência (os gabinetes dizem muito de quem lá trabalha e, por vezes, até mesmo entrevistas ao público são ali feitas/ marca a identidade do lugar e da organização/ os espaços têm um peso comunicativo importante);
 - contacto com os órgãos de comunicação social;
 - preparação de Conferências de Imprensa;
 - Assessoria de imagem – Media Training (treino para apresentação perante os media).

Em empresas com um Departamento de Comunicação estas possíveis funções adicionais estariam divididas por várias pessoas (todas dizendo respeito à apresentação da empresa no seu todo).

Outros exemplos de fun. adicionais:

Comunicação institucional; Relações públicas; Relações com a imprensa; Porta-voz perante os media; Media training; Comunicação interna; Programas com a comunidade; Desenvolvimento de parcerias; Relações governamentais; Lobbying; Eventos; Assessoria de imagem pessoal; Desenvolvimento da imagem Relações com os clientes; Estudos de mercado; Auditoria de

vendas; Marketing integrado; Beneficência, donativos, patrocínios, mecenato; Acordos regionais; Relações laborais; Política ambiental

-Lobbying (grupos de interesse comuns, sendo que normalmente em Portugal têm uma conotação negativa devido a por vezes terem como objetivo a manipulação de políticas/leis como o caso das Farmácias e esta normalmente não é feita às “claras” e as pessoas que o fazem não estão identificadas).

-Auditoria de vendas (detetação de falhas, monitorização de certas áreas relacionadas com a comunicação que possam carecer de certas necessidades de formação por ex.)

-Estudos de mercado (monitorização de diferentes mercados).

Perfil do Responsável pela Comunicação:

-Conhecimentos técnicos na área da Comunicação e ciências empresariais (é importante comunicar sobre a empresa sem conhecer a sua realidade e estas habilitam-se a perceber);

-Conhecimentos de ciências de comportamento (como agir com diferentes pessoas e públicos);

-Capacidade reflexivas e operativas;

-Capacidades de harmonizar o pensamento estratégico e ação tática e operacional (perceber como uma ideia é transferida/desenvolvida até chegar ao terreno e ser posta em prática);

-Ter uma visão global e ser flexível;

-Predisposição natural para aprender;

-Entender situações a partir de perspetivas estranhas a si próprio (tentar colocar-se completamente na posição do recetor. A preocupação do emissor é ter em conta sempre o seu recetor e os seus interesses e expectativas sendo que para isto é necessário colocarmo-nos na sua posição, ainda que nos possa parecer estranha de forma a perceber qual a melhor maneira de comunicar com o outro.)

Modelos tradicionais de intervenção comunicacional

Como se preenchem necessidades de comunicação numa empresa/organização?

-Modelo de contratação de serviços especializados

-Perante um problema recorre-se a um serviço externo especializado (contrata-se alguém fora da empresa, ex: consultor externo) e para isso é preciso ter preocupações, como:

-Correção e acerto do diagnóstico das necessidades feito pelo contratante do serviço;

-Perceber as necessidades da organização e desenvolver mecanismos certos para a mesma.

-Modelo “médico-paciente”

-contrato de um consultor externo para detetar problemas/oportunidades que a organização possua a nível comunicacional e proponha uma intervenção;

-o consultor pode não ter as competências necessárias para a sua clarificação e/ou desenvolvimento;

-é necessário que haja confiança no consultor (que este seja correto e não veja esta oportunidade, como uma oportunidade para trabalhar).

-Modelo da comunicação estratégica

-Está de acordo com o conceito de organização como “entidade comunicante” em permanente interação com os seus vários stakeholders

-Consiste na necessidade/problema comunicacional envolvendo a organização e o consultor/responsável de comunicação

-Responsabilidade trabalhada, em que é possível complementar duas perspetivas: a do operador interno (contratante – liderança, diretor ou responsável de comunicação) e o operador externo (consultor).

