

## COMUNICAÇÃO 360 GRAUS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA INSTITUIÇÕES E EMPRESAS

*Data de aceite: 01/12/2023*

### **Edwaldo Costa**

Pós-doutor em Jornalismo pela Universidade de São Paulo (USP). Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Atuou como professor de Jornalismo na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), no Centro Universitário Toledo de Araçatuba e na União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo. Trabalhou no Centro de Comunicação Social da Marinha do Brasil, na Assessoria de Comunicação do Ministério da Defesa e na Assessoria de Comunicação do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR). O organizador do e-book é membro efetivo da Academia de Letras do Brasil-DF, cursa outro pós-doutorado em História na UnB e em Comunicação e Saúde na Daphne Cockwell School of Nursing – Toronto Metropolitan University. Atualmente é Assessor de Comunicação na Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha.  
<http://lattes.cnpq.br/3950553227038648>  
<https://orcid.org/0000-0002-3416-3815>

### **Taise da Silva Oliveira**

Pós-Graduada em Administração de Marketing e Comunicação Empresarial pela Universidade Veiga de Almeida e Repórter da Agência Marinha de Notícias da Marinha do Brasil.

**RESUMO:** Este artigo, por meio da metodologia bibliográfica, tem como objetivo analisar a importância da comunicação 360 graus como estratégia para instituições e empresas públicas e privadas. A comunicação integrada é fundamental no atual cenário, em que a informação circula rapidamente e as interações são cada vez mais complexas – contexto no qual essa abordagem se torna crucial para estabelecer relacionamentos sólidos com os públicos-alvo, fortalecer a imagem corporativa e alcançar os objetivos organizacionais. As instituições e empresas precisam estar atentas às mudanças nesse campo, buscando estratégias eficazes que permitam alcançar seus públicos de forma abrangente e coerente. Essa estratégia comunicacional surge como uma resposta a essa necessidade, proporcionando um olhar atento sobre todas as formas de

interação entre a organização e seu ambiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação. Comunicação 360 graus. Comunicação Estratégica.

## 360 DEGREE COMMUNICATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR INSTITUTIONS AND COMPANIES

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the importance of 360-degree communication as a strategy for public and private institutions and companies, using a bibliographic methodology. Integrated communication is essential in the current scenario, where information circulates rapidly and interactions are increasingly complex. In this context, adopting a 360-degree communication approach becomes crucial to establish strong relationships with target audiences, strengthen corporate image, and achieve organizational objectives. Institutions and companies need to be aware of the changes in this field, seeking effective strategies that allow them to reach their audiences comprehensively and coherently. 360-degree communication emerges as a response to this need, providing a keen focus on all forms of interaction between the organization and its environment.

**KEYWORDS:** Communication. 360-degree Communication. Strategic Communication.

### 1 | INTRODUÇÃO

A comunicação 360 graus é uma estratégia que visa integrar todas as formas de comunicação em uma instituição ou empresa pública ou privada, criando uma abordagem holística e consistente. Essa abordagem busca realizar a transmissão da mensagem de forma eficiente e coerente em todos os pontos de contato com o público-alvo.

Antes de adentrar o conceito de Comunicação 360 graus, é relevante compreender a diferença entre empresa e instituição. Enquanto uma empresa é uma entidade formada com o objetivo principal de obter lucros e atender às necessidades do mercado, uma instituição tem como finalidade promover valores sociais e/ou culturais. Essa distinção é crucial para entender como se dá a comunicação em ambos os casos, pois cada um possui suas particularidades e objetivos específicos. Como afirmou Peter Drucker (1996): “A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”. Ou seja, para traçarmos estratégias eficientes de comunicação 360 graus, é imprescindível conhecermos as características e os propósitos das organizações envolvidas.

Segundo Kunsch, em comunicação organizacional estratégica, a área de comunicação, devido à sua natureza, está sincronizada com a sociedade e os acontecimentos sociais, econômicos, políticos, entre outros, e isso é naturalmente reproduzido e apropriado pela comunicação das organizações (KUNSCH, 2016).

Para Marques (2018), “a comunicação 360 graus se baseia na ideia de que todas as partes envolvidas em um processo comunicativo devem estar alinhadas e trabalhando juntas para alcançar os objetivos desejados”. Isso significa que tanto a comunicação interna quanto externa devem ser consideradas, garantindo que todos os departamentos estejam

alinhados e compartilhem a mesma visão.

