

---

# Comunicação integrada organizacional: uma proposta de gestão em ambientes complexos

Angélica Helena Santini Montes Gallego\*

Eduardo Magalhães\*\*

Márcio Paccola Langoni\*\*\*

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de como as organizações têm sofrido e têm causado inúmeros impactos corporativos, no que diz respeito aos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos no contexto da sociedade contemporânea; esses impactos transformam as relações das organizações com os seus *stakeholders*, a fim de conduzir para uma realidade de “caos organizacional”. Nesse contexto, esse estudo demonstra o processo de comunicação nas organizações, a fim de compreender como ele deve acontecer com eficácia e apresenta o modelo de gestão participativa nas organizações e a importância do

\* Docente do curso de Comunicação Social, Publicidade e Propaganda e Produção Audiovisual das Faculdades Integradas de Bauru e Aluna especial do Doutorado em Comunicação Midiática da FAAC/UNESP Bauru, e-mail: angelicahsantini@gmail.com

\*\*Aluno especial do Mestrado em Comunicação Midiática da FAAC/UNESP Bauru, e-mail: eduardo@ativacom.net

\*\*\* Aluno especial do Mestrado em Comunicação Midiática da FAAC/UNESP Bauru, email: marcio.langoni@gmail.com

gestor da comunicação nessa complexidade, na qual a comunicação é “constitutiva”. Nesse sentido, apresenta-se a filosofia da Comunicação Integrada Organizacional como estratégia para organizar o “caos organizacional”.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria do caos; impacto corporativo; gestão participativa; *stakeholders*; comunicação integrada.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo está em transformação. As relações sociais promovem uma série de impactos sejam nas pessoas que estão envolvidas no processo, bem como nas estruturas e organizações onde estão inseridas. As organizações representam um elemento que serve como base para o estudo das relações sociais. Inseridas nestas estruturas, as pessoas têm a possibilidade de se relacionarem entre si e com isso construir um conjunto de significados sociais que se dão por meio das interações e suportada e ancorada pela comunicação.

E este conjunto de significados permite e possibilita algumas transformações. A primeira delas, e talvez a mais visível, age sob aquele que é um dos atores de todo esse processo, o ser humano, o colaborador que está integrado à vida da corporação e que é impactado pela cultura da organização. Mas em outro momento, é ele quem impacta a vida da organização colaborando para transformá-la.

O presente estudo tem por objetivo elencar algumas ponderações acerca da interação entre a organização e seus diferentes públicos, sob o ponto de vista e tendo por base as ideias do autor argentino Marcelo Manucci, que lança o estudo sobre o Impacto Corporativo, fruto do resultado da participação de uma organização na sociedade e das interações cotidianas com seus diferentes públicos

A comunicação é o elemento chave que permeia as relações sociais e se apresenta como uma poderosa ferramenta de gestão estratégica para a vida das organizações que podem ser comparadas a estruturas vivas, constituídas por pessoas, com diferentes visões de mundo e que percebem a organização de maneira heterogênea.

## 2. UM AMBIENTE PROPÍCIO AO CAOS

Um das teorias da administração que trata desta problemática levantada por Manucci quando reconhece que a não compreensão deste novo espaço de competência resulta em um quadro de crise é a Teoria do Caos. Segundo Stacey (1991)

(...) o Caos não significa desordem absoluta ou uma perda completa da forma. Ele significa que sistemas guiados por certos tipos de leis perfeitamente ordenadas são capazes de se comportar de uma maneira aleatória e, desta forma, completamente imprevisível no longo prazo, em um nível específico. Por outro lado, este comportamento aleatório também apresenta um padrão ou ordem escondida em um nível mais geral (...). O Caos é a variedade individual criativa dentro de um padrão geral de similaridade.

Este conceito pressupõe que, em determinados sistemas, pequenas variações nas condições iniciais podem gerar grandes variações nos resultados finais. A Teoria do caos é uma disciplina científica que está em desenvolvimento e objetiva o estudo dos sistemas chamados não lineares complexos e cujas fronteiras não estão delineadas.