-Auto consciencialização – dos problemas e das oportunidades;

- Proatividade – por parte do consultor e membros da empresa
- Flexibilidade em contextos imprevisíveis e mutáveis – é possível trabalhar com diferentes setores de mercado e é necessário estar aberto a mudanças e imprevistos
- Aprendizagem e desenvolvimento permanentes (gestão do “património de saber”/capital intelectual existente na organização) – conhecer bem a capacidade, talento e criatividade que existe nos membros da org
- Mobilização de toda a capacidade inteligente da organização
- Capacidade de autorregeneração

Papel do responsável da comunicação na implementação do modelo da comunicação estratégica

- Estabelecer procedimentos que permitam diagnosticar problemas e propor soluções
- Estabelecer pontos de referência na organização
- Orientar e aconselhar membros da organização para a realização do diagnóstico e a resolução dos seus problemas (desenvolvimento de competências)
- Aproveitar a capacidade inteligente – conhecimento acumulado/património do saber

O contexto e a evolução das organizações

- Interessa analisar o ambiente e o que vai mudar, quais os impactos na função comunicação;
- As organizações modificam-se para dar resposta às alterações e exigências do contexto. Em geral (empresas, org. com e sem fins lucrativos, instituições) são influenciadas por todos os fatores que as rodeiam.

Ex. de org. sem fins lucrativos com impacto direto nas empresas: DECO, WWF, Grupos Ambientais, Green Peace. Estas lutam contra alguns efeitos negativos que certas atividades das empresas possam ter e acabam por afetar assim a própria atividade económica destas.

O contexto tem 3 características:

- Volatilidade (instabilidade);
- Velocidade (tudo muda muito rápido);
- Complexidade (existência de diversos fatores que devem ser encarados / a comunicação tornou-se muito importante por causa desta mesma característica)

Estas características exigem **MUDANÇA** (na empresa/ organização).

-As instituições têm atualmente um sentido muito mais amplo para além da sua atividade que lhe são exigidas (ambientalmente, politicamente, socialmente). As empresas têm também uma relevância social muito maior do que no passado.

1. Globalização da economia

- Mundialização da economia, mercado e hábitos de consumo (por vezes muito diferentes; é necessário tentar perceber o melhor possível);
- Modernização de meios de comunicação e de transporte (produtos vindos de todo o mundo o que leva a que haja muito mais concorrência, não só a nível nacional como anteriormente mas mundial);
- Desenvolvimento dos sistemas produtivos:
 - inversão do processo de conceção dos produtos (dantes tinha-se a ideia e produzia-se, agora questiona-se e só depois elabora-se a ideia; o objetivo é desenvolver um produto que vá de encontro às expectativas);
- Diminuição do ciclo de vida dos produtos (permanecem menos tempo no mercado)

Consequências:

- Abundância muito grande de produtos;
- Indiferenciação dos produtos (ex. como distinguir açúcar), redundância (necessidade de comunicação especializada para evitar este problema).

Impacto na Comunicação:

- Necessárias pessoas para recolher informação relevante e perceber o que é realmente necessário;
- Importante para criar diferenciação dos outros.

2. Desenvolvimento das TIC'S

Enquadramento:

- Org. baseadas na info. e no conhecimento (muito valorizado o conhecimento dos colaboradores para a organização);
- Organizações baseadas nas tecnologias – as chamadas Organizações Virtuais (não sediadas num espaço físico concreto);
- Abundância de dados disponíveis mas falta de info. relevante para a organização

Implicações:

- Recrutamento de pessoas capazes de transformar dados em informação relevante:
 - necessidade de se diferenciar (devido a mercados abundantes e excesso de oferta);
 - consumidores mais informados e exigentes (maior qualidade e rapidez de informação)
- Protagonismo da Comunicação e velocidade das interações (que afetam facilmente a imagem de uma empresa, tanto positivamente como negativamente).

