

## **Comunicação Organizacional Integrada: Mais Que Uma Representação Diagramática, Uma Abordagem Filosófica<sup>1</sup>**

Nayara Medeiros de Brito<sup>2</sup>  
Antonio André Pessoa Silva<sup>3</sup>

### **Resumo**

O debate sobre comunicação integrada surgiu na década de 1980, quando as organizações sentiram a necessidade de integrar suas iniciativas de comunicação e pesquisadores em aprofundar-se sobre o tema emergente. Margarida Kunsch, nas Relações Públicas, é uma das pesquisadoras pioneiras na definição do conceito, ao promover estudos que difundiram a comunicação integrada - e suas representações diagramáticas - como a união sinérgica das áreas institucional, interna e mercadológica, formando o composto da comunicação organizacional. Neste sentido, este ensaio crítico explora a comunicação integrada sob a ótica das Relações Públicas, visando reforçá-la como uma filosofia abrangente, por meio de quatro aspectos – centralidade dos públicos, coesão entre mensagens e canais, sinergia entre departamentos e por fim, representações diagramáticas - consolidando a integração como filosofia comunicativa.

### **Palavras-chave**

Comunicação Integrada; Filosofia; Representação Diagramática; Comunicação Organizacional; Relações Públicas.

### **Introdução**

A discussão sobre o conceito de comunicação integrada emergiu na década de 1980, em um momento em que as organizações passaram a exigir serviços completos de comunicação e não apenas um trabalho específico de agências especializadas em imprensa, relações públicas ou publicidade e propaganda, por exemplo. O agrupamento de diversas empresas especializadas para promover integração de serviços completos, como grupos de trabalho, também marcaram o início desta era da integração (KUNSCH, 1986).

A integração da comunicação nas práticas de relações públicas no contexto brasileiro é um processo que se desenvolveu ao longo do tempo. Antes de 1986, a discussão sobre comunicação integrada era escassa na literatura nacional, contando apenas com algumas menções sobre o tema em obras como as de Albuquerque (1981) e Evangelista (1983), que abordavam ideias de união e ligação, sem uma conceituação precisa (KUNSCH E LEMOS, 2020, p.384).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na categoria Comunicações Livres; atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Aluna Especial do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM ECA USP) – nayara.brito@outlook.com

<sup>3</sup> Aluno Especial do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM ECA USP) – aandrepeessoa\_s@hotmail.com

De acordo com a pesquisa, publicada na *Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación* – ALAIC, de Kunsch e Lemos, a década de 1980 foi realmente determinante para a conceituação de comunicação integrada, período em que surgiram obras mais definidoras e autorais, como os trabalhos de Kunsch e Torquato em 1986. Ambos autores propuseram uma abordagem sistêmica para a comunicação empresarial e institucional, destacando a importância da coordenação integrada dos atos, canais e programas de comunicação para alcançar resultados efetivos (KUNSCH E LEMOS, 2020, p.384).

Assim, o ano de 1986 se tornou um marco significativo para o entendimento do surgimento e da evolução desse campo no Brasil, delineando uma trajetória que continua a ser explorada e aprimorada até os dias atuais. Essas obras marcaram o início de um diálogo mais aprofundado sobre comunicação integrada no Brasil, influenciando pesquisadores subsequentes a explorarem o tema. A partir disso, outros autores, como Fortes, Baldissera, Casali, Curvello, Bueno, Oliveira e Caldas, Yanaze e Silva, entre outros, contribuíram para a discussão, desenvolvendo conceitos e abordagens que refinaram a compreensão e a aplicação da comunicação integrada em diferentes contextos organizacionais (KUNSCH E LEMOS, 2020, p.387).

Dentro dessa perspectiva evolutiva do conceito, considerando o estudo de Kunsch e Lemos sobre comunicação integrada, nota-se, de acordo com as autoras, que ao longo do tempo, a obra pioneira de Kunsch (1986) constrói seu próprio histórico, com mudanças perceptíveis no conceito. No decorrer das várias edições de suas publicações (KUNSCH, 1986, 1997a, 1997b, 2003, 2009a, 2009b, 2009c, 2016), observa-se uma evolução conceitual, passando de uma ênfase inicial em comunicação integrada para uma abordagem mais ampla de comunicação organizacional integrada, incorporando aspectos humanos, interpretativos e críticos das organizações. (KUNSCH E LEMOS, 2020, p.388).