Segundo o artigo de Marietto, Sanches & Meireles (2011) sobre “A Teoria do caos: uma contribuição para a formação de estratégia” as definições de cada termo nos ajuda a formarmos uma base teórica sobre o assunto e de como ele não só afeta, mas está incrustado, à vida da organização.

Autores como Carlomagno e Brum (2005), Beinhocker (2000), Eisenhardt e Brown (1998); Tetebaun (1998); Stacey (1993) concordam entre si quando explicam que a teoria do caos aplicada ao contexto da administração de negócios é chamada de Complexidade. Esta teoria enxerga as organizações como sistemas altamente complexos e a melhor forma para se obter o controle é tentar manter o equilíbrio no limite do caos, em que nem muitas restrições e nem total desordem é o que se almeja.

As organizações são conjunto de pessoas, que não agem da mesma maneira sem levar em conta a situação em questão. Na realidade, são sistemas complexos, mas auto-organizáveis, isto é, são pessoas agindo no sentido de fazer o que é certo, sabendo corretamente como e quando mudar as coisas. Em fazendo assim, elas encontram ordem no caos. (Marietto, Sanches & Meireles, 2011, p73)

Caos, portanto, sob a ótica da complexidade, está mais ligada ao comportamento de sistemas dinâmicos que resultam da dependência sensível das condições iniciais. O comportamento caótico não está condicionado aos fatores externos, mas tem origem interna e está intrinsecamente ligada à cultura da organização.

## 2.1 AMBIENTES COMPLEXOS

A complexidade nos ajuda a entender como uma organização deve ter a flexibilidade necessária para entender e ser capaz de lidar com os ambientes que são complexos e imprevisíveis, conectando mudança, dando origem a novas estruturas de referência para uma administração estratégica e organizacional.

Para Manucci (2008) a complexidade apresenta um novo paradigma ancorado na diversidade de atores, a modalidade da interação (sustentada pelo desenvolvimento tecnológico redefinindo o espaço) e o tempo das interações. A magnitude (extensão) do impacto corporativo que determinadas ações podem alcançar é agora constituída por múltiplos atores com diferentes realidades culturais, visões de mundo, repertório e, ao mesmo tempo, de diferentes dimensões de intervenção que se colocam em jogo em um sistema complexo, interagindo em tempo real .

O espaço de intervenção já não é um mercado pré-determinado, conhecido e previsível, mas um ambiente que concentra múltiplos jogadores com interesses divergentes e contrapostos, com novas regras de um jogo dinâmico que apresenta resultados imprevisíveis. A instabilidade do espaço de intervenção desafia a modalidade operacional da comunicação, uma vez que não se alcança mais com a publicidade e a persuasão para ocupar e manter um papel de protagonismo neste cenário.

## 2.2 UM CENÁRIO DE INSTABILIDADE

Pessoas são construtoras de sentido. Elas criam seus próprios mapas para elaborar um mundo ao mesmo tempo dinâmico e instável. O repertório de cada pessoa interpreta realidades a partir de valores, experiências, ambições e expectativas particulares. Castells tem uma visão bastante clara sobre a produção de sentidos que nos ajuda a compreender como a comunicação se processa no contexto das organizações.

Os seres humanos criam significados interagindo com seu ambiente natural e social, conectando suas redes neurais com as redes da natureza e com as redes sociais. A constituição de redes é operada no ato da comunicação. Comunicação é o processo de compartilhar significados pela troca de informações. (Castells, 2012, p14)

Em se tratando de organizações, o limite destes mapas são definidos pelo olhar corporativo referente à multiplicidade, à velocidade e a convergência do seu entorno. A realidade corporativa é uma construção coletiva, um mapa que permite navegar na complexidade do contexto. Os diferentes públicos envolvidos na relação com a organização não são entes passivos da mensagem, mas protagonistas de suas realidades, de suas experiências a partir de suas interações cotidianas com as organizações.

