



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ANANDA SUE SALES COSTA

**ANÁLISE DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Brasília
2012**

ANANDA SUE SALES COSTA

**ANÁLISE DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Ivone de Almeida Pires

Brasília
2012

ANANDA SUE SALES COSTA

**ANÁLISE DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof. Ivone de Almeida Pires

Brasília, 31 de outubro de 2012.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

AGRADECIMENTOS

Desde o início, várias foram as pessoas que me ajudaram na construção do meu primeiro longo trabalho científico sozinha.

Durante a pesquisa, fase tão importante e difícil de realizar, ainda mais no setor público, onde as pessoas tem medo de se comprometer, de perder seu cargo comissionado ou estão super atarefadas na função ou mesmo são acomodadas, como reza a tradição; foi essencial a ajuda de amigos e pessoas compreensíveis ao trabalho científico. Apesar de tão importante para o desenvolvimento do país, a pesquisa em comunicação, área tão vital para o entendimento humano e aprimoramento das técnicas, gerou inúmeras tentativas para que somente seis questionários se efetivassem. E é bom sempre lembrar que pessoas que trabalham no serviço público servem à sociedade e lidam com informações que já deveriam ser de domínio público. Assim, agradeço imensamente aos amigos que proporcionaram o contato com alguém das assessorias de comunicação públicas nos seus órgãos e àqueles que responderam de bom grado ao meu questionário.

Agradeço também aos colegas da turma A 2011 da pós-graduação Gestão da Comunicação nas Organizações do Uniceub por terem gerado no curso um ótimo clima, tornando-o prazeroso; além de ter dado dicas e ajuda neste trabalho e em outros, e ainda, pelas amizades construídas que preencheram a nova vida aqui em Brasília.

RESUMO

Este trabalho apresenta a exposição do cotidiano das assessorias de comunicação públicas. Foram analisados os pontos que influenciam o andamento do setor como a cultura organizacional, a interferência da política e das normas governamentais na gestão da comunicação. Os perfis dos gestores e quais ferramentas de comunicação são utilizadas no desenvolvimento da sua administração também foram alvo da pesquisa. Os problemas captados pela pesquisa e pelo estudo da comunicação na Administração Pública foram avaliados e soluções foram apresentadas. A comunicação integrada foi um dos processos de gerência recomendados para trazer uma melhor dinâmica às assessorias públicas. A pesquisa foi realizada com profissionais de comunicação de seis diferentes órgãos públicos brasileiros através de questionário aberto e demonstrou ainda muito atraso em relação à evolução das práticas de comunicação atuais comparada ao setor privado. Além disso, a falta de uma visão global da comunicação por parte dos gestores e uma cultura organizacional viciada impede o avanço de um trabalho mais estratégico da área.

Palavras-chave: Assessorias de comunicação públicas. Comunicação integrada. Comunicação pública. Gestão da comunicação. Cultura organizacional.

ABSTRACT

This work presents the public communication department daily. The points that influence the progress in this section like organization culture, politic interference and governmental rules in communication management were analyzed. The managers' profiles and which communication tools are used by them in the management development were also the target of the research. The problems captured by the research and studies of communication in Public Administration were evaluated and solutions were presented. The integrated communication was one of the management process recommended to bring a better dynamism to public department. The research was performed with communication professionals from six different Brazilian public companies through an open questionnaire, and it has demonstrated a delay in relation to the evolution of nowadays communication practice compared to the private area. Besides that, the lack of a global communication view by the managers and a vitiated organization culture block the advance of a more strategic work in the area.

Key words: Public communication department. Integrated communication. Public communication. Communication management. Organization culture.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1 CONCEITUAÇÃO E HISTÓRICO DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICAS | 11 |
| 1.1 Cultura Organizacional | 14 |
| 1.1.1 <i>Comunicação Interna</i> | 16 |
| 1.2 Comunicação Mercadológica | 19 |
| 1.3 Comunicação Institucional | 20 |
| 1.4 Comunicação Administrativa | 21 |
| 2 PRÁTICAS E ROTINAS ATUAIS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO | 22 |
| 2.1 A Pesquisa | 24 |
| 2.1.1 <i>Perfil do Gestor de Comunicação</i> | 25 |
| 2.1.2 <i>Rotinas da Assessoria de Comunicação</i> | 26 |
| 2.1.3 <i>Visão sobre a Cultura Organizacional</i> | 27 |
| 2.1.4 <i>Visão de Futuro</i> | 29 |
| 3 PRINCIPAIS PROBLEMAS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICAS E SUAS RESPECTIVAS SOLUÇÕES | 31 |
| 3.1 Gestão da Comunicação | 31 |
| 3.2 Planejando as Rotinas e Fluxos da Comunicação | 33 |
| 3.3 A Interferência da Cultura Organizacional | 38 |
| 3.4 Estabelecendo Estratégias para o Futuro com a Comunicação Integrada | 40 |
| CONCLUSÃO | 45 |
| REFERÊNCIAS | 47 |
| APÊNDICE A Questionário da pesquisa | 49 |

INTRODUÇÃO

A Administração Pública padece de diversos males. Lentidão, altos impostos, poucas retribuições aos cidadãos, comunicação falha ou de difícil acesso, além de muitos outros. A comunicação nas assessorias públicas é o ponto a ser abordado, a sua evolução ou falta dela, casos de sucesso e causas para a falta de desenvolvimento da área, as rotinas e práticas, como a cultura organizacional/ governamental interfere nela e a busca por soluções para os eventuais problemas encontrados.

O trabalho tem como objetivo geral diagnosticar, vasculhar as formas de comunicação mais utilizadas e a gerência das assessorias de comunicação públicas demonstrando como os órgãos públicos se orientam ou deveriam se orientar. A análise das impressões sobre o setor mostrará o caminho para encontrar práticas de sucesso ou falhas em situações reais que poderão trazer a solução para a melhor implementação da comunicação integrada nas organizações públicas.

Os objetivos específicos do presente trabalho giram em torno da elucidação do funcionamento da comunicação nas organizações públicas e tudo que a envolve: a influência da política, da cultura organizacional e das normas do Governo. Mostrar os perfis dos gestores atuais e as consequências da sua gestão nas assessorias; perceber o uso das ferramentas da comunicação e valorização de cada uma delas na assessoria de comunicação da organização pública também estão entre os objetivos específicos.

A Comunicação Integrada é a mais evoluída forma de pensar comunicação nas organizações. Ela une todos os tipos de comunicação existentes nela - comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional e comu-

nicação administrativa (KUNSCH, 2003); faz pensar na comunicação organizacional de uma forma global, planejando a melhor escolha das ferramentas para que seja adequada e eficaz.

Para alcançar os objetivos desse trabalho, foi realizada pesquisa qualitativa participante com questionário aberto. A pesquisa foi feita com gestores e profissionais da área que estão alocados nas Assessorias de Comunicação de organizações públicas. Foram entrevistadas as assessorias da Companhia Energética de Brasília – CEB, o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 1ª Região, o Banco de Brasília – BRB, a Secretaria de Meio Ambiente da Bahia – Sema, além do Ministério da Justiça e da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba – Codevasf (minha atual empregadora). As duas últimas são instituições nas quais tenho experiência de atuação na área e também foram entrevistadas.

Essas seis instituições públicas proporcionaram uma variedade de informação que pôde englobar as diferenças e semelhanças entre elas, já que essa amostra conta com duas empresas de sociedade mista, uma do Poder Judiciário, duas instituições da Administração Direta do Poder Executivo e uma empresa pública, o que possibilita uma ampla diversidade de organizações públicas. A pesquisa ainda contou com bases bibliográficas.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da possibilidade de melhorar a imagem das instituições públicas perante a sociedade e saber organizar os gastos públicos da área. Empregar a verba pública da melhor forma possível, investindo o dinheiro na melhor solução/ ferramenta de comunicação economizará o dinheiro público.

