

Comunicação Organizacional - de Integrada a Integradora: Evolução e Perspectivas Futuras do Modelo Kunsch¹

Eraldo Carneiro da Silva ²

Resumo

As contribuições de Margarida M. K. Kunsch para o estudo, fundamentação teórica e desenvolvimento conceitual da comunicação integrada já são amplamente reconhecidas tanto na esfera acadêmica quanto entre profissionais de mercado. Por meio de cinco principais obras, de sua autoria ou por ela organizadas, Kunsch construiu um arcabouço teórico de elevada qualidade e grande utilidade para uma geração de estudiosos e comunicadores, especialmente para aqueles que atuam no âmbito organizacional. Diante do evidente e rico legado intelectual da autora, cabe a este artigo esboçar uma análise crítica e evolutiva de sua produção acadêmica, identificando contextos, paradigmas dominantes, progressões e lacunas, para, em seguida, explorar novas visões e aprofundar perspectivas futuras para o modelo Kunsch de comunicação integrada.

Palavras-chave:

Comunicação organizacional; comunicação integrada; estratégia; geração de valor; sustentabilidade.

Introdução

Propõe-se neste artigo³ realizar, primeiramente, uma análise evolutiva do que convenciono chamar “modelo Kunsch”, que se constitui no *framework* conceitual criado e aperfeiçoado pela professora emérita da ECA/USP ao longo de quase 30 anos. Sem pretender ser exaustiva, a análise do modelo Kunsch busca delinear sua trajetória evolutiva, levantando, por um lado, elementos fundacionais, princípios, conceitos e referências teóricas mantidos no curso de sua produção acadêmica. Por outro lado, identifico neste itinerário pontos do modelo que sofreram ajuste, acréscimo, aprofundamento ou relativização, bem como aspectos contextuais, vínculos paradigmáticos e atualizações teóricas referenciadas.

A primeira parte do artigo, intitulada *evolução*, está estruturada em cinco marcos temporais (*quadro 1*), que correspondem às principais obras da Prof.^a Margarida Kunsch em que são abordados os temas *comunicação integrada* (CI) e *comunicação organizacional*

¹ Trabalho apresentado na modalidade *comunicações livres*, atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Mestrando em Ciências da Comunicação da ECA-USP, e-mail: ecarneiro@usp.br.

³ Artigo teve como base trabalho realizado na disciplina “Comunicação integrada: percurso disciplinar e abordagens teórico-conceituais”, no segundo semestre de 2023, no PPGCOM da ECA-USP.

integrada (COI). Em cada marco são destacados os pontos e aspectos mencionados previamente, estabelecendo-se, assim, um roteiro crítico do modelo Kunsch no decorrer de três décadas.

Quadro 1 – trajetória evolutiva do modelo Kunsch

Marco	Ano	Obra
1	1986	Planejamento de relações públicas na comunicação integrada
2	1997	Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional
3	2003	Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada
4	2009	Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas ⁴
5	2016	Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados

Com base nesta análise evolutiva, parto, na segunda etapa, para explorar rotas potenciais de aprimoramento e atualização do modelo Kunsch, contemplando os cenários atual, sete anos adiante do último marco, e futuro do ambiente socioeconômico, político e cultural em que atuam as organizações. Nestas perspectivas futuras da comunicação organizacional integrada, procuro conectar o modelo Kunsch ao meu projeto de pesquisa de mestrado, ora em andamento, intitulado *Comunicação Organizacional Estratégica e Geração de Valor Integrado: Desafios, Avanços e Potencialidades*.

A via mais aderente de ligação do modelo ao objeto da minha pesquisa encontra-se na dimensão estratégica da COI, detalhada pela autora justamente no último marco de sua trajetória. Nessa dimensão específica, seleciono a perspectiva complexa, alternativa à concepção clássica de estratégia, que a Profa. Margarida Kunsch vincula principal e diretamente à Nova Teoria Estratégica (NTE), formulada pelo Prof. Rafael Alberto Pérez, da Universidade Complutense de Madrid. A NTE serve, portanto, de elo principal com a proposta de investigação sobre o potencial de a COI gerar valor não apenas para a organização, mas

⁴ O diagrama da CI publicado nesta obra apareceu pela primeira vez em outro livro, organizado por Marlene Marchiori em 2006. Porém, para os objetivos deste artigo, considerou-se o livro de Kunsch, pois a seleção se refere a obras publicadas ou organizadas pela própria pesquisadora.

também para seus públicos de relacionamento, a sociedade e o meio ambiente em que está inserida.