A perspectiva da complexidade considera que a proposta elaborada pela organização está inserida em um espaço de intersecção diferente do mercado físico

(produtos e fábricas). Está inserido em um espaço virtual intimamente ligado ao universo cognitivo das pessoas com suas crenças, valores, ideias e atitudes. Uma organização não compete com outros produtos ou marcas, mas compete com outros fatores como credibilidade, confiança e interpretação e, portanto, deve buscar ser protagonista neste novo cenário dinâmico que se apresenta. Portanto, uma organização é produtora de conceitos.

### 3. IMPACTO CORPORATIVO

#### 3.1 AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E A NECESSIDADE DE INTERPRETAÇÃO DOS CENÁRIOS

A sociedade contemporânea encontra-se dentro de um cenário complexo repleto de contradições, crises, turbulências, ambiente propício às relações confusas e, muitas vezes, em ambientes caóticos. A chamada globalização e as transformações midiáticas trouxeram novas possibilidades de comunicação por meio da tecnologia digital, com mensagens instantâneas e mídias sociais organizadas em rede. Contudo, a desordem trazida por uma crise pode trazer oportunidades e, inclusive, propiciar crescimento. O caos pode ser capaz de impulsionar uma energia criativa que gere uma nova ordem.

O cenário descrito até aqui introduz um novo paradigma a estes organismos que geram e recebem impactos do seu entorno. É desta interação que resulta o chamado impacto corporativo. MANNUCI (2008), cuja obra *El Impacto Corporativo* serviu de norte para a fundamentação deste estudo, assim conceitua impacto corporativo

un fenómeno que trasciende a las acciones de comunicación convencionales; es el resultado de la gestión de la vida institucional en sociedad. El impacto corporativo es el resultado de lo que la organización es (su identidad), hace (sus productos) y aspira (su visión estratégica). (Manucci, 2008, p.7)

Mannuci (2008) complementa ainda que este conceito é “o resultado da participação de uma organização na sociedade e pode ser definido como a interação cotidiana com os diferentes públicos” e, ainda, o que os públicos percebem destes fatores. Neste contexto, então, é de se ressaltar que estes impactos geram consequências. **Múltiplas** podem ser estas consequências. E estas consequências podem, inclusive, provocar alterações nas relações econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, políticas e financeiras de uma determinada organização. Por um lado,

algumas destas consequências podem ser mais previsíveis. Contudo, de outro lado, outras consequências são imprevisíveis neste cenário complexo descrito no presente estudo. Uma grande ameaça às organizações, segundo Mannuci (2008), reside na sua própria incapacidade de leitura das conjunturas e as corretas interpretações dos cenários. Somado a isso, o uso inadequado do processo comunicativo e de suas ferramentas trazem vulnerabilidades para as organizações, o chamado “desconcerto estratégico”.

Ainda segundo Mannuci (2008), dentro desta perspectiva complexa de organizações que provocam e recebem impactos, seja no seu ambiente interno tal como no ambiente externo, podemos refletir sobre a participação das pessoas nos processos e a tendência de que elas, também individualmente, sejam reconhecidas como protagonistas de transformações da própria organização. Embora as organizações possuam a sua própria cultura e seus propósitos, este cenário complexo essencialmente heterogêneo é repleto de subjetividades, uma vez que cada indivíduo traz consigo seu próprio repertório à organização.

### **3.2 REPERTÓRIO PESSOAL PARA A TRANSFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Para as pessoas as organizações têm diferentes significados. Os públicos interno e externo buscam relações particulares seja com os produtos ou com as organizações. Algo que ofereça transcender o físico. É oportuno um paralelo ao pensamento de Mannuci (2008), ideias difundidas no mundo ocidental e que estão relacionadas à ideia de experiência: “Economia da Experiência” e “Sociedade dos Sonhos”.

Na “Economia da Experiência” prioriza-se experiências únicas e as emoções memoráveis para os consumidores em geral (GILMORE; PINE; 1999). Já na “Sociedade dos Sonhos” o componente emocional assume uma posição central na lógica do consumo. Produtos e serviços tendem a adaptar-se às demandas provenientes dos “desejos do coração”, não mais aos pensamentos racionais (JENSEN; 2001). A relação tende a ser, portanto, menos pragmática e baseada na vivência emocional.