A comunicação governamental, na maior parte de utilidade pública, serve para trazer informações úteis à população, como benefícios e serviços oferecidos

pelo governo; assim, com uma mais bem planejada distribuição de verba entre as ferramentas de comunicação, a sociedade ganhará mais acesso à informação. Consequentemente, o estudo para melhor utilização da comunicação integrada na organização pública se justifica para que a informação seja mais acessível à população, grande parte ainda excluída e distante.

Academicamente, a pesquisa serve para demonstrar como ocorre a comunicação nos órgãos públicos e para que os profissionais saibam que ambiente de trabalho irão encontrar nesses locais, podendo planejar sua adequação, além de traçar desafios. O estudo sobre a utilização da comunicação integrada, as formas como o gestor a encara, o que falta para sua plena constituição nas assessorias de comunicação públicas é um estudo novo e por isso a importância dessa pesquisa. Esta questão é importante para que as organizações públicas possam ter uma base para melhor estruturar sua comunicação e aprimorar sua visão sobre ela mesma.

Pessoalmente, a pesquisa me ajudará a adquirir informações para melhor implantação de uma comunicação mais completa na administração pública. Nenhum dos órgãos que trabalhei da administração pública utiliza a comunicação integrada, nem planejam suas ações de comunicação, ou planejam, mas não as implementam e acabam realizando ações de última hora, para “apagar incêndios”. Assim, a pesquisa facilitará a criação de estratégias para o estabelecimento de uma comunicação mais interligada aos outros profissionais de comunicação na empresa que trabalho.

O presente trabalho foi então estruturado em três capítulos: conceituação e histórico das assessorias de comunicação; práticas e rotinas atuais das assessorias de comunicação; principais problemas das assessorias de comunicação e suas respectivas soluções.

No primeiro capítulo, apresentamos os principais tipos de comunicação utilizados nas assessorias com suas respectivas definições. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre o dia a dia da área de comunicação de diversos órgãos públicos embasada na pesquisa realizada e em referências bibliográficas. No terceiro capítulo, apresentamos os problemas percebidos pela análise e sugerem-se soluções, como, por exemplo, a comunicação integrada como meio para trazer maior sucesso no trabalho das assessorias.

1 CONCEITUAÇÃO E HISTÓRICO DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICAS

Primeiramente, é preciso distinguir os conceitos que envolvem o objeto de estudo. Assessorias de comunicação, assessorias de imprensa, comunicação pública e comunicação integrada entre outras denominações da área. Quais são as diferenças? Uma exclui a outra?

Assessoria de imprensa compreende “serviço de administração das informações jornalísticas e de seu fluxo das fontes para veículos de comunicação e vice-versa”, além da produção de publicações da organização. (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 13 apud FENAJ, 1986, p. 12).

O uso da assessoria de imprensa no Brasil se deve inicialmente ao próprio Governo e a sua intenção de fazer boa imagem de governantes. Esta prática tendenciosa ainda persiste em muitos casos, apesar de o surgimento da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE - ter ajudado a profissionalizar as assessorias (MAFEI, 2004).

A Assessoria de Comunicação Social (ACS) compreende o conjunto das ferramentas comunicacionais e, na teoria, trabalham com elas integradamente. A assessoria de imprensa seria, portanto, um braço da assessoria de comunicação, que é o todo. A ACS seria consensualmente o resumo da melhor prática para resultados em comunicação, pois integra todas as áreas desta ciência.

A ACS presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação de um assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de Jornalismo (assessoria de imprensa), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 11).

O espírito de funcionamento das assessorias de comunicação define o conceito da comunicação integrada. Sobre a comunicação integrada, de uma forma geral, as contribuições mais profundas são de Margarida Kunsch (2003, p. 150) que define o termo e trata sobre cada tipo de comunicação especificadamente:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

A Comunicação Integrada começou a ser utilizada nas empresas na década de 80 quando estas sentiram necessidade de usar outras formas de se comunicarem com seus públicos que fossem além da publicidade e propaganda, integrando as diversas opções de elementos comunicacionais disponíveis. As agências também começaram a ser exigidas para que oferecessem outros serviços de comunicação. (GALINDO, 2009).

Atualmente ainda falta planejamento. O governo não segura a demanda para a carência de informação. A informação existe, mas é insuficiente para cobrir a busca por ela e a agenda da população. O que o governo faz é divulgado, mas nem sempre o que a população precisa é.

A Comunicação Pública hoje também é pautada na sua excelência pela comunicação integrada. A assessoria de comunicação de um órgão público que se utiliza de práticas interdisciplinares da área seria a considerada modelo de gestão. Jorge Duarte (2007, p. 1) no artigo intitulado *Comunicação Pública*, define-a como:

Comunicação Pública é um conceito que tem origem na noção de comunicação governamental. A raiz da evolução está na viabilização da democracia e na transformação do perfil da sociedade brasileira a partir da década de 1980.

Diferentemente da comunicação integrada, a comunicação pública busca outras formas de integração com públicos de fora da organização. A comunicação pública realizada de forma integrada cumpriria de maneira mais eficiente seus objetivos.

A Comunicação Pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partidos, empresas, terceiro setor e cada cidadão individualmente) em temas de interesse público. Ela trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva. A Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo. (DUARTE, 2007, p. 2).

Assim, mediante a leitura da citação, a comunicação pública parece não estar envolvida com sua eficácia e sim com os públicos que estão em torno da esfera pública. A introdução da comunicação integrada à comunicação pública poderia gerar o fluxo para atingir tais alvos. Os desafios de comunicação na área pública são maiores do que na iniciativa privada.

O interesse do governo em melhorar a comunicação é questionável, pois:

Essa dinâmica mais participativa implicaria superar a visão meramente técnica e profissional das atividades subjacentes aos campos das assessorias de imprensa, de marketing e de relações públicas. Pois, na maior parte dos órgãos do Estado, esses são espaços ainda dominados pelo paradigma da transferência de informação, e demandaria incorporar novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, capazes de dar conta da dimensão interdisciplinar característica das áreas. (CURVELLO, 2008, p. 3)

Apesar de o governo atual estar dando mostras de querer incorporar mudanças culturais ao serviço público, como, por exemplo, a Lei de Acesso à Informação - que tem sofrido bastante questionamento pelos servidores que, muitas vezes, não conseguem entender o motivo da obrigação de revelar dados da instituição à população - as práticas governamentais ainda demonstram falta de vontade na revelação de informações públicas.

1.1 Cultura Organizacional

A comunicação em órgãos públicos se assemelha a todas as demais empresas privadas, pois assim como elas, necessita-se de pesquisa, planejamento, criação e produção de peças e notícias, veiculação na mídia, além de outros elementos comunicacionais, como produção de eventos, etc. As instituições públicas possuem serviços e produtos com as mesmas necessidades de divulgação das empresas privadas com públicos diferenciados para cada um deles, trazendo a demanda de estudo e estratégia. Elas ainda possuem servidores públicos que também precisam de valorização e motivação e a comunicação/ estratégia específica para este público. Porém as realidades são diferentes.

Outra palavra-chave deste trabalho que precisa ser conceituada é cultura organizacional. As organizações públicas brasileiras têm características próprias, assim como cada órgão e seus empregados assumem formas de convivência específicas. Segundo Mintzberg (et al., 2000 apud PIRES; MACÊDO, 2006), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos (MINTZBERG et al., 2000 apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 8). A isso adiciona-se que:

As organizações brasileiras possuem características peculiares em relação a organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior. Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações. Pesquisas e estudos comprovam a similaridade de algumas características presentes na cultura brasileira e refletidas nas culturas organizacionais. (PIRES; MACÊDO, 2006, p.5-6).

O conjunto de características que a sociedade brasileira traz às organizações é:

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do "jeitinho"; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. (FREITAS, 1997, p. 44 apud PIRES; MACÊDO, 2006, p.5-6).

Essas características já dão sinais de como o comportamento dos servidores podem influenciar negativamente o progresso das instituições brasileiras. Características que não são as que sustentam empresas modernas e com visão de futuro.

