



Comunicação Integrada nas organizações: um estudo sobre a Secretaria de Comunicação do Governo de Sergipe¹

Díjna Andrade TORRES²

Ellen Charlyze ROCHA³

Hádam Torres LIMA⁴

Mônica Solbes BARIONI⁵

Matheus Pereira Mattos FELIZOLA⁶

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

RESUMO

No atual cenário das organizações, observa-se a recorrente necessidade de um maior e mais eficaz gerenciamento das ações comunicacionais internas e externas das empresas. O presente artigo se propõe a analisar a Comunicação Integrada na Secretaria de Comunicação do Estado de Sergipe. Para tanto, foram tomados como base os principais conceitos relativos aos componentes de tal tipo de gestão e, em seguida, o estudo de caso parte para a análise dos núcleos comunicacionais que a Secretaria possui e os processos dos quais se utiliza para estabelecer a integração das áreas de comunicação que a compõem.

PALAVRAS - CHAVE: Comunicação Organizacional, Comunicação Integrada, Secretaria de Comunicação.

1. INTRODUÇÃO

Ferramenta essencial para o andamento das ações comunicacionais dentro de uma organização, a comunicação organizacional se apresenta como condição fundamental para o gerenciamento e funcionamento de uma empresa, pois a mantém em constante inter-relação com seus sistemas internos e externos. O bom desenvolvimento da comunicação dentro de uma empresa, a auxilia diretamente a atingir seus objetivos organizacionais, pois racionaliza e alinha as atividades relacionadas aos processos de trabalho e comunicação.

¹ Trabalho apresentado na Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em comunicação, evento componente do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste

² Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Jornalismo da UFS, email: dijnatorres@gmail.com

2

³ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Jornalismo da UFS, email:

⁴ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Jornalismo da UFS, email:

⁵ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Jornalismo da UFS, email:

⁶ Professor do curso de Comunicação Social da Universidade Tiradentes (Unit) e da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Doutorando em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), mestre em Meio Ambiente pela UFS e publicitário pela Unit. matheus_pereira@unit.br



A integração das diversas áreas da comunicação nas organizações constitui um processo no qual o fator sinérgico está em primeiro lugar. A prática da utilização da comunicação integrada nos quadros organizacionais, que já se estende num espaço de 20 anos, foi resultado de mudanças estruturais nos públicos e, conseqüentemente, nos mercados, que, desse modo, se impuseram como exigências para a gestão da comunicação nas empresas (CASALI).

Com a adoção de tais paradigmas, a comunicação integrada dentro das empresas passou a ser valorizada, à medida que tomou forma no composto da comunicação organizacional e tornou necessária a junção de cada aspecto desta para estabelecer o alinhamento das ações empresariais.

O artigo em questão se propõe a analisar a Comunicação Integrada na Secretaria de Comunicação do Estado de Sergipe, tomando como base os principais conceitos relativos aos componentes de tal tipo de gestão e sua importância no âmbito das organizações. Em seguida, com fundamentação nos conceitos, o estudo de caso parte para a análise dos núcleos comunicacionais que a Secretaria possui e os processos dos quais se utiliza para estabelecer a integração das áreas de comunicação dentro da gestão.

A metodologia foi pautada em pesquisas bibliográficas, a respeito dos temas de comunicação integrada, comunicação organizacional e dos aspectos que as envolvem. Com o estudo de caso, que é alicerçado à observação e pesquisa de campo, foi possível compreender as ações implementadas na Secretaria de Comunicação do Estado de Sergipe e, dessa forma, unir a teoria à prática através da demonstração dos resultados observados.

2. Comunicação Integrada

No cenário mercadológico das organizações, a integração das áreas de comunicação se tornou uma exigência para a manutenção das atividades corporativas. Essa nova prática trouxe a percepção de que as áreas da comunicação não devem ser aplicadas de maneira individualizada e centralizada.

As mudanças introduzidas no panorama das organizações pelo surgimento de diferentes perfis de públicos e pela concorrência, fizeram com que a comunicação integrada fosse adotada como modelo de gestão e tivesse seu lugar garantido dentro do sistema empresarial.

No presente contexto, o trabalho integrado dos profissionais que constituem o corpo funcional de comunicação de uma empresa passa a ser pautado na unificação dos



discursos, conceitos e valores para que se atinja um objetivo comum. A consolidação da imagem da empresa, no sentido de abrir a organização para os seus diversos públicos e gerar opinião pública favorável possibilita, portanto, que a organização se firme no mercado.

O importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos. (KUNSCH, 1986, p. 113).

A confluência das atividades comunicacionais dentro da empresa está intimamente ligada à eficácia e eficiência das ações e baseia-se no uso da informação coerente para que as metas da organização sejam, enfim, consolidadas. Surge, então o conceito de comunicação integrada que, segundo Kunsch

...pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e especificidades de cada setor e dos respectivos sobre setores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH, 1997, p. 115-16).

Tal comunicação nas organizações engloba, por sua vez, a interação com os públicos e, de acordo com Rieel (1995 *apud* ARAUJO, p. 14), a comunicação em sua forma integrada inclui, portanto, relações públicas, marketing corporativo, propaganda corporativa, além das comunicações interna e externa. Estas compõem um grupo de atividades de comunicação, que objetivam se voltar para os públicos ou segmentos com os quais a organização mantém um relacionamento e depende.

Para uma melhor compreensão do conceito apresentado, é importante que as outras modalidades de comunicação supracitadas sejam individualmente explanadas.

A comunicação institucional se apresenta como a principal responsável por implantar e consolidar o conceito da empresa frente à opinião pública. Através da divulgação dos valores, missão, visão e objetivos institucionais, uma identidade e uma imagem corporativas positivas e de apelo junto ao público são criadas, bem como é consolidada a credibilidade da organização.

Uma imagem corporativa, ou empresarial, favorável e bem conhecida, é um patrimônio para qualquer empresa. A imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos (GRONROOS, 1995: pg. 214).



Reputação positiva adquirida garante às organizações enfrentar as dificuldades apresentadas pelo mercado e crises, fazendo com que os clientes acreditem na empresa e até contribua para enfrentar tais problemas. (Araujo, p. 16).

A área de atuação da comunicação mercadológica, por sua vez, se concentra na difusão dos produtos e serviços prestados pela organização. O objetivo em foco, neste caso, é reforçar a imagem das marcas oferecidas, visando o aumento das vendas e lucratividade, através de ações de marketing empresarial. Segundo Casali, é a partir da definição de tais ações que se decide o papel que os outros elementos do composto de comunicação irão desempenhar no apoio dos objetivos de marketing.

Ao contrário das modalidades de comunicação já citadas, que priorizam o público externo, a comunicação interna é voltada aos procedimentos comunicacionais existentes dentro da própria organização. Rêgo (2002 *apud* ARAUJO, p. 15) estabelece a importância da interação pelo diálogo e pela participação de todos os níveis hierárquicos, em um fluxo que pode ser ascendente ou descendente.

Nesse ponto, Rêgo (2002 *apud* ARAUJO, p. 15) explica que a cultura organizacional da empresa, a qual se refere diretamente aos valores da organização, está incorporada à comunicação interna, já que a primeira é indissociável da empresa, e cria normas sociais que devem servir como guias no ambiente empresarial.

Intrinsecamente ligada à comunicação interna, está a comunicação administrativa, que dentro do composto da comunicação organizacional tem sua importância por exercer a função de mediadora dos relacionamentos entre fluxos, níveis e redes de comunicação.

Também conhecido como marketing interno, o endomarketing pode ser definido como ações de marketing voltadas para a aliança do público interno, visando também melhorar o relacionamento com os clientes externos. Segundo Brum (1998), são dois os propósitos do endomarketing:

- a) Reduzir a fofoca, ou ‘rádio-corredor’, pela informação direta e transparente.
- b) Imbuir os funcionários das metas da organização.

Assim, partindo da junção e a coordenação das formas de comunicação apresentadas, são alcançados o ajuste e alinhamento das diferentes áreas de comunicação. Contudo, para causar impacto nos diversos públicos, faz-se necessária a



presença da sinergia, que é inerente ao processo de atuação dos setores comunicacionais e, desse modo, ao trabalho e à sintonia das equipes.

