

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS**

ANA PATRICIA ALVES LEAL  
VICTÓRIA ADRYELLE PEREIRA DA SILVA

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO INTEGRADA:**  
A ascensão e os desafios da profissão na multiplicidade dos relacionamentos nas  
organizações modernas

Maceió/AL

2023

ANA PATRICIA ALVES LEAL  
VICTÓRIA ADRYELLE PEREIRA DA SILVA

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO INTEGRADA:**  
A ascensão e os desafios da profissão na multiplicidade dos relacionamentos nas  
organizações modernas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação de Relações Públicas, do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Profa. MSc. Berenice Correia Costa Pimentel

Maceió/AL

2023

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

L435r Leal, Ana Patricia Alves.  
As relações públicas e a comunicação integrada : a ascensão e os desafios da profissão na multiplicidade dos relacionamentos nas organizações modernas / Ana Patricia Alves Leal, Victória Adryelle Pereira da Silva. – 2023.  
56 f. : il.

Orientadora: Berenice Correia Costa Pimentel.  
Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso em Relações Públicas) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências, História, Comunicação e Artes. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 53-56.

1. Comunicação integrada. 2. Relações públicas. 3. Comunicação organizacional. 4. Novas tecnologias da comunicação. 5. Gestão estratégica. 6. Empresa moderna. I. Silva, Victória Adryelle Pereira da. II. Título.

CDU: 659.4

**ANA PATRICIA ALVES LEAL**  
**VICTÓRIA ADRYELLE PEREIRA DA SILVA**

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA:**

A ascensão e os desafios da profissão na multiplicidade dos relacionamentos nas organizações contemporâneas

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação de Comunicação Social - Relações Públicas, do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Profa. MSc Berenice Pimentel

Maceió, 06 de junho de 2023

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: \_\_\_\_\_

Profa. MSc Berenice Correia Costa Pimentel  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL

1º Examinador: \_\_\_\_\_

Prof. PhD. Amilton Gláucio de Oliveira  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL

2º Examinador: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Vanuza Souza Silva  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL

3º Examinador: \_\_\_\_\_

Bac. Mayra Dias da Silva  
Assist. de Comunicação do Hospital de Transição Clínica Florence/Salvador

(Ana Patricia) Dedico minha graduação a minha Luiza, meu amor e minha principal razão para não desistir. Aos meus pais, Maria Vanilda e Uraquitan, meus irmãos: Paulo, Tatiana e Gabriel, por todo amor e apoio.

(Victória) Dedico minha graduação à minha mãe, minha Cidinha, que sempre incentivou meus sonhos, mesmo quando pareciam impossíveis. Dedico também ao meu pai, Francisco, ao meu irmão, Vinícius, e à minha madrinha, Maria, que foram o meu alicerce durante toda essa jornada.

## **AGRADECIMENTOS (ANA PATRICIA LEAL)**

A minha família, que me apoiou de diversas formas, dando assistência à minha filha, para que eu pudesse seguir no curso, em especial ao meu pai, Uraqitan Leal, que me levava para Ufal todos os dias, muitas vezes ia me buscar tarde da noite, além de resolver diversos pepinos, e a minha mãe, Vanilda Leal, que ajudou nos cuidados com minha Luiza e, a ambos, assim como meus irmãos e cunhados, por todo suporte dado, não só durante a graduação, mas por toda minha vida.

Aos amigos do curso de comunicação social: Ana Carolina, Carlos, Gabriella, e Rhayller, que mesmo depois da separação da turma entre jornalismo e relações públicas, sempre estiveram ao meu lado. Agradeço pelo apoio e por tornar a jornada acadêmica mais leve.

Às companheiras Relações Públicas: Laize e Letícia pela parceria, pelas trocas, incentivos e carinho até hoje. A Victória, que além de toda vivência da graduação, também faz parte do final desse ciclo, que confiou em mim para ser parceira na etapa de conclusão do curso.

As minhas grandes amigas, minhas manas - Catarina, Fernanda, Kika, Maria, Jeane e Roberta, que sempre me enalteciram e motivaram desde o primeiro dia em que pisei na UFAL. E a parceira, que o trabalho me deu, Raiza - me ajudou dando dicas, me incentivando e sempre me acalmando, falando “vai dar tudo certo”.

À professora Berenice Pimentel, por ter sido nossa orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação e carinho. Aos mestres de toda a graduação, em especial: Amilton Glaucio, Vanuza Souza, Virginia Santos e Manoela Callou, que incentivaram e inspiraram a seguir até o final do curso.

A todas as pessoas com quem convivi ao longo desses anos de formação, desde a tia da cantina, o pessoal da xerox, da limpeza, aos servidores da secretaria e de outros departamentos da Ufal.

Sou grata ao universo e a Deus por ter colocado pessoas tão incríveis no meu caminho, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desistir.

## **AGRADECIMENTOS (VICTÓRIA ADRYELLE PEREIRA DA SILVA)**

Agradeço a Deus, que tem sido meu guia ao longo de toda a minha vida e que, durante minha jornada universitária, se aproximou ainda mais de mim, ajudando-me a superar cada obstáculo no caminho. Sou imensamente grata à minha família, que se dedicou e fez sacrifícios para que eu pudesse deixar minha casa e cursar a graduação em outra cidade. Em especial, minha mãe, Maria Aparecida Alves Silva, sempre acreditou em mim e no meu sonho de trazer um diploma para nossa família. Ela trabalhou incansavelmente, de domingo a domingo, para pagar meu cursinho pré-vestibular. Agradeço também ao meu irmão, Vinícius Pereira da Silva, que é o amor da minha vida e a pessoa que mais me custou deixar. Não pude acompanhar de perto seu crescimento, mas seu amor puro, sincero sempre me encheu o coração. Agradeço ao meu pai, Francisco Pereira da Silva, por evoluirmos juntos e aprendermos a ser parceiros um do outro. Minha madrinha, Dona Maria Ferreira Batista, sempre se preocupou e cuidou de mim, oferecendo-me amor de avó e comemorando minhas conquistas.

Aos amigos de Arapiraca, que vibraram, torceram e apoiaram minha aprovação, especialmente meu amigo Carlos, que esteve presente durante toda a minha preparação pré-vestibular, celebrou comigo a aprovação e me ajudou a me adaptar à nova cidade e à realidade que se apresentava como um grande desafio. Ele sempre me motivou e torceu pelo meu sucesso. Agradeço também aos amigos que Maceió me presenteou, aqueles que compartilharam comigo as angústias e vitórias, sendo fundamentais para que eu persistisse.

Aos meus companheiros de curso, que compartilharam todas as angústias e ansiedades que a graduação provoca, e em especial à minha amiga e parceira de trabalho, Patricia, que foi muito além de uma colega de curso, tornando-se um ponto de acolhimento e cuidado.

À professora Berenice Pimentel, que aceitou nos orientar e desempenhou seu papel com excelência, cuidado, profissionalismo e empatia. Agradeço também aos professores Amilton Gláucio e Manoella Callou, que ultrapassaram os limites de

compartilhar conhecimento e se tornaram referências, tanto profissionais quanto pessoais.

Por fim, expresso minha gratidão à Universidade Federal de Alagoas, que me proporcionou uma profissão e uma nova visão de mundo. Ela me transformou em um ser humano melhor e abriu portas que antes pareciam inalcançáveis.

“A mente que se abre a uma nova  
ideia, jamais voltará ao seu tamanho  
original.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

Nas organizações contemporâneas, a gestão dos processos de comunicação vem passando por uma revolução tecnológica da informação e de comportamento, devido às inúmeras transformações socioeconômicas na geração pós globalização. A partir dessa premissa, admite-se a responsabilidade da gestão da comunicação organizacional integrada como fator estratégico para a administração e o desenvolvimento das organizações no novo cenário mundial. O presente estudo busca apresentar a comunicação integrada, ressaltando o papel das relações públicas no sistema comunicacional existente nas empresas dos mais diversos segmentos de mercado. A metodologia aplicada neste estudo foi baseada em fontes bibliográficas disponíveis em obras e no meio digital, sobre a trajetória das relações públicas, comunicação integrada, novas tecnologias, embasando-se pelas perspectivas de autores como Margarida M<sup>a</sup> K. Kunsch, pioneira nos estudos sobre comunicação organizacional integrada e comparando essas referências teóricas com textos de análises de estudos sobre as novas ferramentas de comunicação, fazendo um balanço da contribuição das relações públicas na gestão de processos comunicacionais nas empresas modernas. Portanto, mediante aos inúmeros desafios da comunicação organizacional moderna, espera-se que os profissionais que atuam nessa área estejam preparados para as mudanças de mercado, assim como vivenciarem novas experiências em diversos campos - marketing, digital, análise de dados e outros.

Palavras-chave: comunicação integrada; relações públicas; comunicação organizacional; novas tecnologias; gestão estratégica; empresas modernas.

## **ABSTRACT**

In contemporary organizations, the management of communication processes has been undergoing a technological revolution in information and behavior, due to the numerous socioeconomic transformations in the post-globalization generation. From this premise, the responsibility of managing integrated organizational communication is accepted as a strategic factor for the administration and development of organizations in the new world scenario. The present study seeks to present integrated communication, emphasizing the role of public relations in the existing communication system in companies from the most diverse market segments. The methodology applied in this study was based on bibliographic sources available in works and in the digital environment, on the trajectory of public relations, integrated communication, new technologies, based on the perspectives of authors such as Margarida M. K. Kunsch, a pioneer in studies on communication integrated organizational structure and comparing these theoretical references with analysis texts of studies on new communication tools, taking stock of the contribution of public relations in the management of communication processes in modern companies. Therefore, given the numerous challenges of modern organizational communication, professionals working in this area are expected to be prepared for market changes, as well as experience new experiences in different fields - marketing, digital, data analysis and others.