Um aspecto importante da comunicação 360 graus é a utilização de múltiplos canais para transmitir a mensagem. Segundo Silva (2014), “é essencial explorar todas as possibilidades disponíveis, como mídias sociais, website, publicidade impressa e digital, eventos corporativos, entre outros”. Dessa forma, a empresa consegue alcançar diferentes públicos e adaptar sua mensagem às características de cada canal.

Além disso, a comunicação 360 graus busca criar uma experiência consistente para o público em todos os pontos de contato com a marca. De acordo com Santos (2018), “uma mensagem clara e coerente contribui para fortalecer a identidade da marca e estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente”. Assim, é fundamental garantir que todos os materiais de comunicação estejam alinhados visualmente e verbalmente.

Outro ponto-chave da comunicação 360 graus é o *feedback* constante do público. Conforme destacado por Moreira (2019), “é importante estar atento às reações e opiniões dos clientes para ajustar a estratégia de comunicação, identificar pontos de melhoria e identificar novas oportunidades”. Isso significa que a empresa deve estar aberta ao diálogo com seus consumidores e utilizar os canais adequados para receber e responder *feedbacks*.

A comunicação 360 graus também envolve a integração da equipe interna. De acordo com Oliveira (2020), “uma comunicação eficiente dentro da empresa é fundamental para garantir que todos estejam alinhados em relação aos objetivos, valores e estratégias da organização”. Portanto, investir em treinamentos e incentivar a troca de informações entre os colaboradores é essencial para o sucesso dessa abordagem.

Além disso, a transparência é um elemento central na comunicação 360 graus. Como ressaltado por Costa (2017), “a honestidade e a clareza nas mensagens são fundamentais para construir confiança e credibilidade junto ao público”. Isso significa evitar promessas vazias ou ocultar informações importantes, pois isso pode prejudicar a reputação da empresa ou instituição.

Outro aspecto relevante é a personalização da mensagem. Segundo Lima (2006), “cada cliente possui necessidades e preferências específicas, portanto adaptar a mensagem de acordo com o perfil do público-alvo é essencial para criar impacto”. Isso pode ser feito através da análise de dados sobre o comportamento dos consumidores, permitindo uma comunicação mais direcionada e relevante.

A abordagem baseada em pesquisa bibliográfica permitiu uma análise aprofundada do tema, reunindo diferentes perspectivas e contribuições teóricas relevantes.

Neste artigo, será possível perceber que a comunicação 360 graus é uma estratégia comunicacional moderna, que envolve a utilização de múltiplos canais, o alinhamento interno, a transparência, o *feedback* do público e a personalização da mensagem. Ao adotar essa estratégia, as instituições e empresas podem fortalecer sua imagem e estabelecer um relacionamento duradouro com seus clientes.

## 2 | BREVE HISTÓRICO

Com a Revolução Industrial, quando a produção em larga escala exigiu o aumento das vendas, surge a Comunicação Publicitária. Divulgar os produtos tornou-se ponto importante para que as empresas esvaziassem seus estoques.

Conforme Lendrieve et al (2010), para atender a essa demanda, fez-se necessário a chamada comunicação **one to many** (de um para muitos, e idêntica para todos os destinatários), em massa não segmentada. Ou seja, a mensagem é a mesma para todos, veiculada por meio de anúncios em jornais, cartazes, rádio, e ganhou ainda mais força com a chegada da televisão.

Diante daquele novo momento, da produção em massa e do aumento da concorrência, mudar tornou-se inevitável, sendo fundamental criar um diferencial e, assim, apresentar-se ao público como melhor que os concorrentes. A frase “O cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto”, dita pelo primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo, Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, não satisfazia mais. A diferenciação dos produtos, conseguida com a integração do *design*, necessitou segmentar a comunicação e criar produtos diferentes para pessoas especiais. Esse tipo de comunicação voltada para nichos ficou conhecida como comunicação **one to few** (de um para poucos, específica para cada segmento), feita para grupos específicos e realizadas por e-mail, telemarketing etc.

Ainda conforme Lendrieve et. Al (2010), com a chegada dos anos 1990 e o desenvolvimento dos programas de fidelização, a comunicação **one to one** (de um a um, comunicação individual) passou a visar a individualização do cliente, tornando-o único e especial, buscando entender as necessidades dele.