Fundamentados no conceito de sinergia, essencialmente, três princípios norteiam o leque de ações da comunicação integrada. Em primeira instância, a unicidade da mensagem através da integração dos conteúdos de informação contribui para a transmissão de uma idéia única e centralizada. Em seguida, está a interação entre os profissionais das diversas habilitações da comunicação social. Por fim, tomando como base a garantia da uniformidade da mensagem, dos discursos e das ações dos profissionais, a integração dos planejamentos de comunicação é também ponto essencial no estabelecimento das práticas da comunicação integrada. (CASALI, p. 6)

Por conseguinte, Araujo comenta que:

Cada setor deve dispor de informações básicas sobre a organização, de modo que o discurso institucional se apresente íntegro, favorecendo uma leitura única pelos distintos públicos de interesse, não importando a que setor esses públicos pertençam. (Araujo, p. 22).

Na comunicação integrada, pois, o planejamento complementa a noção de uniformidade dos discursos. De acordo com Casali (p. 13), o ato de planejar deve operar com veículos de comunicação bilaterais, com mensagens múltiplas e envolver o trabalho conjunto de diferentes profissionais, ultrapassando as premissas vigentes.

No contexto apresentado, é possível perceber as mudanças provocadas pela inserção da comunicação integrada nos panoramas das organizações, e sua importância frente às novas exigências de mercado. Enfim, os aspectos inerentes ao processo integrado da comunicação servirão, assim, como ponto de partida para a efetiva compreensão das atividades desenvolvidas dentro da Secretaria de Comunicação do Estado de Sergipe.

3. O Caso da Secretaria de Comunicação do Estado de Sergipe

A Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe (Secom-SE) é responsável pela política de comunicação e assessoria do Governo do Estado. A Secom é dividida em Gabinete da Secretária; Núcleo de Imprensa e Imagem, responsável por divulgar as ações do Governo através do site (www.agencia.se.gov.br) e da imagem e relação do Governo com a imprensa e sociedade; o Núcleo de Marketing, que é responsável por criação e divulgação das campanhas publicitárias do Governo, monitorar a publicidade legal do Estado e utilizar o marketing para aproximar o



Governo da população; Núcleo de Integração e Projetos, responsável pela comunicação interna da Secretaria, ou seja, fornece projetos de qualificação em comunicação para assessores e gestores, realização de eventos para discutir a política do governo, consultoria em projetos de comunicação e comunicação interna para as secretarias e órgãos, entre outras ações e o Departamento Administrativo e Finanças, que compreende os serviços de Administração Geral, nas áreas de recursos humanos, material, patrimônio, contabilidade, orçamento, finanças e serviços auxiliares.

Em relação à comunicação integrada na Secretaria, pode-se perceber que não há divisões específicas para cada área, de forma que não há um ou mais profissionais responsáveis somente pela comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional etc. De acordo com a coordenadora do Núcleo de Integração e Projetos da Secom, Kadydja Albuquerque*, ainda existem falhas no projeto de comunicação integrada.

Ao analisar como funciona a comunicação interna (ações e ferramentas utilizadas para promover a interação entre os funcionários) na Secom, a coordenadora afirma que não há um profissional específico para cuidar da comunicação interna da Secretaria. Segundo Kadydja, as ações de comunicação interna na Secom serão um desafio a ser trabalhado e melhorado em 2008.

Algumas ações de comunicação interna, como a ASN (Agência Sergipe de Notícias) *Newsletter* e a integração entre as assessorias de todos os órgãos do governo é algo em que a Secom está trabalhando para dar unicidade ao discurso da atual gestão. O ambiente físico também é uma mudança importante, pois antes o local era muito fechado, a estrutura do prédio não proporcionava interação entre os setores. Hoje, a estrutura das salas proporciona uma maior interação. Porém, ações primárias como a implantação da *intranet* e jornal-mural, por exemplo, ainda não existem na Secretaria.

Se ao falar de comunicação interna, associamos à expressão as idéias de que os funcionários saibam de tudo que esteja relacionado ao órgão, é importante acrescentar à comunicação interna o aspecto motivacional. Neste âmbito, é importante que os funcionários sintam-se motivados e orgulhosos por trabalharem no local. A essa ação é dada o nome de endomarketing.

Assim como a comunicação interna na Secom, o endomarketing é uma ação que ainda não está consolidada. As ações de endomarketing são responsáveis pela gerência de recursos humanos. Na secretaria, não existem ações como premiações para os

¹ Em entrevista aos autores



melhores funcionários do mês, sorteios de viagens ou festas de confraternização. A única ação de endomarketing presente na secretaria é a promoção de projetos de qualificação e cursos para servidores, que, todavia, não são especificamente direcionados para os funcionários da Secom, mas sim para funcionários de assessorias de órgãos públicos em geral.

