



## Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito<sup>1</sup>

Adrine Couto CABRAL<sup>2</sup>  
Grazielle Matos SANTOS<sup>3</sup>

Valter Lima SANTOS<sup>4</sup>  
Tais Olívia Rocha dos SANTOS<sup>5</sup>  
Rodrigo Cesar Reis de OLIVEIRA<sup>6</sup>  
Matheus Pereira Matos FELIZOLA<sup>7</sup>

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

### RESUMO

A comunicação organizacional, a exemplo da década de 1950, apresentava-se nos ambientes organizacionais setorizada e com pouca articulação. A partir da perspectiva sistêmica de gestão, as organizações percebem a necessidade de incorporação de uma gestão unificada com vistas ao sucesso empresarial. Nesse contexto, a comunicação passa a ser pensada de forma integrada, em oposição à fragmentação inerente a departamentalização organizacional. Desse modo, a dinamicidade dos ambientes empresariais leva ao desenvolvimento do que é conhecido como comunicação integrada. Assim, a comunicação passa a ser reconhecida como essencial para a formulação e desenvolvimento das estratégias organizacionais. A integração dos vários tipos de comunicação ainda é um desafio, bem como o estabelecimento de um conceito. No entanto, é perceptível o desenvolvimento de estudos em busca do aperfeiçoamento deste fenômeno.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão integrada; comunicação organizacional; estudo de conceitos.

### INTRODUÇÃO

Na década de 1950, o jornalismo empresarial e as relações públicas tornaram-se áreas importantes nos contextos organizacionais. Entretanto, foi nos anos 60 que empresas multinacionais trouxeram ao Brasil experiências em comunicação que já estavam sendo

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT Relações Públicas e Comunicação Organizacional da V Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Recém Graduada no Curso de Jornalismo da UFS, email: [adrine.cabral@gmail.com](mailto:adrine.cabral@gmail.com)

<sup>3</sup> Recém Graduada no Curso de Jornalismo da UFS, email: [grazi.ufs@gmail.com](mailto:grazi.ufs@gmail.com)

<sup>4</sup> Recém Graduado no Curso de Jornalismo da UFS, email: [valterlima12@gmail.com](mailto:valterlima12@gmail.com)

<sup>5</sup> Recém Graduada no Curso de Jornalismo da UFS, email: [taisolivia@gmail.com](mailto:taisolivia@gmail.com)

<sup>6</sup> Co-orientador do trabalho. Mestre em Administração pelo PROPAD-UFPE, email: [rodrigoio@yahoo.com.br](mailto:rodrigoio@yahoo.com.br)

<sup>7</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Publicidade e Propaganda da UFS, email: [matheusfelizola@infonet.com.br](mailto:matheusfelizola@infonet.com.br)



desenvolvidas em outros países. Apesar de seguir modelos aplicadamente bem sucedidos, a comunicação organizacional inicialmente desenvolvida e aplicada no Brasil foi caracterizada pela fragmentação. Assim, os profissionais responsáveis pelo diálogo da organização trabalhavam de forma setORIZADA e voltada para o mercado.

Diante das novas exigências do mercado globalizado, a integralização da comunicação fez-se necessária, ocasionando os estudos e aplicação da comunicação desenvolvida sob a lógica da integração das diversas áreas da comunicação para organizações. Este trabalho pretende traçar um estudo de conceitos da Comunicação Organizacional Integrada, com vistas à importância que ela desempenha na empresa ao agregar os diversos setores de comunicação e desenvolver uma linguagem única, cooperando para a produtividade da empresa.

Para tanto, foi desenvolvida pesquisa sobre os conceitos do termo apresentados por Adriana Machado Casali, Margarida Kunsch, Adriana Viana, Gaudêncio Torquato, expoentes pesquisadores na área. O objetivo é sintetizar todos os conceitos e oferecer uma definição final, que complemente os conceitos já existentes, ampliando o estudo sobre a área temática.

## **1. Discussão dos conceitos da Comunicação Integrada**

A Comunicação Organizacional Integrada surgiu com o objetivo de unir as diversas atividades comunicacionais dentro da empresa. A integração dessas atividades foi possível graças à atuação conjunta dos profissionais da área, garantindo coerência da linguagem adotada e racionalização das atividades, como forma de atingir a complexidade dos públicos organizacionais.