O argumento central do artigo reside, assim, na convicção de que o modelo Kunsch, tal como evoluiu e se ajustou ao longo do tempo, tem potencial para responder aos complexos desafios dos cenários contemporâneo e futuro das organizações. Para tanto, torna-se fundamental focalizar a perspectiva estratégica da COI de transcender as fronteiras de valorização dos ativos organizacionais, vinculados principalmente à reputação, e alcançar efetividade nas esferas social e ambiental. E o caminho nesta direção, revelado pela NTE, toca especialmente à capacidade estratégica da comunicação de catalisar os esforços voltados a integrar a organização aos públicos, à sociedade e ao mundo. Por esta razão, opto por utilizar, na segunda parte do ensaio, o termo *integradora*, em lugar de *integrada*, que denota com maior clareza o poder de agência da comunicação para gerar impacto positivo por meio da integração socioambiental.

Evolução

Demarcar temporalmente a trajetória conceitual da COI segundo M. Kunsch visa facilitar, e não fragmentar, a compreensão de sua dinâmica evolutiva. Desta forma, os marcos estão interconectados e compartilham parâmetros e conteúdos. Em cada marco, são destacados seus principais elementos constitutivos, diferenciadores e ajustes ocasionais em relação ao seu precedente. De igual forma, associa-se individualmente o marco ao contexto da época e a um ou mais tipos de abordagens da comunicação integrada – funcionalista, interpretativista, crítica e pós-moderna. E são apontadas ainda eventuais lacunas, inconsistências ou zonas cinzentas de conteúdo em cada etapa do modelo.

Cabe ressaltar que, por encerrar o conteúdo mais citado da obra de Margarida Kunsch, o terceiro marco merece um tratamento mais extenso, tornando-o o divisor de águas do modelo. Além de lançar o famoso diagrama do composto da CI, o marco de 2003 fundamenta-se na obra mais profunda e afinada da autora com o tema da comunicação integrada.

As citações constantes de cada marco referem-se à respectiva obra de Kunsch, indicada no quadro 1, evitando-se, desta forma, que as fontes sejam informadas no corpo do texto.

Marco 1 (1986)

A autora lança os primeiros conceitos do que viria a tornar-se mais tarde seu modelo proprietário de CI. Como toda abordagem inicial, Kunsch utiliza referências anteriores de maior proximidade, no caso, as do Prof. Gaudêncio Torquato, para constituir as bases conceituais do seu pensamento acerca da comunicação denominada integrada. Recorre, assim, à definição e tipificação da comunicação elaboradas por Torquato para montar um esboço de composição da CI com base em duas modalidades: institucional e mercadológica.

Gaudêncio define a modalidade de acordo com o objetivo e as ferramentas utilizadas. Assim, para o autor, a comunicação institucional busca “conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”, utilizando, para tanto, “estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial quanto governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas de lobby” (Torquato apud Kunsch, 1986, p. 111). A mercadológica, por sua vez, procura “atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações” e “apoia-se na publicidade comercial, na promoção de vendas e pode também utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades de comunicação institucional”. Percebe-se pelos enunciados o esforço do autor em distinguir os dois tipos de comunicação, ainda que persista o uso compartilhado de instrumentos, como a publicidade. Neste estágio, a classificação por objetivo parece mais clara e compreensível.

O embrião do modelo Kunsch, baseado na categorização feita por Torquato, reflete diretamente as práticas de comunicação da época (anos 1980), fortemente impactadas, por sua vez, pelo pensamento exclusivamente funcionalista a respeito das organizações. A integração serviu, naquele momento, como instrumento de regulação e coordenação das atividades de comunicação com a pretensão de garantir sua ordem e estabilidade. Neste marco inicial, a ênfase de Kunsch estava na gestão operacional como meio de assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos e manter o equilíbrio do sistema-empresa.