**Keywords:** integrated communication; public relations; organizational communication; new technologies; strategic management; modern companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mix de Comunicação Integrada .....	14
Figura 2 - Processo de Comunicação Interna.....	17
Figura 3 - Modelo de Card de ação do endomarketing/aniversariantes do mês....	18
Figura 4 - Modelo de Card de ação do endomarketing/campanha de Vacinação...	19
Figura 5 - Modelo de Comunicado sobre processos internos administrativos.....	20
Figura 6 - Modelo de Página Institucional.....	21
Figura 7 - Modelo de comunicação integrada - Site institucional e Rede Social....	36
Figura 8 - Modelo de ferramenta digital online.....	40

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abracom - Associação Brasileira das Agências de Comunicação

ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas

B2B - *business to business* (empresa para empresa)

B2C - *business to customer* (empresa para consumidor)

LA - Los Angeles

RRPP - Relações Públicas

RH - Recursos Humanos

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO INTEGRADA</b> .....	17
1.1 Comunicação Interna.....	19
1.1.1 Comunicação Interna x Endomarketing.....	23
1.2 Comunicação Administrativa .....	24
1.3 Comunicação Institucional.....	25
1.4 Comunicação Mercadológica.....	27
<b>CAPÍTULO 2: A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS E SEU PAPEL NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA</b> .....	29
2.1. O surgimento da Profissão de Relações Públicas .....	29
2.1.1. O papel do RRPP na Comunicação Integrada.....	32
2.2. A convergência das diversas áreas na comunicação organizacional.....	34
2.2.1. Relações Públicas no Campo da Administração e dos Recursos Humanos.....	36
<b>CAPÍTULO 3: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DAS CONEXÕES E CONVERGÊNCIAS</b> .....	39
3.1. Ferramentas digitais online e as competências modernas.....	42
<b>CAPÍTULO 4: AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS</b> .....	47
<b>CONCLUSÃO</b> .....	50
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	53

## INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em ambientes vulneráveis e em constantes mudanças, nos quais a velocidade das informações e a concorrência influenciam em seu desempenho, exigindo agilidade e criatividade para se manterem competitivas. Não muito diferente de outras áreas de atuação dentro da comunicação, o profissional de Relações Públicas precisou se atualizar para acompanhar essas mudanças.

Para atender as exigências dessa nova realidade, os departamentos de comunicação das organizações precisam ser pensados para articular a integração das diferentes competências profissionais da área, com visão sistêmica, a fim de desenvolver ações e estratégias que impactem positivamente na imagem e reputação das organizações junto aos seus públicos de interesse.

Nessa perspectiva, o tema discutido ao longo deste trabalho, sobre as relações públicas e a comunicação integrada, traz à luz os vários aspectos e características de abordagem da comunicação organizacional, que vão desde valores internos aos novos meios de relacionamentos com os públicos.

O objetivo geral do presente trabalho é descrever a relevância das relações públicas e da comunicação integrada nas organizações modernas. Os objetivos específicos são: analisar as vantagens de uma boa gestão da comunicação integrada, observando a ascensão e os desafios da profissão na multiplicidade dos relacionamentos, e a importância do Relações Públicas no cumprimento dessas atividades, tendo em vista as suas habilidades na formação multidisciplinar, que favorecem o papel estratégico em um setor de comunicação e de relacionamentos.

A metodologia do presente trabalho é baseada em um estudo descritivo, a partir de pesquisas bibliográficas, textos, artigos e obras de autores nacionais e estrangeiros, abordando a comunicação organizacional e seus diversos aspectos, no Brasil e em países da América Latina. A pesquisa em tela justifica-se tendo em vista a complexidade da profissão, e o porquê de suas características englobarem boa parte de todos os processos de comunicação integrada das organizações, fazendo assim a diferença no desenvolvimento das ações da comunicação organizacional.

No primeiro capítulo é apresentada a comunicação integrada e suas várias facetas, tais como: comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica, trazendo suas definições, características e aplicações. No segundo, expõe-se a história das Relações Públicas no Brasil, e seu surgimento nos Estados Unidos, contando um pouco da evolução da profissão no país, além da sua origem em outros setores, mais comumente citado, da administração. Ainda nesse capítulo, fala-se da convergência entre as várias áreas de uma empresa, com as relações públicas.

Para o terceiro capítulo é reservado o tema da comunicação nas organizações na era das conexões e convergências, que contempla a geração dos relacionamentos e da conectividade. Explanando sobre cenários da era da informação digital e suas consequências para o mercado. No último capítulo, a abordagem é sobre as relações públicas e a gestão da comunicação integrada nas organizações modernas, e os desafios enfrentados, analisando as perspectivas da profissão nesse cenário.

Por fim, na conclusão, será explanado sobre a profissão de Relações Públicas, passando por todos os tópicos, fazendo ponte com a comunicação integrada, trazendo os possíveis cenários, na atualidade.

## CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

No Brasil, o processo de transformação sofrido pelas organizações, ainda que lento, devido à tardia industrialização no país, trouxe a evolução da comunicação organizacional, desenvolvida no mundo pós Revolução Industrial<sup>1</sup>. A partir desse processo histórico surgiram fenômenos que passaram a ditar as necessidades organizacionais e, neste movimento, a comunicação passa a contribuir e facilitar o intercâmbio das organizações com seus diversos públicos.

A comunicação organizacional vem sendo conceituada no país desde 1986. A Prof<sup>a</sup> Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, uma das principais referências nesse assunto, a descreve como:

(....) objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, p.26)

Esta concepção busca contemplar uma visão abrangente da comunicação organizacional, levando em conta todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica.

Com relação a comunicação integrada, pode-se afirmar que é aquela que une diversos profissionais - publicitários, jornalistas, relações públicas, assim como os de outros setores como: administrativo, marketing e gestão de pessoas, para que trabalhem interligados e em harmonia, utilizando todos os meios de comunicação, com o objetivo de compartilhar uma mensagem que condiz com a identidade e a cultura da organização.

---

<sup>1</sup> As sociedades contemporâneas tornaram-se cada vez mais modernas e os meios de comunicação também acompanharam os avanços. Desde então, as distâncias geográficas foram minimizadas e as informações passaram a ser transmitidas com mais velocidade. (Andréa Araújo, 2019)

Para Casali, a comunicação integrada é uma ferramenta tecnológica, estratégica e relacional usada diariamente nas organizações que realizam o planejamento integrado de comunicação, quando afirma que:

A ideia 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. (CASALI, 2002)

Essa integração proporciona uma homogeneização da imagem organizacional, todas alinhadas às áreas corporativas de comunicação para um mesmo objetivo, interligadas e capazes de interagir para que este objetivo seja alcançado de maneira eficiente e eficaz.

As empresas têm necessidade de se comunicar, para construir relacionamentos, agregar valor e credibilidade à sua imagem institucional. Como afirma Margareth, Jerusa e Geraldês (2013, p.6) “a comunicação integrada expressa uma visão de mundo e expressa valores, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização”.

A importância da comunicação integrada está principalmente no fato dela permitir o estabelecimento de uma linguagem global, com uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de ideias comuns a todos os setores, que promova um comportamento organizacional homogêneo, evitando as sobreposições de tarefas.

Exige uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia. Ela expressa uma visão de mundo e valores, não se limita à divulgação dos produtos ou serviços da organização, agrega valores positivos, objetiva construir uma identidade corporativa forte, de acordo com as necessidades e exigências da sociedade contemporânea. Para Kunsch (2003), as ferramentas utilizadas estão diretamente ligadas aos elementos da comunicação integrada: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda institucional, entre outros.

Figura 1 - Mix de Comunicação Integrada



As interfaces de comunicação organizacional assumem um papel fundamental, como meio de diálogo entre os públicos internos e externos, que fazem parte do dia a dia das empresas, dos mais diversos segmentos e portes, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

### 1.1 Comunicação Interna

A comunicação interna, como o próprio nome já indica, é parte da comunicação organizacional integrada voltada para o público interno, a qual envolve todas as formas de diálogo entre empresa e seus colaboradores. Existem diversos meios

para estreitar esse relacionamento interno das corporações, entre eles: newsletter<sup>2</sup>, intranet, murais informativos, revistas, vídeos institucionais.

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Segundo BUENO (2003, p. 49), a partir de 1990, a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça chave para os negócios.

Wilson Costa Bueno (2023) ressalta a importância de não restringir a comunicação interna apenas à chamada comunicação descendente, ou seja, aquela que segue de cima para baixo na hierarquia da empresa. Uma boa comunicação organizacional interna é feita de forma descendente, ascendente e horizontalmente. O próprio conceito básico de comunicação já remete a uma via de mão dupla.

Segundo Kunsch (2003), este segmento da comunicação deve ser um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores. Para isto utilizam-se ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Abaixo apresentamos alguns destes canais:

- 1) Aplicativos corporativos próprios;
- 2) Aplicativos de mensagem ou chat (Telegram, WhatsApp e Teams);
- 3) Blogs;
- 4) Canais de vídeo e plataformas de streaming;
- 5) Chat ao vivo e chatbots;
- 6) E-mail corporativo;
- 7) Formulários de contato;
- 8) Fóruns de discussão;
- 9) Intranet e portal corporativo;
- 10) Jornais e revistas impressos e digitais;

---

<sup>2</sup> Termo em inglês que designa um tipo de e-mail informativo com recorrência de disparos. O email pode abordar diferentes assuntos, e geralmente possui as últimas notícias ou destaques de um período.

- 11) Murais internos;
- 12) Newsletter digital;
- 13) Páginas de dúvidas frequentes (FAQ);
- 14) Podcasts;
- 15) Rádio Corporativa;
- 16) Rede social corporativa (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn e YouTube);
- 17) SMS;
- 18) TV Corporativa;
- 20) Webinars.

