

## O Papel do Jornalista na Comunicação Organizacional Integrada<sup>1</sup>

Thais Bezerra de Moraes<sup>2</sup>

Resumo: A comunicação organizacional integrada compreende o conjunto de ações planejadas e executadas por profissionais que possuem habilidades para convergir ações da comunicação institucional, mercadológica e administrativa (KUNSCH, 2003). Este presente artigo apresenta as principais teorias e hipóteses levantadas sobre a comunicação organizacional integrada, sobre como as áreas nela empregadas funcionam de forma isolada e como convergem. O artigo também aponta o papel do jornalista como assessor de comunicação sendo fator interagente essencial nessa dinâmica.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Organizacional Integrada; Assessor de Comunicação; Jornalista.

### Introdução

Se observarmos as primeiras teorias da comunicação de massa – bala mágica e influência seletiva, por exemplo –, notamos que elas estavam atentas às influências imediatas das mensagens sobre a audiência dos meios de comunicação de massa. Porém, considerando a influência que a mídia exerce sobre a sociedade e a cultura da humanidade na atualidade, percebemos que “o verdadeiro significado das comunicações de massa na sociedade reside não em seus efeitos imediatos sobre audiências, mas nas influências indiretas, sutis, ao longo do prazo que têm sobre a cultura humana e a organização da vida social” (DEFLER; BALL-ROKEACH, 1993, p. 219).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 17 a 19 de junho de 2016

<sup>2</sup> Graduada em Jornalismo (2015), Faculdades Integradas de Jaú, cidade de Jaú, São Paulo. E-mail: ta.contato@hotmail.com

As teorias que visualizaram “a longo prazo”, como a teoria da modelagem e da mídia como agente de socialização, focaram em saber quais as influências dos meios nos indivíduos, de forma individual e coletiva. Entretanto, com as mudanças tecnológicas e sociais, viu-se necessário mudar o foco: considerando o processo de comunicação, em que visualizamos o emissor, a mensagem e o receptor, hoje há maior importância em conhecer o receptor para definir a linguagem da mensagem, o meio que usar, o momento de envio, etc. O receptor, agora, também influencia o meio e o emissor.

Vamos trazer essa reflexão para a comunicação organizacional. As empresas, indústrias e organizações que atuam no mercado atual se depararam, não de hoje, com a nova realidade relacional que as tecnologias de informação trouxeram. Com as tecnologias, a internet e os meios de comunicação, surgiram novos públicos e modificaram o comportamento dos públicos já existentes, tornando-os complexos. A simples divisão dos públicos de uma empresa como interno, misto e externo já não sana as necessidades do novo cenário das organizações (KUNSCH, 2007).

A pluralidade de públicos requer uma pluralidade de ações para os alcançarem. E é isso que a comunicação organizacional defende para as empresas que visam alcançar seus públicos de maneira mais eficaz.

Por outro ângulo, além de modificar os públicos, a tecnologia também alterou a forma de administrar uma empresa. Para Porém (2005), “as TIC’s representam hoje, para as organizações, um insumo importante, o passaporte para sua inserção no mundo em rede altamente competitivo e norteado pela capacidade de produtividade e competitividade em tempo real e virtual” (p. 50). Mais uma vez, integrar as áreas da comunicação tendem a suprir tais requisitos.

Faz-se necessário, então, que as empresas enfrentem de modo adequado às transformações ambientais, as atuais necessidades das pessoas, a universalização dos mercados e as diferentes e novas dinâmicas de negócios. Mas, para alcançar a plena eficiência de uma empresa, falta com certeza um esforço contínuo pela flexibilidade e a instantaneidade em responder a todas essas variações.

## 1 A comunicação e as organizações

A comunicação é responsável pela evolução humana. Aprender a se expressar foi a primeira ferramenta usada para promover socialização na “idade das pedras”. Por mais desenvolvida que a comunicação esteja, ela não perdeu seu sentido principal de evolução. Da mesma forma que a comunicação proporciona crescimento para a raça humana como um todo, ela o mesmo faz com as empresas.

Demorou para que as organizações entendessem o significado das mudanças que a tecnologia promoveu no cotidiano das pessoas. Na sociedade atual, pouco se distingue no significado as interações sociais presenciais das interações digitais. A realidade virtual não é mais paralela à realidade, elas se fundem no dia-a-dia dos cidadãos. Acostumou-se aos meios de comunicação móveis, que acontecem de forma instantânea e a todo o momento. Perdeu-se privacidade. Perdeu-se a impossibilidade de pesquisar por algo. A comunicação nunca esteve tão intrínseca no cotidiano de cada indivíduo e seu ambiente de trabalho não pode mais viver de forma isolada a essa realidade.