O foco funcionalista está evidente na linguagem adotada pela autora neste artigo de lançamento. Kunsch ressalta, repetidamente, a importância de integrar as atividades, os setores e o trabalho dos profissionais especializados. A comunicação integrada “em síntese constitui uma somatória dos serviços de Comunicação feitos, sinergicamente, por uma ou várias organizações, tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos”. A referência à eficácia como “objetivo último do trabalho integrado”

demonstra a preocupação de Kunsch em ressaltar o caráter instrumental da CI no cumprimento das metas organizacionais.

Mesmo em sua ótica funcionalista, a Prof.^a Kunsch abre espaço, neste primeiro marco, para referências a públicos como objetivo convergente da CI. Esta, segunda a autora, deve resultar da “ação conjugada de todas as áreas que produzem, emitem e veiculam mensagens para os mais diferentes públicos”. Sinaliza, desta forma, sua atenção para um aspecto relevante da CI, não contemplado nas definições de Torquato. Como estudiosa das relações públicas, procurou ultrapassar a dimensão primária de canais e mensagens para destacar a importância da diversidade de públicos nos esforços de integração da comunicação.

Marco 2 (1997)

Neste segundo momento, Kunsch agrega ao composto da CI a modalidade de comunicação interna, incorporando igualmente seu desdobramento administrativo, que envolve fluxos, veículos e redes formais e informais que funcionam no interior das organizações. A autora busca preencher uma importante lacuna, ignorada na categorização de Torquato, que abrange todas as práticas, programas e ações de comunicação e relacionamento com a força de trabalho. Volta, portanto, seu olhar para a dimensão humana da integração, influenciada provavelmente pelas abordagens interpretativistas, que enfatizam os processos intraorganizacionais.

Para configurar a nova composição da CI, Kunsch lança mão de um esquema gráfico em que utiliza, pela primeira vez, a denominação *comunicação organizacional*, conjunto que se divide em três modalidades – institucional, mercadológica e interna/administrativa. Abaixo de cada uma delas estão listadas suas respectivas atividades e ferramentas. Aquilo que, no marco 1, havia sido mencionado de maneira genérica, merece, desta vez, maior detalhamento. A modalidade institucional abarca um amplo arco de atividades, que vão desde as relações públicas e a assessoria de imprensa até a publicidade institucional e o marketing cultural e social. Na comunicação mercadológica está compreendida uma diversidade de instrumentos de marketing, como promoções, merchandising, feiras, exposições e venda pessoal.

Nessa fase, a abordagem por modalidade permanece essencialmente funcionalista e manifesta uma preocupação totalizante a respeito da CI. “Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica”, ressalta Kunsch ao se

referir a todos os departamentos e setores que gerenciam e manejam as ferramentas da comunicação organizacional em seus diferentes âmbitos.

Surge, entretanto, neste segundo estágio, o prenúncio de algo que Kunsch irá explorar mais tarde em seu modelo – o conceito de política. “A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas”, realça a autora. Kunsch manifesta aqui um interesse especial por uma política de integração capaz de promover a unidade e alinhamento da comunicação em meio à multiplicidade de canais, mensagens e públicos nela implicados. A ideia de política é justificada também pela necessidade de “compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo”, o que denota o interesse da autora de que a comunicação contribua para integrar a organização ao ambiente de transformações socioculturais e econômicas em que atua. E complementa Kunsch: “uma comunicação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso”.

Marco 3 (2003)

Este é certamente o marco mais robusto e conhecido na trajetória do modelo Kunsch. Seu texto-base e o diagrama nele contido têm sido mencionados e referenciados com grande frequência, tanto no meio acadêmico quanto no mercado de comunicação, relações públicas, gestão e marketing no Brasil e na América Latina. No quarto capítulo da sua obra seminal “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, já na sexta edição, a Prof.^a Margarida Kunsch consolida o “discurso de representação” (Mumby, 2013) da comunicação integrada, mas avança na direção de conceituá-la como filosofia e posicioná-la no nível mais estratégico da organização.