Nota-se também uma expansão da discussão para além das fronteiras do marketing e relações públicas, abarcando diversas modalidades de comunicação. Houve uma transição de uma ênfase em integração de atividades e processos para uma visão mais voltada à integração social, incluindo considerações sobre o papel dos públicos, a ligação das organizações com seu ambiente sociocultural e questões estratégicas como a sustentabilidade. Contudo, um aspecto constante em toda a obra de Kunsch é a defesa do papel das relações públicas na gestão da comunicação organizacional integrada, refletindo um compromisso contínuo com sua área acadêmica e profissional (KUNSCH E LEMOS, 2020, p.388).

Nas Relações Públicas, por meio de estudos e visão da autora, o conceito de comunicação integrada foi amplamente discutido numa perspectiva holística, entendendo-a

como uma disciplina que defende o agrupamento sinérgico das diversas subáreas da comunicação, representadas pelas comunicações institucional, interna e mercadológica. A pressuposta junção entre estas subáreas, formam então, o composto da comunicação organizacional, que para a pesquisadora, resulta na eficácia da comunicação nas organizações junto aos públicos de interesse e sociedade em geral (KUNSCH, 1986;1997).

Desse estudo pioneiro na área das Relações Públicas e tão repercutido entre profissionais das mais variadas áreas, é possível encarar e enxergar diversas maneiras de interpretar a comunicação integrada. Neste ensaio, em síntese, entendemos a comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas da comunicação, contribuindo e emponderando-as para a atuação sinérgica de suas atividades, baseadas numa política global, possibilitando por meio do planejamento estratégico, resultados eficazes com vistas aos objetivos e aos públicos de interesse da organização (KUNSCH, 2003, p.150).

Sabemos que a representação gráfica por meio de diagramas tende a resumir e a sintetizar o pensamento a respeito do conceito de comunicação integrada, mas entendemos que sua função é justamente esta, uma demonstração, uma ilustração da concepção de uma abordagem maior, teórica, filosófica e política que Margarida Kunsch concebeu (1997;2003). Nesse sentido, este ensaio crítico visa elucidar o conceito de comunicação integrada pela ótica das relações públicas, abordando a comunicação integrada como filosofia em quatro aspectos: centralidade dos públicos, coesão entre mensagens e canais, sinergia entre departamentos e por fim, representações diagramáticas de Kunsch (1997;2003;2009).

O primeiro destaca a centralidade nos públicos na integração dos objetivos comunicacionais. O segundo esclarece a coesão entre mensagem e canais como discurso organizacional. O terceiro enfatiza a sinergia entre departamentos considerando suas especificidades e conflitos. Por último, o quarto aspecto aprofunda a representação diagramática para além da funcionalidade, para consolidar a integração como filosofia comunicativa.

### **Centralidade nos Públicos para a Integração dos Objetivos Comunicacionais**

Partindo da ideia de que um dos aspectos que a Comunicação Organizacional Integrada defende como filosofia é a centralidade nos públicos de interesse, temos as Relações Públicas como uma área que possui uma missão importante dentro deste composto (KUNSCH, 1986). Com base nessa premissa, é possível colocar todas as subáreas da comunicação sob um objetivo

comum – ou de um público em comum – tornando o desafio da integração de atividades um espaço de trocas e sinergia colaborativa, e não em uma arena de disputas departamentais.

A partir da premissa de que não deve haver conflitos entre as diferentes atividades, mas sim uma integração em favor do cliente, a autora reforça e defende que há diversas formas de interpretar e aplicar a comunicação integrada nas organizações. Em suma, ela destaca que essa abordagem deve englobar uma agregação dos serviços e especialidades de cada área, “tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos, e a consecução dos objetivos propostos” (KUNSCH, 1986, p.107; p.113).

Aqui, vale ressaltar a importância de conhecer a fundo os públicos envolvidos, suas exigências e necessidades, com vistas na eficácia do planejamento estratégico fundamentado em pesquisas, e para o aumento da relevância das subáreas de comunicação (KUNSCH, 2009, p.115). Sobretudo para as Relações Públicas, que têm um papel importante na gestão de públicos multiplicadores e por sua habilidade em, por meio da comunicação específica, dirigir-se a vários segmentos de públicos, estando sempre atenta às suas reações, bem como da opinião pública (KUNSCH, 1986, p.115).