“É possível encarar de várias maneiras a comunicação integrada, que em síntese, constitui uma somatória dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente por uma ou várias organizações e tendo em vista sobretudo os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos [...] a real eficácia da comunicação é o objetivo último de um trabalho integrado [...] isto só é possível mediante uma ação conjugada de todas as áreas que produzem, emitem e vinculam mensagens para os mais diferentes públicos.” (KUNSCH, 1986, p. 113).

Reverendo o conceito, Kunsch (1997) analisa os novos paradigmas da comunicação organizacional, que ganha definições mais precisas de cada setor que a compõe, já que a



Comunicação Organizacional Integrada passa a ser entendida como a junção da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna. Para a autora, este conjunto deve ser harmônico, respeitando as especificidades de cada processo comunicacional. Essa integração gera uma comunicação mais eficiente e eficaz. Eficiente porque cumpre as funções que lhe são esperadas e eficaz porque alcança os objetivos iniciais propostos.

Desse modo, para Kunsh (1997), a comunicação integrada permite o estabelecimento de uma política global em função de uma maior coerência entre os programas comunicacionais. Nesse sentido, proporciona uma linguagem comum e um comportamento homogêneo, além de evitar as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando objetivos específicos de cada um. Ou seja, há objetivos gerais que guiam as atividades de todos os setores componentes da empresa. A partir dessa premissa, a comunicação organizacional em questão trabalha especificamente nos diferentes segmentos a fim de integrá-los ao foco principal da organização.

Adicionalmente, Vianna (2008) destaca dois princípios básicos para o funcionamento da comunicação integrada: o envolvimento total da alta direção e a inserção da comunicação no processo de decisório empresarial, pois a Comunicação passa a ser vista como estratégica, devendo estar inserida nos processos de planejamento das organizações. Tornando-se presente tanto na perspectiva operacional como estratégica do planejamento e gestão organizacionais.

Já Gayeski (2001 apud CASALI, 2002, p. 2) acrescenta que, na análise organizacional, a definição de comunicação integrada contempla diversas áreas como a aplicação de análises, comunicação e técnicas de avaliação. Estas pretendem criar e administrar intervenções integradas, multifacetadas, combinando informação, instrução, colaboração, *design* de processos operacionais, *feedback* e sistemas de incentivos para melhorar a performance humana no local de trabalho. As ações têm como objetivo atingir visões e missões desejadas pela organização, desse modo, o foco é atingir objetivos estratégicos com o uso da comunicação integrada.



O autor recém mencionado consegue destrinchar as diversas nuances do trabalho integrado, ao perceber que a comunicação se faz presente em todo o processo administrativo. A aplicação de análises é realizada a partir de um diagnóstico do ambiente que cerca a organização, para que se estabeleçam ferramentas de administração adequadas ao alcance dos objetivos da empresa, com vistas à resolução de problemas e ao crescimento da área de atuação e penetração dos serviços existentes.

A comunicação direciona suas ações a partir dos resultados das análises realizadas, contribuindo para o sucesso das metas estabelecidas pela empresa. As técnicas de avaliação verificam a validade dos processos. Com isso, durante a execução do processo de aplicação de análise, comunicação e técnicas de avaliação, a administração vai se valer da informação, da instrução e da colaboração, presentes nos processos comunicativos integrados.

A partir desses conceitos, Casali (2002) afirma que:

a idéia da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através da sinergia, as conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só. As mensagens e seus conceitos repetem unidades essenciais de significado ao longo do tempo através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes, estas quando integradas, irão unir-se para criar estruturas de conhecimento e atitudes coerentes no receptor. A comunicação integrada só é eficiente se criar sinergia (p. 9).

Nesse contexto, Casali (2002) detalha a importância do processo integrado de comunicação, pois ressalta a necessidade da repetição das mensagens essenciais de significado sobre a empresa, através de diferentes veículos e com linguagens diversas para alcançar públicos distintos, que formam o raio receptivo de atuação da empresa. Assim, esse processo provoca a sinergia das ações comunicativas dentro da empresa, ou seja, quando integradas as comunicações administrativa, interna, mercadológica e institucional criam um impacto máximo. Desse modo, a autora ressalta ainda que isso é possível quando são considerados os seguintes fatores: o conceito, a audiência, a abrangência do veículo, a repetição e a coordenação, que juntos atuam na fixação da mensagem.

## **2. Gestão Integrada da Comunicação**



Para melhor compreender o conceito de gestão integrada da comunicação, faz-se necessário expor algumas definições que a compõem. Portanto, partiremos dos conceitos de endocomunicação, comunicação mercadológica, administrativa e institucional. Cada ramo da comunicação citado apresenta um fim específico e se volta para um determinado público-alvo, de forma a alcançar a meta da comunicação da organização como um todo.

## **2.1. Endocomunicação**

A endocomunicação ou comunicação interna pode ser entendida como sendo as interações, os processos de troca e os relacionamentos dentro de uma organização. Ela é responsável por fazer circular as informações e o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados, e, horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Este ramo visa principalmente o reforço da marca, produto e/ou serviço para todos os colaboradores. A partir disso, a comunicação interna consegue envolvê-los com a empresa, para que esses funcionários incorporem a missão e objetivos organizacionais. Os diferentes públicos internos são ainda os principais porta-vozes da empresa, ou seja, eles funcionam como parâmetro sobre a autenticidade dos valores da organização. Daí a necessidade de uma comunicação voltada para os empregados, objetivando criar um clima organizacional positivo, favorável ao alcance dos objetivos da empresa.

Nessa perspectiva, a endocomunicação serve para promover a circulação das informações dentro do ambiente de trabalho, estimulando o debate e a interação. Segundo Torquato (2002) a missão básica da comunicação interna é:

“contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. (2002, p. 38).

## **2.2. Comunicação Mercadológica**

A comunicação mercadológica apresenta o conceito em seu próprio nome. É o tipo de comunicação voltada diretamente para o mercado, e possui a finalidade de “vender” produtos, serviços e idéias. Sua atuação não se restringe às empresas que visam o lucro



financeiro, mas também a órgãos públicos e organizações não-governamentais (Terceiro Setor).

Para se atingir o objetivo dessa comunicação, as organizações se utilizam freqüentemente das ferramentas do Marketing, como meio de persuasão de um público alvo. O trabalho de convencimento é realizado através de estudos e planejamento focados na obtenção de resultados adequados a cada grupo que a comunicação mercadológica visa atingir.

De acordo com Kunsch (2003 apud VIANNA, 2005, p. 23) a conquista de consumidores e mercados se dá “através de manifestações simbólicas que devem se basear no plano de marketing da organização, [...]” Nesse contexto, essa área sempre teve uma posição de destaque dentro das empresas, com nomenclaturas diversificadas, porém tendo na publicidade e propaganda a sua mais poderosa arma.

### **2.3. Comunicação Administrativa**

Por ser uma comunicação oficial, a comunicação administrativa tem a função de transmitir toda informação com foco na gestão da empresa. Torquato afirma que

“A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização.” (2002, p. 39)

Informações sobre novos lançamentos, programas, movimentos negociais, resultados de campanhas, instruções, normas, políticas de promoção, projetos de expansão são os tipos mais comuns. E circulares, ofícios, memorandos, editais, murais são os meios mais utilizados neste tipo de comunicação.

### **2.4. Comunicação Institucional**

Divulgar a missão da instituição, transmitir a função da empresa e dar ênfase à contribuição da organização para a sociedade são as três principais pretensões da comunicação institucional. É por meio dela que se forma a construção da imagem, ou seja, todas as idéias associadas diretamente à organização. Dessa forma, é essa comunicação responsável por demonstrar a credibilidade e a estabilidade da instituição,



que podem ser decisivas para que os indivíduos formem a sua visão em relação à empresa.

Partindo das idéias apresentadas acima, Vianna (2005) coloca a comunicação institucional como:

responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva, a comunicação institucional tem como função difundir informações sobre as filosofias, missão, valores, políticas, práticas e os objetivos da empresa, tentando conquistar a simpatia, confiança e credibilidade junto a seus públicos, de modo que suas atitudes sejam compreendidas e aceitas. (VIANA, 2005, p. 22).

Kunsch (2003 apud VIANNA, 2005, p. 23) acrescenta que a comunicação e o comportamento da empresa devem ser coerentes, caso contrário, as divergências podem gerar empecilhos na identificação da instituição. Para evitar o possível enfraquecimento da imagem empresarial, a autora destaca a convergência entre todos os tipos de comunicação de forma a criar bases na composição de um conceito forte e positivo.

Portanto, a exposição fragmentada dos quatro tipos de comunicação não pode ser aplicada fielmente à realidade. A Gestão Integrada da Comunicação surge com o intuito de articulá-las, pois esses tipos de comunicação se complementam com vistas ao alcance do objetivo final da empresa.

### **3. Conceito-síntese**

Diante de várias explanações, partiremos para exposição das impressões resultantes das definições aqui apresentadas.

A primeira análise do conceito de Comunicação Organizacional Integrada se faz já a partir da nomenclatura. Esta forma de comunicação se volta para a organização, o que significa que ela abrange os interesses de uma determinada empresa, respeitando a diversidade de seus objetivos e contribuindo para o alcance de sua missão. O desempenho deste papel é realizado de maneira integrada, utilizando-se das diversas formas de comunicação, respeitando as especificidades e fins da difusão de idéias e informações, no ambiente interno e externo à organização.

Desse modo, o intercâmbio de informações entre sujeitos e objetos e a utilização de sistemas de suporte tecnológicos mediadores, que constituem a Comunicação, ganham



novo direcionamento dentro da empresa. O emissor, que é a Organização vai se utilizar das diversas mensagens, que são as informações sobre a empresa, seus objetivos e missão (informações institucionais); avisos, normas, projetos e políticas de promoção (informações administrativas); dados sobre produtos e suas especificidades (informações mercadológicas) e a comunicação sobre rotinas, relatórios e conceitos técnicos e motivacionais (informações internas), para alcançar o receptor que vai variar de acordo com a natureza da informação.

O receptor pode ser o colaborador, a sociedade e os consumidores. O processo se estabelece ainda em um determinado ambiente, que também vai se diferenciar a partir dos objetivos que se pretende obter. Desse modo, o ambiente pode ser interno ou externo. Ainda levando em conta o processo de propagação de informações, existe o meio onde elas se propagam. Os meios vão ser utilizados de acordo com o seu alcance e com o público que se pretende informar.

Quando estrategicamente bem executado, o processo torna-se coerente e coeso, legitimando seus objetivos e contribuindo de forma decisiva para a realização das metas e proposições que a empresa pretende alcançar. Desse modo, a Comunicação se torna o meio onde se estabelecem as políticas globais da organização.

O conceito integrador inerente a todo este processo visa à racionalização e o aproveitamento máximo das potencialidades do processo comunicativo. Isso se torna possível quando a equipe de Comunicação de uma empresa trabalha de forma conjunta, desenvolvendo uma política unificada de divulgação e promoção de informações, em consonância com a linha administrativa. A comunicação vista agora como estratégica, passa a ter papel fundamental, pois contribui para o sucesso dos negócios.

A integração possibilita unidade, criando uma linguagem homogênea, estimulando o processo criativo e técnico, proporcionando melhor aproveitamento da equipe e estabelecendo uma visão sistêmica do processo.

Cumprindo a proposta de sintetizar os conceitos trabalhados, definimos que a Comunicação Organizacional Integrada é o processo de fomentar conteúdos relacionados à empresa, seus colaboradores e produtos, que envolve uma dinâmica conjugada de transmissão de informações, tanto no nível administrativo e interno,





quanto no nível externo (institucional e mercadológico), proporcionando unicidade de conceitos, o que garante seu gerenciamento racional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo dos diferentes conceitos sobre Comunicação Integrada apresenta uma proposta significativa para o desenvolvimento de uma literatura voltada para a comunicação dentro de um ambiente administrativo. A principal tarefa é teorizar os desafios que a gestão integrada da comunicação apresenta enquanto prática.

Embora o trabalho nas instituições seja multidisciplinar, com objetivos próprios, a dinâmica gerada pela comunicação integrada garante a complementaridade das atividades.

Dessa forma, ela destaca as especificidades de cada setor dentro de uma visão geral. A execução dessa política de integração comunicacional tem como função principal o alcance das metas fundamentais para a empresa que a compõe.

Em suma, a Comunicação passa a ser estratégica para o desenvolvimento da política de orientação dos objetivos da empresa, da análise do ambiente interno e externo, da difusão de dados e informações e no assessoramento de processos decisórios.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação** (2002).

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. In: ENDECOM – Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação, 2006, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

PALMERSTON, Virgínia Borges et al. **A prática da Comunicação Integrada nas organizações**. Disponível em < <http://ricardocampos.files.wordpress.com/2007/06/a-pratica-da-comunicacao-integrada-nas-organizacoes.pdf>>. Acesso em: 08 de jun. 2008

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.



VIANNA, Adriana Ribeiro. **Comunicação organizacional integrada: sua importância para gestão estratégica.** Disponível em <http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/cpa/2005/551/554.zip>. Acesso em: 17 maio 2008.