A experiência dentro da organização, neste contexto, é uma vivência para quem nela trabalha. Abre-se, da mesma forma, a possibilidade de se pensar diferente e de se encontrar soluções neste contexto do caos valorizando-se a subjetividade de um repertório pessoal, algo possível quando falamos na comunicação das organizações complexas e interativas (MANNUCI, 2008). Ainda segundo Mannuci (2008, p. 24)

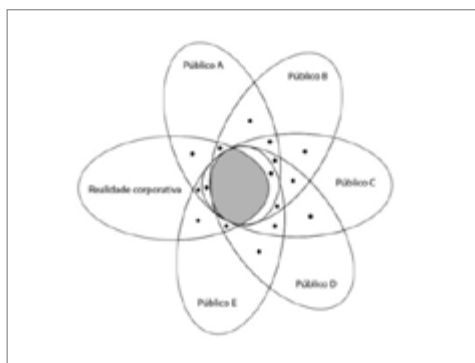
tradicionalmente, a criação de uma promessa tem sido centrada na publicidade, mas em uma economia baseada fundamentalmente no intangível, a relação de uma organização com o seu público transcende o físico e se joga no campo simbólico. As pessoas buscam experiências, em todos os níveis e escalas de intervenção.

Importante ressaltar que, além da vivência ser algo intangível tal como nos diz Mannuci (2008), as pessoas não são mais receptoras passivas de informações. As pessoas são protagonistas das suas realidades e de suas próprias experiências e também vivenciam estas questões a partir das interações cotidianas dentro das organizações. Por estas razões as experiências de vida individuais necessitam ser valorizadas quando trazidas aos processos de criação das organizações.

Importante ressaltar, da mesma forma, que as organizações reconheçam na comunicação algo constitutivo (não somente ferramental), estratégico, gerador de valor, de significados e produtora de sentido para as organizações neste contexto complexo do impacto corporativo sem que seja relegado ao segundo plano a adoção do modelo de um novo desenho estratégico.

### 3.3 MODELO DE UM NOVO DESENHO ESTRATÉGICO

Na teoria de Mannuci um novo desenho estratégico das organizações deve considerar a trama de significados, deve ser um lugar para gerar confiança, interpretação, participação e credibilidade à proposta da organização com os públicos. (MANUCCI, 2008). O primeiro aspecto de mudança é o conceito de vínculos estratégicos, uma vez que os vínculos pressupõem relações sólidas, fluidas e baseadas em objetivos específicos que podem perdurar durante um tempo e que permitem à organização gerar um espaço de intercâmbio com os públicos. O segundo aspecto é a gestão dinâmica das decisões. Todas as decisões produzem efeitos sobre os vínculos.



**Figura 1** – Diferentes públicos (Mannuci, 2008).

A realidade emergente é dinâmica e complexa, pois se trata de um encontro de construções essencialmente subjetivas. “As percepções do público são essenciais para determinar um conceito global da organização que definirá seu consumo, a credibilidade, o apoio, a escolha” (MANUCCI, 2008). A comunicação e este novo desenho estratégico são essenciais para que o público desenvolva relações sólidas interativas baseadas em confiança, algo que resulta na reputação da organização. A organização força aos demais a sua versão de realidade e a interação perde o sentido, o vínculo entra em crise e cai no vazio.

### **3.4 GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E O GESTOR DE COMPORTAMENTOS: FATORES DETERMINANTE NA INTERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A realidade é impossível de se controlar. Mudar o modelo de abordagem da realidade e compreender que, em sistemas complexos, “o ser humano processa a informação de acordo com crenças e padrões” é *determinante para a interpretação da realidade* (MANUCCI, 2008). Nas realidades complexas a gestão da comunicação – e o Diretor de Comunicação – é um gerente de comportamentos capaz de interpretar os cenários dentro de uma perspectiva estratégica, aberta e interativa. A compreensão dos diversos meios de interação (desde os mais rápidos aos mais rígidos) e dos chamados *stakeholders* é essencial (MANNUCI, 2008).