A comunicação interna é um fator estratégico para as organizações, pois humaniza as relações de trabalho e incide sobre o resultado dos negócios. Segundo Rhodia (1985, apud KUNSCH, 2003, p. 154), é uma ferramenta estratégica para a conformidade dos interesses dos funcionários e da empresa, através da interatividade: troca de informações e de experiências, sendo esta participação necessária em todos os níveis hierárquicos.

Verifica-se que a abertura de um espaço para o desenvolvimento, buscando integração de todas as pessoas que fazem parte da instituição para que elas possam conhecer e tomar parte do negócio como um todo, é o resultado do mercado cada vez mais competitivo. Nesse mercado, as organizações estão permanentemente procurando maior produtividade, por meio de mudanças e adaptações nas estruturas, estratégias, políticas, cultura da organização, etc., visando, assim, posicionar-se.

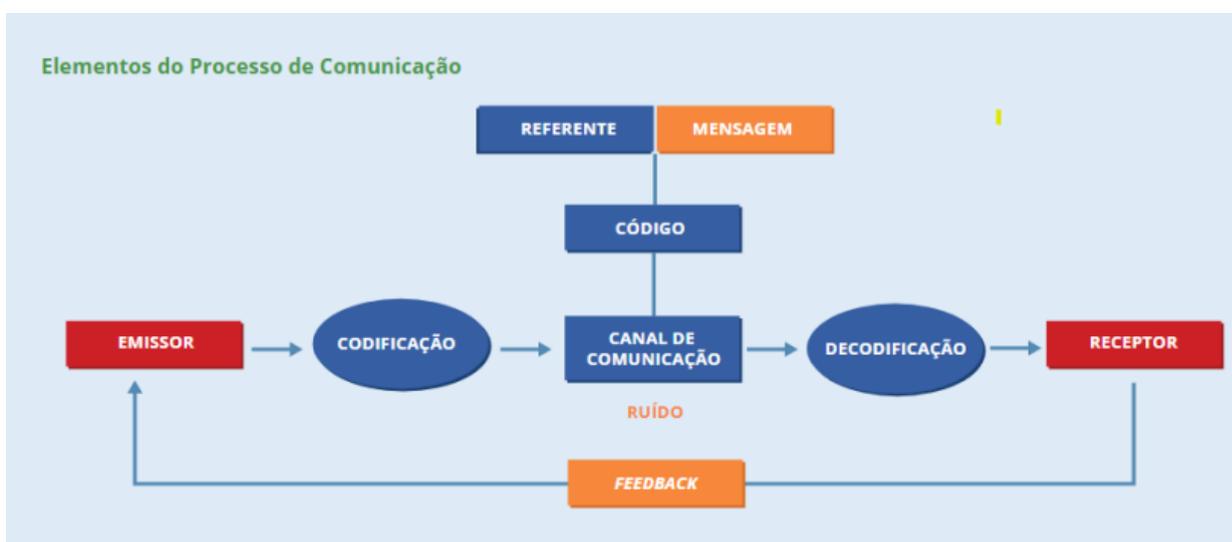
A comunicação interna atual é a do conhecimento compartilhado e das relações humanas. Ela deve ser vista como uma estratégia fundamental nas organizações. Promover esta integração é algumas das sugestões que podem contribuir para um melhor desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados.

Para Kunsch (2003), as organizações precisam ter uma comunicação interna integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltada para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e

instrumentos diversos que permitem que todas as áreas da organização atuem sinergicamente. Consequentemente, no mundo moderno, o planejamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos e, em consequência, as organizações têm de atuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação, pois no contexto da globalização, comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e sobrevivência das organizações.

No mundo empresarial moderno, podemos afirmar que a comunicação interna faz parte de toda a organização, porém, apesar da sua importância, ainda é falha em algumas empresas. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas, é a falta de *feedback*. O *feedback* é um processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno e os ruídos que ocorrem no meio, fazem com que a comunicação seja ineficaz. Conforme representado no fluxograma abaixo:

Figura 2 - Processo de Comunicação Interna



Elementos no processo de comunicação.

Entendamos porque a Comunicação Interna hoje é uma ferramenta estratégica de negócios. A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos (REGO, 1998, p. 16).

### 1.1.1. Comunicação Interna x Endomarketing

O endomarketing está relacionado à motivação e à interação entre empresa e colaboradores. Desse modo, as ações de comunicação são trabalhadas com o objetivo de fazer com que o funcionário se sinta parte importante da engrenagem que move a empresa, aumentando a sua produtividade. “O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”. (BRUM, 1998).

Ao contrário da comunicação interna, que ocorre de forma mais objetiva sobre informações institucionais, metas e indicadores, o endomarketing exige maior planejamento, pois está ligado diretamente com a cultura organizacional. Por esse motivo, uma empresa que deseja introduzir ações de endomarketing precisa definir uma pessoa como responsável pelas ações, realizar um planejamento estratégico minucioso e criar programas que tenham como objetivo central a motivação e a interação entre empresa e colaboradores.

O Endomarketing é uma importante ferramenta de gestão, que vem sendo adotada por organizações dos mais diversos portes e segmentos, pois tem como foco o alinhamento de todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais. O principal benefício é a visão compartilhada e o fortalecimento das relações. “Todos os problemas são problemas de todos”. (CERQUEIRA, 2002. p.44).

Figura 3: Modelo de Card de ação do endomarketing - Aniversariantes do mês



Prezados colaboradores,

Comemoramos neste mês de **Maio** o aniversário dos nossos colegas:

Figura 4: Modelo de Card de ação do endomarketing - Campanha de Vacinação



## 1.2. Comunicação Administrativa

Tem como objetivo oferecer melhor entendimento aos procedimentos e regramentos de uma organização. É a que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público. Abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

É a comunicação formal da empresa, realizada por meio de memorandos, e-mails, relatórios e outros documentos que oficializam decisões e processos internos. Abaixo um exemplo de comunicação administrativa:

Figura 5: Modelo de Comunicado sobre processos internos administrativos



Essa comunicação está relacionada intimamente ao fluxo de informações da organização e é essencial para o crescimento e a fluidez dos negócios. Suas funções estão mais ligadas à área de recursos humanos, pois remetem à comunicação do cotidiano da gestão. Quando a comunicação administrativa funciona bem, a corporação ganha tempo e produtividade, com equipes mais eficientes e objetivos alcançados.

### 1.3. Comunicação Institucional

As primeiras ações de Comunicação Empresarial ocorreram nos Estados Unidos, no início do século XX, em Nova Iorque, através do jornalista Ivy Lee, fundador do primeiro escritório de Relações Públicas de que se tem notícia (Amaral, 1999). Seu objetivo era estabelecer um novo tipo de relacionamento entre as empresas e os públicos, especialmente dos meios de comunicação de massa, a partir da ideia de garantir a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado o já tradicional espaço publicitário comprado por grande parte das empresas, a partir de princípios como ética e transparência.

A comunicação institucional é responsável pela construção de uma identidade corporativa da organização, por meio de ações estratégicas de Relações Públicas.

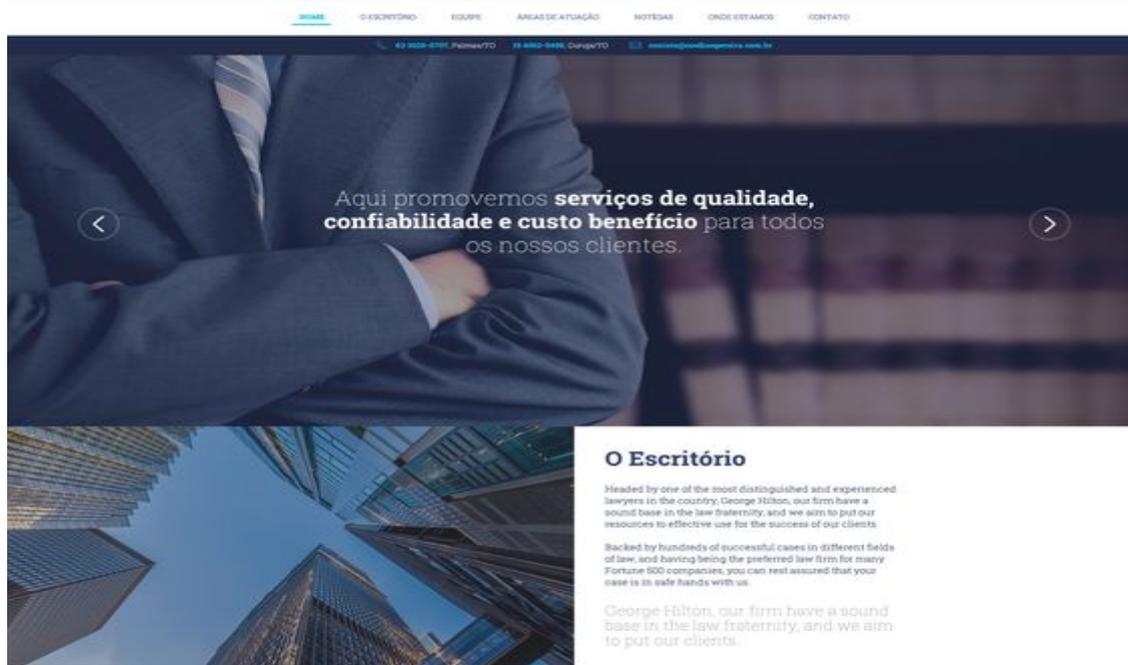
Ela tem como objetivo manter e/ou melhorar a imagem da empresa perante a sociedade, os consumidores, os colaboradores e os investidores.