A comunicação é sinônimo de interação, diálogo, tornar algo comum à outras pessoas. Desse modo, não é válido considerá-la como uma simples transmissão unilateral de informações. Mas, por muito tempo, a comunicação nas organizações se resumiu em divulgar e controlar as informações. Entendia-se a comunicação organizacional como a divulgação de informações de uma empresa para com seus clientes e, vagamente, para seus funcionários. Essa forma tradicional de se gerenciar a comunicação organizacional enxergava poucos profissionais para executarem suas estratégias como, por exemplo, o administrador e o “relações públicas”.

Mas entende-se hoje como comunicação organizacional o processo de comunicação que ocorre em uma organização e suas mediações, sendo esta privada ou pública, em que todos os seus públicos de interesse são considerados, havendo planejamento nos âmbitos interno e externo.

O primeiro passo a ser dado é a criação de uma cultura comunicacional. Assim como já acontece no cotidiano das pessoas, as empresas precisam conectar os funcionários e fazer com que eles se sintam pertencentes à mesma. Se inteirar dos assuntos internos e contribuir com um fluxo de informação dinâmico precisa se tornar necessário.

O segundo passo é estabelecer as entradas e saídas para esse fluxo de informação, que deve passar por todos os setores, inclusive chefia, e em todas as direções. Também há a necessidade de sistemas de armazenamento de informações e meios de comunicação para transmissão, recepção e feedback. Todos os pontos supracitados carecem de diferentes profissionais da comunicação.

## 2 O que é comunicação organizacional integrada

Cardoso (2006, p.1123-1124) aponta que a comunicação organizacional precisa ser repensada, de forma a encontrar novos conceitos que superem os limites dos enfoques tradicionais da comunicação empresarial. Porém (2005) complementa Cardoso (2006) afirmando que:

Na verdade, na era da informação, a empresa, para sobreviver, teve que se reinventar. Ao mesmo tempo em que as tecnologias se tornaram fundamentais para agilidade e competitividade de seus negócios, as pessoas — funcionários, fornecedores, comunidade, sociedade civil etc. — se destacaram como pólo de investimentos e preocupações (PORÉM, 2005, p. 51).

Foram reflexões como estas que nos levaram à comunicação organizacional integrada.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional integrada compreende a convergência entre diversas áreas da comunicação, que são essenciais para as empresas, com ênfase na atualidade que se depara com a realidade das novas tecnologias. A autora divide essas áreas e subáreas da seguinte forma:

- a) Relações Públicas – comunicação institucional: marketing social, marketing cultural, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, identidade corporativa, imagem corporativa, editoração multimídia e publicidade institucional;
- b) Comunicação Interna – comunicação administrativa: processo comunicativo, fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras, mídias internas;
- c) Marketing – comunicação mercadológica: publicidade, promoção de vendas, feira e exposições, marketing direto, merchandising, venda pessoal.

Nos próximos tópicos, discorrerei sobre cada área de forma isolada, compreendendo diferentes autores. Desse modo, a interação entre elas será descrita em um tópico exclusivo.

## 2.1 Comunicação Institucional

A Comunicação Institucional, ou comunicação interna, possui diversos objetivos que são intrínsecos à imagem da instituição, empresa ou organização. A comunicação interna é a vertente que constrói a identidade da empresa e, tendo isso, engloba todas as posturas que uma empresa deve ter: postura para com seus empregados, seus clientes, seus acionistas, postura quanto ao fluxo da informação, as barreiras e ruídos, etc.

Desse modo, o profissional que atua na comunicação interna da empresa é responsável pela estratégia que define os objetivos a curto e longo prazo. Sendo assim, ele planeja, elabora e implanta as políticas de comunicação, prepara equipe para fiscalização das políticas, avalia os resultados e desenvolve projetos utilizando diferentes mídias.

O objetivo central é promover interação entre os públicos interno e externo da empresa, analisar a recepção e o comportamento e refazer os projetos de acordo com esses resultados. A ampliação do leque da comunicação interna à postura do conhecimento compartilhado e das relações humanas é resultado da demanda e necessidade que têm as novas organizações e as pessoas que constroem a empresa.