### **Coesão entre Mensagem e Canais como Discurso Organizacional Integrado**

Antes de entrarmos no que tange ao desenvolvimento de um discurso organizacional coeso e integrado entre organizações e seus públicos, é importante destacar, segundo Kunsch (2009), as definições de cada uma das subáreas da comunicação integrada, sua natureza dessa comunicação, seus propósitos e objetivos. Para a autora, a Comunicação Institucional objetiva sustentar relacionamentos e reputações positivos e duradouros; a Comunicação Mercadológica, visa persuadir o cliente para o consumo de bens e serviços; já a Comunicação Interna, viabiliza a interação e interesses comuns entre organizações e empregados (KUNSCH, p.154, 2003; p. 115, 2009).

Para a precursora do tema nas Relações Públicas, um dos principais desafios da comunicação organizacional integrada está em substituir a visão linear e instrumental da comunicação, por uma que seja entendida e aplicada de forma mais complexa e abrangente. Passamos de um fluxo unilateral de um receptor marcadamente passivo, para um processo dinâmico e interativo, onde o receptor – os públicos – também são emissores e estão cada vez mais exigentes (KUNSCH, 2016, p.45).

Nesse contexto, a conexão estratégica os objetivos globais das organizações e as diferentes mensagens e canais de comunicação - respeitando as especificidades de públicos e

modalidade comunicacional - desempenha um papel fundamental na criação de um discurso coeso e consistente frente aos públicos. A convergência efetiva desses elementos não apenas fortalece a comunicação da organização, mas também influencia diretamente a percepção e a compreensão dos públicos sobre sua visão, valores e propósito.

Por esta razão, é errôneo interpretar a integração discursiva organizacional como adequar uma única mensagem a diferentes meios e canais, como coloca Casali (p.6, 2002). Segundo a autora, a comunicação integrada “[...] prevê a construção de uma mensagem organizacional única através de diversos instrumentos de comunicação, respeitadas as características de cada veículo, mas com um único conteúdo”. Mesmo que a comunicação integrada promova a noção de uma mensagem central adaptável, conforme mencionado, essa abordagem poderia ser vista como uma ação independente de uma modalidade específica de comunicação, em vez de ser parte de uma estratégia integrada na qual as particularidades e objetivos de cada modalidade são considerados e respeitados, como defende Kunsch (1997, p.149; 2016, p.38).

Diante disso, vale ressaltar que as organizações, sobretudo na era digital, não têm controle sobre a reação dos públicos frente às comunicações, discursos e narrativas que evocam. Como reforça Bueno (2009, p.124) “públicos distintos professam interesses distintos e contemplam uma organização a partir de seus próprios filtros”, por esta razão é exigido das organizações atenção redobrada frente à coerência de seus discursos organizacionais. Nesse contexto, se as organizações negligenciarem a coerência discursiva em suas práticas e planejamentos estratégicos, que devem ser integrados, há uma grande probabilidade de os públicos reagirem prontamente a qualquer sinal de incoerência. Isso pode resultar em crises de imagem e reputação, desconsiderando os possíveis desafios que surgiriam desses questionamentos. Não nos cabe mais estar dentro de um paradigma analógico e controlador, quando vivenciamos uma vertente digital, onde a forma de emitir e divulgar informações mudou.

### **Sinergia entre Departamentos Considerando Especificidades e Conflitos**

Examinar a sinergia entre departamentos ou subáreas, como abordado neste ensaio, é um dos pontos que desafia e gera discussões sobre a eficácia do conceito de comunicação integrada no contexto das organizações. De acordo com Else Lemos, colocar em prática a comunicação integrada tem sido uma das grandes questões que angustiam comunicadores, gerando debates entre profissionais e acadêmicos há pelo menos três décadas (LEMOS, 2021,

p.26). Para Bueno (2009, p.123) toda área de estudos que apresente algum aspecto bastante acentuado, como é o caso da comunicação empresarial – neste caso, organizacional integrada – se depara com um embate entre teoria e prática. Para ele, este conflito se caracteriza pela ausência de alinhamento entre o que é idealizado versus realidade, bem como nas interpretações equivocadas sobre aquele determinado conceito e campo de conhecimento.