Para Lupetti (2007), que cita R. Edward Freeman, os *stakeholders* podem ser definidos como pessoa física ou jurídica afetada ou interessada, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos econômicos das organizações, além de lidar e gerenciar suas diferentes percepções e conveniências. Portanto, cada *stakeholder* das organizações possui suas subjetividades, seus interesses, sua complexidade, sua maneira de receber as mensagens, de apropriar-se delas.

Importante ressaltar que, se as mensagens estão cada vez mais confusas, é necessário ainda mais a gestão da comunicação para as organizações neste contexto da complexidade. Para Mannuci (2008, p. 20) o “desafio da gestão do impacto corporativo nos contextos instáveis: passar da produção de bens para a produção de conceitos”. A tarefa da comunicação, neste sentido, é manter o valor, o significado da promessa corporativa com os diferentes públicos (MANUCCI, 2008).

É oportuno, neste momento, questionar: qual o papel da comunicação na geração de valor? Mannuci (2008) sustenta que “uma boa proposta de valor é uma história, um enredo que deve ter sentido para todos os atores envolvidos na trama”. Ou seja, cada *stakeholder*. O valor emerge do encontro entre o que a organização promete e o que os públicos percebem da organização.



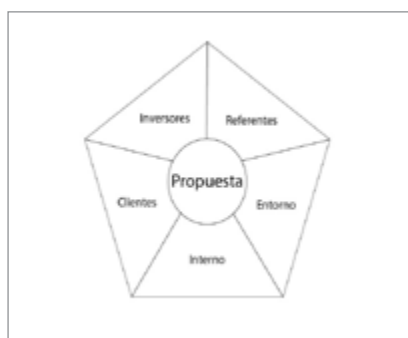
### 3.5 MÉTODO PARTICIPATIVO NO GERENCIAMENTO DO IMPACTO CORPORATIVO: UM NOVO VALOR

Segundo Mannuci (2008, p. 89) “as pessoas constroem valor a partir de sua percepção, baseada no nível de satisfação da experiência e na confiança desenvolvida em uma interação ao longo do tempo”. Um novo elemento, no entanto, se faz presente neste contexto: a chamada Era da Informação. A chamada globalização propõe uma nova ordem econômica, redefine as questões sociais, tecnológicas e de produção. Frente a essas transformações do nosso tempo, a comunicação assume um novo papel.

Todo este panorama dá um novo sentido dentro dos movimentos corporativos e isso ocorre por meio da interpretação e da concepção que as pessoas constroem e fazem de suas próprias experiências em relação a uma empresa ou organização. Manucci chama esse fenômeno de trama de significados:

La trama de significados sociales es el territorio donde se define a competencia actual de las organizaciones. Es un espacio de desarrollo estratégico que trasciende al *ámbito* productivo, porque la posibilidad de inserción y permanencia de una propuesta corporativa dependerá de la trama de significados sociales que la acoge o la rechaza. (Manucci, 2008, p8)

A base de um desenvolvimento estratégico eficiente passa pela gestão de significados que surge em decorrência desta nova dinâmica, onde a complexidade das incertezas, as rupturas e a velocidade das transformações são os balizadores de uma nova dimensão nos processos de negócios. Na Figura 2, Mannuci nos apresenta a trama de decisões, um **método participativo no gerenciamento do impacto corporativo**.



**Figura 2** – Trama de decisões: método participativo com os *stakeholders* (Manucci, 2008).

Segundo Mannuci (2008) os Inversores são aqueles que sustentam a organização, tal como diretores, acionistas e sócios. Referentes são os formadores de opinião: pesquisadores, jornalistas, legisladores. Clientes são a quem a proposta da organização se destina. O Entorno representa os diferentes setores da sociedade que se relacionam direta ou indiretamente com a organização. E Interno são os recursos humanos que sustentam os processos da organização. No método participativo da trama de decisões defende-se a ideia de se criar interação entre as partes, ouvi-las e respeita-las como elas são e nos seus interesses.