Além da comunicação interna, esse profissional é responsável por prever crises de imagem e preparar a empresa para enfrentá-las. Diante de uma crise, o gestor deve – de acordo com Forni (2002):

- a) Organizar uma equipe;
- b) Gerenciar as informações em nível interno;
- c) Gerenciar as informações em nível externo;
- d) Treinar um porta-voz;
- e) Promover reuniões;
- f) Atualizar o material constantemente;

g) Promover harmonia em todos os setores.

O plano de organização interna deve possuir sete funções. São elas: a) função informativa: transmitir dados e acontecimentos dentro da empresa; b) função de integração: identidade do grupo e sentimento de pertencimento; c) função de retroação: diálogo entre diferentes níveis hierárquicos; d) função de sinal: estabelece a imagem da empresa, cores, linguagem, etc; e) função comportamental: regras, metas e políticas; f) função de mudança: possibilita alterações na imagem e planos; g) função de imagem: tem o objetivo de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

## 2.2 Comunicação administrativa

A comunicação administrativa tem como principal objetivo processar e divulgar as informações do âmbito administrativo da empresa. É o controle dos fluxos informacionais, que podem tomar corpo em diferentes fluxogramas: pode ser descendente, ascendente, horizontal, circular ou transversal. Essas direções decidem de onde as informações partirão, qual a ordem de recepção, qual informação chegará em cada setor e como elas serão informadas (linguagem).

É da comunicação com teor administrativo que partem os ofícios, avisos e notificações, procurações, protocolos, editais e concursos, admissões, leilões, hastas públicas, petições, memoriais e várias outras formas de comunicados formais que tenham ligação com o funcionamento da empresa.

De acordo com Pimenta (2002), é necessário que o profissional responsável pela comunicação administrativa da empresa tenha cuidado para não burocratizar demais o funcionamento da empresa para que o *feedback* não seja comprometido e as ideias dos funcionários desconsiderados. Para tanto, Pimenta complementa:

Para as empresas reverterem esse quadro é preciso considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) no processo de trabalho e nas dependências da empresa. Nesta perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo será alcançado quando tornar-se possível os trabalhadores evidenciarem seus valores, socializando e confrontando-os com os de outros. (PIMENTA, 2002, p. 119)

Esse departamento também não escapou das mudanças e necessidades que vieram junto à tecnologia. Para Robert Srour (1998, p. 27 apud KUNSCH, 2007, p.42), “as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornarem-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através das tecnologias do teleprocessamento e da computação”.

### 2.3 Comunicação mercadológica

Segundo Colauto (2006), a comunicação mercadológica, ou mais especificamente, o *marketing*, é um recurso estratégico de uma empresa, que visa a sobrevivência, a expansão e a manutenção dela no mercado.

Vamos delimitar aqui algumas palavras-chave que definem o trabalho da comunicação mercadológica dentro de uma empresa. A primeira é pesquisa. Sem ela, não é possível alcançar os principais objetivos da comunicação mercadológica, que são: a) estabelecer uma estrutura interna capacitada a atender seus objetivos e monitorar as ações da concorrência; b) antecipar-se aos movimentos da concorrência; c) atuar de forma preventiva, evitando ataques aos propósitos conquistados; d) agir proativamente, visando inovações e conquistas de novas posições (TEIXEIRA DIAS; GONÇALVES; COLETA, 2004 apud COLAUTO, 2006).

A segunda palavra-chave é estratégia. Algumas perguntas devem ser respondidas para que uma estratégia seja traçada: O que? Pra que? Pra quem? A segmentação do produto e dos clientes é a essência da estratégia. “A evolução da estratégia está diretamente relacionada ao processo de aprendizado do gestor, responsável pelo desenvolvimento da estratégia, o qual pode adotar métodos de gestão mais defensivos ou proativos” (COLAUTO, 2006, p.4).

O terceiro ponto a ser considerado diz respeito aos canais de *marketing*. São as ações. Nesse campo, a comunicação voltada para o mercado tende a suprir as lacunas e corrigir os erros que ocorrem dentro do fluxo informacional, no tradicional processo de comunicação, que envolve: emissor, mensagem, receptor, código, canal, veículos de transmissão e recepção, ruídos e feedback.