A hierarquia está com tendência de ser eliminada em empresas modernas. Novos conceitos estão sendo utilizados para substituir a hierarquização, como o *empowerment* (empoderamento), ou seja, a delegação de tarefas e estímulo à autonomia do funcionário para decidir.

As características mencionadas pelos autores citados também são sentidas nas Assessorias de Comunicação nas quais eu trabalhei (Ministério da Justiça e Codevasf). Trabalhos que poderiam ser adiantados precisam sempre de aprovação; ou a pesquisa por documentos na própria instituição era motivo de desconfiança; a vontade de fazer as coisas pode ser interpretada como uma disputa pelo cargo; traços de hierarquia e personalismo que não demonstram como prioridade a instituição em si.

A conclusão de uma pesquisa feita por Coda (1997) foi a de que os trabalhadores não enxergavam para que existe a administração das empresas com relação à função e ao exercício do trabalho deles. (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 6). Ou

seja, os empregados não conseguem perceber o que a gestão está fazendo para que a empresa exista. A missão e visão da empresa se perdem, não há objetivos e metas a serem alcançados e o trabalho acaba perdendo seu fundamento. Situações comuns também nos órgãos que trabalhei.

1.1.1 *Comunicação Interna*

A chave para a transferência da cultura organizacional é a comunicação interna. Até mesmo a falta dela comunica. O órgão pode não ter uma estrutura apropriada de comunicação e não estar preparado para comunicar-se com seus servidores, mas eles estão sempre se informando e estruturando sua própria comunicação e elaborando a imagem da instituição que trabalha.

A contrainformação funciona com uma eficiência e rapidez impressionantes. O servidor público sabe muito bem acompanhar o diário oficial para informar-se das nomeações e exonerações, das promoções e eventuais demissões. (LARA, 2003, p. 102).

A compreensão da cultura organizacional habilita o empregado a entrar em contato com a verdadeira estrutura de poder da empresa, sistema de recompensas, carreiras, etc., independente do discurso oficial. O discurso oficial se caracteriza pela oralidade e comunicação escrita produzidos institucionalmente, organogramas e redes formais de comunicação. Este tipo de discurso é sempre mais pobre do que o discurso informal, pois este último tem uma multiplicidade de formas de acontecer. (TAVARES, 1999).

Outro ponto importante para a compreensão da cultura organizacional e da importância da sua divulgação através da comunicação interna são os ritos:

Os processos de socialização ritualizados, que aparecem nitidamente em empresas de grande coerência cultural, proporcionam a identidade com o todo da empresa, e não apenas com nichos internos. Esses processos, também proporcionam aquela unidade de pensamento e de percepção que coloca “todos no mesmo barco, remando numa mesma direção”. (TAVARES, 1999).

Assim, empresas que não possuem ritos, símbolos bem estruturados, eventos de integração ou quando estes não são perceptíveis facilmente pelos funcionários, não demonstram também uma cultura bem disseminada e valorizada. Uma cultura plenamente desenvolvida conta com uma forte propagação de suas simbologias e propicia envolvimento de todos com a empresa.

Para muitas organizações, este tipo de comunicação ainda não agrega valor organizacional. Porém essa não é a visão do mercado. A comunicação interna faz com que o funcionário se sinta satisfeito, fale e trabalhe bem pela empresa, aumentando sua lucratividade e imagem positiva. A Rhodia, uma das empresas pioneiras na valorização da comunicação no Brasil, afirma que:

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. (KUNSCH, 2003, p. 154 apud HUPPES; FOSSÁ, 2006, p.7).

A comunicação interna também tem como sinônimo o endomarketing ou marketing interno. Alguns autores consideram que o endomarketing são ações de comunicação interna, porém a maioria das vezes os conceitos se misturam. Segundo Brum (2003, p. 48 apud HUPPES; FOSSÁ, 2006), endomarketing “é dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados”. Assim, analisando as definições, percebe-se que são sinônimas.

Um exemplo de boa aplicação da comunicação interna é o da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, que utiliza o empoderamento para capacitar a comunidade interna para desenvolver a comunicação. O modelo de comunicação usado é educativo, ou seja, a comunicação sempre gera uma aprendizagem compreendida pelos receptores do ponto de vista da sua própria concepção de mundo. Além disso, possui como princípios: o sujeito, como principal componente do processo comunicacional, e a intenção (o propósito em comunicar). Este modelo educativo, acrescido dos princípios do endomarketing, desenvolve a discussão da cultura organizacional e traz toda a instituição para o processo comunicativo. Esta forma de comunicar gerou resultado positivo além do esperado no processo de sensibilização da comunidade universitária ao Programa de Autoavaliação Institucional, por exemplo. (MONTERO, 2009). Este tipo de comunicação alinha-se com a comunicação informal e por isso se torna tão eficiente.

Não se pode esquecer que o servidor público é também cidadão e que se o serviço público é bom para ele, ele falará bem. O servidor pode igualmente funcionar como um experimentador que proporcione melhorias, se o serviço não estiver funcionando bem. O repasse de novidades em primeira mão aos empregados transpassa confiança e credibilidade a quem trabalha no local. Mas a maioria das vezes, o funcionário só descobre novidades através da imprensa. Comunicação externa da empresa descoberta depois pelo funcionário o faz sentir-se traído.

1.2 Comunicação Mercadológica

A comunicação voltada para o mercado muitas vezes não se encaixa nas organizações públicas, principalmente as da Administração Direta. Mas a comunicação mercadológica pode dar a tônica para uma comunicação mais afiada. Apesar de não fazer parte do mercado consumista, o governo também se preocupa em vender seus “produtos” à população. Além disso, ela pode ser explorada por empresas de economia mista, que visam também o lucro.

A comunicação mercadológica, aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ ou no comportamento do público visado, faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, embalagem, marketing direto, propaganda e publicidade. (PINHO, 2001, p. 39).

A comunicação mercadológica trata com a maior importância seus clientes, pois deles vem seu lucro. Por analogia, as instituições públicas dariam prioridade de tratamento aos cidadãos, pois deles vem o pagamento de impostos e a sustentabilidade do governo. Porém não é essa a lógica que se percebe na administração pública brasileira. A insatisfação na prestação dos serviços à sociedade é geral.

Apesar de que o governo não pode fazer propaganda voltada para autopromoção (ela deve ser de utilidade pública), seguindo a lógica da comunicação mercadológica, as instituições do governo deveriam investir mais nos aspectos visuais de repartições e serviços disponibilizados aos cidadãos, preocupar-se com o bom atendimento, facilitar o acesso à informação, acompanhar o pós-atendimento e todas as ações de mercado que fazem com que o consumidor/ cidadão queira voltar e propague o bom serviço. Dessa forma, a utilidade pública estaria efetivada.

Outro ponto a ser observado é que as empresas de sociedade de economia mista visam sim ao lucro, portanto este tipo de comunicação deve ser sim acoplado ao mix comunicacional.

1.3 Comunicação Institucional

Esta forma de comunicação caracteriza-se por trabalhar a imagem da instituição. As imagens das instituições públicas, em geral, são muito ruins.

A comunicação institucional também não poderia ser usada seguindo as ordens da utilidade pública. O Governo Federal só pode fazer propaganda institucional através da Presidência da República. Mas mesmo assim é possível fazê-la por outros meios e aproveitar-se da propaganda de utilidade pública para construir imagem positiva.

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH, 2003, p. 164)

Assim, as Relações Públicas, ferramenta comunicacional nem sempre valorizada nas organizações públicas, são a base para o planejamento de uma boa imagem para a sociedade. As empresas privadas se limitam em enfatizar a marca e suas qualidades nesse tipo de comunicação, mas os órgãos do governo podem trabalhar a própria instituição, que conceitua a comunicação institucional. A empresa deve-se mostrar conhecedora da missão, políticas, valores, serviços através de cada funcionário, e cada um deve saber compartilhar e seguir essas estratégias. Dessa

forma, qualquer pessoa que tiver contato com a instituição sentirá a presença dela através destes pontos.