Toda comunidade é uma trama de significados. Muitas vezes as oportunidades que oferecem esta trama de significados, para se desenhar o valor das propostas, ficam desarticuladas porque as organizações vão perdendo, em sua rotina cotidiana, a capacidade de sintonia com o mundo exterior. A esta altura, a comunicação é importante como um processo que permite desenhar significados compartilhados, colocá-los em ação e gerenciar resultados. (Manucci, 2008, p. 94)

A proposta defendida em *En el impacto corporativo* é a gestão participativa, chamada de Propuesta da organização, e constitui um espaço que é elemento chave para a compreensão dos públicos, para a sua articulação e para a tomada de decisões de uma organização. Das pessoas envolvidas com a organização e dessas decisões dependem a vida da organização (MANNUCI, 2008).

#### **4. AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E A CONEXÃO COM NOVOS PÚBLICOS**

Para contextualizar o processo comunicativo nas organizações, buscamos compreender a comunicação em vários aspectos, seja ela no entendimento simplista de “comunicação com função ferramental”, seja ela com uma importante e principal função de “Comunicação constitutiva das organizações”, mas também como alicerce para dissipar informações, como influenciadora, como motivadora, como persuasiva, como avaliadora, como instrumento para as várias relações mercadológicas, também como pilar para consolidar a Imagem de uma organização e propagar seus atributos institucionais, entre outras funções. Também é a comunicação responsável por “tecer uma teia de relacionamentos” da organização com seus públicos, criando significados.

A esse complexo processo de comunicação das organizações com os seus públicos, com as diversas nuances e subjetividades, caracterizamos a Comunicação Organizacional. Para Kunsch (2003) a Comunicação Organizacional estuda como se

processa o fenômeno comunicativo dentro das organizações no âmbito da sociedade global; analisa o sistema, o funcionamento e o processo comunicativo entre a organização e seus públicos. A complexidade e a subjetividade da Comunicação Organizacional são significativas, pois as organizações sofrem inúmeros Impactos Corporativos em seu dia-a-dia, conforme já citado, que é conduzido para uma realidade de “caos” também nos processos comunicativos.

Para isso, é importante entender as várias maneiras da organização se comunicar com os seus públicos, por vários meios e diversas formas. Porém, de maneira integrada.

#### **4.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES**

Para que haja um entendimento sobre o processo de comunicação nas organizações, se faz necessária a compreensão sobre as diversas áreas da comunicação que compõem as organizações, como a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Interna e a Comunicação Institucional. Segundo Kunsch (2003), essas áreas formam o Mix Comunicativo, o composto organizacional.

Pressupõe-se que cada área citada exerce a sua função individualmente, com suas peculiaridades e funções específicas, porém, quando temos uma sinergia no processo comunicativo em cada área, mas relacionadas umas às outras, em busca de objetivos gerais da organização, convertendo as atividades de cada área a uma comunicação de política organizacional global, com objetivos claros, transparentes, sinérgicos e otimizados, temos o reflexo de uma Comunicação Organizacional eficaz. Dessa maneira, pode-se sinalizar que há êxito nas ações estratégicas e táticas da organização. Para esse contexto, apresenta-se a filosofia da Comunicação Integrada Organizacional. Para Kunsch (2003, p.150):

[..] as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de público e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma conjunção conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional.

O processo da Comunicação Integrada da Organização é importante e necessário para gerar significados no complexo processo de comunicação das organizações, a fim de gerar sinergia na utilização dos meios de comunicação. É uma filosofia que é capaz de orientar e direcionar toda a comunicação que é constitutiva,

concebida e gerada dentro de uma organização, de maneira estratégica, a fim de garantir a transmissão da missão e dos valores da organização para os seus públicos, direcionando a tomada de decisões e à condução de práticas organizacionais.

