

## **COMUNICAÇÃO INTEGRADA: ESTUDO DESCRITIVO DAS SUAS APLICAÇÕES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E NAS AGÊNCIAS E ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO.**

Mariana A. R. C. Lopes<sup>1</sup>, Margarida M. K. Kunsch<sup>2</sup>

1. Estudante de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
2. Professora Doutora do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP/ Orientadora

### **Resumo**

A presente pesquisa foi um estudo dos usos, aplicações e interpretações da “comunicação integrada” como conceito no contexto acadêmico, e como termo que caracteriza práticas do mercado de comunicação e relações públicas. Ao ser apresentado como uma proposta conciliadora dos campos da comunicação organizacional e relações públicas, o conceito e termo “comunicação integrada” conquistou expressiva relevância, tanto no mercado, como na academia. A pesquisa teve como diretriz a identificação e análise das menções e apropriações da “comunicação integrada” em Teses de Doutorado das áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, e em textos presentes em *websites* de agências, consultorias e assessorias de comunicação, identificadas no principal *ranking* brasileiro das Agências de Comunicação, o Anuário da Comunicação Corporativa 2019. Como objetivo da pesquisa, buscou-se realizar um estudo metateórico sobre o conceito de “comunicação integrada”, ao destacar as principais aproximações e distinções entre a proposição teórico-conceitual da academia e a visão prática-pragmática do mercado.

**Palavras-chave:** relações públicas; mercado de comunicação; pós-graduação.

**Apoio financeiro:** PIBIC/ CNPq.

**Trabalho selecionado para a JNIC:** Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade de São Paulo (PRP-USP).

### **Introdução**

A “comunicação integrada” não é definida como um “termo”, mas como uma proposta conceitual aprimorada ao longo dos anos - principalmente por Kunsch (1986, 1997, 2003a, 2009e) -, que visa integrar um conjunto de diferentes modalidades de comunicação inerentes às organizações: a comunicação institucional; a comunicação mercadológica; e a comunicação interna e administrativa. A convergência das modalidades forma o conceito de mix ou composto da comunicação organizacional, uma proposta desenvolvida por Kunsch (2003), que representou um marco fundamental no contexto acadêmico da comunicação organizacional e relações públicas.

Apesar do modelo de “comunicação integrada” ter repercutido amplamente nos estudos das áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ainda não haviam sido realizadas análises metateóricas e empíricas referentes às aplicações atribuídas ao conceito, no âmbito acadêmico, e ao termo, no mercado.

No cenário do mercado de comunicação, havia a possibilidade de o termo “comunicação integrada” estar ou não vinculado à proposta de Kunsch (2003), cabendo diferentes interpretações quanto à ideia de integração. O desenvolvimento do trabalho é justificado nesse sentido, por oferecer novas análises e contribuições para as perspectivas da prática da comunicação organizacional e relações públicas - considerando as implicações entre comunicação, organizações, planejamento e integração. Adicionalmente, a pesquisa dá continuidade a estudos realizados anteriormente ao longo dos anos vinculados ao Centro de Estudos em Comunicação e Relações Públicas (Cecorp), do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

Assim, a pesquisa teve como objetivo realizar um estudo metateórico sobre o conceito de “comunicação integrada”, por meio de uma análise comparativa das apropriações emergentes do conceito a partir das práticas de agências, assessorias e consultorias de comunicação organizacional e relações públicas, e no âmbito dos estudos das áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. A análise das aplicações e usos do termo “comunicação integrada” por parte de organizações do mercado de relações públicas e de estudos acadêmicos possibilitou a identificação das aproximações e dos distanciamentos entre teoria e prática.

### **Metodologia**

A proposta do projeto foi realizar um estudo de natureza teórica e descritivo-analítica referente às menções do conceito “comunicação integrada”. A investigação teórico-conceitual referiu-se à repercussão do termo “comunicação integrada”, inicialmente de natureza descritiva e quantitativa, e posteriormente por meio de uma análise qualitativa do conteúdo e contexto de menção de oito macrodescritores: “Comunicação Integrada”, “Comunicação Organizacional Integrada”, “Comunicação Administrativa”, “Comunicação Interna”, “Comunicação Institucional”, “Comunicação Mercadológica”, “Comunicação Institucional Integrada”, “Comunicação Integrada de Marketing”. O estudo teve como base estudos no âmbito da pós-graduação - com foco em teses de Doutorado - e em *websites* de organizações do mercado de comunicação.