Esse processo de desenvolvimento de relacionamentos é a base de sua permanente transformação, facilitando a interação social de maneira responsável, de acordo com seus interesses e condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem e se desenvolvem. Ao destacar a importância da comunicação nas organizações, Kunsch, afirma:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará em um processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 2003, p. 69)

Dessa forma, trabalhar aspectos comunicacionais faz-se indispensável no planejamento de qualquer empresa, para que funcionários de todos os níveis reconheçam os valores da organização, e assim, consigam colocar em prática nos relacionamentos com os seus públicos externos.

Figura 6: Modelo de Página Institucional



Para Cardoso (2006), o mundo tem sofrido mudanças significativas na gestão dos negócios. Novas práticas administrativas e gerenciais têm surgido nas últimas décadas, não só por conta da busca incessante pela produtividade, qualidade e

satisfação do cliente, mas também em consequência da preocupação com o meio ambiente e questões sociais. Tanto a busca pela excelência empresarial, quanto a preocupação com o consumidor e com o futuro do planeta, têm produzido novas concepções de gestão de negócios. São mudanças econômicas e de comportamento com transformações significativas para os mercados e para os relacionamentos entre seres humanos, que exigem cada vez mais observação e preparo das organizações para responder, por exemplo, a crises de imagem.

A comunicação institucional é responsável pela implantação e divulgação de uma identidade corporativa positiva baseada nos princípios relacionados à missão, visão, valores e filosofia organizacional. Está diretamente relacionada ao reconhecimento da amplitude e importância do papel social que a organização desempenha na comunidade onde atua e desenvolve ações planejadas com vista ao bem-estar social, atrelados ao lucro social e conseqüentemente financeiro.

#### **1.4. Comunicação mercadológica**

Um outro componente do mix da Comunicação Integrada, que sem dúvida, nas relações de mercado contemporâneas, é um dos mais relevantes devido à importância que o marketing e as relações mercadológicas possuem.

Esta comunicação é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, visando a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Encontra-se vinculada diretamente ao marketing de negócios.

Para ter maior eficácia, a comunicação mercadológica precisa ser planejada e direcionada a estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios para permitir uma análise e avaliação dos pontos fortes e fracos, buscando oportunidades e prevenindo ameaças. Para Kunsch,

As ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (KUNSCH, 2009, p. 115).

A área é responsável pela propagação dos produtos e serviços prestados pela organização. Com o uso de ferramentas adequadas e alinhadas ao perfil da organização. Contempla as ações desenvolvidas, principalmente, pelo setor

comercial de marketing, no sentido de reforçar a imagem das suas marcas, produtos e serviços, colocando-as em evidência no mercado e, conseqüentemente, aumentando e fidelizando o número de consumidores/clientes. A seguir alguns exemplos de ferramentas da comunicação mercadológica:

- Publicidade e propaganda - refere-se à divulgação de uma empresa, produto ou serviço. No caso da propaganda, ela é normalmente paga, veiculada na TV, rádio, em revistas e;ou na internet;
- Promoção de vendas - é uma estratégia pensada para aumentar as vendas em um determinado período. Por isso, ela tem prazo definido para começar e terminar, pode ser feita por meio de cupons de descontos, amostras ou concursos que incentivem a compra;
- Eventos - uma opção da comunicação mercadológica, também muito utilizada, possibilitam que a marca conheça e interaja com consumidores e potenciais clientes de forma natural, seja em evento próprio ou por meio de patrocínio de outros maiores;
- Merchandising - busca apresentar e repassar informações sobre produtos disponíveis nos pontos de vendas. O objetivo é que as mercadorias sejam diferentes e atrativas em relação à concorrência.

Dessa forma, fica claro que entender a comunicação e todas as suas vertentes é imprescindível para realizar um bom trabalho comunicacional.

## CAPÍTULO 2. A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS E SEU PAPEL NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

### 2.1. O surgimento da Profissão de Relações Públicas

Segundo Ficher e Neto (2014), a profissão nasce nos Estados Unidos, quando em 1802, o presidente Thomas Jefferson, ao enfatizar a necessidade de prestação de contas pelo poder público à população, e em uma declaração ao Congresso, teria utilizado pela primeira vez a expressão “Relações Públicas”.

Em 1905, Ivy Lee, que fora jornalista (deixou as redações para empreender), e junto com o advogado George Parker criaram uma empresa de relações públicas, a terceira estadunidense: *Parker & Lee*.

No ano seguinte, Lee redigiu uma “Declaração de Princípios” que é conhecida como certidão de nascimento da nova profissão que abraçara. Naquele mesmo ano, tratando de um acidente ocorrido numa ferrovia cliente, emitiu o que é considerado o primeiro *press release* da história. Em 1912 foi contratado pela Pennsylvania Railroad e seu cargo, no nível de vice-presidência, é considerado o primeiro *job description* de um executivo de Relações Públicas.

No Brasil, a inauguração da atividade de Relações Públicas, deu-se apenas 8 anos após ser fundada nos Estados Unidos pelo ex-jornalista Ivy Lee (1906). O marco inicial é o surgimento do primeiro Departamento de Relações Públicas, criado em 31 de janeiro de 1914 pela *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*<sup>3</sup>.

A teoria clássica sobre Relações Públicas no Brasil indica que a atividade ganhou impulso na década de 1950, coincidindo com os primeiros resultados da industrialização da era Getúlio Vargas. Nos anos 50, portanto, surgem os primeiros estudos sobre Relações Públicas no Brasil, em congressos, encontros e, finalmente, as primeiras escolas (já nos anos 1960) — a atividade já aparece também vinculada ao campo da Administração de Empresas. Ainda que com forte ênfase na administração pública.

---

<sup>3</sup> Extraído do livro “*História das Relações Públicas no Brasil*” dos autores: Marcelo Ficher e Manoel Marcondes Machado Neto.

A história da atividade no Brasil, do ponto de vista da pesquisa acadêmica, nasce no exterior e começa a ser contada a partir da chegada das teorias norte-americanas, trazidas por iniciativa da Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

A industrialização altera as características fundamentais da sociedade brasileira, até então predominantemente rural. A mudança traz consigo a importação de modelos gerenciais para a administração das multinacionais recém-chegadas e das indústrias brasileiras recém-nascidas. Um aspecto relevante é que as primeiras publicações e cursos sobre Relações Públicas têm início tanto na área da administração como da comunicação, nos dois casos sob hegemonia das escolas funcionalista e estruturalista de inspiração norte-americana.

Outro fato que veio a alterar profundamente a trajetória das Relações Públicas é o surgimento do conceito de Comunicação Social, criado pela Igreja Católica. Em plena guerra fria, o Vaticano queria abafar o uso crítico e intenso que se fazia da expressão “comunicação de massa”, associado à visão comunista.

Quatro fatos importantes para a história das Relações Públicas na década de 1950, citados em todas as publicações voltadas ao tema. Na cronologia de Margarida Maria Kunsch (1997:48), aparecem assim:

- Em 1951, a Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, RJ, constituiu o primeiro Departamento de Relações Públicas autenticamente nacional, chefiado por Evaldo Simas Pereira, visto hoje como o precursor da linha administrativa em relações públicas.
- A primeira empresa de RP seria a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda. Fundada em 10 de outubro de 1952, em São Paulo, por Inácio Penteado da Silva Teles e Romildo Fernandes, ela foi a pioneira na prestação de serviços de comunicação social no Brasil.
- Em 1953, instalou-se entre nós o primeiro curso regular de relações públicas. Promovido pela Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro. Sob patrocínio da Organização das Nações Unidas, ele foi ministrado pelo professor sueco naturalizado

norte-americano Eric Carlson. A Suécia, berço do ‘ombudsman’<sup>4</sup>, pode-se dizer, é matriz das Relações Públicas.

- Em 1955, ocorreria mais um curso, ministrado pelo professor norte-americano Harwood Childs, da Universidade de Princeton, também pela Fundação Getúlio Vargas. Cândido Teobaldo lembra que, em 1955, ‘ano da primeira edição do livro Princípios da Administração’, de Frederic Taylor, os professores Koontz e O’Donnell da Escola Superior de Administração de Empresas da Universidade da Califórnia (LA), escreviam que o Departamento de Relações Públicas é, principalmente, de aconselhamento à alta administração. (ANDRADE, 2003, p. 42)

O breve panorama mostra que o começo das Relações Públicas no Brasil é marcado tanto pela “Escola Americana de Relações Públicas”, inspirada em Ivy Lee, centrada nas relações entre as empresas e os meios de comunicação, quanto por pesquisadores da área de administração, mais voltados às Relações Públicas como um recurso gerencial.

A década de 1960 é marcada pela regulamentação da profissão de Relações Públicas no Brasil, em 1967, por conta de uma medida extemporânea, fruto de uma iniciativa isolada de um dos diretores da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), fundada em 1954.

A legislação remete definitivamente a formação do profissional para as recém-criadas Faculdades de Comunicação Social, criadas no esteio da regulamentação também do Jornalismo, em 1969. Diante disso, define-se que a atividade é privativa de bacharéis de comunicação social com habilitação em Relações Públicas.

---

<sup>4</sup> Ombudsman é uma palavra sueca que significa representante do cidadão, o mesmo que ouvidor. Designa, nos países escandinavos, função pública criada para canalizar problemas e reclamações da população. Na imprensa, o termo é utilizado para designar o representante dos leitores dentro de um jornal.

O executivo que fundou a nova prática profissional foi o engenheiro alagoano de Penedo, Eduardo Pinheiro Lobo. Seu dia de nascimento (2 de dezembro) passou a ser o Dia Nacional de Relações Públicas.<sup>5</sup>

### 2.1.1. O papel do RRPP na Comunicação Integrada

Todos os processos históricos que desencadearam as mudanças fazem parte dos fenômenos que passaram a ditar as necessidades organizacionais e, nesta mutação social, a comunicação passa a contribuir e facilitar o intercâmbio das organizações com seus diversos públicos.