Segundo Kunsch (2003), “A divulgação dos valores internos na comunicação institucional procura fortalecer a identidade corporativa e criar uma reputação positiva da empresa perante seus públicos”. Buscar uma identificação cada vez maior com o público, ao fazer uso de aspectos inerentes ao conceito comunicação institucional – seja de forma incisiva ou disfarçada – é função comum a todos os órgãos que integram a Secom.

Assim o faz o Núcleo de Redação, utilizando-se, sobretudo, da cobertura on-line disponibilizada à sociedade através da ASN – sem esquecer das revistas e demais publicações com conteúdo voltado para as ações do governo; o Marketing, de maior abrangência junto à população, já que gerencia toda a publicidade do governo, preparando campanhas e organizando eventos; e o Núcleo de Integração e Projetos, que busca estreitar o contato com as assessorias de comunicação dos órgãos e demais secretarias que compõem o Governo, e ainda promover programas de aperfeiçoamento em setores onde se faz necessário um investimento a mais.

O esforço conjunto, segundo Kadydja, é aprimorado a cada dia com melhorias e inovações. “Quebramos paradigmas com uma redação muito mais ágil, um site mais popular e oferecendo mais informações em vários formatos, com uma cobertura mais focada no cidadão do que na instituição”, ressalta. Apesar do foco no cidadão, é visível nos produtos da Secom a intensa cobertura da agenda do governador. “Aqui no Governo quase todas as secretarias e órgãos possuem assessoria de comunicação. Então, a Secom acaba fazendo a cobertura do governador, que é a ação prioridade dela, e cuidando também de outras coberturas especiais e publicações”.

O destaque à figura do governador no trabalho diário da Secom se apresenta como imprescindível no sentido de obter junto ao público uma reputação positiva da instituição Governo do Estado.

No âmbito administrativo, concordamos com a idéia de que “A comunicação administrativa é toda a troca de informações, em redes e fluxos, necessárias para o andamento da organização” (SILVA). Aplicando o conceito à Secom, percebemos que ela exerce a função de administradora do fluxo de informações relacionadas ao



Governo, tomando frente da cobertura dos fatos e divulgações diversas e, principalmente, organizando a demanda de conteúdo encaminhada pelas demais secretarias e órgãos.

Não todos, mas grande parte dos setores do Governo mantém assessoria de comunicação e buscam com frequência divulgar o que fazem. Esse processo ocorre com maior intensidade, quando se trata da principal fonte notícias do Estado na Internet. Para veicular algo na ASN, é necessário ter um contato prévio com a Secom a fim de que o produto seja anteriormente analisado e editado. É rotina no dia-a-dia da Secretaria a troca de informações, idéias e experiências com as demais assessorias e também com os comunicadores dos municípios do interior. É essência, então, o uso corriqueiro de e-mails, telefones e fax, bem como o contato direto entre os profissionais.

A comunicação administrativa se faz presente ainda em outras etapas do trabalho na Secom. Uma delas passa pela unificação dos discursos variados com os quais o convívio é inevitável. “Devemos ter em torno de 70 profissionais só nas assessorias, contando os estagiários. Então, você tem um grupo muito heterogêneo”, destaca Kadydja. Segundo ela, é por isso que “tudo que sai [na ASN] das assessorias passa pela Secom”. O texto, juntamente com as imagens a serem postadas são enviadas por e-mail pelos assessores, ficando a cargo do jornalista encarregado no momento, a função de publicar no site. É nesse contexto, inclusive, que se torna mais visível um ponto negativo da instituição: a ausência de *intranet*.

Responsável pela difusão dos produtos e serviços prestados pela organização com o objetivo de reforçar a imagem das marcas, a comunicação mercadológica está inserida na Secom através do Núcleo de Marketing. Tal setor de comunicação está diretamente ligado à função de relacionamento com os departamentos comerciais dos diferentes veículos do estado de Sergipe, além de planejar, coordenar e acompanhar as atividades de publicidade e propaganda dos órgãos do Estado.

Segundo informações do Manual de Marketing (2007) elaborado pela atual administração da Secretaria, algumas das principais responsabilidades do Núcleo de Marketing são: prestar atendimento a todas as Secretarias do Estado e órgãos do governo para assuntos relacionados a marketing, publicidade e propaganda, elaborar planos estratégicos de publicidade e propaganda sempre visando à situação do governo, planejar e gerenciar os eventos do governo e monitorar a imagem do governo na mídia.