---

O desafio para os canais de marketing é criar uma comunicação que rompa toda a desordem criada no processo de elaboração, transmissão e recepção das mensagens. Assim, a comunicação será considerada eficaz quando for concebida de forma compreensível e atraente pelo público-alvo (COLAUTO, 2006, p.6)

### 3 Como as áreas convergem

Os públicos, hoje, exigem mais dinâmica entre empresa e funcionários, clientes e comunidade que ela se insere, uma comunicação recíproca, de duas vias. Também exige engajamento social e ecológico. Nesse sentido, a comunicação empresarial não se sustenta hoje sem que tenha como novo objetivo uma cultura organizacional, em que todos se sintam envolvidos. Desse modo, a chamada comunicação empresarial – ou administrativa – não sobrevive no cenário moderno sem se integrar à comunicação organizacional (CARDOSO, 2006, p.1128).

A segunda palavra-chave apontada por esse artigo como crucial para a comunicação mercadológica, a estratégia, se assimila às outras áreas de atuação da comunicação organizacional integrada ao se importar com “o todo” da empresa.

Vou exemplificar: a estratégia mercadológica de uma empresa parte da delimitação dos produtos e dos clientes e do apontamento dos públicos-alvo, mas o segundo passo é considerar a organização da empresa, suas metas, seus princípios e imagem. “O conceito de estratégia apresenta associações que vão desde um preciso curso de ação até um complexo posicionamento organizacional, ou seja, alma, personalidade e razão de ser de uma empresa” (COLAUTO 2006, p.4) Sendo assim, converge-se à comunicação institucional, aquela que cuida da imagem corporativa.

O fluxo informacional da empresa, que pode ser descendente, ascendente, horizontal, circular ou transversal, é decidido e comandado pelo setor da comunicação empresarial. Entretanto, os profissionais da comunicação institucional se depararão diversas vezes com esse mesmo fluxograma e, muito sabiamente, será o elo que converge as duas áreas.

O mesmo esquema comunicacional que serve para manusear as necessidades administrativas da empresa serve para abastecer as necessidades organizacionais da empresa, no que se refere a imagem da mesma perante seu público interno. Manter os



meios de comunicação e informação constantes proporciona aos funcionários o sentimento de pertencimento e de transparência da empresa.

Uma filosofia empresarial restrita ao marketing certamente não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade. Elas terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações (KUNSCH, 2007, p. 42)

De acordo com Porém (2005), a interação das empresas com seus públicos tornou-se a mais importante estratégia de *marketing*, a ponto de “o sucesso e insucesso de seus negócios dependerão necessariamente da estratégia de sua comunicação com eles” (p. 52). A tecnologia e o acesso a informação abriu o leque de possibilidades para os cidadãos que, conseqüentemente, passaram a exigir mais de seus “fornecedores”. Perceba nesse ponto que integrar a comunicação mercadológica à comunicação institucional tornou-se estratégia de *marketing*.

#### 4 A importância do jornalista como assessor de comunicação

Kunsch (2003) dá preferência aos profissionais formados em relações públicas no que se refere ao exercício da comunicação institucional. Entretanto, entre as funções relacionadas pela autora, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa e a editoração multimídia são funções exercidas prioritariamente por jornalistas. O jornalista com formação em comunicação social também está apto para executar planos de marketing cultural, subtema também citado pela autora.

Para Duarte<sup>3</sup>, “tanto o jornalista quanto o homem público têm um compromisso em comum: informar a sociedade” (p.2). O artigo se trata do relacionamento do jornalista com as fontes das áreas públicas, como os políticos, por exemplo. Mas considera-se aqui que o empresário, como gerador de emprego e obtentor de lucro sob a sociedade, uma figura pública e possível fonte para a imprensa.

Ainda de acordo com Duarte, nos processos de relacionamento dos setores públicos (ou considerados públicos) com a sociedade, é crucial a existência de

---

<sup>3</sup> Publicação online para o site Comunicação e Crise, de João José Fiori, disponível em:  
<<http://jforni.jor.br/forni/files/Guia%20-%20Jorge%20Duarte.pdf>>

instrumentos de comunicação direta, comunicação dirigida, publicidade e comunicação de discursos. O jornalista, familiarizado com a realidade das fontes, torna-se demasiadamente importante para fazer da empresa uma boa fonte de informação para a imprensa e para a sociedade.