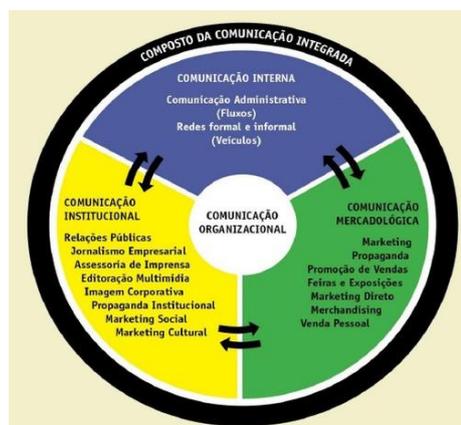
Ao estabelecer estes dois eixos de progressão, o pensamento de Kunsch sobre CI ganha significativo impulso para superar a fronteira instrumental e especializada da comunicação e assumi-la como estratégia corporativa. Evidencia-se logo a preocupação da autora em buscar equilíbrio entre a perspectiva clássica e funcional, centrada nos processos e estruturas de gestão, e uma abordagem de dupla natureza: política, que engloba princípios norteadores e diretrizes; e estratégica, vinculada diretamente à visão e objetivos estratégicos da organização. “A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia”.

Como filosofia, à comunicação integrada, segundo Kunsch, cabe determinar “as orientações que as organizações devem dar à tomada de decisão e à condução das suas práticas comunicativas”, que, a despeito de suas especificidades técnicas, devem ser desenvolvidas em uma perspectiva realmente integradora. Neste sentido, a autora salienta o desafio de integrar toda a cadeia de valor da comunicação, desde os departamentos internos até as agências contratadas e provedores externos de serviços especializados.

Posicionada no nível estratégico, a CI, conforme Kunsch, “deve contribuir para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea”. Desenha-se, neste ponto, uma aproximação da autora com a perspectiva crítica, que prioriza o vínculo das organizações com a sociedade e a análise do contexto social específico em que elas atuam.

Para representar melhor a dinâmica de integração, o esquema linear do composto da CI dá lugar a um diagrama circular (figura 1), em que se visualizam as três modalidades – institucional, mercadológica e interna/administrativa. Embora existam divisórias no diagrama, setas bidirecionais indicam a interrelação que deve existir entre as modalidades. Não se trata ainda de um diagrama de Venn (interseccionado), que simbolizaria um grau mais desenvolvido de integração. É visível, porém, a clara intenção de expressar a necessidade de intercâmbio de conhecimentos e práticas entre as modalidades de comunicação, otimizando recursos e elevando sua eficiência.

Figura 1



Neste terceiro marco, Kunsch aborda também questões terminológicas. Reconhece que existem distintas denominações, como empresarial e corporativa, para se referir à comunicação organizacional, mas defende que esta última consegue “abarcara todo o espectro das atividades

comunicacionais”. Adicionalmente, argumenta que o termo apresenta maior amplitude e pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, não se restringindo ao âmbito empresarial. Com isto, passa a adotar definitivamente a nomenclatura *comunicação organizacional integrada* (COI).

Sob esta ótica, Kunsch atribui à COI caráter de disciplina, “que estuda como se processa o fenômeno dentro das organizações no âmbito da sociedade global... e analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Nesta definição, revela-se a influência da teoria dos sistemas e do estruturalismo no conceito de integração da autora. Prova disto está no seu cuidado em descrever e estabelecer os limites da comunicação administrativa, que se relaciona aos “fluxos, níveis e redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional”.

Embora afirme que a comunicação administrativa “não se confunde com a comunicação interna e nem é substituída por ela”, o diagrama não leva facilmente a esta conclusão. Ao contrário, por colocar as duas modalidades de comunicação – interna e administrativa – dentro da mesma fatia, dá a entender que compartilham do mesmo conjunto de práticas e ferramentas.

Por outro lado, Kunsch realiza avanços consideráveis na abordagem específica da modalidade interna ao extrapolar os limites mecanicistas da comunicação e se apropriar de vez da perspectiva interpretativista. Seguem alguns exemplos textuais desta apropriação:

“Um projeto de comunicação interna pressupõe também mudanças ... para que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.”

“A comunicação deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem.”

“Comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo.”

Kunsch defende, com vigor, uma comunicação interna participativa, com acentuada ênfase em três dimensões destacadas na abordagem interpretativista: a humana, a interacional e a relacional. Na primeira, lembra que “o indivíduo, antes de ser empregado, é um ser humano e cidadão que merece ser respeitado e considerado”. Na segunda, reforça o poder multiplicador dos colaboradores, de cujo engajamento e confiança depende o sucesso das estratégias corporativas. E, no campo relacional, ressalta a importância do estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiências entre líderes e a base da organização. Para ilustrar esta orientação,

recorre ao exemplo da Rhodia, cuja cultura pioneira de “portas abertas” se tornou notável na segunda metade da década de 1980, estendendo-se também ao público interno.