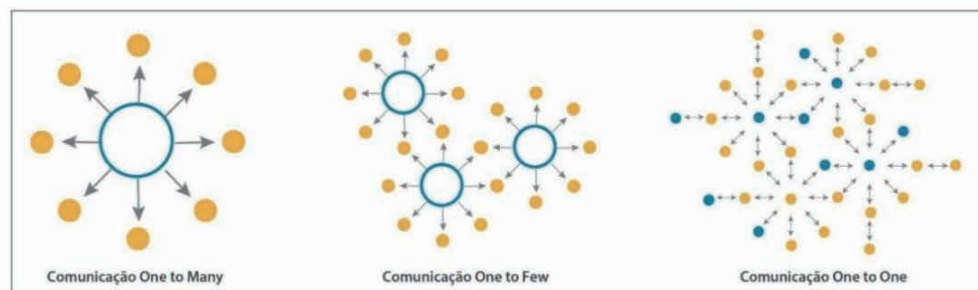


Figura 1 - Diagrama da comunicação

Fonte: Adaptado do site [medium.com/fluidity](https://medium.com/fluidity)

A comunicação continua evoluindo e, cada vez mais, tem se apresentado como uma abordagem indispensável para as instituições e empresas nos dias atuais. Por isso, estratégias comunicacionais buscam, cada vez mais, aproximar e estabelecer relacionamentos sólidos com os públicos-alvo, para fortalecer a imagem e alcançar os

objetivos organizacionais almejados.

No entanto, é necessário um planejamento cuidadoso e uma gestão eficiente para garantir a coerência das mensagens e o monitoramento constante dos resultados obtidos. “Para ser eficaz, a comunicação organizacional deve abordar todas as dimensões do ambiente de negócios, adotando uma perspectiva 360º” (Smith, 2018).

Muitas vezes a comunicação nas organizações é fragmentada e limitada a poucos canais específicos. Para maximizar o impacto da mensagem transmitida, é necessário adotar uma perspectiva 360 graus. É fundamental que as organizações invistam na implementação de estratégias de comunicação 360 graus para maximizar seu impacto e obter vantagem competitiva.

Vasconcelos (2009) afirma que o profissional de comunicação deve ser um bom estrategista. Como em um jogo de xadrez, precisa ter a visão completa do tabuleiro e conhecer as possíveis movimentações e, assim, com habilidade, traçar a estratégia correta para o alcance dos resultados desejados.

A forma como os avanços tecnológicos afetaram a comunicação mudaram significativamente, e essa tendência também chegou às instituições. O simples processo de compra e venda evoluiu para um relacionamento emocional entre as partes envolvidas. Criar experiências positivas torna-se crucial para o sucesso do relacionamento: o consumidor é transformado em fã da marca enquanto construir boas relações com seu público passa a ser fundamental para o êxito da instituição ou da empresa.

Por meio da implementação da comunicação 360 graus, utilizando uma abordagem multicanal que opera de modo integrado, tanto on-line como off-line, e com uma linguagem consistente, centrada em estratégias personalizadas e emotivas, as empresas são capazes de manter um relacionamento próximo e satisfatório com o seu público.

O objetivo das novas formas de comunicação, das instituições e empresas públicas e privadas, é proporcionar uma experiência única e positiva. As instituições buscam construir identificação e laços emocionais, alinhando percepções, desejos e valores.

A organização, por sua vez, estabelece as escolhas fundamentais e permanentes da sua estratégia comunicacional. Tendo em vista que uma boa comunicação consiste em um conjunto integrado de decisões - que visam a mobilização dos recursos necessários para alcançar seu objetivo: levar a mensagem correta para cada público, de maneira específica -, a organização deve usar os canais mais assertivos, no momento mais adequado. É fato que para criar relacionamento, ser vista e lembrada de maneira positiva, a instituição precisa saber fazer a comunicação chegar e, atualmente, se comunicar de várias maneiras e por vários canais.

### **3 | A COMUNICAÇÃO 360 GRAUS COMO ESTRATÉGIA**

Como já dito, a comunicação 360 graus é uma abordagem estratégica que busca

englobar todos os canais e meios de comunicação disponíveis, com o objetivo de estabelecer um fluxo de conversação completo, que percorra todas as direções. Essa estratégia visa garantir o máximo de interação e conquistar o público ou a sociedade, dependendo da instituição.

Para compreender melhor a importância da comunicação 360 graus, é necessário entender que não se trata apenas de agir pontualmente em um formato de divulgação para promover um produto ou serviço. O seu principal foco está em atingir um pensamento mais completo, capaz de visualizar o mercado ou a sociedade como um campo vasto de oportunidades.

Ao adotar a comunicação 360 graus, a empresa ou instituição amplia sua visão sobre as ferramentas possíveis para realizar ações tanto de curto prazo - voltadas para metas imediatas - quanto de médio e longo prazo, visando ao desenvolvimento contínuo da instituição.