No ano de 1984, a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), ao manifestar-se sobre o tema, enfatizava não acreditar que houvesse um profissional com capacidade de desempenhar a comunicação universal, ressaltando que a atuação conjugada de todos os profissionais traz somatório para o cliente.<sup>6</sup>

Mais recentemente, os departamentos de comunicação profissionalizaram a área de atuação, ampliando o leque de públicos a serem atingidos e buscando estratégias sólidas e de longo prazo. E hoje, mais do que nunca, a comunicação tem espaços significativos nas organizações, inserindo suas técnicas nos mais diversificados segmentos de mercado.

Para a eficiência da comunicação organizacional, deve-se compilar como característica principal a transparência, sendo uma via de mão dupla, ou seja, funciona em todos os escalões da organização. Para isso, valoriza a interação entre as partes envolvidas e possui mecanismos formais que facilitam a abertura entre a comunicação interna, institucional, mercadológica e administrativa.

O profissional de Relações Públicas atua como elo no desenvolvimento da capacidade de despertar no público a simpatia e a credibilidade, baseadas em uma visão macro dos objetivos e valores que estruturam a organização. Destaca-se como uma profissão multifacetada apoiada pela contribuição da administração e da comunicação, além de desenvolver ações niveladas pelas ciências sociais. Para

---

<sup>5</sup> De acordo com a Lei nº. 7.197, de 14 de junho de 1984, que instituiu o “Dia Nacional das Relações Públicas”. Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/l7197.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/l7197.htm)

<sup>6</sup> SILVEIRA, Adriana da Silva. **O papel das Relações Públicas na comunicação organizacional**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul – Passo Fundo – RS, 2007.

Wey (1986, p, 65), “as atividades de relações públicas são um campo interdisciplinar representando, ao mesmo tempo, um instrumento da administração e da comunicação social.”

A atuação de Relações Públicas impulsiona a participação ativa e de apoio às estratégias, às metas e aos objetivos da organização. Em colaboração com as outras áreas que trabalham a comunicação na organização, somar esforços para que ela passe ao público, a imagem de coesão e força, a fim de contribuir para o progresso da organização através da obtenção de aceitação e da boa vontade, definindo e fixando junto ao público o conceito objetivado pela organização. Com a atuação do RP, a organização poderá aumentar sua eficácia através do uso racional dos meios de comunicação e a promoção da integração da instituição entre os diferentes públicos a ela ligados.

A profissão está na essência da comunicação organizacional e pode ser aplicada também a qualquer tipo de organização. Segundo Kunsch (1995, p. 38), “na prática, as Relações Públicas buscam criar e assegurar reações confiantes ou formas de credibilidade entre uma organização social e os públicos com as quais se relaciona”.

Relações Públicas é a única habilitação da área de comunicação com função administrativa intrínseca, à profissão desenvolve-se como atividade administrativa e comunicacional, uma vez que, tem como premissa à qualidade dos relacionamentos, que envolve ações administrativas que refletem na comunicação organizacional.

O perfil multitarefas do profissional coloca-o como o mais preparado para assumir a gestão da comunicação integrada, por ter uma característica estratégica com uma visão sistêmica da comunicação organizacional. RP é a essência da comunicação organizacional e a sua prática pode trazer um somatório para a organização.

O RP possui a visão global e estratégica desse conjunto e se concretiza com a definição de filosofias e políticas entendidas e praticadas por todos os integrantes do setor de comunicação organizacional. Seu objetivo maior é construir e consolidar uma imagem positiva em torno da organização, que ocorre pela conscientização

racional e pela melhoria da qualidade da opinião individual e dos grupos envolvidos com a organização.

As atividades desenvolvidas pelo setor destacam-se de fundamental importância para a sustentação e legitimação da organização frente aos seus diversos públicos, pois todas as atividades elaboradas pelo departamento visam alinhar identidade, imagem e reputação, tendo como base os valores e ações.

Durante muito tempo, o profissional de relações públicas foi visto no mercado de comunicação apenas por suas habilidades em ações pontuais, como por exemplo, organizar eventos e fazer o cerimonial. Ao jornalista, cabia desempenhar o papel de assessoria de imprensa, gestão de crise e outros de maior relevância estratégica.

Essa realidade, no entanto, mudou e segue em transformação e o RP tem conquistado espaço ao longo dos anos. Ao tempo que a comunicação organizacional se constrói no setor estratégico, as Relações Públicas assumem um papel fundamental para agregar e facilitar os processos interativos e as mediações da organização.

Percebe-se ainda mais claramente as mudanças no setor. Uma pesquisa realizada pela Abracom em 2003, mostrava que 85% dos profissionais que trabalhavam em agências eram formados em jornalismo. Um novo levantamento, realizado em 2013, apontou que esse percentual caiu para 52%, sendo estes 48% restante bastante pulverizados, mas com destaque para os graduados em relações públicas (17%) e publicidade (7%).

O fato é que, independentemente da formação, o profissional de comunicação corporativa precisa se reinventar para continuar sendo relevante e tendo espaço no mercado – seja no Brasil ou em qualquer outro lugar do mundo.

## **2.2. A convergência das diversas áreas na comunicação organizacional**

Até poucas décadas atrás, e em menor proporção ainda hoje, existem tensões entre algumas competências que caracterizam a Comunicação Organizacional,

derivadas sobretudo do corporativismo que vigorava, por exemplo, nas áreas de Jornalismo e de Relações Públicas.

Após a ditadura, apoiados em Conselhos Regionais de Relações Públicas e Sindicatos dos Jornalistas, os profissionais de comunicação buscavam garantir espaços de atuação exclusiva para os seus associados, o que, inevitavelmente, gerava embates acalorados. Com o tempo e a profissionalização das estruturas de comunicação nas empresas e organizações em geral, esta tensão se reduziu, embora, ela continue a se manifestar.

Obviamente, a Comunicação Organizacional não se restringe a estas duas competências, ela incorpora gestão interna da marca com o Endomarketing, junto ao setor de Recursos Humanos. Além das campanhas de propaganda/publicidade e marketing e, mais recentemente, as estratégias de atuação nas redes sociais digitais.

O atual cenário econômico e político do país apresenta inúmeros desafios para profissionais de todos os setores, e com a comunicação corporativa não é diferente. Esta área, que já foi relegada a segundo plano, vem ganhando cada vez mais importância dentro da gestão das companhias.

A forma como as empresas se comunicam com seus diferentes públicos impacta diretamente os negócios, daí a necessidade de efetivamente dialogar com as pessoas – que têm mais acesso às informações e não aceitam apenas o que é “empurrado” como verdade.

Por isso, a importância de uma comunicação 360<sup>o7</sup>, para que as mensagens sejam conduzidas de forma integrada nos canais adequados para cada público, oferecendo dados relevantes e garantindo visibilidade, transparência e reputação da marca.

Esta nova realidade transforma a rotina dos profissionais que atuam neste setor. E não poderia ser diferente, afinal, com a diversidade de canais com suas

---

<sup>7</sup> A Comunicação 360 é uma visão completa e complexa de todos os mecanismos de comunicação e suas possíveis interações, no contexto de um mundo totalmente digital em que vivemos. A ideia baseada nos conceitos da Comunicação Corporativa Integrada, de Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), que aborda a importância de trabalhar o mix de comunicação organizacional, comunicação institucional, interna e mercadológica.

linguagens próprias, não são poucos os desafios na hora de definir as estratégias e ações de relacionamento – seja com clientes, parceiros ou colaboradores, independentemente de serem empresas B2B ou B2C<sup>8</sup>.

Para Margarida Kunsch (2003), as organizações devem seguir uma filosofia da comunicação integrada, em que há a convergência das diversas áreas e a atuação colaborativa das diversas modalidades de comunicação (institucional, mercadológica, interna e administrativa). Em alguns casos, há participação de profissionais de outras áreas, que também se aproximaram da Comunicação Organizacional, como administradores, psicólogos sociais, e até aqueles que nem mesmo são das Ciências Sociais Aplicadas.

No contexto atual, é recomendável que as empresas, particularmente as de médio e grande portes, tenham em sua composição, colaboradores de diversas habilitações, de modo a promover, de forma eficiente, o relacionamento com os seus públicos estratégicos, pois a realidade do mercado exige uma visão multi e interdisciplinar na comunicação.

### **2.2.1. Relações Públicas no Campo da Administração e dos Recursos Humanos**

Podemos depreender que, quando o taylorismo ‘científico’, e mesmo a rigidez do fordismo – na prática do chão de fábrica –, são alvos de críticas e procuram novas fórmulas para a manutenção do modelo, as Relações Públicas ali já se faziam presentes.

Acácia Kuenzer (2000) afirma que, o taylorismo se refere às formas de organização do trabalho de modo a favorecer a extração da mais-valia<sup>9</sup>, há que buscar formas de educação do operário que permitam sua adaptação ao trabalho dividido. Para isto, crescem-se ao taylorismo as formas de administrar, possibilitadas pelas teorias de Relações Humanas e Comportamentalista que exploram, além dos incentivos monetários, as motivações psicossociais,

---

<sup>8</sup> As siglas são de origem americana B2B (business to business) que significa “negócios de empresas para empresas” e B2C (business to customer) que quer dizer “negócios de empresas para consumidores”, são formatos de negócios definidos desde a década de 80.

<sup>9</sup> Mais-valia ou mais-valor é o termo famosamente empregado por Karl Marx à diferença entre o valor final da mercadoria produzida e a soma do valor dos meios de produção e do valor do trabalho que é a base do lucro no sistema capitalista.

principalmente as necessidades de segurança, as de afeto, de aprovação social, de prestígio, de autorrealização.