3. Organização como sistema aberto e a responsabilidade social

- As empresas/organizações atualmente são sistemas abertos (interagem com o meio envolvente, influenciam e recebem influências através deste). Isto leva a que exista cada vez mais transparência e aquilo que se passa dentro das “paredes” da empresa acabam sempre por vir para o exterior, nem que seja o mais pequeno erro. A empresa é moldada pelo que se passa.
- Existe um enorme esforço para as empresas de legitimizarem e serem respeitadas. Isto, implica um sistema de comunicação congruente, nada de contradições.

Por isto, desenvolvem **ações de responsabilidade social** (porque o mercado assim o prefere e pune quem não o faz). Não é lucro imediato mas traz:

- a perenidade (permanência longa no mercado) e legitimidade;
- aumento de credibilidade, consolida reputação;
- diferenciação;
- criação de valor (grande objetivo da comunicação);
- motivação e sentimento de pertença dos colaboradores (as pessoas gostam de trabalhar em empresas com boa reputação).

Áreas de intervenção da Responsabilidade Social:

Atividades Prejudiciais:

- Assédio;
- Poluição;
- Comunicação Enganosa;
- Comunicação Desonesta;
- Comunicação Ofensiva.

Atividades Responsáveis:

- Voluntariado empresarial / Valorização dos colaboradores;
- Donativos para fins de beneficência;
- Patrocínios;
- Venda de produtos ambientalmente seguros;
- Políticas de sustentabilidade ambiental;
- Programas de outplacement (políticas que as empresas têm para quando precisam de despedir tomam medidas para arranjar possíveis empregos para o colaborador despedido);
- Mecenato (todo o dinheiro que as empresas investem para artes vira matéria sustentável e não paga uma certa quantia de impostos):

Responsabilidade social

- Promove valores organizacionais
- Diferencia uma organização
- Contribui para uma imagem positiva e melhor reputação

É importante para as empresas ganharem exposição e notoriedade (boa imagem, reputação), isto demora o seu tempo, mas apostar na comunicação (criar laços emocionais, dizer a sua história, etc) é essencial para obter resultados mais imediatos.

Existem organismos que promovem o crescimento sustentável (divulgando boas práticas das empresas e estas, sem qualquer esforço, vêm positividade da sua empresa publicitada sem pagar) – world business council for sustainable development – isto a nível internacional (estando as empresas divididas por áreas). Este pode ser um canal importante, pois falam de empresas com soluções mais inovadoras e sustentáveis).

Há também a representação portuguesa, no site www.besdportugal.org

O relatório de sustentabilidade é atualmente tão importante quanto uma campanha publicitária.

Prestígio social

Apresentar a empresa à população pela comunicação. Assim, é importante passar uma boa imagem e reputação, é importante ser sustentável, pois isto vai garantir que haja a obtenção de um maior mercado. A comunicação funciona a nível externo e interno.

No caso da Nestlé, esta transmite o conceito de criar valor, no entanto, tem uma enorme falha: não é coerente, na prática, num dos países.

Razões para adotar uma atitude mais ética:

1. A mão invisível do mercado

A sociedade obriga a empresa a criar valor e esta assume um enorme compromisso para com a sociedade, tornando-se sustentável e ética – no caso contrário, são punidas pelo mercado que leva às pessoas/consumidores a deixarem de preferir o produto.

Good-will (boa vontade), por vezes esta prática é fundamental para evitar conflitos desnecessários com organizações governamentais (por ex) – não ganham em termos de negócio, mas sim legitimidade social e aceitação, não sendo, assim, atacados (como o caso da Louis Vuitton).

2. Obrigações legais

A legislação é algo que está constantemente em mudança, podendo ser restritiva, ou seja, as empresas podem pôr em risco um conjunto de pessoas, ou até mesmo, a comunidade (Rio

Tejo – poluição). Com isto, as empresas tornam-se mais responsáveis e sustentáveis, não de forma voluntária, mas porque são obrigadas. No entanto, há outras que nem a legislação respeitam.