Segundo Kotler (2006), “a comunicação 360° é fundamental para a construção e o fortalecimento das relações entre a marca e seus públicos”. Isso significa que essa estratégia vai além do simples envio unilateral de mensagens publicitárias ou informativas. Ela prioriza a interação bidirecional, permitindo que os consumidores também participem do processo comunicativo.

Assim, através dos diversos canais disponíveis - como redes sociais, blogs, sites, eventos presenciais etc. - a empresa pode estabelecer diálogos com seu público-alvo. Através desses diálogos são obtidos *insights* valiosos sobre as preferências e necessidades dos consumidores, possibilitando ajustes e melhorias nos produtos ou serviços oferecidos.

Além disso, a comunicação 360 graus também permite que a instituição ou empresa esteja presente em todas as etapas do processo de decisão dos públicos ou consumidores. Desde o momento em que eles se tornam cientes da existência da marca até o pós-venda, é importante manter uma comunicação constante e eficiente, proporcionando suporte e garantindo a satisfação do público ou cliente.

No entanto, para que essa estratégia seja efetiva, é necessário um trabalho de gestão adequado. É preciso estabelecer metas claras, definir os canais mais adequados para cada tipo de mensagem e monitorar constantemente os resultados obtidos.

A comunicação 360 graus é uma ferramenta poderosa para conquistar o grande público da empresa. Ao adotá-la, a instituição pode estabelecer um fluxo de conversação completo, que percorra todas as direções. Isso possibilita maior interação com os públicos/consumidores e um entendimento mais profundo das suas necessidades e desejos.

Portanto, investir na comunicação 360 graus significa estar atento às oportunidades do mercado e buscar constantemente formas de se aproximar do público-alvo. É por meio dessa abordagem estratégica que a instituição ou empresa se fortalece e garante seu desenvolvimento contínuo no cenário atual.

A comunicação 360 graus é uma estratégia que busca integrar todos os pontos

de contato da empresa com seus diferentes *stakeholders*, tanto internos quanto externos. Ela envolve o uso eficiente de diversas ferramentas de comunicação, como publicidade, relações públicas, marketing digital, eventos, redes sociais, entre outras. Essa abordagem visa criar uma experiência consistente para o público em todos os canais utilizados pela organização.

Ainda segundo Kunsch (2003), as organizações emitem informação para vários públicos e devem estar atentas ao fato de que essa comunicação nem sempre causa efeitos positivos, ou é aceita imediatamente, cumprindo o objetivo a qual foi proposta. Os gestores deverão ter um olhar crítico e interpretativo, observando os aspectos relacionais, internos, externos e sua complexidade, e, assim, avaliar o nível de entendimento da mensagem por parte de seus receptores. A pesquisadora relata ainda que a identidade da organização está presente não só em seus valores, como também na percepção do público, ou seja, como o público interno e externo a enxerga. Muitas vezes, a imagem idealizada pela empresa não é a mesma entendida pelos públicos. Por isso, a construção de uma imagem positiva e corporativa forte deve estar atrelada ao comportamento institucional e integrada a um discurso coerente.

É fundamental garantir a consistência das mensagens em todos os canais utilizados pela organização, bem como monitorar o *feedback* do público para realizar os ajustes necessários. Além disso, é importante que a empresa tenha profissionais capacitados e dedicados para gerenciar essa abordagem de forma adequada.

Na concepção de Paulo Cardoso (2010), nas últimas décadas, ocorreu uma grande mudança na atitude dos consumidores, que se tornaram mais complexos e exigentes com o poder de escolher o conteúdo que desejam assistir. Com a chegada das novas mídias e novas formas de utilização, as mensagens publicitárias se difundiram, e a unicidade de discurso precisa ser mantida para que a marca não perca sua essência. Porém, mesmo com toda inovação midiática, a publicidade mantém os seus princípios de comunicação persuasiva. Portanto, com espontaneidade e disciplina, é preciso desenvolver um conceito criativo, original e relevante, que desperte emoções, visto que uma boa ideia criativa tem mais potencial para ser recordada e estabelecer uma relação emocional com o consumidor.

A comunicação planejada deve atuar sobre os líderes de opinião e todos os que poderão contribuir para a imagem da instituição junto ao mercado e à sociedade. Ou seja, definir com clareza o público desejado e estabelecer as ações certas são de suma importância para o sucesso da campanha (LENDRIEVE, et al, 2010).

A comunicação multicanal integrada, a ser tratada com a visão 360 graus, tem como objetivo tornar coerentes as mensagens que são difundidas por diversos canais. A seguir, Duncan e Everett propõem uma definição mais abrangente em relação ao tema.