Por essa aptidão em assessoria de imprensa, o jornalista possui conhecimento para trabalhar com a imagem corporativa de uma empresa, pois é por meio desse tramite que a imagem positiva da empresa é reforçada. Segundo Di Bella (2011), foi justamente sua atuação em assessoria de imprensa que o fez integrar outras competências:

A ampliação das atividades das assessorias de imprensa levou o profissional jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas, tornando-se um gestor de comunicação, e isso privilegiou a integração de outros profissionais, como o relações públicas e o publicitário, formando assim, uma equipe multifuncional e eficiente (DI BELLA, 2011, p.43)

A assessoria de imprensa está incorporada na assessoria de comunicação, porém ela é especializada na elaboração de estratégias e no uso contínuo de ferramentas que proporcionam o relacionamento com diversos canais da grande imprensa, visando à consolidação da sua imagem e a ampliação de seu potencial no mercado.

Na assessoria de imprensa, o jornalista produz o conteúdo certo para o veículo certo, de forma a ascender a imagem da empresa de forma indireta, ou seja, sem publicidade direta. O jornalista também é o profissional responsável pela elaboração da mídia interna da empresa: house organ, jornal mural, blogs, sites, TV interna, rádio, entre outros.

Na assessoria de comunicação, o comunicador social (com ênfase tanto como jornalismo tanto como em publicidade e propaganda) é responsável primário pelo fluxo de informação entre as “sociedades” da empresa, os chamados públicos-alvo.

### **Considerações finais**

A comunicação nunca foi tão presente na vida das pessoas que fazem parte de uma sociedade. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) e as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC's) transformaram a realidade das

comunidades e, como consequência, das empresas que nela existem. A população se apoderou das tecnologias e aprenderam a se comunicar de novas formas e, com isso, passou a cobrar o mesmo das empresas que antes não mantinham interação com os que lhe forneciam mão de obra e lucro.

Instalar um sistema de comunicação se tornou crucial para as organizações. Hoje, conta como diferencial entre a concorrência. Como tudo nessa era digital, a evolução foi rápida até mesmo nessa nova área: em pouco tempo um simples sistema de comunicação já não era suficiente.

A comunicação organizacional integrada surge para suprir os anseios dos empresários, funcionários, clientes, comunidade e terceirizados. Compilar em um só sistema o conhecimento de todas as áreas que competem a comunicação social.

O jornalista possui papel crucial na assessoria de imprensa e na comunicação interna e institucional dentro desse sistema convergente. Como comunicador, é apto à elaboração de estratégias de interação entre os públicos; como jornalista, é eficaz em elaborar produtos e serviços relacionados aos veículos midiáticos.

## **MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS**

A pesquisa partiu de ideias teóricas gerais sobre a comunicação organizacional integrada e sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que foram aplicadas na dedução particular dessa pesquisa de que o jornalista possui papel fundamental nessa vertente da comunicação administrativa (método dedutivo). O método de procedimento foi bibliográfico (livros, teses, dissertações e artigos científicos).

## **Referências Bibliográficas**

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Ed: 40 (6). Págs 1123 a 1144. Rio de Janeiro, 2006.

COLAUTO, Romualdo Douglas et al. Identificação de canais de comunicação mercadológica utilizados como mecanismos para delineamento do planejamento estratégico. **Revista ConTexto**, v. 6, nº 9. Porto Alegre: 2006

DEFLEUR, Melvin L.; BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da Comunicação de Massa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

DI BELLA, Priscilla Pompeu Piva. **Jornalista, relações públicas e assessoria de imprensa: um problema de comunicação**. 2011. 123 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero, São Paulo.

DUARTE, Jorge. **Pequeno guia de relacionamento com a imprensa para fontes da área pública**. Publicação online para o site Comunicação e Crise, de João José Fiori. Disponível em: < <http://jforni.jor.br/forni/files/Guia%20-%20Jorge%20Duarte.pdf>> Acesso em 23 de março de 2016.

FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**. Entrevista à revista Organicom – Revista Brasileira de comunicação Organizacional e Relações semestre de 2007. São Paulo: ECA/USP, 2007. Pgs. 196 a 211.

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

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Revista Signo y Pensamiento**. Ed: 51. Volume: XXVI. Bogotá, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2002.

PORÉM, Maria Eugênia. **A gestão da comunicação e da informação nas empresas contemporâneas sob a ótica da responsabilidade social**. 2005. 223p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Estadual Paulista, Bauru - SP.