Quanto às outras modalidades, tratadas desde o marco fundacional do modelo Kunsch, a autora faz poucos acréscimos conceituais e reitera os elementos constitutivos e os objetivos específicos de cada uma, tendendo a um modelo mais fragmentado que integrado de gestão da comunicação. Percebe-se uma preocupação em estabelecer limites rígidos de papéis e responsabilidades de modo a garantir um quinhão de controle e comando à cada parte interessada – marketing, comunicação e relações públicas. Tornam-se evidentes, neste caso, as disputas de poder pela gestão do mix da comunicação integrada, que se tornava à época mais diversificado e complexo devido, sobretudo, à ampliação das esferas de relacionamento das organizações e à proliferação das mídias digitais.

Na comunicação institucional, dois aspectos conceituais merecem destaque neste terceiro marco. O primeiro diz respeito à sua dimensão pública. Para Kunsch, ela está “intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações (...) e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida”. Tal argumento atesta a visão da Prof.^a Margarida Kunsch quanto ao papel da comunicação no esforço de integrar a organização à cultura e à sociedade do seu entorno.

O segundo aspecto compreende o papel das relações públicas no composto da comunicação integrada, notadamente na modalidade institucional. Kunsch assevera que RP “diz respeito à formação de públicos e ao seu relacionamento com as organizações (...) e tem muito a contribuir para a eficácia da comunicação integrada nas organizações, devido ao seu exigente planejamento e sua capacidade de lidar com públicos multiplicadores”. Sustenta, em última análise, que a vocação e a competência de RP têm potencial de conferir-lhe maior protagonismo na gestão da CI.

Marco 4 (2009)

A relevância deste marco deve-se, sobretudo, aos aportes das perspectivas crítica e complexa ao modelo Kunsch. Já no início do primeiro capítulo - planejamento estratégico de comunicação -, a autora sustenta que “as organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação para realizar relacionamentos efetivos”. O enfoque dado à estratégia relaciona-se diretamente com o conceito de efetividade, que se traduz na capacidade

de gerar mudanças na realidade social em que a organização se estabelece. Neste particular, Kunsch endossa a posição do Prof. Danilo Gandim, para quem o planejamento “é um processo que interfere na realidade para transformá-la”.

O vínculo com a abordagem crítica está patente em vários enunciados do capítulo. Ao se referir, por exemplo, ao planejamento estratégico, Kunsch afirma que este implica “decisões e vontade políticas”, “ocorre nas relações de poder”, sendo condicionado a “conjunturas subjetivas, sociais, econômicas etc. e, sobretudo, à correlação de forças e à articulação dos atores envolvidos”. Ou seja, ao planejar estrategicamente a comunicação, deve-se considerar, prioritariamente, o contexto socioeconômico e político, de maneira a propiciar uma melhor adaptação da organização aos ambientes complexos.

A complexidade, conceito que dialoga com a teoria crítica, é também levada em conta nesta fase do modelo. Em uma visão mais apurada sobre a comunicação organizacional, Kunsch considera “todos os aspectos complexos do fenômeno comunicacional, inerentes à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana”.

Quanto à configuração visual do diagrama (figura 2), que assume neste marco a forma elíptica, Kunsch faz um importante esclarecimento, que responde, em grande parte, ao questionamento levantado na fase anterior. Segundo a autora, as três modalidades – institucional, mercadológica e interna – não devem ser vistas de forma fragmentada, já que “na prática se misturam e se conectam”. As distinções entre elas teriam cunho apenas didático. Por esta razão, provavelmente, foi acrescentada ao diagrama uma área central envolvendo partes de cada modalidade, sob a inscrição “o mix de comunicação organizacional”.

Figura 2



Marco 5 (2016)

Ao refletir, nesta última e mais recente etapa do modelo, sobre o papel e os desafios da comunicação organizacional no cenário contemporâneo, Kunsch acaba por identificar dois fatores relevantes a serem ponderados na abordagem da comunicação integrada: a complexidade do mundo atual e a tetradimensionalidade da comunicação organizacional.