É um pouco o que o conceito de *branding* quer passar:

Branding compreende a cadeia de valores materiais e imateriais relevantes para os consumidores, de modo que eles considerem a aquisição da marca com frequência. Trata-se, portanto, de um relacionamento e não de uma relação de compra. (MARTINS, 2007, p. 118)

Assim, as técnicas de *branding* associadas às relações públicas nas ações trabalhadas com o público interno transpassariam confiança à sociedade, que precisa dos serviços governamentais. A frequência de aquisição da “marca”, nesse caso, não é um desejo da sociedade e sim a necessidade estabelecida pela existência do governo e de uso dos seus serviços.

1.4 Comunicação Administrativa

Segundo Kunsch (2003, p. 152), “a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio de uma confluência de fluxo e redes”.

A comunicação administrativa quando em conformidade com uma comunicação integrada pode estabilizar os fluxos para a realização das estratégias. A boa comunicação administrativa gera maior produtividade. Uma má comunicação administrativa provoca atrasos, frustra trabalhos e não desenvolve os objetivos da organização. Como a comunicação administrativa interrelaciona áreas da empresa, ela é fundamental para o bom andamento dos processos.

2 PRÁTICAS E ROTINAS ATUAIS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO

As assessorias das organizações públicas geralmente têm como prática as ações que Duarte e Silva (2007) descrevem sobre a Embrapa antes da revolução no setor desta empresa:

A comunicação era instrumento de mão única para simples divulgação e havia pouca interação com públicos de interesse – exceto produtores rurais. Não houve reconhecimento do comunicador como um técnico especializado e havia desconhecimento completo sobre seu papel e possibilidades de atuação. Os 5 comunicadores eram o elo final da corrente, atuando no papel de divulgar o que lhes era informado e de exercer funções operacionais. A desarticulação entre comunicadores dos centros de pesquisa com os da sede afetava a forma como a empresa se apresentava perante a sociedade, impedindo a troca de informações e experiências e inviabilizando a comunicação integrada na organização. (DUARTE; SILVA, 2007)

Sem as condições para a revolução buscada pelos comunicólogos da Embrapa – basicamente: gestão com visão de mercado, profissionais empenhados e cultura organizacional de uma empresa repleta de pesquisadores - muitas assessorias permanecem com essa mesma atuação descrita.

Boanerges Lopes (1994) expõe o cotidiano na assessoria de comunicação pela parte dos jornalistas através de: clipagem de vários meios e geração de respostas, quando necessário; contatos realizados para construção e emissão de matérias ainda pela manhã para repercutir nos jornais do meio do dia; preparação de *releases*, recebimento de visitas, reuniões, etc.

Em uma instituição pública, a disputa política influi diretamente. A escolha dos assessores está ligada ao vencedor das eleições. Caem cargos de confiança e chefes quando trocam os políticos, por isso essa insegurança influencia a gestão da

comunicação. Muitas vezes todos os projetos que estavam sendo tocados não se desenvolvem por conta de uma nova gestão na instituição.

Geralmente o gestor é compelido a utilizar-se de ações de comunicação para divulgar projetos do governo que não foram finalizados ainda, para maquiar programas mal feitos, para construir imagens sobre produtos/ serviços que não funcionam. Outras áreas da instituição forçam a atuação da comunicação para aparecer. “Mostrar o que não existe é, de fato, tarefa para milagreiro e não consta que o assessor de comunicação, seu pessoal e as agências, por mais criativas que sejam, deem conta de fazer milagres”. (LARA, 2003, p. 114).

Um exemplo disso foi o que aconteceu com o Registro de Identidade Civil – RIC, que até hoje não está sendo expedido por problemas técnicos, mas foi lançado numa campanha publicitária em maio de 2010. A campanha de publicidade de caráter nacional teve um gasto de mais de dois milhões de reais, porém, mais de dois anos após seu lançamento, ainda não há previsão real para sua emissão para a população.

Este gasto determinou diversas críticas da população através dos meios de comunicação e gerou imagem negativa deste produto do Governo Federal. Vários eram os jornalistas que ligavam buscando informações sobre o real lançamento do RIC. As notícias são fáceis de ser encontradas na internet. No site Clica Brasília que disponibiliza comentários em sua página <<http://www.clicabrasilia.com.br/site/noticia.php?id=398266>>, acessado em 25/04/2012, um dos comentários de uma leitora é: “Como tudo que acontece no Brasil, primeiro gasta-se a verba pública com a publicidade, para, depois, planejar e colocar a coisa para funcionar. Quando funciona. RIC? Preparem-se para esperar muiiiiiiiiiito tempo.”

Assim, o Governo desgasta-se e fica mais uma vez desacreditado. Se o serviço fosse bem oferecido, a propaganda seria feita naturalmente pela própria população. Esse tipo de ação só descredibiliza a comunicação e a instituição como mentirosa, pois a população sabe da realidade que vive.

As rotinas de publicidade se resumem a layouts de peças e diagramações de publicações internas. Quando o órgão possui uma agência de publicidade, eles conseguem formar imagem do órgão externamente e ter melhor acesso a novas técnicas desta ferramenta. Porém quando os órgãos não tem agência, a imagem externa pode nem ser formada pela população e os trabalhos internos podem ficar comprometidos.

A seguir veremos exemplos reais das rotinas nas assessorias de comunicação públicas tomadas a partir de pesquisa e poder-se-á qualificar os casos através dos fatos.

2.1 A pesquisa

A pesquisa realizada embasou alguns dos argumentos já apresentados. Os tópicos de apresentação foram feitos de acordo com a divisão da pesquisa. Os seis órgãos entrevistados foram CEB, Ministério da Justiça, TRT 1ª Região, Codevasf, BRB e Sema-BA.

2.1.1 Perfil do Gestor de Comunicação

Dentre os seis gestores pesquisados, todos têm formação na área, com exceção de um. A maioria é formada em Jornalismo. Um tem formação dupla em Jornalismo e Publicidade, e o que não é formado na área é analista de sistemas. Coincidentemente, este gestor que não é formado na área não possui cursos de aprimoramento em comunicação. Todos os outros possuem cursos como de assessoria de imprensa, endomarketing e gestão da comunicação.

A experiência anterior em trabalhos em comunicação também é comum a todos os entrevistados, exceto ao analista de sistemas. Já a experiência na Administração Pública é comum a todos.

As principais ações desenvolvidas nas gestões dos entrevistados são caracterizadas como pontuais: “produção de releases para a imprensa” (Sema-BA), atendimento de demandas pontuais (Codevasf), melhoramento do portal interno e externo (TRT – 1ª Região), “atender às solicitações de informação dos meios de comunicação e responder questionamentos relativos às ações do Ministério” (Ministério da Justiça), “substituição do jornal impresso por blog” (CEB).

Dentre as ações estratégicas, destaca-se o BRB que só citou este tipo de ação: conquista de maior visibilidade da área na empresa e pleito de aumento do setor com infraestrutura e recursos humanos. Este é um ponto no qual as assessorias deveriam se apegar.

2.1.2 Rotinas da Assessoria de Comunicação

Quatro das companhias entrevistadas possuem contrato com agência de publicidade, o que facilita a rotina dessa ferramenta comunicacional. Com a terceirização da criação de campanhas, o cotidiano da publicidade se resume à preparação de briefings para encaminhamento à agência e aprovação das peças apresentadas.

Já com a falta de agência de publicidade, o trabalho nas Assessorias de Comunicação fica redobrado. Na Codevasf, o setor cria peças para as diversas campanhas internas e também para os eventos que a empresa participa. No TRT, a rotina principal é o planejamento de campanhas de divulgação de projetos e programas internos, já que se caracteriza por ser um órgão que não se aplica a propaganda para público em geral.

As atividades do jornalismo giram em torno de assessoria de imprensa e informativos internos. O TRT faz VTs para a TV Justiça com o intuito de divulgar decisões de interesse da população, lado da comunicação que substitui a propaganda para este órgão, assim como para a maioria dos órgãos públicos. A Codevasf também dá mais evidência a esta ferramenta de comunicação, com gravação de matérias e envio para rádios regionais de áreas de atuação da empresa.