A comunicação multicanal integrada (CMI) tem por objetivo um melhor retorno dos investimentos em comunicação, colocando em prática uma estratégia baseada numa arquitetura de canais diferentes, funcionando em

sinergia e veiculando as mensagens coerentes. É orientada para os clientes e determinada, principalmente, pelos dados quantificados dos clientes, das suas percepções e dos seus comportamentos. A sua eficácia passa pelas competências pluridisciplinares dos responsáveis que as comandam. (DUNCAN; EVERETT apud LENDRIEVE et al, p.499, 2010)

Integração não é uma camada adicional na comunicação, mas sim uma arquitetura criativa que deve alcançar diversos perfis de público através de diferentes canais. Atualmente, uma estratégia eficiente requer mais criatividade nos canais do que nas mensagens em si para garantir fácil compreensão e implementação.

Para que a comunicação 360 graus funcione de forma plena e coordenada, é necessário que haja uma excelente comunicação integrada dentro das organizações. Para tanto, os comunicadores precisam conhecer a instituição e seus públicos.

É preciso entender que comunicação 360 graus, comunicação institucional e marketing holístico são diferentes mas, unidos, possibilitam eficiência na comunicação.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, temos testemunhado uma rápida evolução no campo da comunicação. O advento das mídias sociais e o crescimento exponencial do acesso à internet transformaram completamente a forma como nos comunicamos. Nesse contexto, surge a necessidade de adotar estratégias mais abrangentes que permitam alcançar os públicos-alvo em diferentes plataformas e momentos-chave. É nesse cenário em que se destaca a comunicação 360 graus.

Como já mencionado acima, a comunicação 360 graus é uma abordagem que visa criar uma experiência completa e consistente para o público-alvo, envolvendo todos os pontos de contato possíveis entre uma organização e seu público. Ela incorpora canais tradicionais (como impressos, rádio e televisão) e digitais (mídias sociais, websites, blogs), além de eventos presenciais e relacionamentos interpessoais.

Ao adotar uma estratégia de comunicação 360 graus, as organizações podem se beneficiar criando uma imagem positiva e fortalecendo organização. Além disso, permite que as mensagens sejam adaptadas para cada canal específico, aumentando a eficácia da comunicação. A abordagem 360 graus também pode melhorar o engajamento do público-alvo, gerar confiança e empatia.

Embora a comunicação 360 graus ofereça inúmeras vantagens, também enfrenta desafios significativos. Um dos principais é a necessidade de acompanhar constantemente as tendências tecnológicas e as mudanças nos padrões de consumo de informações. Além disso, a coordenação entre diferentes departamentos dentro de uma organização pode ser complexa, exigindo uma estrutura adequada de gerenciamento e colaboração.

A comunicação 360 graus tem sido amplamente adotada em diversos setores, como marketing, relações públicas e educação. Empresas líderes têm utilizado essa abordagem



para criar campanhas publicitárias consistentes em diferentes canais, garantindo maior alcance e impacto nas mensagens transmitidas. Instituições de ensino também têm implementado programas de comunicação integrados para otimizar o envolvimento dos alunos e promover uma experiência acadêmica mais completa.

Conclui-se que a comunicação 360 graus representa uma evolução necessária na era digital, em que múltiplos canais coexistem e competem pela atenção do público-alvo. Ao adotar essa abordagem holística, as organizações podem construir relacionamentos mais fortes com seu público, fortalecer sua marca e atingir resultados efetivos principalmente em momentos de crise. No entanto, é importante reconhecer os desafios e investir em uma gestão adequada para garantir o sucesso da comunicação 360 graus.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Antony. Comunicação 360º: Conceito e importância para o marketing digital. Futura, 2017.

DRUCKER, Peter F. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. Tradução Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LENDREVIE, Jacques; et al. Publicitor: comunicação 360º online offline. 7. ed. Alfragide: Publicações D. Quixote, 2010. MARQUES, Vasco. Redes sociais 360: como comunicar online. Coimbra: Actual, 2016.

LIMA, Venício Artur de. Comunicação, poder e cidadania, Rastros, Joinville, n.7, ano 7, p.8-16, 2006.

MARQUES, Vasco. Marketing Digital 360. 2º Edição, Editora: Leya, 2018.

OLIVEIRA, Aline Barbosa. "Fato ou Fake", uma tentativa de retorno ao gatekeeper. Revista Uninter de Comunicação, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 4-14, jun. 2020.

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança. Rio de Janeiro, Qualitmark Editora, 2019.

SILVA, Marília Salveri. (2020). Gestão da Comunicação Integrada. Editora: UnB, 2014.

SMITH, John. Communication Strategies for Organizations. London: Routledge, 2018.