A política interna da Secretaria preza pela integração e unificação entre as assessorias dos outros órgãos governamentais. Conseqüentemente, também vem



tentando a unificação dos discursos e linguagem das campanhas publicitárias para veiculação, como afirma a atual Secretária de Comunicação de Sergipe, Eloísa Galdino, no Manual de Marketing (2007, p. 3):

Em integração com todas as coordenadorias de comunicação de secretarias, assessorias, órgãos públicos e demais entidades estaduais, atuaremos para manter o padrão na comunicação, a unidade nas campanhas publicitárias, assim como nas demais ações de marketing da instituição. Desta forma, falaremos uma só língua e juntos construiremos a imagem do governo estadual.

A comunicação mercadológica, por sua vez, ainda pode ser utilizada, dentro da Secretaria, como uma forma de diálogo com a população para, assim, estabelecer uma relação de confiança e realizar a função de serviço público. Nesse sentido, é possível atender às necessidades de informação do coletivo.

Nesta gestão, a comunicação será um forte instrumento de relacionamento do governo com a sociedade, daí a importância do marketing e da publicidade, como intermediários desse processo. Através dos recursos de marketing vamos captar os anseios da população, “comunicar ações de incentivo e evolução social, expor, informar e orientar os cidadãos contribuintes”. (GALDINO, 2007, Manual de Marketing, p. 3)

Percebe-se que o objetivo da atual administração atual é aliar o marketing ao plano de governo, como forma de reforçar e consolidar a imagem do governo do Estado.

4. Considerações gerais

A comunicação integrada é de importância fundamental para o desenvolvimento e melhora de uma empresa. Partindo do pressuposto de que as atividades de integração para o fortalecimento da comunicação e identidade das organizações, pode-se concluir que a implantação da gestão da comunicação integrada nas empresas deveria ser fator primordial.

Apesar de a comunicação ter importância no processo de integração de uma empresa, aplicar um projeto de comunicação integrada não é algo simples. É preciso que as empresas reconheçam e estejam abertas para realizar esse projeto de maneira adequada. Ao tratarmos de órgãos públicos, a situação ainda é mais agravante, pois cada



gestão tem políticas de comunicação distintas. Esse é o caso da Secom do Governo de Sergipe.

A secretaria passa por transformações a cada gestão. No atual governo, a Secom adotou mudanças estruturais - como a reforma das salas para que fiquem mais “transparentes” e a criação de núcleos - e mudanças ainda em fase de transição e aperfeiçoamento, como a elaboração de projetos focados na integração e comunicação interna dos órgãos do Estado e da própria secretaria. Por ser um órgão público, a dificuldade para dar unicidade ao discurso de todas as secretarias e órgãos vinculados ao Governo é muito grande, pois envolve questões e ideologias políticas, que podem ser distintas em alguns lugares.

Após analisarmos como funciona a comunicação integrada na Secom, podemos concluir que ainda falta muito para que a secretaria consiga consolidar um projeto forte de comunicação integrada, já que a gestão atual afirma ter “recebido” uma secretaria totalmente desestruturada em termos de políticas de comunicação. Porém, a criação de núcleos de imprensa, marketing e integração, ajudam bastante na divisão de tarefas e elaboração de projetos focados estritamente em cada área que compõe a gestão da comunicação integrada.

Referências

AGUIAR, Aline Cristina Araújo et al. **A prática da Comunicação Integrada nas organizações.**

ARAÚJO, Luciano Freire. **A comunicação organizacional como fator de formação de imagem corporativa positiva.**

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação.**

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.



_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada – 4ª Edição.** São Paulo: Summus, 2003.

SILVA, Cecílio Angélico et al. **Planejamento Estratégico de Comunicação – Escola Clínica Evolução.**

GOVERNO DO ESTADO DE SERGIPE. **Manual de Marketing.** Aracaju, 2007. Disponível em: http://www.agencia.se.gov.br/arquivos/4821/manual_de_identidade_visual_finalizado.pdf. Acesso em 26/05/2008.

GOVERNO DO ESTADO DE SERGIPE. **Agência Sergipe de Notícias.** Disponível em: <http://www.agencia.se.gov.br>. Acesso em 27/06/2008.