A organização passa a ser vista como um sistema equilibrado que recebe contribuições e dá satisfação em troca - o indivíduo coopera para o atingimento dos fins da organização, porque tem em vista o atingimento de seus próprios objetivos pessoais: salário, status, realização no trabalho. (KUENZER, 2011)

Estão estabelecidos nessas relações os vínculos entre as Relações Públicas e a educação dos trabalhadores no âmbito do taylorismo e do fordismo. Pinho (1990, p. 35) salienta a 'profunda identidade' entre Relações Públicas e Relações Humanas do ponto de vista da atividade como função administrativa na assessoria às Seções de Pessoal, Departamentos de Relações Industriais ou de Recursos Humanos.

A partir das considerações de Acácia Kuenzer sobre as funções destes departamentos, podemos acompanhar os passos das Relações Públicas dentro das empresas e o estreitamento com a área de educação. A política de Recursos Humanos é composta por um conjunto de estratégias, tais como: política salarial, benefícios, treinamentos, associações, jornais, assistência social, e o seu órgão central de elaboração e difusão é o Departamento de Relações Industriais, que inclui o Serviço Social.

Conforme Kuenzer (2011), os problemas que esse departamento enfrenta não são os relativos à organização do trabalho, tarefa dos engenheiros de processo, mas às questões de gerência de pessoal, seleção e disciplinamento da força de trabalho. O que envolve resistências, conflitos, satisfação e insatisfação, absenteísmo, rotatividade e etc.

A descrição das funções em si demonstra que as duas áreas compartilham objetivos e métodos. Sobre essa identidade, Cicilia Peruzzo (1986, p. 29) chega a afirmar que "um estudo neste sentido provavelmente iria mostrar que as Relações Públicas se tornam uma especialização das relações humanas".

Posteriormente, as Relações Públicas tornaram-se mais generalistas enquanto prática de absorver conhecimentos científicos desenvolvidos na academia, advindos

tanto da Comunicação quanto da Administração, e ainda da Psicologia, Sociologia e de outras disciplinas das Ciências Humanas e das Ciências Sociais.

Por outro lado, o desenvolvimento exponencial dos meios de comunicação de massa concentra a atenção dos estudiosos do tema. As pesquisas de opinião pública e outras ferramentas mais sofisticadas de apreensão da realidade propiciam uma atuação dirigida. O conhecimento prévio dos públicos facilita a elaboração de argumentos eficazes para a obtenção do consenso pretendido. Da década de 1960 em diante, as Relações Públicas seriam profundamente marcadas pelo surgimento do conceito de marketing.

Primeiramente vieram as pesquisas quantitativas, com a finalidade de racionalizar a produção em comunicação, procurando localizar os públicos que seriam alvo das peças de publicidade e de propaganda. Posteriormente, foram agregadas as pesquisas qualitativas, que visam entender as motivações que levam o indivíduo a aceitar ou rejeitar determinado produto ou ideia. Começava a se desenhar um quadro de estratégias de marketing que se subdividiam em ações de comunicação dirigida e outras voltadas aos meios de comunicação de massa.

Para ampliar as possibilidades de sucesso das políticas mercadológicas, o marketing dissecou todos os aspectos psicológicos e socioeconômicos dos públicos para falar diretamente a cada um de forma mais personalizada.

### **CAPÍTULO 3: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DAS CONEXÕES E CONVERGÊNCIAS**

A comunicação é a forma pela qual as empresas promovem entendimento para que se busque alcançar os resultados almejados e, quando bem trabalhada, auxilia na integração entre os colaboradores. Mas o processo somente será bem-sucedido quando o destinatário recebe, compreende e interpreta corretamente a mensagem.

Rego (1986, p. 17) destaca que “a comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração”. A comunicação interna vai estabelecer o elo entre a organização e os colaboradores, sendo a integração da comunicação essencial para unificar ações e ser eficiente. A integração contribui também para mapear os problemas existentes, desenvolver atividades, capacitar pessoal e estimular trabalho em equipe.

Um dos fatores que interferem na transmissão e tornam a mensagem pouco eficaz, são os ruídos e, para eliminá-los, é necessário encontrar sua fonte e, então, adotar algumas medidas, que podem ser uma análise do conteúdo ou meio de divulgação ou um estudo de clima organizacional, que possibilita identificar problemas entre a gestão e subordinados.

A imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é o reflexo da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa. Assim, é possível notar que o público externo é o espelho do público interno. Os funcionários e colaboradores podem causar motivação aos consumidores ou criar uma imagem de repulsão e descontentamento da empresa

A Comunicação Empresarial pode ser utilizada como uma estratégia e um conjunto de atividades para melhorar a imagem da organização, mas não somente como uma ferramenta para a sua reputação. Atualmente, ela é primordial para gerar relacionamento com diversos públicos, a fim de desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade, que atendam ao perfil do consumidor, gerando satisfação,

credibilidade e engajamento. Esse retorno acontece quando há uma interação maior com seus funcionários e consumidores, assim, há uma interação entre seus públicos internos e externos.

As transformações constantes ocorridas nos campos sociopolítico tecnológico e econômico, têm provocado avanço significativo de tecnologias de informação e colocado em xeque os fundamentos da disciplina comunicação empresarial, permitido a elaboração de novos enfoques teóricos, de maneira a entendermos a informação e a comunicação na gestão dos negócios.

É importante saber analisar, planejar, ouvir e agir de acordo com as necessidades da organização, gerando valor para seus públicos internos e externos, conseqüentemente elevando a confiabilidade à marca. Desse modo, pode-se analisar que o sucesso de uma empresa, dentre outras ações de gestão, depende de um planejamento de comunicação eficiente. Caldas (2017, web) reforça que “a importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída por eles da organização, é refletida para o público externo”.

A autora Tavares (2005, p.5) explica que os funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados “irão fazer uma contra-propaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão vendê-la para o cliente externo”.

Neste sentido, Caldas (2017, web) explica que as organizações de um modo geral não abrangem uma estratégia de relacionamento com sua equipe, por esse motivo é comum colaboradores cansados e estressados com o ritmo do trabalho. Reclamam pela falta de informação ou demasiada informação, distanciamento das chefias, falta de envolvimento na tomada de decisões que afetam a eles, entre outras situações.

As organizações vivenciam hoje o marketing colaborativo, que permite e estimula ações empresariais pautadas na partilha de valores/desejos entre empresa e seus consumidores. O Marketing 3.0 reconfigurou o sistema desse relacionamento, “as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do

mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença” (KOTLER, 2010, p.45). A compra de um bem ou serviço efetuado envolve um comprador que compartilha as ideias, a cultura ou as práticas da organização.

Na evolução dos discursos, antes focados nas vendas e lucros, para o relacionamento bilateral, no qual o planejamento estratégico da organização requer a integração que “pode e deve significar sinergia” (MORAES, 2008). Portanto, trabalhar no sentido de unir a comunicação da organização (interna, institucional e de marketing e outras) de forma planejada.

Faz-se necessário agir em simultaneidade, trabalhando para todos os públicos da organização, num único discurso institucional. Kunsch (2003) enxerga como base para isto, o alinhamento entre missão, visão e valores, que torna a empresa uma instituição fundamentada no valor humano em suas ações e com objetivos de retorno benéfico para a sociedade por meio dos projetos que desenvolve.

Estabelecer missão, visão e valores envolve pensar também na cultura da organização e como é expressa aos públicos interno e externo. Assumir o discurso institucional integrado requer lapidar esta integração de ideias e objetivos, a priori para o público interno, pois são eles os primeiros consumidores com que a organização precisa dialogar para que sua comunicação tenha eficiência. O processo consiste em passar a visão unificada da organização para fora de suas paredes, apresentando-a ao público externo, que precisa perceber que a empresa também se importa com as questões sociais e tem ações voltadas ao bem-estar das pessoas.

Todos os passos acima descritos envolvem a comunicação de modo integrado, havendo convergência entre suas áreas e facilitando o processo de difusão do discurso institucional em todos os âmbitos em que a organização está presente. Na perspectiva da comunicação integrada, a função “consiste basicamente na utilização de técnicas apropriadas de relacionamento e no uso de certos instrumentos.” (KUNSCH, 2003, p.192).

Figura 7: Modelo de comunicação integrada - Site institucional e Rede Social



### 3.1. Ferramentas digitais online e as competências modernas para profissão

Com o advento da Revolução Técnico-Científica-Informacional na segunda metade do século XX, as organizações utilizam cada vez mais, novos meios e instrumentos, como o e-mail, a Internet e a intranet, entre outros. O surgimento da internet e seu uso massificado nos países mais desenvolvidos, provocou grandes mudanças nas empresas, que passaram a utilizar a internet para se comunicarem com seus públicos (clientes, fornecedores e colaboradores), de modo geral para apresentar e difundir suas marcas, e conseqüentemente, vender seus produtos e ou serviços.

A utilização da Internet e das novas tecnologias permite às organizações desenvolver sua responsabilidade social, a integração com os públicos, através da aproximação às pessoas e da comunicação bidirecional pela troca constante de informações. Atualmente é quase impossível ouvir falar numa organização, em que os seus computadores não estejam interligados numa rede informática comum, com acesso à internet, intranet, extranet, e-mail, aplicações de mensagens instantâneas, aplicações de colaborativas entre outras.

A complexidade da sociedade contemporânea e os desafios constantes a que estão subordinadas as organizações e os profissionais, provocaram toda espécie de cenários, cujas leituras foram objeto de análises de diferentes correntes acadêmicas nas mais diversas áreas do conhecimento.

