

# Comunicação Integrada: conceitos, modalidades e filosofia

Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch  
Escola de Comunicações e Artes  
Universidade de São Paulo  
[mkkunsch@usp.br](mailto:mkkunsch@usp.br)  
[mkkunsch@uol.com.br](mailto:mkkunsch@uol.com.br)

# Comunicação Organizacional Integrada

- ▶ Histórico
- ▶ Pressupostos conceituais
- ▶ Modalidades comunicacionais ou tipologias
- ▶ Filosofia e políticas

# Histórico de sua proposição

- 1985 - Nova conjuntura nacional e transição democrática

Dissertação de mestrado na ECA-USP:  
“Planejamento de Relações Públicas em  
função da Comunicação Integrada nas  
organizações”

- 1986 - Publicação do livro: *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*

# Por uma filosofia da comunicação integrada

- ▶ 1997 - Publicação do livro: *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional*



# Evolução dos conceitos e novas configurações

2003

- Nova edição do *livro Planejamento de relações Públicas na comunicação Integrada* revista e ampliada

# Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada



Margarida Maria Krohling Kunsch

nova edição  
revista, atualizada e ampliada



# Comunicação Integrada





# Novo diagrama – 2006

- Comunicação Integrada e as sinergias entre as subáreas

# Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Margarida M. Krohling Kunsch

# Alguns pressupostos

Para compreender o real significado das modalidades da Comunicação Integrada:

- ▶ Qual é a natureza desta comunicação?
- ▶ Quais são seus propósitos?
- ▶ Quais são os públicos a serem atingidos?

# Modalidades ou tipologias

Comunicação Administrativa

Comunicação Interna

Comunicação Institucional

Comunicação Mercadológica ou Comunicação de Marketing

# Comunicação Administrativa



## Conceitos

- Processa dentro da organização e viabiliza o sistema organizacional e comunicacional entre os ambientes interno, relevante e externo.
- Instruções, diretrizes, informações técnicas ou sobre acontecimentos administrativos e operacionais
- É fundamental para o processamento das informações no âmbito das funções administrativas internas e externas em relação a diversos públicos envolvidos com a organização do ponto de vista sistêmico.
- Acontece, por meio do processo comunicativo e envolve os fluxos (descendentes, ascendentes, horizontais, circulares e transversais), as barreiras e as redes formal e informal em toda a produção comunicativa emitida e recebida.

# O processo comunicativo nas organizações

- viabiliza o sistema organizacional.
- realimenta e torna possível a sobrevivência da organização.
- permite a interação entre a organização e o sistema social global.

# O processo comunicativo nas organizações

- | É um processo relacional entre
  - indivíduos
  - interdepartamentos
  - Interunidades
  - interorganizacional
  - organizacional-ambiental

# Níveis de análise

- Intrapessoal
- Interpessoal
- Grupal:
  - Comunicação de grupos pequenos
  - Comunicação multigrupos
- Organizacional
- Tecnológico



# Barreiras na comunicação

Problemas, ruídos ou interferências  
negativas no processo comunicativo

# Tipos de barreiras

- Mecânicas = obstruções físicas
- Semânticas = significado dos signos
- Fisiológicas = defeitos congênitos
- Psicológicas = bloqueio ou preconceitos (atitudes, crenças e valores)
- Sobrecarga de informações
- Defensividade

# Barreiras aplicadas à comunicação nas organizações

- Pessoais
- Relações de poder, autoridade e status
- Administrativas/burocráticas
- Excesso e a sobrecarga de informações
- Comunicações incompletas e parciais

# Fluxos informativos

Processamento de informações que possibilita à organização transformar seus recursos em produtos e serviço no ambiente Interno e externo

## ➤ Tipos

vertical/descendente

ascendente

horizontal/lateral

transversal/longitudinal

circular/amplo

# Redes formal e informal

- Formal: relaciona-se com o sistema oficial das comunicações formais e de normas que regem o comportamento organizacional como um todo.
- Informal: emerge das relações interpessoais e sociais entre as pessoas e das rede interativas. Transmissão de informações fora dos canais formalmente autorizados.

# Rede informal

Como reconhecer e valorizar os canais informais como expressão dos valores e da cultura organizacional?

“Os planos e políticas formais não podem resolver todos os problemas existentes em uma situação dinâmica, porque eles são preestabelecidos, em parte inflexíveis. Algumas exigências podem ser melhor atendidas através de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas”

(Keith Davis).

# Comunicação Administrativa

## Instrumentos ou meios

Comunicações escritas

Quadros de avisos

Murais

Comunicações orais

Comunicações audiovisuais

Comunicações eletrônicas e digitais

Virtual/online: lives, webinars, reuniões virtuais etc.

# Comunicação Interna

## Conceituação

- Por comunicação interna se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e necessário para seu desenvolvimento.
- Setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a Organização e seus empregados. Usando instrumentos da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.
- Instrumento para melhoria da gestão administrativa, dos negócios e serviços de uma organização.



# Objetivos da Comunicação interna

- Estreitar o relacionamento entre a direção e os empregados, procurando a compatibilização de seus interesses.
- Promover a melhoria das relações internas entre os indivíduos e as áreas, estimulando o diálogo.
- Reduzir os antagonismos entre os grupos e os indivíduos, dentro de um clima da participação e envolvimento.
- Buscar a sinergia para o alcance das metas pessoais, organizacionais e públicas.
- Equilibrar a informação descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular.