Na Comunicação Mercadológica, a integração no processo comunicativo poderá ocorrer por meio de veículos de comunicação ou por outros pontos de contato; podemos chamar essa filosofia de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM). Nessa área organizacional ela surgiu para estabelecer um vínculo maior entre as empresas e os consumidores, por meio da sinergia entre a organização e os seus pontos de contato, objetivando solidificar as suas marcas de maneiras diversificadas e transmitir as mensagens mercadológicas com maior eficácia, conceito tratado por Shimp:

É inerente à definição de CIM a necessidade de sinergia. Todos os elementos de comunicação (propaganda, pontos de vendas, promoção de vendas, eventos, etc.) devem falar uma única linguagem; a coordenação é absolutamente fundamental para se atingir uma imagem de marca forte e unificada e para levar os consumidores à ação. (SHIMP, 2002, p.43)

A Comunicação Integrada de *Marketing* é uma estratégia muito eficiente para transmitir mensagens coesas, proporcionando um maior contato entre a marca e o consumidor. Na Comunicação Institucional, o mesmo processo de comunicação integrada poderá ocorrer dentro da área, pela utilização de vários instrumentos de comunicação como a Relações Públicas, o Jornalismo Editorial, a Propaganda Institucional, a Assessoria de Imprensa e outros meios de comunicação capazes de buscarem alcançar os objetivos traçados, fazendo e transmitindo comunicação, porém, no contexto de um objetivo específico, mas relacionado a um objetivo maior, da organização, que possa traduzir a sua ideologia, os seus anseios, a cultura organizacional e os interesses para os diferentes públicos. Na Comunicação Interna, o fluxo de comunicação e o processo comunicativo ocorrem de maneira que haja a interação entre a organização e seus colaboradores, a fim de consolidar e solidificar ações informativas, motivacionais, dentre vários outros objetivos; até mesmo, a organização em interesses mercadológicos com seus funcionários, a fim de divulgar a eles uma visão sobre o negócio da organização, incluindo gestão, metas, resultados, produtos, chamados endomarketing. Para que essas mensagens sejam compartilhadas, há a utilização de muitos instrumentos de comunicação, como murais, intranet, dispositivos tecnológicos, entre outros, que também devem estar incluídas no processo de Comunicação Integrada Organizacional, para que haja sucesso nos objetivos.

Portanto, conclui-se que a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Institucional e a Comunicação Interna possuem objetivos próprios, porém quando essas áreas são orientadas e geridas pelas mesmas políticas e pelos mesmos objetivos organizacionais, a fim de garantir e perpetuar a identidade e a imagem das organizações, em sua essência, elas constituirão a Comunicação Integrada Organizacional.

#### **4.2 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA COMO PROCESSO PARA ORGANIZAR O “CAOS”**

Para que o “Caos” Organizacional seja organizado, no contexto do processo de comunicação, entendemos que a filosofia da Comunicação Integrada Organizacional, também tratada mercadologicamente como “Comunicação 360º”, será uma realidade capaz de minimizar e de resolver a “desorganização” desse processo, que é consequente do Impacto Corporativo. É por meio da filosofia da Comunicação Integrada que os vários públicos, protagonistas das organizações, poderão participar do processo comunicativo das organizações, seja no âmbito mercadológico, no âmbito institucional e no âmbito da comunicação interna, de maneira orquestrada e organizada.

Acredita-se que pela filosofia da Comunicação Integrada Organizacional os públicos poderão ter contato com as mensagens organizacionais objetivadas, por meio de inúmeros pontos de contato, relacionando-se com a mesma mensagem comunicativa.

É importante destacar que nas mensagens comunicativas que serão transmitidas pelos vários meio de comunicação em cada área, o gestor de comunicação deverá não perder de vista os objetivos comunicacionais da organização, como a missão, os valores, as informações relevantes da organização, as ideologias, a cultura organizacional, enfim, toda a essência da organização. Esses objetivos deverão estar presentes na orquestração de cada meio de comunicação e na gestão de cada momento ponto de contato da organização com seus públicos. A orquestração dos pilares comunicacionais poderão traduzir resultados para a Imagem e para a Identidade Corporativa e, conseqüentemente, para a reputação organizacional. Portanto, acredita-se que a Marca da Organização está diretamente ligada à todo o processo de Gestão da Comunicação Organizacional Integrado; ela é reflexo do sucesso e do insucesso da orquestração das ações comunicativas organizacionais.