Explorado inicialmente no marco 4, o primeiro fator, relacionado ao conceito VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) de mundo, traz implicações importantes para a visão integrada da comunicação. “As organizações não podem se isolar deste mundo em que estamos vivendo hoje, que é o mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças” e precisam encarar “as novas realidades e demandas sociais”. Neste sentido, defende Kunsch, a comunicação deve “atuar para promover maior sinergia da organização com o mundo em transformação” e apoiá-la no enfrentamento dos desafios da sustentabilidade ambiental e das graves desigualdades sociais.

O segundo fator, igualmente importante, está relacionado à proposta de Kunsch de compreender a comunicação organizacional em quatro dimensões – instrumental, humana, cultural e estratégica. De alguma forma, a autora já se referiu a elas individualmente nos marcos anteriores. Aqui, porém, tenta explaná-las em seu conjunto, indicando diferenças e vinculações teóricas de cada uma. A meu ver, a visão tetradimensional contribui positivamente para melhor compreender a COI, complementando o caráter representacional do diagrama do mix.

A dimensão instrumental foi tratada em detalhe por Kunsch desde o primeiro marco, em 1986, e segue dominante na maioria das organizações, que, no entanto, “não devem se restringir a ela”. Fundamental, para a autora, é avançar nas três outras dimensões, muito pouco desenvolvidas na gestão organizacional. A humana, segundo Kunsch, é “a mais importante e talvez a mais esquecida tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas”. Por esta razão, concentra, nesta última etapa, o foco na comunicação humana e aprofunda a vinculação com a abordagem interpretativista. “A humanização das organizações nunca foi tão necessária no mundo globalizado e desigual de hoje” e, portanto, “a valorização das pessoas dever ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional”.

Para ultrapassar a visão mecanicista, Kunsch preconiza que se valorize também a dimensão cultural da comunicação. Esta, conforme a autora, “não acontece isolada, tanto da cultura organizacional, em nível micro, quanto do contexto multicultural, em nível macro”. A integração à cultura local em ambos os níveis, portanto, deve compor a política e as diretrizes de gestão da COI.

É, entretanto, na dimensão estratégica, onde ocorre o principal aporte conceitual, a meu ver, deste que é o marco mais recente do modelo Kunsch. Ao defender a COI como integrante da estratégia corporativa, a autora vai além do alinhamento à missão, visão e valores e procura superar os limites da eficácia organizacional. Para tanto, toma emprestada a Nova Teoria Estratégica (NTE), de Rafael Pérez, na qual se exploram novos paradigmas para conceber estratégias de comunicação nas esferas social, cultural e política. O pensamento de Kunsch passa, neste momento, a ligar-se diretamente a uma abordagem estratégica mais avançada e inovadora, a partir da qual poderá ampliar, significativamente, as perspectivas do modelo de COI no futuro.

Perspectivas futuras

É na dimensão estratégica que reside, no meu juízo, o maior potencial de progressão do modelo Kunsch. Ao incorporar o propósito transformacional da NTE, a COI ultrapassa as fronteiras da integração interna – processos, atividades e equipes – e adquire potência para atuar como vetor estratégico de sinergia da organização com o mundo em permanente mudança, apoiando-a no enfrentamento dos desafios da sustentabilidade ambiental e das graves desigualdades sociais. A COI deixa, assim, de ser tão somente integrada (paciente) e tornar-se ativamente integradora, ou seja, um agente estratégico de integração da organização à fluidez e complexidade do ambiente em que opera, tal como preconiza Pérez.

Em uma eventual proposta de aprimoramento do modelo tetradimensional de Kunsch a fim de contemplar os desafios contemporâneos do desenvolvimento sustentável, caberia, certamente, aprofundar o vínculo da COI com a teoria estratégica de Pérez, sobretudo no que concerne à sua abordagem sistêmica e coevolucionista.

A NTE oferece uma base teórica consistente para que a comunicação assuma papel central na estratégia de transformação sustentável das organizações e da sociedade. “A comunicação é estratégica enquanto espaço, intenção e momento de transformação” (Pérez, 2009, p. 309, tradução nossa). A COI elevaria, desta forma, seu potencial de catalisar mudanças, tanto internas quanto externas, e de gerar valor sustentável não apenas para os negócios, mas

também para os públicos, a sociedade e o planeta. Conforme recomenda Kunsch (2009, p. 72):

“Deve haver total integração entre a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios... em benefício dos públicos e da sociedade com um todo e não só da empresa isoladamente.”