Relações Públicas é a ferramenta de comunicação que menos aparece nas assessorias pesquisadas. Metade delas possui. Seu trabalho está ligado à promoção de eventos internos e externos.

A comunicação interna é feita através dos meios comuns a esta ferramenta: intranet, murais, e-mail, etc. O jornalismo é priorizado com produção de matérias sobre eventos internos nos meios descritos e divulgação de notícias de interesse para os empregados.

A comunicação interna é feita por uma servidora e uma estagiária no TRT. No Ministério da Justiça, existe um departamento, porém pouco valorizado. Na Codevasf, a comunicação interna se restringe a criação de peças para ações dos Recursos Humanos, assim como no BRB. Desta maneira, a comunicação interna não é um instrumento de comunicação utilizado de forma criativa e com destaque.

O TRT e a Codevasf são os únicos órgãos dentre os pesquisados que possuem meios internos de divulgação. O TRT possui TV que gera produção para a TV Justiça também. Enquanto a Codevasf possui um sistema de som que serve para dar avisos gerais aos funcionários.

2.1.3 Visão sobre a Cultura Organizacional

As instituições são influenciadas pelas normas e políticas do governo através de diversos documentos normativos e leis. Os citados pelos entrevistados foram: manual de aplicação da marca do Governo Federal, Lei de Acesso à Informação, política do Conselho Nacional de Justiça, no caso do TRT, que dá metas e direcionamentos para órgãos do Judiciário.

Outra restrição à comunicação governamental citada foi a propaganda de utilidade pública - PUP, obrigatória para que a publicidade governamental não seja desvirtuada para a promoção de pessoas, partidos ou instituições. A PUP garante que a propaganda seja de interesse do cidadão, justificando seu gasto.

As jogadas políticas também foram citadas como influentes na comunicação da Codevasf. A empresa ficou um ano e meio sem presidência por conta da espera de fechamentos de acordos políticos e, enquanto isso, a comunicação não ti-

nha nenhum avanço pelo fato da direção provisória não querer decidir nada na interinidade.

Uma característica encontrada em alguns órgãos é a existência de dois tipos de servidores diferentes: uma geração mais nova que se utiliza do cargo para um trampolim para outros concursos, que não pretendem ficar na empresa e não tem envolvimento profissional; outra parte de servidores mais antigos e acomodados na função, que não enxergam vícios de comportamento e nem pretendem inovar na função e ainda estão prestes a se aposentar. Ou seja, um conjunto de pessoas que não tem garra para mudanças fortes na organização. Características comuns a servidores públicos foram descritas na Codevasf e no Ministério da Justiça: acomodados, de difícil comunicação e disposição de ajudar, lentidão, difícil disponibilidade para mudanças.

Os aspectos positivos do corpo funcional foram revelados pelo BRB: “empregados de alto nível técnico”. A Sema também considera seus servidores comprometidos e que acreditam no desenvolvimento sustentável. Os servidores do Ministério da Justiça, apesar das características negativas, são orgulhosos da instituição que trabalham.

A CEB acha que não há influências do governo em relação a ela e sim ao contrário: “a empresa que influencia a comunicação governamental, fornecendo informações sobre ações que repercutem no governo”. Essa visão, apesar de verdadeira porque realmente as ações da CEB promovem ou negativam a imagem do governo do Distrito Federal, foge à compreensão de empresa participante de um todo e de suas restrições acerca disso.

Quatro dos entrevistados admitem que a cultura organizacional interfere na gestão da comunicação. A dificuldade de trazer novos conceitos na administração como: introdução a novas tecnologias, planejamento, avaliação e mensuração de resultados, é a responsável pela principal interferência na comunicação. Em contrapartida, dois deles acham que não: o MJ, por exemplo, explica que as decisões da área vêm de cima para baixo, até mesmo na comunicação interna.

2.1.4 *Visão de Futuro*

A visão representa quais melhorias a instituição pretende ter efetivado no futuro. Pode ser definida como a percepção das necessidades e métodos pelos quais uma organização pode satisfazer-se (PÚBLIO, 2008).

CEB, TRT e Codevasf relatam que, em suas assessorias de comunicação, gostariam que fosse feita uma melhor estruturação, com melhores equipamentos, mais execução de planejamentos e implementação de políticas de comunicação. O Ministério da Justiça deseja uma comunicação mais transversal com o Governo Federal; e o BRB preza pela continuidade da sua comunicação integrada, assim como a Sema, que se vê satisfeita com sua assessoria e quer a consolidação do trabalho.

As assessorias de comunicação pesquisadas têm diferentes visões para as instituições: a CEB quer melhorar a imagem e ser menos criticada pela mídia; o MJ deseja maior envolvimento em outros temas do poder público; o TRT tenciona mais presença na mídia local e fortalecimento da marca; a Codevasf, que ela e sua função social fossem mais conhecidas no país.

Em relação à evolução da comunicação (integração das ferramentas e presença nas redes sociais), a CEB ainda sofre com o conservadorismo e tem restrições de acesso; a Codevasf tem as iniciativas nas redes sociais realizadas pelos empregados. A integração entre as ferramentas de comunicação é praticamente inexistente, levando cada profissional a trabalhar na sua habilitação. O Ministério da Justiça está nas redes sociais, tem um blog e está com planejamento de reformulação do site. O BRB também está nas redes, apesar de timidamente; e o TRT e Sema planejam estar, mas ainda é uma meta distante.

3 PRINCIPAIS PROBLEMAS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICAS E SUAS RESPECTIVAS SOLUÇÕES

A partir da pesquisa, das experiências vividas, dos estudos e livros, este capítulo listará os principais problemas percebidos nas assessorias de comunicação públicas e a solução para eles.

3.1 Gestão da Comunicação

O cargo de assessor de comunicação nas assessorias públicas é de confiança, ou seja, a maior parte dos assessores nomeados não faz parte do quadro da empresa. Isso muitas vezes gera o sentimento de falta de reconhecimento entre os empregados e também inadaptação à cultura organizacional e falta de conhecimento sobre a companhia por parte do chefe.

O gestor da comunicação deve primeiramente ser um mediador, humano, capaz de saber lidar com pessoas. Gerenciar inúmeros perfis dentro de uma assessoria é essencial para ser respeitado pelos colegas e seguido nas ideias e pedidos de resolução de demandas. Saber ouvir as opiniões e atividades de cada profissional também é fundamental. Deve saber utilizar com a mesma força a sensibilidade e a técnica.

O gestor também deve saber passar confiança aos seus subordinados. Confiança, para além de trazer a equipe conjunta para o trabalho eficaz, facilita a comunicação entre funcionários e a chefia, dando abertura para que eles falem sem

medo sobre problemas e ideias na área. Para conquistá-la, é necessário dar feedbacks e manter os empregados informados.

O gerente deve estimular a autonomia dos seus subordinados, sabendo utilizar os diversos talentos disponíveis. Suas decisões devem ser embasadas e apoiadas pelo grupo para que eles possam crescer juntos e desenvolver a empresa.

As novas tecnologias da comunicação que surgem devem fazer parte da rotina do gestor. O exemplo da sua utilização deve partir principalmente dele para os colaboradores. Essa exigência é flexível: conhecer a tecnologia é mais importante do que saber utilizá-la. O gestor deve na verdade saber ordenar, dividir tarefas, treinar e capacitar seus funcionários.

Independente da habilitação em comunicação, o gestor deve ter uma visão ampla, não direcionando sua gestão para área da sua formação, o que é muito comum. A gestão deve ser multidisciplinar, com profissional da área que perceba a comunicação globalizada, como o mundo se caracteriza hoje.

São profissionais capazes de atuar no campo da comunicação, de maneira integrada. Sem a fragmentação das diversas opções profissionais (publicidade, relações públicas, jornalismo, etc.), das quais não prescinde e com as quais interage, esse profissional – gestor de processos comunicacionais – é capaz de articular as diversas mídias e os diversos suportes da comunicação, da interpessoal àquela que a sofisticação da tecnologia permite, mobilizando todas essas facetas em função dos objetivos da empresa, de uma instituição, de uma escola ou do terceiro setor. (BACCEGA, 2004, p. 15).