O autor ainda coloca que o entendimento do mercado sobre comunicação integrada está baseado na ideia de somatórias de esforços para atender determinados objetivos das organizações (BUENO, 2009, p.126). Uma das mentalidades que ocasionam a integração parcial das subáreas da comunicação está justamente na constituição de feudos departamentais, que acreditam possuir objetivos diferentes um dos outros (KUNSCH, 1997, p.116). Essa realidade, evidenciada por Bueno (2009, p.126), nos mostra que o mercado “apenas tem incorporado as expressões, mas não os conceitos em sua essência”.

Para Else Lemos, o grande desafio para promover a integração efetiva é encontrar soluções para estes entraves organizacionais, de maneira que nenhum departamento seja prejudicado ou sinta-se sacrificado em prol dos objetivos ou interesses do outro. Em termos de conflitos, segundo ela, o maior da comunicação integrada está justamente em “promover a integração como processo de relacionar-se” (LEMOS, 2021, p.32). Este é um exercício que requer das organizações e das equipes de cada modalidade comunicacional uma cultura organizacional que vá além da funcionalidade de seguir modelos e aplicações práticas, como é o caso da tentativa de replicação dos diagramas de KUNSCH (1997;2003;2009).

### **Representação Diagramática para Consolidar a Integração como Filosofia Comunicativa**

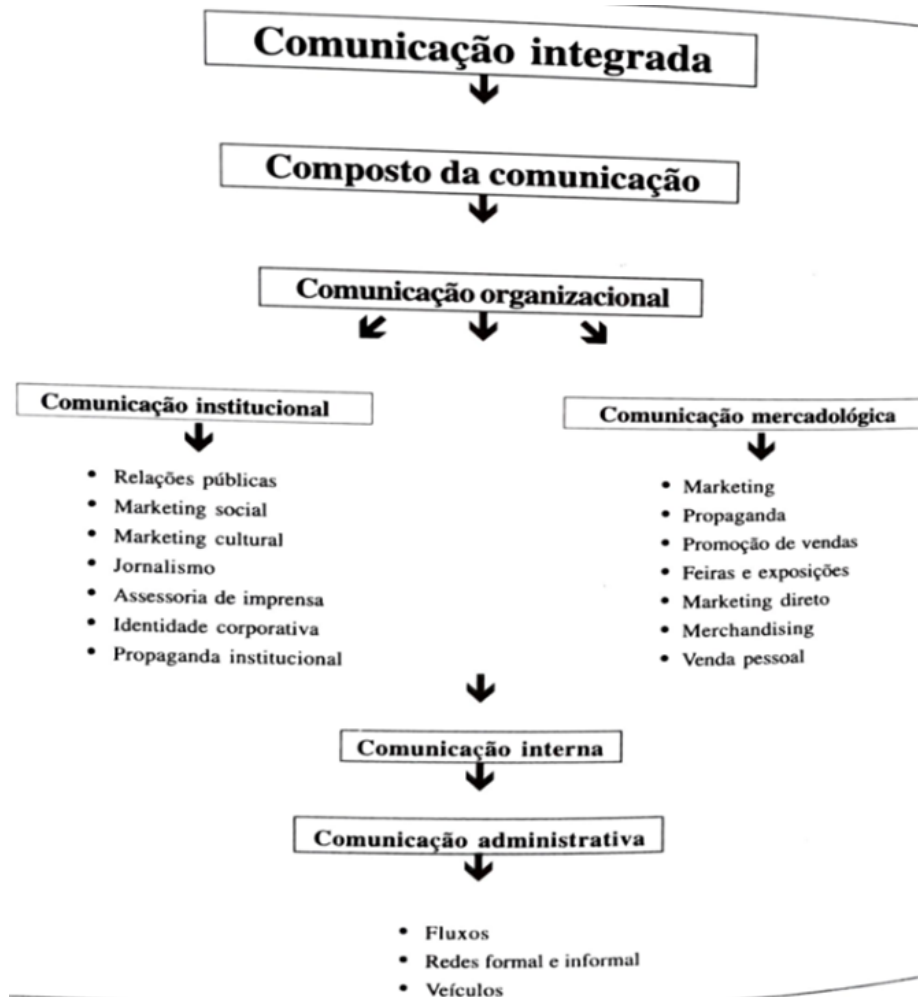
Fazendo uso de representações gráficas, os diagramas empregam símbolos, linhas e formas para ilustrar conceitos, ideias e até mesmo filosofias. Tipicamente, são amplamente empregados nas ciências exatas, como engenharia e matemática, entre outros campos, a fim de simplificar a compreensão visual de informações mais complexas.