Foi realizado um levantamento das teses de Doutorado – do período entre 2014 e 2020 - disponíveis nos *sites* dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil, como o portal de Teses da Capes e em outros bancos de dados, a partir da definição de alguns macrodescritores e eixos temáticos correlacionados à “comunicação integrada”. Inicialmente, foram levantadas 61 teses de Doutorado e, após uma pré-seleção, apenas 32 teses foram selecionadas<sup>1</sup>, com o critério de seleção de apresentarem pelo menos uma menção de algum dos oito termos. Foram realizados um registro bibliográfico completo e uma breve análise de cada tese, destacando os seus “Eixos temáticos”, “Autores destaque”, “Principal contribuição teórica”, e um breve “Comentário crítico”. A partir do segundo levantamento, organizado por meio da compilação - de forma clusterizada - de todos os excertos que mencionaram algum dos oito macrodescritores citados anteriormente, pretendeu-se avaliar o conteúdo relacionado e o contexto em que esses descritores foram mencionados. A clusterização possibilitou a análise do enfoque temático relacionado à proposição conceitual acadêmica da “comunicação integrada”, sustentado por cada tese.

Para identificar as aplicações do termo “comunicação integrada” - e correlatos mencionados – e avaliar o “discurso do mercado”, foi necessário um estudo exploratório com base em textos presentes nos *websites* de agências. Foram escolhidas agências de comunicação e relações públicas destacadas no *ranking* anual do Anuário da Comunicação Corporativa Mega Brasil, além das agências bem-posicionadas - entre março e julho de 2020 - na busca orgânica do *Google*, com base na busca pelo termo “comunicação integrada”. Assim, a análise buscou identificar menções à “comunicação integrada” e discorrer sobre a forma em que esse termo é proposto pelas agências, assessorias e consultorias que atuam no país. Do grupo inicial, com 284 agências, foram excluídas 70 segundo alguns critérios<sup>2</sup>. Das 214 agências, pré-selecionamos 172, que de alguma forma mencionavam “comunicação integrada” em textos diversos do *site*. Assim, feitas as novas exclusões, selecionamos textos elegíveis para o estudo. Buscou-se identificar a presença do termo “comunicação integrada” e de outros termos associados em textos: a) institucionais e de apresentação geral (“Sobre”, “Quem somos”, “Perfil Institucional” e correlatos); e b) de apresentação dos serviços. Todos os dados coletados foram organizados em uma planilha compartilhada com outra pesquisadora, tendo em vista que essa primeira parte do estudo serviu como base para outras pesquisas.

## Resultados e Discussão

A partir de uma análise descritiva acerca dos usos do conceito “comunicação Integrada” nos *websites* das agências e dos oito macrodescritores nas teses, percebeu-se que, ao ser mencionado nas Teses de Doutorado, o conceito de “comunicação integrada” constitui parte da base teórica introdutória para os estudos, majoritariamente na abordagem da comunicação organizacional. Nas referências dos estudos, destacou-se o protagonismo de Margarida Kunsch, principalmente relacionadas à conexão entre comunicação organizacional e integrada<sup>3</sup>. Nos textos encontrados nos *websites* das agências, em que o termo “comunicação integrada” foi mencionado, ou que as palavras “integração” e “integrados” foram empregadas, o conceito foi notadamente:

1. relacionado a termos como “online”, “offline”, “mídias” e “digital”;
2. representado como uma vantagem competitiva e/ou uma solução completa;
3. apresentado em conjunto com outros serviços de comunicação;
4. relacionado a estratégias de *Marketing*;
5. acompanhado por uma breve contextualização do conceito.

Destacam-se três aproximações do mercado com a academia: a relevância do contexto digital, a integração de canais e o caráter vantajoso de desenvolver e posicionar uma visão alinhada à “comunicação integrada”. Contudo, mesmo que alguns temas semelhantes sejam abordados, as formas de compreender a importância desses e de conduzi-los são distintas.