Além disso, deve entender de processos administrativos, afinal toda posição de chefia condiciona um gerenciamento, uma administração de tarefas que nem sempre estão ligadas à comunicação.

O acesso do gestor ao poder maior da instituição deve ser fácil e ele deve saber tomar parte da importância do seu cargo junto aos mais altos níveis da

administração. Só assim, ele poderá evitar o domínio das outras áreas e impulsionar uma comunicação mais estratégica e efetiva.

3.2 Planejando as Rotinas e Fluxos da Comunicação

Percebe-se que as ferramentas jornalismo e publicidade são as mais utilizadas. Comprovou-se que a ferramenta de relações públicas é pouco utilizada: três organizações têm profissionais desta formação (MJ, BRB e Sema), porém resumem sua atuação a eventos e cerimonial.

A comunicação deve ser planejada para que as rotinas surjam embasadas em objetivos a ser seguidos e tenham lógica para os empregados, independente da ferramenta preferida do órgão/ gestor.

A comunicação interna, quase não trabalhada e sem estratégia, pode ser solucionada através da educomunicação, como no exemplo já citado no primeiro capítulo.

(...) a formação permanente do público interno, o que inclui todo o corpo de funcionários e a alta direção, é indispensável. Portanto, muitas empresas assumem esse papel e desenvolvem programas de educação corporativa, que vão além do treinamento, privilegiando também o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Entre estas habilidades necessárias, destaca-se o conhecimento para uso adequado da comunicação, seja interpessoal ou mediada por alguma tecnologia. Afinal, nas organizações, o relacionamento com e entre os públicos estratégicos é essencial. (ANDRELO, 2012).

Essa função de educar os empregados é de responsabilidade das Relações Públicas. Gerar ações proativas através da educação em comunicação com os empregados integra fluxos. As ferramentas de comunicação devem ser sempre de

múltiplas opções para que haja mais uniformidade no uso delas pelos servidores (a comunicação sempre deve ser integrada).

Um grande fator que a gerência tende a ignorar é a comunicação dentro do seu próprio grupo. Comunicar-se com o funcionário e fazer com que ele se comunique depende da eficácia da comunicação gerencial; e isto, é claro, requer canais tanto formais quanto informais. (DAVIS; NEWSTROM, 1999, p. 163).

A rede formal deve ser fortalecida para que a rede informal seja menos preponderante. A rede informal não pode ser controlada, mas pode ser influenciada pela empresa. Ela é preenchida e oficializada pela rede formal. Os processos de socialização criados por uma instituição, como eventos, pausas para café, confraternizações, festas de aniversário, etc., sustentam a rede informal, oficializando a integração dos empregados e tornando o vínculo entre eles e a empresa mais forte. Deve-se encorajar a compreensão da rede informal para descobrir novas maneiras de integrar as atividades dessas redes aos objetivos da empresa.

Ou seja, a empresa acaba por proporcionar um relacionamento. E é justamente essa oficialização de relacionamentos entre organização, colaboradores e deles entre si que falta nas instituições públicas. A rede informal é forte e falta controle para estabelecer redes formais. E deve-se estender essa rede formal por todos os pontos da empresa para que a comunicação seja padronizada e inclusiva, já que a separação geográfica (comum entre as diversas partes da Administração Pública) causa o isolamento.

Falar de pesquisa na Administração Pública é muito idealismo, porém ela ajudaria muito a encontrar falhas no fluxo e também a como melhorar os canais de

comunicação com ruídos, além de munir a empresa de informações sobre os públicos e de avaliar a eficiência da comunicação como um todo.

Reuniões, atas, memorandos e comunicações internas fazem parte da comunicação de rede formal. Reuniões devem ser práticas rotineiras, pois elas significam muito mais que a pauta do encontro. Elas provocam a identificação de grupo e dele com a empresa, criam o comprometimento entre todos os participantes de realizar as decisões ali tomadas.

O uso de tecnologia deve ser incentivado nas organizações públicas, pois ela acelera a comunicação. O uso do e-mail ainda não é frequente. Muitos servidores antigos não têm o hábito de respondê-los. E esta forma de comunicação pode substituir muitos documentos da rede formal que se mostram ultrapassados e de pouca eficácia.

O estímulo a este fluxo de comunicação agrega destinatários e opiniões de diversas áreas da instituição de forma rápida e direta, ao contrário das longas discussões que podem ocorrer em algumas reuniões, o que não atrapalha outros serviços que a pessoa esteja realizando. A participação de servidores é ainda muito passiva nesse tipo de fluxo, mas pode ser incentivada. “Grupos mediados por computador são eficientes porque os participantes dizem aos outros o que preferem em poucas palavras e ainda tomam decisões não-convencionais.” (KIESLER, 1999, p. 201). E ainda há a vantagem de que está tudo documentado.

Avaliação de resultados é um fluxo que também precisa fazer parte do processo de comunicação governamental. Serve como base de informação para melhoramento do próximo projeto. E as requisições de mudança no tráfego da mensa-

gem/ comunicação deve ter um padrão pré-definido, já estabelecendo o fluxo para que a transformação seja real.

Esse procedimento de criar padrões para o tráfego da informação deve ser feito para outros processos da comunicação, como na parte da análise do macro e micro ambientes e execução do projeto. Sabendo de cada passo para administrar a comunicação, é mais fácil conduzi-la, pois há a compreensão geral sobre os processos desde a publicidade ao jornalismo. Claro que cada um terá sua especificidade: os procedimentos de publicidade poderiam começar com o mínimo de informações necessárias para constituição de um anúncio. Mas as coincidências entre as ferramentas existem, pois jornalistas também necessitam de um “briefing” para compor a matéria. O padrão mudaria muito pouco entre as ferramentas.

Deve-se estabelecer o mecanismo para submissão, recebimento e resposta às solicitações à assessoria de comunicação: um formato definido para solicitação de mudança em textos, layouts ou qualquer outra ação de comunicação, assim como para aprovação e rejeição destes; um método eficiente de distribuição de atividades entre os profissionais da área; definição dos indivíduos responsáveis pelo recebimento e processamento das solicitações.

O resultado final do processo de planejamento de comunicação deverá identificar, portanto todas as técnicas específicas, reuniões, relatórios, registros de acompanhamento, formulários e *templates* (modelos), que serão necessários para se manter uma comunicação eficaz no projeto. (CHAVES et al., 2007, p. 64).

Essa padronização pode causar a sensação de burocratização, mas a falta dela pode causar problemas bem maiores como sobrecarregamento de um profissional em detrimento dos outros e geração de conflitos por isso; falta de priorização dos trabalhos por não haver pessoa com atribuição para avaliação da complexidade

e demora das tarefas e falta de autonomia na aprovação/ rejeição de material quando a chefia está ausente, por exemplo.

A infraestrutura tecnológica disponível a uma assessoria de comunicação pública nem sempre é das melhores, por isso é necessário o mínimo delas para o andamento do trabalho, tais como impressoras, scanners, sistemas de informações, máquinas fotográficas, programas adequados, projetor, notebooks e celulares para viagens, internet com boa conexão.

É válido observar que boas apresentações de projetos para a área e direção do órgão são importantes para convencer e esclarecer. Tende-se a pensar que a comunicação é essencial e não se precisa demonstrar a sua importância. Outra tendência é se pensar que, politicamente, a comunicação é uma estratégia para promover o governo e partidos para continuar no poder. A ACS deve ter em mente que a estratégia não faz parte de um momento que o governo esteja passando. Os cidadãos merecem uma comunicação voltada para suas necessidades de informação a qualquer tempo.

Parte do plano de comunicação deve garantir que as informações cheguem aos interessados. O fluxo da comunicação é muito importante na organização, pois é a matéria-prima para o sucesso. Muitas vezes, no setor público, a informação existe, mas ninguém consegue encontrá-la porque fluxos nunca foram estabelecidos.