Seguindo a mesma premissa, porém direcionada para o campo das ciências sociais aplicadas, Kunsch escolheu representar a filosofia subjacente à comunicação integrada por meio dessas representações gráficas, buscando simplificar a compreensão da eficácia da comunicação nas organizações, integrando todas as atividades de comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna.

Em seu modelo inicial de 1997, apresentado no livro “Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas em comunicação organizacional”, demonstrado na Figura 1, isso se

manifestava como um diagrama vertical, no qual várias subáreas operam sinergicamente, configurando uma espécie de junção entre esses três principais tipos de comunicação. Nesse contexto, as subáreas específicas de cada tipo eram empregadas como ferramentas fundamentais nas ações comunicativas, traçando, desse modo, o panorama da comunicação organizacional.

*Figura 1 Diagrama Vertical Comunicação Integrada*

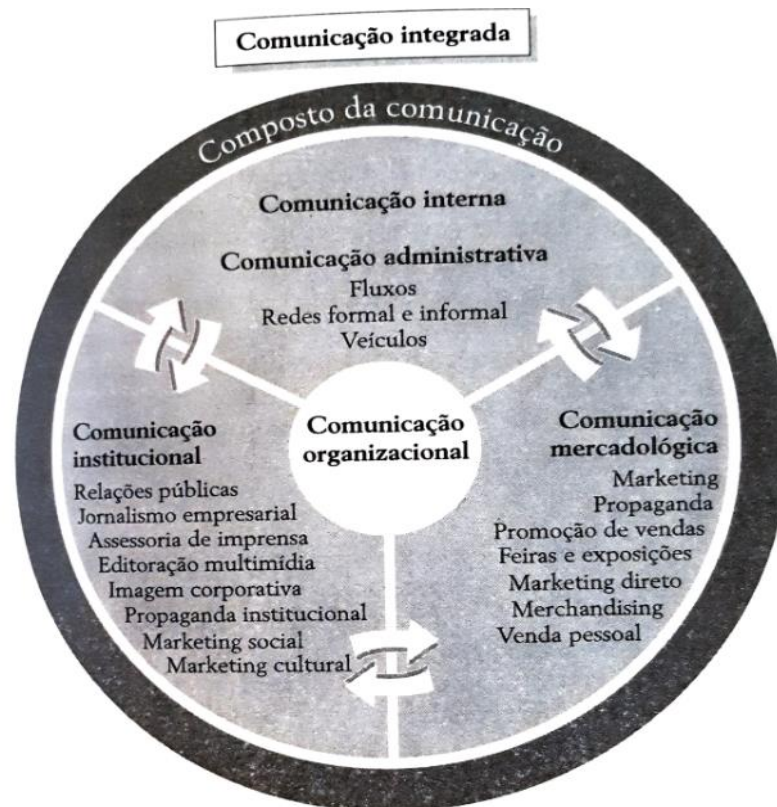


*Fonte: KUNSCH, 1997, p.116*

No modelo apresentado em 2003, no livro "Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada", Margarida mantém sua defesa pela concepção de uma filosofia que orienta a convergência das diversas áreas da comunicação, possibilitando uma atuação sinérgica entre elas. Nas palavras dela, essas áreas "formam o 'mix', o composto da comunicação organizacional".

Nota-se que, ao longo de seis anos, a ideia permanece inalterada. No entanto, desta vez, a autora opta por empregar um diagrama circular para ilustrar essa mesma concepção que anteriormente foi representada por meio de um diagrama vertical, conforme demonstrado na Figura 2.

**Figura 2 Diagrama Circular Comunicação Integrada**



Fonte: KUNSCH, 2003, p.151

Do ponto de vista visual, a representação de 2003 em formato circular transmite uma sensação mais clara de integração e unidade harmoniosa do que a primeira versão em formato de quadro. Esta última sugere mais uma ideia de hierarquia e isolamento entre as grandes áreas da comunicação organizacional integrada e suas atividades correspondentes. Quanto a essas atividades, foi incluída a editoração multimídia no quadrante da comunicação institucional.