Outro aporte importante ao modelo Kunsch poderia vir da abordagem de comunicação estratégica desenvolvida por Sandra Massoni, também filiada ao pensamento de Pérez e cuja metodologia se orienta à transformação social. A autora é responsável pela criação e aplicação pioneira na América Latina da comunicação estratégica enativa (CEE), qualificada como uma “metaperspectiva” teórico-metodológica que trata, critica e valora a multiplicidade como unidade na comunicação.

Para Massoni, a comunicação constitui-se no encontro da heterogeneidade sociocultural, em que sujeitos interatuam de forma dinâmica e evolutiva, fazendo emergir (*enactuar*) novas realidades. Neste sentido, a comunicação estratégica propicia mudanças sociais conversacionais no território em que é aplicada por meio de distintos produtos, tecnologias e espaços comunicacionais. Sua abordagem alinha-se integralmente à visão da comunicação multidimensional como estratégia de reconfiguração das relações entre atores sociais no microambiente (comunidades) e macroambiente (sociedade) complexos em que se inserem as organizações. A CEE tem sido aplicada com êxito em diversos programas de desenvolvimento sustentável na Argentina e em outros países latino-americanos.

Ainda no intuito de favorecer a geração de valor sustentável pela COI, seria proveitoso também agregar ao modelo Kunsch a educomunicação. Suas estratégias e práticas visam, essencialmente, a mudanças progressivas de atitudes e comportamentos, e sua aplicação na esfera organizacional pode resultar em maior impacto positivo e de longo prazo nos públicos de relacionamento e na sociedade com um todo, a exemplo do que já acontece em órgãos estatais e entidades não governamentais.

Seja pela crescente pressão dos *stakeholders*, seja por motivos regulatórios, diferentes setores empresariais tendem a se engajar com as políticas públicas relacionadas à transformação sustentável. Neste sentido, integrar o campo teórico-prático da educomunicação à COI redundaria em maior efetividade dos esforços organizacionais em direção à sustentabilidade. Ao desenvolver ecossistemas comunicativos abertos, ampliando o acesso, a participação e o diálogo, a educomunicação pode alavancar a mobilização e o engajamento dos públicos de

relacionamento em mudanças estruturais e interdependentes, tais como o consumo responsável, a redução das desigualdades e a transição energética.

Conclusões

Assim como evoluiu para fazer face às transformações sociais e ambientais ao longo de três décadas, o modelo Kunsch deve aprimorar-se como filosofia e política estratégica de comunicação para atender aos desafios contemporâneos das organizações em um mundo cada vez mais complexo e repleto de incertezas. As bases do modelo tetradimensional de Kunsch, que tanto inspirou estudiosos e praticantes da comunicação organizacional, merecem ser orientadas agora no sentido de gerar maior valor à sociedade e ao meio ambiente, indo além dos interesses de negócio.

Em síntese, buscou-se, neste artigo, examinar o percurso teórico-conceitual do modelo Kunsch, realçando sua responsividade histórica e, a partir daí, explorar perspectivas futuras para seu aprimoramento. Ao sugerir o aprofundamento do vínculo com a NTE e a incorporação das abordagens educacional e da comunicação enativa, intenciona-se, ao final, tornar a CO um agente estratégico de integração da organização aos esforços de transformação sustentável.

Referências

- KUNSCH, Margarida. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1986.
- KUNSCH, Margarida. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5ª ed. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH, Margarida. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada**. 4ª ed. rev. e amp. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 107-123.
- KUNSCH, Margarida. M. K. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida M. K. e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 57-81.
- KUNSCH, Margarida. M. K. 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.
- MASSONI, S. **Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural**. Rosario, Argentina: Homo Sapiens, 2013.

MASSONI, S; BUSSI, M. **Comunicación estratégica enactiva: a alas orillas de otra ciencia y otra profesión.** Rosario, Argentina: UNR Editora, 2020.

MUMBY, Dennis. **Organizational communication: a critical approach.** EUA: Sage, 2013.

PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia.** 1ª ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2009.