E, na visão pragmática do mundo dos negócios, renderam muitos dividendos para os especialistas, principalmente para os "gurus" estratégicos da Administração e do Marketing, que não cansaram de apresentar cenários e prever tendências. Para Peter Drucker (1999, p. 189),

Nenhum século da história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX. Estas transformações podem vir a ser os eventos mais importantes de nosso século e seu legado duradouro. Nos países desenvolvidos e de mercados livres - que contêm um quinto da população do mundo, mas são um modelo para os restantes - o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, na última década deste século, qualitativa e quantitativamente diferentes não só daquilo que eram nos primeiros anos deste século, mas também de tudo que existiu em qualquer outro momento da história: em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas.

Neste contexto, é evidente que estamos vivendo sob novos paradigmas, assunto já bastante trabalhado pelo cientista Octávio Ianni (1996). A sociedade e os estados nacionais já passaram por grandes transformações que não irão terminar no ano 2000, dados os efeitos permanentes do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação. São esses dois fatores, entre muitos outros, que moveram e movem as grandes alterações contemporâneas, que possibilitam as transações mundiais geopolíticas-econômicas, criando as condições para a existência de uma sociedade global.

Disputar espaço e a atenção do consumidor, para além das peças publicitárias, destacar-se em meio a tantas outras organizações e ganhar a confiança do público, não é tarefa das mais fáceis na era digital. A velocidade da informação é a mesma para todas as empresas, mas o que prende o consumidor são a relevância e a importância dessas informações. Para gerir e trabalhar com essas ações, o departamento de comunicação precisa incluir o processo de gestão de marcas - branding<sup>10</sup>-, em suas atribuições.

---

<sup>10</sup> Conjunto de processos que têm como objetivo melhorar o entendimento da marca por parte do público, fomentando uma percepção positiva. "o processo de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca." (KOTLER, 1967)

Manuel Castells (1997, p. 27), ao tratar da "sociedade-rede", chama atenção para a força da revolução tecnológica, que, centrada em torno das tecnologias da informação, está modificando a base material da sociedade em ritmo acelerado. Milton Santos (1996), ao abordar o sistema técnico atual no contexto da sociedade e do espaço geográfico, também enfatiza que a era da informação é a matéria-prima da revolução tecnológica.

O avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, fac-símiles, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais. As tecnologias apontadas pela telemática estão definitivamente revolucionando as comunicações.

Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão e, mais recentemente, os *streamings*, na convergência das telecomunicações com televisão, cinema, fotografia, editoração eletrônica, imprensa, etc. O processo de globalização mundial delinea um novo perfil da agência de publicidade e da empresa de comunicação do futuro. Todos esses fatos impactantes estão provocando novas formas de sociabilidade e novas posturas dos agentes comunicacionais, de segmentos da sociedade civil e com fortes conseqüências sobre todas as organizações complexas ou não.

Face aos grandes desafios e às incertezas em que estamos vivendo neste mundo globalizado e dominado pela convergência tecnológica da informação, ao analisar os impactos das mudanças no cenário atual, seu ritmo acelerado e interdependente, bem como as dificuldades de leitura e compreensão da complexidade deste fim de século, afirma Ester Freitas (1999, p. 30-31):

Nunca pareceu tão claro a todos que a história não é linear nem apenas uma relação de causa-efeito, passível de ser apreendida mediante um mero esforço de análise das variáveis envolvidas. Talvez tenhamos, como nunca, a verdadeira noção do que significa a palavra complexidade. Hoje também é mais fácil admitir que apenas um conhecimento inter e multidisciplinar permitirá entender melhor essa realidade multifacetada.

As sociedades, em geral, e os indivíduos, as famílias e as organizações, em particular, têm sofrido os impactos desse movimento chamado de era da informação,

terceira onda, sociedade pós-industrial, era da comunicação, ou ainda sociedade do conhecimento. O fenômeno global, vem exigindo diagnóstico, tratamento e "remédio" universais, uma vez que está disseminado indiscriminadamente, variando apenas em grau de uma sociedade para outra.

A informação e a comunicação têm, cada vez mais, assumido um papel importante na prática de gestão empresarial no mundo globalizado. O chamado campo de estudo da comunicação empresarial tem sido, nas últimas décadas, a área de fundamentação teórico-conceitual e de desenvolvimento de práticas comunicacionais que permite às empresas desenvolverem suas estratégias de negócios.

Com a possibilidade de interação com o público, a Internet e suas ferramentas deram início ao período da convergência midiática. Esse fenômeno, estudado por Jenkins (2009), é descrito como toda possibilidade de interação e fluxo de comunicação dentro dos mais variados meios comunicacionais. Tal possibilidade fica mais interativa, a partir do momento que o conteúdo fica disponível em sites, blogs ou outras redes sociais online. Para Jenkins (2009, p. 43),

A convergência não envolve apenas materiais e serviços produzidos comercialmente, circulando por circuitos regulados e previsíveis. Não envolve apenas as reuniões entre empresas de telefonia celular e produtos de cinema para decidirem quando e onde vamos assistir à estreia de um filme. A convergência também ocorre quando as pessoas assumem o controle das mídias. Entretenimento não é a única coisa que flui pelos múltiplos suportes midiáticos. Nossas vidas, relacionamentos, memórias, fantasias e desejos também fluem pelos canais de mídia.

As organizações e a sociedade, aceitando ou não, estão inseridas em um ambiente de convergência digital, que vem reconfigurando a comunicação, desde as primeiras inovações tecnológicas. Dentro dessa esfera, o conceito de mídia se modificou e a Internet ganhou status de grande veículo difusor de informação, capaz de potencializar o conteúdo externado pelas organizações.

Em um mundo globalizado no qual a tecnologia é ferramenta vital, as empresas precisam estar antenadas, buscar meios de inovação, adaptando-se às novas realidades de mercado. Na era da informação e da convergência, não basta ter uma equipe de grandes talentos, se ela não estiver bem informada, se seus integrantes

não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (RUGGIERO, 2002).

Figura 8: Modelo de ferramenta digital online



Podcast (mais comum no Youtube, porém existem várias opções de plataformas para este tipo de conteúdo).

Apesar das possibilidades oferecidas pelas tecnologias contemporâneas, inúmeros obstáculos à comunicação se fazem presentes: muitas das organizações e seus assessores de comunicação satisfazem-se em transplantar as velhas práticas para os novos meios, sem modificar os hábitos das organizações sem planejar a adequação das mensagens aos públicos e meios (Bueno, 2003).

Num momento em que as organizações se direcionam para o processo de gestão do conhecimento, elas precisam se dar conta de que compartilhar as informações é fundamental, isto porque as tecnologias contemporâneas “[...] estabelecem, efetivamente, uma sociedade em rede, criando um tecido bastante sensível que costura os mercados e os torna vulneráveis a qualquer trepidação, por mais leve que seja” (Bueno, 2003: 20), o que torna a comunicação ágil e interativa, passando a exigir respostas imediatas e muitas informações. Para o autor, a Internet mudou o modo de vida das pessoas dando ampla cobertura a todas as coisas e acesso aos usuários em todo o mundo.

## **CAPÍTULO 4: AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Como visto nos tópicos anteriores, a comunicação integrada envolve um conjunto de atividades de comunicação, seja relações públicas, administração, jornalismo, publicidade e propaganda, designer, etc. Desse modo, a comunicação integrada é a forma utilizada para fazer o planejamento global de comunicação, com criação de técnicas e aplicabilidade de métodos específicos de cada área, usando uma só linguagem, para um bom relacionamento entre a organização e seus públicos.

A comunicação organizacional assume, na sociedade de hoje, uma importância nunca vista, pois se preocupa mais com as reações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais, passando a representar um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços. A comunicação ocorre, não mais para um público passivo, e sim para vários públicos, assumindo posturas cada vez mais claras, definidas e precisas.

Conforme vimos, as relações públicas tanto se implicam nas relações das organizações com os meios de comunicação e a imprensa, quanto nas relações internas. Sem fazer referência direta a esta atividade, Kuenzer (2011) conclui que o processo educativo se resume numa combinação de formas de disciplinamento externo, ou seja, de formas coercitivas de submissão do operário ao trabalho dividido, aliado à forma de disciplinamento interno, obtidos pela via do consenso.

A atuação em relações públicas passou por várias recentes modificações e, hoje, o profissional já não trabalha com áreas que, historicamente, pertenciam ao seu conjunto de funções. A gestão de eventos, brindes e outras ações relacionadas, por exemplo, pode ser uma missão de outros profissionais, como os de Recursos Humanos, porém dentro da proposta de comunicação integrada, é essencial que as áreas conversem entre si. Então, o ideal é estabelecer um plano que considere esses aspectos. Como resultado, é possível definir as funções com mais clareza e eficiência.

Além disso, um planejamento de relações públicas sempre se adapta às necessidades da empresa, independentemente do tipo e do tamanho do negócio, é possível determinar qual é a visão indicada para cada objetivo a ser alcançado. É, portanto, um elemento que ajuda a utilizar os melhores recursos de RP em busca de consequências específicas e desejadas.

Na era das conexões, as organizações e grandes mídias não são mais detentoras absolutas do poder e outras vozes começam a ganhar força, em virtude do surgimento e propagação das redes de relacionamento digital online, a informação passa a ser plural e multilateral. Os públicos passam a ser mais exigentes, conscientes de seus direitos. Nesse sentido, o RP aparece como mediador e cuidador da reputação das empresas, dos mais diversos segmentos.

O trabalho de relacionamento que contribui para a boa imagem organizacional é feito por ações que englobam conteúdo e emoção, com as estratégias de marketing e comunicação constroem a imagem da marca, para que seja posicionada corretamente junto ao consumidor. Nesse sentido, percebe-se a contribuição da gestão de relações públicas para a efetividade de tais ações. O conteúdo que a marca gera em suas redes deve, além de conter qualidade, deve cativar o usuário, fazendo com que se torne um propagador da marca.