No último modelo proposto por Kunsch, apresentado primeiramente em 2006 na obra “Fases da Cultura e da Comunicação Organizacional” organizada por Marlene Marchiori e posteriormente difundida em 2009 no livro "Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas", a ideia persiste de que a comunicação organizacional está dentro de uma filosofia da comunicação integrada e da não-fragmentação dessa comunicação.



A autora ainda enfatiza que a comunicação é um fenômeno intrínseco à natureza das organizações, manifestando-se em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica. Além disso, destaca que a comunicação sofre influências significativas tanto das conjunturas quanto dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos nos quais a organização está inserida.

Assim, Margarida passa a analisar também as manifestações e expressões discursivas presentes nas diversas modalidades comunicacionais, estabelecendo relações com os agentes ou grupos internos e externos da organização, ou seja, com os públicos, a opinião pública e a sociedade.

Nesta última representação (Figura 3), Margarida destaca que não pretende sugerir que tudo deva transcorrer de maneira tranquila, livre de conflitos e em compartimentos isolados, como indicado pelos diagramas. Ela enfatiza que esses diagramas visam tornar os conceitos mais didáticos e compreensíveis, não implicando necessariamente na ausência total de conflitos. Além disso, busca diferenciar-se dos modelos apresentados anteriormente, em 1997 e 2003.

**Figura 3 Diagrama elíptico Comunicação Integrada**



Fonte: KUNSCH, 2009, p.114.

Do ponto de vista visual, a sobreposição das elipses reforça ainda mais a ideia de interação. Em relação às atividades, Relações Públicas e Marketing deixam de ser simples atividades, transformando-se em áreas que, segundo a autora, merecem destaque por serem fundamentais na direção da Comunicação Organizacional. Além disso, a atividade de

Identidade Corporativa é reintegrada à área de Relações Públicas. No âmbito da Comunicação Interna, são incluídas as atividades de processos comunicativos, barreiras e mídias internas.

Ao analisar esses três modelos, notamos que os diagramas frequentemente evocam a ideia de instrumentalidade devido à sua natureza prática e funcional. Sendo ferramentas visuais elaboradas para representar informações complexas de maneira simplificada e compreensível, eles naturalmente se associam à instrumentalidade. Entretanto, ao considerar a comunicação integrada como disciplina acadêmica, observamos que ela investiga o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas dentro de uma organização, ligadas por uma cultura e objetivos comuns, em vez de seguir uma fórmula predefinida para aplicar a comunicação.

### **Considerações Finais**

O conceito de comunicação organizacional integrada, embora tenha sido desenvolvido há mais de 30 anos, continua relevante para lidar com os desafios de integrações atuais, tendo em vista o contexto de aceleradas mudanças em que vivemos. Precisamos avançar e compreender essa integração não apenas como uma representação funcional, mas como uma filosofia e cultura a serem vividas nas organizações. A interdisciplinaridade da comunicação e suas conexões sociais mostram que ações isoladas ou disputas de poder não têm espaço. Em vez disso, a integração deve ser vista como uma ação para criar soluções éticas, benéficas e eficazes em torno dos públicos, discursos organizacionais e da sinergia desejada.

### **Referências**

BUENO, Wilson da Costa. As transgressões conceituais em comunicação empresarial. **Organicom**, Ano 6, números 10-11, p.121-27, 2009.

CASALI, Adriana M. Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. In: **Congresso da Alaic**, 2002, Santa Cruz de la Sierra, Bolívia. Anais eletrônicos. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo: Alaic, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 3ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico na comunicação. In: **Gestão Estratégica Organizacional e Relações Públicas**. 2ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 107-23.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: Kunsch, Margarida M. k, (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus: 2016, p.37-58.

KUNSCH, Margarida M. K.; LEMOS, Else. Comunicação integrada: aplicações na produção científica e nas agências e assessorias de comunicação no contexto brasileiro. **XV Congreso de la Asociación Latinoamericana de los Investigadores de la comunicación**. Anais..., Colômbia: Alaic, 2020.

LEMOS, Else. Integração: alicerce dos processos comunicativos nas organizações. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca M.; RAPOSO, João (orgs.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus: 2021, p.24-36.