Ousamos ilustrar as várias possibilidades do dinâmico processo comunicativo organizacional, a sinergia entre as ferramentas, porém, a magnitude necessária para a liderança dessa gestão que é a Comunicação Integrada Organizacional, que

é capaz de organizar o “Caos” do processo comunicativo organizacional e traduzir no valor intangível que uma organização no mercado e com seus diversos públicos, que segue:



**Figura 3** – Sinergia da Comunicação Organizacional. Elaborado pelos autores.

Nesta esteira retomamos o pensamento de Mannuci (2008) e temos como consequência algo que apresenta sintonia com as duas ideias supracitadas. Uma marca de produto ou mesmo uma filosofia de uma organização, segundo o autor, assume a síntese do Impacto Corporativo, uma vez que é capaz de criar vínculos com os públicos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do impacto corporativo nos leva a algumas reflexões sobre o papel da comunicação no contexto das organizações. É a comunicação que possibilita a conexão com os diferentes públicos, que embasa a interação entre eles e que é constitutiva em toda a essência organizacional. Em muitos casos, a falta de entendimento da proposta da organização produz um ambiente de incertezas e o caos se instaura. A comunicação é a caminho para colocar ordem no caos. É ela também que constrói e consolida a Imagem Corporativa.

A eficácia do gestor de comunicação das organizações, a fim de gerir com perspicácia as estratégias comunicativas fará toda a diferença para organizar o caos instaurado pelos impactos corporativos. Esse gestor é um líder; que é muito mais do que um administrador de pessoas. Ele precisa agir como um gestor de comportamentos, a fim de entender a dinâmica das relações e ter conhecimento

das ferramentas de comunicação. Dessa maneira, ele conseguirá conduzir a gestão participativa, onde a missão, os valores e os interesses organizacionais também serão conduzidos de maneira sinérgica, focando na construção do conhecimento, gerando sentidos e enaltecendo a proposta da organização.

Para isso, a gestão da comunicação deverá estar embasada por modelos cujas metodologias sejam inclusivas, integradas e sinérgicas, capazes de conversar com diferentes públicos e por diferentes canais de comunicação possíveis na organização em cada pilar comunicativo que ela compreende.

Desta forma, se relacionando e buscando a interpretação dos interesses de cada *stakeholder*, a organização pode ser capaz de responder aos impactos gerados e recebidos pela organização neste ambiente complexo, multifacetado e caótico, retratado no presente estudo, da sociedade contemporânea. E, de certo modo, estar mais preparada para as transformações e inovações muitas vezes necessárias para sua adequação às permanentes mudanças nos mercados e nos seus públicos.

Os desafios da gestão da comunicação dentro das organizações são muitos, mas não impossíveis de serem resolvidos. Os caminhos para a gestão passam por vários entendimentos. Compreender como as pessoas compartilham ideias, o universo em que elas vivem, o que de fato faz sentido para elas, a missão da organização, como os diferentes públicos a percebem e que impactos esses públicos produzem para a organização. A gestão da Comunicação Integrada Organizacional é a filosofia que possibilita o entendimento e a consolidação do efetivo processo comunicativo organizacional, a fim de transformar a vida das organizações, organizando o caos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informática: economia sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GILMORE, James e PINE, Joseph. **The Experience Economy**. Boston, Harvard Business Press, 1999.

HOHLFELDT, A. Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação. In: JENSEN, Rolf. **The Dream Society**. New York, McGraw-Hill, 2001.

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

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

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MANUCCI, M. **El impacto corporativo**. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

Marietto, M.L.; Sanches, C; Meireles. **Teoria do Caos**: uma contribuição para formação de estratégias. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v10, n3, p.66-93, 2011.

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da Comunicação Integrada de *Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STACEY, R. D. **The chaos frontier**: creative strategic control for business. Oxford: Butterworth Heinmann, 1991.

\_\_\_\_\_ **Strategy as order emerging from chaos**. Long Range Planing, 1993.