Conforme Verma (1995a:75), “se a base do gerenciamento de projetos é a formalização de processos para alcançar melhor desempenho, a informação e a comunicação não podem ser relegadas ao improviso e à intuição. (CHAVES et al., 2007, p. 41).

Assim, o plano de comunicação deve fazer parte da rotina da assessoria de comunicação pública e ter atualização constante. Os interesses e ambiente mudam e os objetivos e formas também. Apesar de dar a direção, não deve ser engessado e cumprido simplesmente porque foi planejado. A revisão constante faz dele um documento ainda mais norteador.

3.3 A Interferência da Cultura Organizacional

Muito difícil tentar ver fatores positivos na cultura organizacional das organizações públicas. Tudo leva a crer que as dificuldades na administração governamental estão tão entranhadas na vida dos brasileiros que nada conseguirá mudá-las. Mas há sim aspectos positivos.

A cultura organizacional é feita por pessoas. E mudá-las não é fácil mesmo em instituições privadas. O acesso ao setor público é através de concurso público. Essa forma de admissão gera maior diversidade de tipos humanos, pois não limita a entrada de trabalhadores por qualquer fator que seja, a não ser por sua capacidade intelectual. Assim, as diferentes formas de pensar de concursados de origens diferentes, de cores, culturas e variadas experiências pessoais e profissionais podem enriquecer o trabalho no setor público.

Entretanto, os aspectos negativos são os mais perceptíveis e nem os melhores perfis e processos seletivos podem facilitar a mudança de cultura. O que causa o contrassenso da vantagem do concurso público é que os novos servidores en-

tram sim com vontade de mudar e dar a sua contribuição para o desenvolvimento do país, mas acabam se desestimulando com a cultura que já encontram implantada.

A estabilidade, apesar de trazer certo comodismo, é sim fator positivo para a mudança. Ela dá segurança para a comunicação franca entre colegas e chefia e traz o conhecimento profundo sobre a empresa, que pode levar a objetivos claros para soluções dos problemas organizacionais. O tempo traz a clareza do que se quer mudar na cultura, mostra também a forma de se mudar, mas o cotidiano destrói o futuro.

Uma forma de mudar comportamento é mexer com a maneira como as pessoas são pagas e premiadas. Nas organizações públicas, isto também é difícil de ser transformado, porém há formas de, dentro da burocracia governamental, promover as características de destaque que se deseja nos empregados. Elogios, pontos na progressão por mérito (das empresas públicas) e nas avaliações do estágio probatório (da Administração Direta) podem ser incorporadas à cultura organizacional verdadeiramente, pois elas são feitas de forma muito superficial. Pode-se também promover os servidores, não que seja de forma financeira (já que estes gerariam custo ao erário), com placas comemorativas por anos trabalhados, por exemplo, ou agradecimento por ideias relevantes.

As mudanças de comportamento devem ser primeiramente internalizadas pelas chefias. Muitas delas são cargos de confiança e não estão dentro do quadro de funcionários dos órgãos. Assim, falta uma supervisão da atuação desses cargos, que são ocupados muitas vezes por amigos de partidos ou de pessoas que estão no poder. Os gestores devem ser avaliados assim como servidores. A organização deve incentivar que os servidores também deem feedback ao seu chefe, da mesma

forma como é determinado que o chefe dê ao seu colaborador. Essa relação deve ser franca e profissional.

Na pesquisa realizada, dois dos entrevistados acham que a cultura organizacional sequer interfere na comunicação da instituição (CEB e MJ). A primeira coisa a se fazer é constatar que a cultura da organização tem sim influência direta na forma como ela se relaciona com todos os stakeholders. Estabelecer valores organizacionais e praticá-los é essencial para o firmamento da cultura. Na Codevasf e MJ, não há valores declarados para que o corpo funcional possa se guiar. Apesar de estar no âmbito do Governo Federal e seguir normas e procedimentos, é importante que se destaque peculiaridades da instituição que elas evidentemente possuem.

A elaboração de projetos comunicacionais pode ter como ápice do bom resultado a mudança organizacional. Não existe projeto que não planeje uma mudança. A intenção do projeto é sempre gerar uma transformação, nunca deixar a situação como está. Por conseguinte, a introdução na rotina de trabalho de elaboração de projetos visa à organização de mudanças institucionais. Assim, planos de comunicação devem fazer parte do gerenciamento da área trazendo visão de futuro e contribuindo para a mudança das organizações públicas, que não tem o hábito de planejar.

3.4 Estabelecendo Estratégias para o Futuro com a Comunicação Integrada

Os tópicos anteriores plenamente desenvolvidos fazem com que as estratégias para o futuro também sejam. Enfim, fluxos, gestor e cultura precisam de um

planejamento, estratégias e objetivos para trabalharem, se não, não há razão para existirem.

A Comunicação Integrada mescla as soluções apresentadas anteriormente que aparentemente não tem vínculo umas com as outras. Como unir Cultura Organizacional, gestão da assessoria e fluxos e rotinas da comunicação em um só sentido e planejamento?

Ao contrário do que acontece nas assessorias de comunicação públicas, projetos são tocados por grupos de pessoas. Ou seja, atualmente pessoas fazem trabalhos individualmente sem ao menos saber em que o colega ao lado está trabalhando.

A comunicação organizacional ficou dividida durante anos em comunicação voltada para o mercado (que envolve promoções, divulgação de produtos), a comunicação institucional (com foco para a imagem da instituição) e a comunicação interna (para funcionários e família). Esta separação causava conflito nas mensagens para cada público e entre as áreas que não identificavam um objetivo em comum para cada tipo de informação a ser repassada. (NEVES, 2000).

Também havia a separação entre as ferramentas de comunicação (publicidade, jornalismo, relações públicas e outras áreas afins como, patrocínio, eventos, etc.). Esse tipo de divisão permanece comum, como pudemos certificar na pesquisa.

A comunicação integrada surge como a solução para o envolvimento dos profissionais e públicos constantes na empresa. Não que este tipo de comunicação caracterize obrigatoriamente o direcionamento da mensagem a todos os públicos, mas ela faz com que o conteúdo comunicacional se convirja através do planejamento e traga uma visão global da comunicação.

As gerências, estratégias e departamentos de cada área agora estão juntos, outrora isolados. A separação das áreas provocava perda de recursos, já que muitas vezes o objetivo em comum poderia ser mais bem viabilizado e isto causava danos financeiros e à imagem da organização, já que havia repetição de informação. O conjunto de símbolos da empresa deve ser trabalhado de forma conjunta para gerar efeitos adequados e requeridos sobre os receptores. Porém, nada implica que as estratégias de cada especialidade sejam diferentes, mas devem ser integradas. Se uma das áreas da comunicação não estiver em sintonia com as outras, a percepção da mensagem pode não ser a que se objetivou.

Outro ponto que caracteriza a comunicação integrada é ser parte da estratégia da organização. O processo decisório e os planejamentos são realizados com o gestor de comunicação presente. Quando a comunicação não é vista desta forma, a decisão chega à área já como pedido de divulgação ou elaboração de notícia. A assessoria de comunicação é a última a saber da decisão. A diretoria toma as decisões e depois a comunicação tem que arranjar formas e administrar as consequências de comunicá-las. Se a área não tiver muito rebolado, a transmissão desse modo se transforma num desastre.

Essa nova visão da comunicação se deve ao fato de o consumidor se enxergar como cidadão. Além do papel de comprador, ele exerce o papel de questionador da instituição. Para ele agora também é importante, além de um bom produto, uma empresa responsável socialmente e ambientalmente. Uma empresa sem essas características e preocupações não são mais valorizadas e preteridas pelo consumidor. Isto leva a empresa a se preocupar também com outras ações de comunicação, além da parte comercial, da sua imagem (empresa responsável ambientalmente) e com seu público interno e comunidade que a cerca (socialmente).