3. Gestão com visão (tendência)

Neste tópico, as empresas não estão à espera que haja uma obrigação/legislação. As empresas têm atitudes responsáveis, são ambientalmente seguras e tentam definir-se por assumir compromissos/responsabilidades de forma involuntária. (No caso da Delta, criou o Campo Maior, tendo em conta que não existia nada ao redor, a empresa conseguiu criar tudo virtualmente, sendo este o seu ADN (princípios fundadores) que mesmo hoje se mantém.

Comércio justo – fugir das rotas tradicionais das multinacionais, que produzem cafés em todo o mundo.

Fatores que moldam/transformam as organizações: **3.A organização como sistema aberto e a responsabilidade social**

Formas de encarar a responsabilidade social

Posicionamento instrumental: a responsabilidade é vista como uma ferramenta para melhorar o desempenho económico, financeiro ou reputação da empresa. Objetivo deste posicionamento:

- Saber quais são as atuações socialmente responsáveis que podem tornar as organizações mais bem-sucedidas;
- A organização adota certos comportamentos e posicionamentos para ser bem vista, ser reconhecida, na tentativa de aumentar o seu protagonismo social.

Posicionamento político: interações e ligações estabelecidas entre as organizações e a sociedade. A organização envolve-se em ações de responsabilidade social para ter protagonismo social e notoriedade.

- As organizações interessam-se pelo poder e posição que podem assumir na sociedade;
- É importante saber como devem as organizações gerir o poder que têm na sociedade (pode adotar determinado posicionamento porque este pode melhorar a sua imagem pública, cobertura mediática, posicionamento social, relacionamentos sociais, etc)

Posicionamento integrativo: as organizações incorporam as exigências sociais nas suas orientações e processos de decisões habituais. A existência, continuidade e crescimento das organizações depende da legitimidade social que a organização obtiver.

- Saber como as organizações podem integrar as várias solicitações da comunidade e da sociedade em geral, nas suas decisões e ações. (Ex: As organizações contemplam no seu processo de tomada de decisão e planeamento de ações, as preocupações relativas à responsabilidade social. É mais uma variável a ser considerada com todas as suas implicações económicas e sociais.)

Posicionamento ético: preocupam-se em identificar os princípios de atuação ética que devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos stakeholders ou o desenvolvimento sustentável da sociedade.

- assumem a responsabilidade de trabalhar apenas com parceiros que partilhem o seu posicionamento, valores e compromissos éticos
- Saber que princípios e normativos éticos devem as organizações seguir e que atuações são mais corretas para o bem estar geral da sociedade
- As organizações tomam iniciativas de acordo com os seus princípios e valores, não tendo sido impelida por qualquer agente externo (Ex: **Grace**, quem pertence a esta organização assume o compromisso de se tornar/ser mais responsável; **iGen**, agência governamental que é a favor da igualdade no trabalho; **IKEA**, é responsável, pois num país que não havia qualquer qualidade de vida no trabalho, garantiu condições

mínimas, assim como salário justo e segurança no trabalho, isto é vantajoso para questões económicas, assim como a sua reputação, se fosse noutro país, sem ser a Índia já seria obrigação legal; **Cidac**, comércio justo)

Resumidamente:

Posicionamento ético e integrativo: a organização **é** socialmente responsável.