Apesar da proposta da “comunicação integrada” considerar a importância da função ferramental do *online*, esse fato não se alinha à visão das agências. No mercado, o digital se destaca como um “ponto de partida”, uma base estratégica e foco principal, responsável por possibilitar a integração entre os “múltiplos canais”, o *on* e *offline*. Essa “mescla entre a estratégia digital e tradicional” pontua um enfoque direcionado para a construção de relacionamento e proximidade para com os consumidores. A “comunicação integrada” é enxergada pelas agências como um “meio” de ajudar a empresa a crescer ou vender mais produtos com ações eficazes de comunicação, se tornando assim a “alma do negócio”, unindo serviços para potencializar os resultados, sejam eles de reputação de marca, construção da imagem, aumento de vendas, posicionamento, entre outros. Assim, o protagonismo do ambiente digital se dá a partir de sua potência em alavancar o negócio, promover as marcas e o posicionamento das organizações, “com foco em performance”. Contudo, a transversalidade do digital e as estratégias e ações da comunicação organizacional digital devem estar integradas ao composto comunicacional da organização, e não deveriam representar a dinâmica da comunicação.

<sup>1</sup>As teses que apresentaram linhas de pesquisa como “Comunicação Mercadológica e Institucional”, ou que mencionaram algum macrodescritor em algum título das referências, mas não discorreram sobre os conceitos ao longo da tese, não foram consideradas.

<sup>2</sup> Os critérios foram os seguintes: a) agências com sites somente em inglês; b) agências sem site ou com site em construção; c) agências cujo site indica com problemas de segurança; e d) agências com perfis exclusivamente em redes sociais (Facebook, LinkedIn e afins).

<sup>3</sup> Além da relevância referencial da autora na produção científica, na seção “Trocando ideias” de uma das agências, em que é apresentado um “Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa”, o material contempla a referência “KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2006.”

O conceito de “comunicação integrada” também é comunicado pelo mercado como a solução para integrar o *on* e o *offline*, os canais e os públicos “externos e internos”, mesmo que apresentado sem definições claras. Dessa forma, a supra menção ao termo o conduz à sua banalização. Há agências que promovem “soluções integradas”, capazes de atender as empresas “em todos os seus desafios de comunicação”. No entanto, as “competências”, “planos” e “visão” integradas referidas pelas agências carecem de definições – até mesmo do termo “comunicação integrada” -, e são mencionadas por meio de diversas frases soltas nos *websites*, sem embasamento. A visão integrada é abordada algumas vezes como um “pensamento da comunicação em seu conjunto” por meio da integração entre ações de Relações Públicas a outras de *Marketing* e Publicidade, parte de um “planejamento integrado”. A listagem dos serviços e produtos como uma “possível” definição do termo pelas agências revelaram a contradição com a sua própria ideia de integração e complexidade.

A promoção da “comunicação integrada” como um produto e/ou serviço, é muitas vezes conectada ao objetivo de formar uma “linguagem única” da comunicação. Contudo, o fato de uma campanha, por exemplo, utilizar as mesmas imagens, textos e tipologias em diferentes mídias não significa que a comunicação dessa marca seja essencialmente integrada, como explica Kunsch (2003, p.180). Também é possível inferir que a apresentação do serviço de “comunicação integrada” a partir de diversos outros serviços fragmentados, e até mesmo unidirecionais, não representa a “comunicação integrada” em si, tendo em vista a sua premissa da integração estratégica entre diversas áreas. Ademais, é essencial que as agências compartilhem a importância do processo integrado e articulado que consolida a organização de forma estratégica no mercado, não apenas divulgando os serviços de forma descontextualizada e os definindo como “comunicação integrada”. Afinal, a produção científica aponta que a comunicação não se dá mais pelo conjunto de atividades desenvolvidas de forma fragmentada, e sim em um processo integrado norteador do relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. É inegável que a utilização estratégica das mídias disponíveis é fundamental para a efetividade dos objetivos comunicacionais.