O estudo da comunicação integrada nos órgãos públicos ainda é muito incipiente. O termo “comunicação integrada” geralmente não é citado em estudos sobre a comunicação na Administração Pública. A comunicação é vista como uma forma de levar informação ao cidadão – é a chamada Comunicação Pública que noticia ações do governo e proporciona conhecimento sobre benefícios oferecidos à população. Uma de suas funções é democratizar a ainda recente abertura política brasileira. A Comunicação Integrada em favor da Comunicação Pública traria uma visão mais global da comunicação, planejamento e melhor utilização de suas ferramentas, tornando-a mais profissional. A função de levar conhecimento e cidadania seria muito mais abrangente e direcionada. A informação não é acessível por não haver uma comunicação eficaz.

A comunicação deve ser pensada desde o primeiro ponto de contato da pessoa com a instituição. Para um funcionário, isto significa que os valores da empresa, fluxos de comunicação e cultura organizacional devem ser passados assim que for convocado para tomar posse. Outra proposta é promover palestras que estimulem formas positivas de gestão, como aprender a ouvir.

A necessidade de comunicação das instituições públicas está cada vez mais evidente e novos incrementos nas assessorias de comunicação estão sendo feitos. Porém este crescimento, muitas vezes somente estrutural, tem por objetivo fortalecer e dar continuidade ao governo e não aumentar a visão, integrar a comunicação e focá-la nas especificidades do público e suas demandas.

A Administração Pública se caracteriza por um conjunto de fatores que nem sempre favorecem o estabelecimento da comunicação integrada: envolvimento político; respeito à hierarquia e à legislação; falta de confiança do cidadão na Administração Pública e seus gastos em comunicação (principalmente publicidade)

e, apesar disso, pouco investimento na área; falta de visão dos gestores sobre a complementariedade das ferramentas de comunicação (muitas assessorias pensam que assessoria de imprensa é o mais importante, outras dão mais atenção à publicidade, outras à comunicação interna). Mas a iniciativa dos profissionais dessas assessorias podem provocar a mudança.

Outra ferramenta de comunicação que deve fazer parte da comunicação integrada é a presença na rede mundial de computadores. Isto inclui um site institucional e as redes sociais. A falta de controle e políticas para abertura de contas nas redes sociais implica na tomada da responsabilidade por parte dos funcionários que querem suas organizações nas redes. Hoje, não estar na rede é não existir e a falta de atitude da empresa dá liberdade para outros o fazerem.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que ainda falta muito trabalho para que as assessorias de comunicação públicas cheguem ao grau de evolução idealizado para a boa geração de resultados efetivos, imagem organizacional condizente com a requerida e fluidez no trabalho.

A pesquisa demonstrou que os gestores em geral ainda não tem uma visão completa da comunicação, o que os leva a uma visão limitada da sua área de formação. As práticas de comunicação também são baseadas em ações para solução de problemas diários, sem planejamento.

A cultura organizacional se manifesta de acordo com o que é comum nas organizações públicas: servidores pouco estimulados, sem autonomia e vontade de transformação. Assim a mudança é algo difícil de ser visualizado por todos, já que todos os componentes de comunicação se encontram viciados: gestores, práticas e cultura organizacional.

Com esse cenário, a visão do futuro dos gestores é, na maioria das vezes, a vontade de que a assessoria seja mais bem estruturada e que rompa as barreiras que impedem a evolução da comunicação do órgão.

Os objetivos do trabalho foram alcançados já que os pontos traçados para o alcance do resultado da pesquisa foram respondidos (o funcionamento da comunicação nas organizações públicas: a influência da política, da cultura organizacional e das normas do Governo; os perfis dos gestores atuais e as consequências da sua gestão nas assessorias; o uso das ferramentas da

comunicação e valorização de cada uma delas na assessoria de comunicação da organização pública). Ratificou-se que o jornalismo, através da assessoria de imprensa, é a ferramenta de comunicação mais utilizada.

Várias foram as ideias apresentadas para que a comunicação no setor seja melhor administrada, segundo os problemas percebidos: a educomunicação na comunicação interna, a pesquisa como base de informação, uma gestão mais aberta e global, avaliação de resultados, sistemas de informática para a organização de dados e pedidos de trabalho, compensações para servidores, etc. A real execução dessas sugestões que dificultam a instalação do progresso da área traria a fluidez do processo de comunicação. Há sempre muito transtorno neste fluxo.

Este trabalho contribui minimamente para a pesquisa da comunicação no setor público por ser muito escassa a bibliografia na área. Ainda há muito campo de estudo e demanda para ser suprida.

REFERÊNCIAS

ALECRIM, E. **InfoWester Notícias**, Disponível em: <<http://www.infowester.com/noticias/governo-registro-de-identidade-civil-ainda-nao-saiu-do-papel-por-problemas-de-execucao/>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

ANDRELO, R. Mídia-educação nas Organizações: Proposta de Formação do Público Interno para Habilidades Comunicacionais. In: Santos, C. M. R. G. (Org.). **Opinião Pública Empowerment e Interfaces**. São Paulo: Núcleo União, 2012. Versão digital disponível em: <<http://www.comunicacaoepolitica.com.br/blog/wp-content/uploads/2012/03/Opiniaopublicaempowerment.pdf#page=74>>.

CURVELLO, J.J.A. **A dimensão interna da comunicação pública**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

BACCEGA, M. A. Gestão de Processos Comunicacionais. In: FÍGARO, R (Org.). Gestão da Comunicação. São Paulo: Atlas, 2004.

CHAVES, L. e al. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Management Publicações, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, J. **Comunicação Pública**. Ano 2007. Disponível em: <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>. Acesso em: 29 out. 2012.

DUARTE, J; SILVA, H. Política de Comunicação e Gestão Empresarial. São Paulo: **Revista Organicom**, Ano 4, número 6, 1º semestre de 2007.

GALINDO, D. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: Kunsch, M. M. K (Org.). **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009. 1 v. cap. 10.

HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Comunicação Eficaz na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HUPPES, D.; FOSSÁ, M. I. T. **Repensando a Comunicação Interna Através do Planejamento Estratégico Organizacional**. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0581-2.pdf>. Acesso em: 26 out. 2012.

KOPPLIN, E.; FERRARETTO, L. **Assessoria de Imprensa Teoria e Prática**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LARA, M. **As Sete Portas da Comunicação Pública**: como enfrentar os desafios de uma assessoria. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

LOPES, B. **O que é Assessoria de Imprensa**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

MAFEI, M. **Assessoria de Imprensa**: como se relacionar com a mídia. São Paulo: Contexto, 2004.

MONTERO, A. C. G. **O uso do Modelo de Comunicação Educativa na comunicação interna na UFSC**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Blumenau – 28 a 30 de maio de 2009.

NEVES, R. de C. **Comunicação Empresarial Integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

MARTINS, J. R. Para ganhar a relação sensata entre as técnicas de branding e as Relações Públicas. São Paulo: **Revista Organicom**, Ano 4, número 7, 2º semestre de 2007.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**: princípios da comunicação mercadológica. Papirus, 2001.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2006.

PÚBLIO, M. A. **Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional**: Uma Abordagem Antropológico da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Órgão:

Perfil do Gestor de Comunicação

- 1- Formação acadêmica
- 2- Cursos de aprimoramento na área
- 3- Experiência anterior na área de comunicação
- 4- E na Administração Pública?
- 5- Principais ações desenvolvidas na gestão atual

Rotinas da Assessoria de Comunicação

- 1- Quais as principais práticas de Publicidade
- 2- do Jornalismo?
- 3- Há Relações Públicas nesta assessoria? Quais são suas principais tarefas?
- 4- Como é trabalhada a comunicação interna?
- 5- Alguma outra ação relacionada (rádio, TV na empresa?)

Cultura Organizacional

- 1- Como o Governo, suas políticas e normas influenciam na comunicação desta organização?
- 2- Quais são as principais características dos servidores desta instituição?
- 3- As características conjuntas dos empregados desta organização interferem na gestão da comunicação?

Visão de futuro

- 1- Como gostaria de ver essa assessoria em um ano? E a instituição?
- 2- Como se encontra essa assessoria em relação à evolução da comunicação? (redes sociais, integração entre as áreas, etc.).