Posicionamento político e instrumental: a organização **usa** a responsabilidade social

4. Falência do paradigma tradicional da gestão

Paradigma tradicional da gestão

O objetivo de qualquer empresa é a obtenção do máximo de bens com um mínimo de recursos (máximo de outputs com o mínimo de inputs) – eficiência produtiva. No entanto têm um posicionamento muito frágil, pois gera produtos/serviços de baixo preço, baixa qualidade, indiferenciados e padronizados. Assim, isto traz consequências:

- Como não têm uma posição competitiva sólida e sustentável, sujeitam-se à concorrência, que possa vender mais barato e lhe roube o mercado
- Não valoriza os recursos intangíveis (qualidade, reputação, marca)

Necessidade de um novo paradigma

A organização precisa de se orientar para outros objetivos, e não só a obtenção do máximo de vantagens económicas, ou seja, têm de ter posições competitivas fortes, sobreviver no mercado, diferenciar-se e orientar outra maneira de produção, como a valorização dos recursos intangíveis (qualidade, moda, marca, reputação, responsabilidade), pois os consumidores são mais atentos, informados e valorizam aspetos não intrínsecos aos produtos/serviços.

A comunicação especializada é essencial, é essencial pesquisar como nos vamos diferenciar, como vamos recolher determinada informação, como atrair o cliente, etc.

As exigências da envolvente e a necessidade da comunicação estratégica

As organizações e as condicionantes da sua envolvente

As organizações enfrentam hoje desafios contextuais exigentes:

- Complexidade crescente: social, de mercado, concorrente/setorial (é preciso fazer mais que divulgar um produto)
- Públicos mais educados, informados e exigentes
- Imposições sociais crescentes e necessidade acrescida de buscar a legitimidade social
 - Maior necessidade de transparência e congruência entre o “que se diz” e o “que se faz” (as empresas têm de ser mais transparentes, no sentido em que controlam o que dizem, como a publicidade e notícias, mas por vezes não há controlo com o que os outros dizem acerca da empresa e por isso, é necessário um controlo enorme com as congruências)
 - Maior exposição mediática e multiplicidade de mensagens numa pluralidade de canais (com as várias redes que hoje existem qualquer pessoa pode dizer o que quiser sobre a empresa e por isso, é preciso controlar tudo isso)
 - Maior exigência de cidadania empresarial, ética e de responsabilidade social
- Proliferação de meios de comunicação e “oportunidades” de disseminação de mensagens:
 - Maior necessidade de integração, congruência e coerência entre mensagens transmitidas através de meios, canais e período de tempo (é preciso existir comunicação estratégica, uma vez que se necessita de estabelecer um conjunto de princípios aplicados de forma a empresa usar externamente e internamente e ter cuidado com a congruência que possa existir com o que se faz)
- As estratégias de negócio e comunicação têm de ser pensadas em simultâneo

Há estímulos que promovem a organização como um todo e mostram a necessidade da comunicação para com o mercado.

Existem:

- **Estímulos de natureza ambiental e de mercado:**
 - Os papéis dos stakeholders sobrepõem-se (podemos ter o mesmo stakeholder com vários papéis, como investidor e parceiro de negócios, vizinho e cliente e para isso é necessário existir comunicação eficiente, para não existir congruências)
 - A comunicação interna é inseparável da comunicação externa (a informação que se encontra dentro da empresa, pode muito bem ser extraída para fora)
 - Exigências de maior transparência (não ter atitudes contraditórias)
- **Estímulos de natureza comunicativa:**
 - Maior volume de comunicação e confusão entre mensagens (é preciso uma mensagem ser curta e enviada para a pessoa certa, no momento certo)
 - Necessidade de aumento da efetividade de mensagens através de consistência e reforço das mensagens nucleares fundamentais (quem faz este tipo de comunicação são pessoas que realmente sabem comunicar)
 - Correlação entre aumento dos media e aumento de custos adicionais (por vezes basta tornar duas mensagens numa para fazer mais sentido)
 - A multiplicação dos media requer maior controlo dos canais de comunicação
- **Estímulos de natureza organizacional:**
 - Necessidade de eficiência melhorada
 - Necessidade de maior responsabilização
 - Necessidade de congruência e consolidação entre orientação e propósito estratégicos
 - Anulação de sobreposições e pontos comuns entre disciplinas/especialidades de comunicação – racionalização de custos