Uma outra associação com a palavra “integração” realizada pelas agências foi relacionada à conexão entre público externo e interno, como se a “comunicação integrada” unisse esses “dois públicos”. Contudo, do ponto de vista acadêmico, essa forma de referenciar os públicos como “externo” e “interno” adquiriu outro direcionamento. Essa discussão está presente na tese de Generoso (2019), que acredita que tal nomenclatura já não corresponde à complexidade dos públicos, das organizações, da sociedade, e conseqüentemente da própria comunicação, apesar de já ter sido suficiente por um tempo. Assim, esse pensamento nos faz refletir sobre como as organizações são continuações da sociedade, sendo “impossível pensar uma empresa e os seus componentes fora do ambiente onde está inserida, de seus mercados e da sociedade” (FERRARI; FRANÇA; GRUNIG, 2011, p.155). Como analisado anteriormente, na sociedade em rede em que estamos inseridos, delinear um espaço geográfico é quase impossível, tendo em vista a onipresença digital, as organizações como extensões da sociedade, sendo a organização um processo que é afetado e que afeta. Esse pensamento parece estar se consolidando na academia. Contudo, o mercado ainda tem o vício de se dirigir a essa comunicação mais engessada, direcionada e fragmentada<sup>4</sup>.

Em suma, a utilização do termo “comunicação integrada” nos *websites* é realizada de forma desconexa e não fundamentada, aspecto que evidencia uma banalização do conceito no mercado e um desalinhamento com as perspectivas acadêmicas, que utilizam o conceito como um ponto de partida e um norteador teórico. Mesmo com o esvaziamento do conceito, a “comunicação integrada” carrega um protagonismo competitivo, tanto para as agências, como para as organizações - aspecto observado a partir de agências que revelam o seu anseio em serem “referência em comunicação integrada”<sup>5</sup> e se promovem pelo termo. Recorrentemente, as agências definem “comunicação integrada” como um produto, um conjunto de serviços, ou como uma ferramenta. Esse cenário evidencia a visão do mercado sobre o conceito da “comunicação integrada” e sua prática, não compreendida como uma integração de áreas da comunicação, mas sim como um conjunto de serviços, o que, de certa forma, esvazia a complexidade do conceito de “comunicação integrada”. Dessa forma, a inexistência de uma definição clara e concreta da “comunicação integrada”, na perspectiva de Relações Públicas, por parte das agências evidencia o quanto a compreensão do conceito é superficial e limitada.

## Conclusões

O presente estudo buscou identificar as aproximações e os distanciamentos entre a academia e o mercado na aplicação e uso do conceito de comunicação integrada. As análises demonstraram que há um distanciamento na abordagem, tendo em vista que, predominantemente, a “comunicação integrada” na produção acadêmica se baseia na perspectiva das Relações Públicas, enquanto o mercado tem como principal base a “comunicação integrada” na perspectiva do *Marketing*.

Na academia, as Relações Públicas são consideradas detentoras da função de mediação, capazes de promover uma comunicação alinhada e eficaz, construindo uma ponte entre as organizações e seus públicos que seja integrada com as demais dimensões de comunicação. Isso se deve à interdependência das áreas de comunicação que, harmoniosamente, podem formar a excelência nos relacionamentos e nos fluxos de comunicação. Ademais, se a organização se comunica ‘muito para fora’, mas não olha para o dentro, terá trabalhadores inconscientes do propósito da empresa na qual trabalham e não conhecem a sua principal

<sup>4</sup> Isso também é evidenciado a partir da listagem de serviços, que nos traz uma ideia de fragmentação. O ato de conceituar a comunicação integrada por meio de serviços, esvazia o seu potencial muito mais profundo, e que deveria ser abordado de alguma outra forma.

<sup>5</sup> Uma das agências apresentou essa ideia como a sua “Visão”.

motivação, dificultando o estabelecimento de metas e o potencial de serem embaixadores da marca, transmitindo para os consumidores e a sociedade a imagem que a organização deseja.