# Princípios

- Ser compreendida, assimilada e valorizada pelos principais dirigentes, por meio de um compromisso público de facilitar as informações da cúpula à base.
- Assumir um caráter de pró-atividade e de se antecipar aos acontecimentos.
- Ser coerente com as demais modalidades da Comunicação Organizacional Integrada
- Desenvolver trabalho conjunto e em parceria com a área de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas.

# Instrumentos: mídias internas

- Circulares
- Quadro de avisos
- manuais
- boletins
- jornais
- Revistas
- Eventos de confraternização
- Vídeos
- Comunicação face-a-face
- Campanhas especiais
- Rádio-empresa
- Teatro-empresa
- Telejornal/vídeo jornal
- Correio eletrônico
- Intranet
- Novas mídias sociais
- Mensagens especiais em diversos meios

# Comunicação Institucional



## Conceituação

- Difunde informações de interesse público sobre as filosofias, políticas e práticas de uma organização.
- Objetiva conquistar credibilidade e confiança, realizando como meta finalista, a influência político-social.
- Colabora na construção de uma imagem e identidade institucional e corporativa.
- Enfatiza a filosofia, missão, visão e os valores e objetivos de uma organização.
- Está relacionada com prestígio e reconhecimento social.
- Vincula-se aos aspectos corporativos/institucionais.
- Estabelece um conceito público para a organização.

# Comunicação Institucional

- Visa construir uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização
- Enfatiza: Filosofia e os princípios organizacionais

Propósito

Missão

Visão

Valores

# Relações Públicas na gestão da Comunicação Institucional

30

- Planejamento e gestão dos processos comunicacionais nas organizações com os públicos estratégicos.
- ▶ Utilização da teoria, das técnicas e dos instrumentos de Relações Públicas.
- ▶ Convergência e sinergia com as demais subáreas da comunicação administrativa, interna e mercadológica.

# Ações de Relações Públicas na dimensão institucional

- ▶ Relacionamento com os públicos estratégicos, a opinião pública e a sociedade
- ▶ Planejamento e realização de projetos sociais e culturais
- ▶ Programas de sustentabilidade e parecerias com poderes públicos, comunidade local, ONGS, sociedade civil organizada, escolas e universidades para preservação do planeta e educação ambiental
- ▶ Atividades de prevenção e gerenciamento de comunicação de risco e crises corporativas.

# Identidade, Imagem e Reputação

- **Identidade corporativa**- como uma organização se apresenta para seus públicos – o que ela é.
- **Imagem corporativa**- o retrato de uma organização como ela é percebida por seus públicos.
- **Imagem projetada**- auto-apresentação da organização.
- **Imagem percebida**- atributos ou problemas vistos pelos públicos e a opinião pública.



# Identidade, Imagem e Reputação

## Reputação

“Consolidação das diversas imagens ao longo dos anos, sendo uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através do qual descreve-se a habilidade da organização em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*”.

*(Ana Luísa de Castro Almeida)*

# Principais subáreas e instrumentos da Comunicação Institucional

- Relações Públicas (área principal)
- Jornalismo Empresarial
- Assessoria de Imprensa
- Marketing Social
- Marketing Cultural
- Publicidade Institucional
- Editoração Multimídia
- Comunicação digital e mídias sociais

# Comunicação Mercadológica

## Conceituação

- Compreende toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico.
- Mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sócio-cultural do consumidor alvo.

# Principais subáreas e instrumentos da Comunicação Mercadológica

- Marketing (área principal)
- Publicidade/Propaganda
- Promoção de Vendas
- Venda pessoal
- Merchandising
- Feiras
- Marketing digital
- Marketing direto

# Necessidade de uma integração sinérgica entre as subáreas da comunicação

- Jornalismo
- Relações Públicas
- Publicidade e Propaganda
- Comunicação digital
- Comunicação audiovisual



# Como promover a sinergia entre as subáreas?

- ▶ Promover uma comunicação verdadeiramente integrada com ações direcionadas por uma política definida de:
- ▶ Relações Públicas
- ▶ Publicidade e Propaganda
- ▶ Jornalismo
- ▶ Comunicação audiovisual
- ▶ Marketing digital
- ▶ Comunicação pública
- ▶ Conquistar e manter credibilidade
- ▶ Avaliar e mensurar os impactos e resultados

# Filosofia e política de Comunicação organizacional Integrada

## ➤ Filosofia organizacional

A filosofia tem implicações profundas na vida organizacional. Orienta as decisões em todos os níveis e poderá contribuir para o sucesso ou para o insucesso das organizações e instituições.

## ➤ Filosofia da comunicação organizacional

Expressa o pensamento, os valores e os princípios que vão nortear as estratégias e as ações de comunicação com os públicos, a opinião pública e a sociedade.

# Filosofia e política de Comunicação organizacional Integrada

## ➤ Política de comunicação e sua importância

Diretrizes que direcionam a operacionalização do cotidiano da comunicação nas organizações e suas estratégias.

Permite institucionalizar, fortalecer e dar bases para uma comunicação de qualidade.

Possibilita uma maior coerência na linguagem adotada nos diversos programas de comunicação.



# Recomendações

As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos, da opinião pública e da sociedade.

Isto é, deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica.

Em relação aos órgãos públicos, as bases para se estabelecer uma filosofia e uma política de Comunicação devem ser o interesse público, a valoração da cidadania e o compromisso social.