A imagem organizacional não caminha sozinha, a reputação e identidade são complementadas pelo que vem por meio da mídia externa e da opinião pública. A reputação compreende a percepção do público, da ideia que se forma na mente e se projeta na palavra de quem olha para a organização, podendo ser diverso, independentemente dos esforços de marketing e relações públicas.

Já a identidade pode ser entendida pelas características – principalmente missão, visão e valores - que compõem a organização. A empresa pode, segundo Silva Neto (2010), construir sua reputação, unindo a imagem organizacional com a percepção pública, que forma sua identidade. A ideia de reputação compreende esforços que vão além do que a organização pode fazer, pois a mídia também pode trabalhar a reputação de uma empresa, por meio de notícias, críticas e comentários que circulam nos mais variados meios de comunicação. Trabalhar com a reputação

e identidade, assim como a imagem organizacional envolvem esforços e solidez nas mídias tradicionais para que assim sejam passados para outras mídias.

Nessa perspectiva, a visão do profissional de Relações Públicas, facilita desde a administração de conflitos internos, quanto externos. Por sua formação ampla; a habilidade em lidar com os mais diferentes públicos e por ter em sua essência a responsabilidade de fazer gestão de crises, o RP vem ao longo dos anos ganhando espaço e firmando sua importância na gestão da comunicação.

## CONCLUSÃO

O estudo dos diferentes conceitos sobre Comunicação Integrada apresenta uma proposta significativa para o desenvolvimento de uma ideia voltada para a comunicação dentro de um ambiente administrativo. A principal tarefa é definir 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.

Diante de um mercado competitivo, as empresas devem se dedicar ao processo de comunicação com os públicos envolvidos, por meio da adoção de práticas acolhidas primeiramente pelo público interno, para posteriormente serem reconhecidas pelos demais públicos. Os colaboradores não devem ser vistos somente como mão-de-obra, mas como capital humano, que é capaz de fortalecer a cultura organizacional e gerar grandes resultados lucrativos.

É evidente que, em organizações de pequeno porte, microempresas, por exemplo, não há condições de se manter uma equipe mais numerosa que possa contemplar todas estas competências, mas é indispensável que aqueles colaboradores que respondem pela área tenham conhecimento deste fato. Mais ainda, quando for possível, que eles saibam recorrer às agências especializadas (em mídias sociais, em organização de eventos, em programação visual, em relacionamento com a mídia) para atender às demandas de seus clientes.

A comunicação moderna exige diálogo, parceria, respeito às competências profissionais e um trabalho excelente e produtivo, resultado do esforço de todos os comunicadores. Sem tensões, embates e preconceitos, a Comunicação

Organizacional será cada vez mais integrada e estratégica e é isso que, em geral, as empresas desejam. Em suma, os embates e o corporativismo que nada constroem, devem ser gerenciado pela gestão de conflitos, para que o trabalho em equipe se realize, de forma efetiva, com a convergência das competências múltiplas que dão conta do processo abrangente de Comunicação.

À medida em que cresce o número de profissionais formados em comunicação, ocorre o enxugamento das estruturas, sobretudo em momentos de crise, como o que atravessamos nos últimos anos de pandemia de Covid-19, tornando a concorrência mais acirrada e, conseqüentemente, observamos uma certa tensão no mercado.

A capacidade de interlocução com os diferentes públicos tornou-se mais do que essencial, isso exige a reunião de habilidades que propiciem o desenvolvimento de iniciativas para encantar e fidelizar o público – como criatividade, adaptabilidade e trabalho em equipe, por exemplo.

Espera-se que os profissionais que atuam na comunicação corporativa estejam preparados para identificar rapidamente as mudanças do mercado e avaliar como estas transformações podem melhorar o relacionamento da empresa com seus públicos de interesse – colocando as ações em prática com agilidade.

E não importa se é uma matéria na imprensa, um evento de relacionamento, mídia paga ou qualquer outra estratégia. Tudo isso apoiado pela tecnologia, que auxilia na mensuração dos resultados – justificando os investimentos em comunicação, que sem isso fica estagnada.

Diante de tantos desafios, cabe aos profissionais de comunicação corporativa estarem atentos às mudanças de mercado e buscarem experiências em áreas diversificadas – marketing, digital, análise de dados e outros. Afinal, fica claro que os projetos de sucesso já realizados contam mais no currículo e nas entrevistas do que a formação acadêmica. Promover a comunicação integrada é também uma sugestão que pode contribuir para o melhor desempenho de uma organização e, conseqüentemente, melhorar os resultados.

As organizações modernas possuem uma característica essencial para o sucesso, que é o contínuo processo de melhoria de todas as suas atividades, a qual se torna indispensável o uso de uma boa comunicação. Esta, quando ocorre internamente, possibilita a todos os níveis organizacionais uma melhor interação no alcance das metas e dos objetivos, promovendo o desenvolvimento do conhecimento de cada colaborador de forma flexível, enriquecendo o capital intelectual da empresa, motivando a força de trabalho em equipe e o comprometimento na obtenção de resultados, permitindo melhor adaptação às mudanças do mercado.

Devido à atual competitividade entre as organizações, somente as que se empenham e se destacam com as melhores estratégias e diferenciais sobreviverão. Por isso, valorizam-se cada vez mais qualidade e eficiência nos processos organizacionais, fatores que refletem diretamente nos produtos e serviços. As organizações que não promovem a cultura participativa e da comunicação, estão fadadas a perder sua qualidade, produtividade, credibilidade e, conseqüentemente, negócios e clientes.

Um dos maiores desafios a serem enfrentados para estabelecer a comunicação integrada é justamente que se enquadre ao modelo da organização, mas uma vez aplicada da maneira adequada, traz muitos benefícios e melhorias para as empresas, independente do seu porte e segmento. É necessário inovar na criação de processos que devem acompanhar as mudanças organizacionais e mercadológicas.

Assim sendo, dentro da comunicação organizacional integrada, as relações públicas, por se tratarem essencialmente de relações humanas, juntamente com outras áreas, ocupam espaço de função estratégica, e visando atender às atuais expectativas sociais, configuradas por diversas mudanças ocorridas ao longo dos séculos, ainda mais este que vivemos agora. O contexto social em que novos valores começaram a ser considerados, como o meio ambiente, a sustentabilidade, a responsabilidade social e outras questões que vão surgindo no mundo contemporâneo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, C. **A história da Comunicação Empresarial no Brasil**. São Paulo. 1999.

ARAÚJO, Andréa. **Veículos que possibilitam a difusão de informações para as pessoas**. Educa Mais Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/historia/meios-de-comunicacao>. Acesso em 22 de maio de 2023.

BARNARD. Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BICALHO, Joana. **Comunicação Integrada: O que é Comunicação Integrada?**

<https://www.gestaodacomunicacao.com/post/comunica%C3%A7%C3%A3o-integrada>. Acesso em 22/05/2022.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. **A importância do diálogo entre as múltiplas competências em Comunicação Organizacional**. Contexto Comunicação e Pesquisa, 2023. Disponível em:

<https://comtexto.com.br/artigos/a-importancia-do-dialogo-entre-as-multiplas-competencias-em-comunicacao-organizacional>. Acesso em 16 de fevereiro de 2023.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L & PM, 1998.

CALDAS, Priscyla. **A importância da comunicação nas organizações**. Portal da Revista Administradores.com. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizaes>. Acesso em: 13/03/2023.

\_\_\_\_\_. **Motivar Não Custa Caro**. Portal da Revista Administradores.com. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-motivar-nao-custa-caro>. Acesso em: 30 de abril de 2023.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração

Pública, São Paulo. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?lang=pt>. Acesso em: 25/11/2022.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação integrada e novas tecnologias de informação**. 2002. [S.l.: s.n.]

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura da sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997. v. 1.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneiros e Publifolha, 1999.

FICHER, Marcelo & MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **100 anos de Relações Públicas no Brasil: rumo à cidadania plena**. Rio de Janeiro. Conceito Editorial. 2014.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GIRARDI, Angela Oliva e GIRARDI, Benur A. **A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB. Anais... Brasília: Setembro de 2006.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2ª ed. São Paulo. Aleph, 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Campus, 2010.

KELLER, Kevin Lane e KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Pearson, 1967.

KUENZER, Acácia. Z. **Ensino Médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. São Paulo, Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. Editora: Cortez; 8ª edição, 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_ (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LEVY, Pierre. **O que é o virtual**. São Paulo: Ed. 34, 1996.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano/SP: Difusão editora, 2006.

MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; GERALDES, Cristina. **A comunicação organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto**. Manaus, 2013.p.1-14. Disponível em: <http://www.intercom.org.br> Acesso em: 20 de dezembro de 2022.

MORAES, M. J. . **Comunicação empresarial: integrando ações estratégicas na elaboração de planejamentos eficazes**. 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4221524-Comunicacao-empresarial-integrando-acoes-estrategicas-na-elaboracao-de-planejamentos-eficazes.html>. Acesso em: 05 de maio de 2023.

PERUZZO, Cicilia M.K. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. Rio de Janeiro: Summus, 1986.

PINHO, J. B. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. Editora: Summus Editorial; 6ª edição, 1990.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

---

\_\_\_\_\_. **O fim de um ciclo.** O Estado de São Paulo. São Paulo, 1998. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/acervo-local/producao-academica/001009566.pdf>.

Acesso em: 24 maio 2023

RHODIA, S. A. **Plano de Comunicação Social.** São Paulo, 1995.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles. Como lidar com as crises de imagem.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna.** 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 07 de dezembro de 2022.

SANTOS, Milton. **Por uma geografia nova.** São Paulo: HUCITEC-EDUSP, 1978 (5ª edição: 1996).

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Ed. Saraiva. 2010

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos.** Thomson. São Paulo: 2003.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas.** 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização,** Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 3ª Ed., 1996