Por parte das agências, a “comunicação integrada” foi relacionada diversas vezes à assessoria de imprensa, o que pode justamente carregar consigo ainda a ideia e o foco de se “mostrar e construir para fora”, direcionamento que exclui o olhar integrado da comunicação. A comunicação não pode se sustentar por meio de um processo unilateral, controlador, impondo uma única verdade sobre a organização. A metáfora da “comunicação interna simétrica de mão dupla”, de James Grunig (2009 apud RIBEIRO), compreende à necessidade de escutar os públicos e entender os seus sentimentos diante do ambiente organizacional. Sendo assim, para conseguir uma “comunicação excelente”, é necessário “pensar a comunicação interna como fator de humanização das organizações” (Kunsch, 2010 apud RIBEIRO, 2019), aspecto pouco presente nas abordagens das agências.

Portanto, o levantamento das aplicações práticas do termo “comunicação integrada” evidenciaram que o desenvolvimento teórico-conceitual e as propostas aplicadas nesses campos se diferem. As agências dizem enxergar a carência do mercado em se pensar a comunicação de forma mais integrada - a fim de ser mais ativa, inovadora e eficiente -, mas não conceituam o que seria esse *gap* e os caminhos que devem ser tomados para preenchê-lo.

O foco das agências sob a perspectiva do *Marketing*, no consumo e venda, no consumidor e cliente, faz parte do seu posicionamento no mercado. Contudo, na tese de Ehrenberg (2016), a autora evidencia a preocupação existente em integrar toda a comunicação mercadológica, sendo ela individualmente insuficiente para abordar a “comunicação integrada” sob uma ótica mais ampla. Segundo a autora, a preocupação com uma “comunicação integrada” ultrapassa o campo da publicidade e das ações voltadas para impulsionar as vendas (realizadas no campo do *marketing*), e deve permear todo o processo administrativo. Apenas focar no trabalho de integração da comunicação no campo do *marketing* e das vendas pode ser uma limitação do seu poder de atuação, considerando que todas as formas de posicionamento corporativo podem levar ao ato final da compra. Sendo assim, é essencial trabalhar em todos os níveis da comunicação, explorando suas potencialidades. Como esclarece Kunsch (2003, p.179 apud EHRENBURG, 2016) a “proposta sempre tem sido demonstrar que a “comunicação integrada” precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada.” Ademais, em sua tese, Alves (2015) também reitera que as competências comunicacionais no campo do *marketing* devem ser equilibradas e integradas com todas as formas de comunicação organizacional.

O foco na “comunicação integrada” sob a perspectiva do *Marketing* e a visão fragmentada e simplificada da “comunicação integrada” também não se alinha à ideia presente na tese de Bettega (2016). A autora destaca a reflexão de Kunsch (2003), que pontua que na sociedade contemporânea complexa, o desafio para a atividade de Relações Públicas é ser capaz de gerenciar a comunicação de forma a contribuir coadjuvamente à principal meta - o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações. Esses objetivos transpassam o foco mercadológico e econômico, tendo em vista que, como partes que integram o sistema social global, “as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade” (KUNSCH, 2003). Dessa maneira, a restrição da estratégia com o *marketing* não se mostra como suficiente para enfrentarmos os grandes desafios atuais.

Em conclusão, as análises e os dados descritos nessa pesquisa fornecem elementos para considerar o termo “comunicação integrada” na perspectiva das Relações Públicas como pouco compreendido, ou precariamente abordado e comunicado pelo mercado das agências, assessorias e consultorias de Relações Públicas em vista da - ampla - notoriedade e relevância do conceito na produção científica.

## Referências bibliográficas

ALVES, Victor Hugo Lima. **Discurso da marca**: uma abordagem da semiose comunicacional da marca. Tese (doutorado em Comunicação Social) - Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2015.

BETTEGA, Maria Lúcia. **Rituais corporativos como comunicação e suas relações com cultura organizacional**: um estudo no centro corporativo das empresas. Randon. 2016. 200 p. Tese (Doutorado em Comunicação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Escola de Comunicação, Arte e Design. Rio Grande do Sul.

EHRENBURG, Karla Caldas. **Bola na rede**: uma análise das estratégias comunicacionais de empresas esportivas no ambiente digital conectado. 2016. 228 p. Tese (doutorado em Comunicação Social) - Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016.

GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2a. edição, São Caetano do Sul, Difusão, 2011.

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

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Novas Narrativas da Comunicação em Organizações**. 318f. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo.