

# COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA



Rodrigo Boeing Althof  
Thiago Domingos Marques

EDITORA KREATIK

Rodrigo Boeing Althof  
Thiago Domingos Marques

# **COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA**

**EDITORA KREATIK**

ITAJUBÁ – BRASIL

2021

© 2021 – KREATIK

editora.kreatik.com.br

✉ publicacao@kreatik.com.br

**Editoração, Arte e Capa:** Editora Kreatik

**Editor(a) Chefe:** Thaise Ribeiro Luz

**Revisão:** Respectivo autor

### Conselho Editorial

Prof. Me. Ernany Daniel de Carvalho Gonçalves

Prof. Me. João Paulo Chaves Barbosa

Prof. Dr. Vinicius de Carvalho Paes

C741

Comunicação e tecnologias da informação na gestão pública / Rodrigo Boeing Althof, Thiago Domingos Marques. Itajubá, MG: Editora Kreatik, 2021.  
44p. : il.

Formato: PDF

Requisito de Sistema: Adobe Acrobat Reader

Inclui bibliografias

ISBN 978-65-993959-2-5

1. Gestão Pública. 2. Tecnologias da Informação e Comunicação. I. Althof, Rodrigo Boeing. II. Marques, Thiago Domingos.

CDD: 658

O conteúdo científico presente nesta publicação é de **responsabilidade** exclusiva dos seus respectivos **autores**.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>COMUNICAÇÃO .....</b>  | <b>7</b>  |
| Comunicação Pública e a Accountability .....                    | 12        |
| A Comunicação Interna nas Organizações.....                     | 14        |
| <b>INTERNET, INTRANET E GOVERNO ELETRÔNICO.....</b>             | <b>17</b> |
| A importância do Governo Eletrônico.....                        | 21        |
| Governança.....   | 22        |
| <b>GESTÃO INTERNA.....</b>                                      | <b>24</b> |
| Planejamento Estratégico .....                                  | 27        |
| <b>DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b> | <b>30</b> |
| Desafios .....  | 33        |
| Ouvidoria: Participação cidadã na gestão pública.....           | 34        |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>SOBRE OS AUTORES.....</b>                                    | <b>44</b> |

Motivados pela pesquisa realizada junto a conclusão do curso de especialização em Gerente de Cidades da Faculdade Armando Alvares Penteado – FAAP, optamos por apresentar neste livro temas que contemplam o panorama das transformações no campo da tecnologia da comunicação e informação junto a administração pública. Assim, apresentamos conceitos e discutimos a importância das tecnologias e da comunicação organizacional no setor público, e os possíveis benefícios gerados quando é gerada ampla troca de informações entre setores e engajamento entre os servidores. O conteúdo foi baseado em levantamento bibliográfico sobre o tema, análise de novas tecnologias em comunicação interna, tecnologias da informação e gestão pública, e os recursos necessários para implementar uma nova cultura entre os servidores públicos, onde o cidadão tem o direito de receber atendimento de qualidade, diante do conceito do novo serviço público. Além de fomentar maior transparência, outro objetivo deste livro é apresentar ferramentas que corroborem com maior visibilidade aos projetos, programas e atividades das instituições, reforçando assim a sua imagem sob a ótica do interesse público, tendo como foco a eficiência e eficácia nas operações públicas municipais. Conforme estabeleceu a constituição de 1988, os cidadãos têm direitos civis como a liberdade de expressão, onde cabe em grande parte aos gestores estimular a participação efetiva da população na avaliação dos serviços oferecidos, criando assim, meios para que eles possam reclamar quando não estiverem satisfeitos com os serviços prestados e sugerirem melhorias na prestação desses serviços. A edição da Lei de Responsabilidade Fiscal em 2000 teve um papel determinante nesse processo, consagrando desde então um novo padrão de conduta do administrador público, pautado pelos princípios da responsabilidade fiscal, transparência e respeito ao contribuinte. Deste modo, a união das tecnologias de informação e de comunicação num ambiente provido de engajamento pode oferecer meios poderosos e cada vez mais baratos para aperfeiçoar nossa democracia, estimular nossa economia, gerando a redução de custos ao município e maior satisfação da população, tanto interna quanto externa.

**Palavras-chave:** Tecnologias da Informação e Comunicação, Gestão Pública.

Esta pesquisa aborda aspectos da comunicação interna no setor público e sua relação com as tecnologias da informação e com políticas públicas, a partir da constatação de que esta dimensão precisa ser ainda mais referenciada, apesar do incremento dos estudos sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC's na administração pública.

Nesse contexto, a comunicação pública nas sociedades democráticas se apresenta sobre três grandes dimensões: comunicação de relacionamento (voltada para o cidadão-usuário do serviço público), comunicação de imagem (voltada para o cidadão-defensor do patrimônio de Estado) e comunicação política (voltada para o cidadão-eleitor). Um desafio que se apresenta é o da articulação da comunicação pública para além da comunicação política, numa perspectiva cívica. Sendo assim a comunicação interna atinge todos os níveis da organização, estimulando um diálogo permanente e a troca de informações.

A informação é essencial para que a comunicação aconteça e para Brum (2003), a informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário. Assim, é através da informação que a organização envolve os funcionários em um ambiente positivo fazendo com que produzam mais e melhor, trazendo benefícios para as duas partes. Por sua vez Carvalho (2001) relata que o acesso à tecnologia e à informação é hoje considerado importante fator de vantagem competitiva para as empresas, por possibilitar a agilidade necessária às tomadas de decisões por parte dos dirigentes das organizações. Então a comunicação pode valer-se de dois elementos combinados, informação e tecnologia, para fazer a comunicação circular internamente nas organizações.

A comunicação interna para Torquato (2002) é a primeira das duas colunas da comunicação social e tem como missão contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo.

O cenário de mudança nas filosofias empresariais e a incorporação de novos valores pelo qual passam as organizações modernas do Brasil e do mundo promovem reflexos na cultura, nas atitudes e nos relacionamentos empresariais. Vieira (2004) afirma que essas novas formas de trabalho requerem uma profunda análise das formas existentes de comunicação, considerando que a inexistência dos processos de gestão do conhecimento e da comunicação pode gerar resultados inadequados. Destaca-se, nesse sentido, que o serviço público não está excluído desse processo e deve também utilizar as ferramentas das modernas organizações: o aprimoramento comunicacional, que ao âmbito do setor público também é possível.

A necessidade de se adaptar ao atual e ao futuro contexto de mudanças, pelo qual, passam as organizações brasileiras, impõe novo ritmo ao assimilar estas informações expostas. Esse aspecto foi percebido e vem sendo considerado pelas organizações públicas. Assim, a

comunicação, a partir dos princípios de relações públicas, apresenta-se como determinante para a sobrevivência das empresas e como opção para harmonizar interesses e planejar os relacionamentos internos e externos, possibilitando cumprir com maior eficiência as suas atribuições, aumentando as possibilidades de intercâmbio entre sociedade e governo.

O advento e desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação (TIC) criou a expectativa de que haveria uma grande revolução na relação Estado-sociedade a partir da ampliação e aprofundamento das possibilidades de interação e participação virtual, levando ao aumento do poder de influência da sociedade no processo decisório governamental (DIAS et al, 2019, p. 11).

Essas informações revelam que a comunicação, enquanto processo estratégico permite também aos organismos públicos do Estado cumprir com mais eficiência as suas atribuições, uma vez que através da utilização das ferramentas de comunicação, a partir dos princípios/processos de Relações Públicas, potencializa-se a aproximação, bem como aumentam as possibilidades de intercâmbio entre a sociedade e o governo, permitindo uma maior e constante abertura, além da fluência e trocas de informações. O aprimoramento comunicacional de uma organização do 1.º Setor é possível a partir da adoção de conceitos propostos pela comunicação pública, comunicação governamental associados à comunicação organizacional abordada anteriormente.

O desafio do desenvolvimento, os avanços técnico-científicos e tecnológicos, a globalização vem demandando das instituições públicas novas respostas no que se refere à melhoria dos serviços prestados à sociedade. O ambiente contemporâneo comporta necessidades que o modelo burocrático de organização já não atende plenamente. Esse modelo que se desenvolveu em condições diferentes das atuais, em uma sociedade de ritmo mais lento, em um tempo em que o trabalho era muito mais braçal do que intelectual e no qual somente as pessoas em postos hierarquicamente superiores dispunham de informações suficientes para decidir não foi extirpado de nossas organizações.

Segundo Osborne e Gaebler (1994), em certas circunstâncias as instituições burocráticas ainda funcionam. Se o ambiente é estável, a tarefa a realizar, relativamente simples, e todos os clientes querem o mesmo serviço, sem que a qualidade se torne crítica, a burocracia pública tradicional pode ser eficaz.

Durante muito tempo esse modelo burocrático funcionou, porque resolvia problemas fundamentais: dava segurança e estabilidade, criava empregos e fornecia serviços elementares. Esse quadro mudou e as administrações públicas veem cada vez mais sendo pressionadas a produzirem serviços de qualidade, a oferecerem opções diferenciadas de informações e a tornar o processo de trabalho imbuído de significado para os servidores que respondem às necessidades do público. De acordo com Denhardt (2015) o Novo Serviço Público pode ser chamado de um conjunto de ideias sobre o papel da administração pública no sistema de

governança que coloca no centro o serviço público, a governança democrática e o engajamento do cidadão.

Existe uma relação direta entre os problemas que o ambiente interno coloca para a organização e, conseqüentemente, para os procedimentos pelos quais ela tende a ser dirigida. Os modos de gerir a instituição vão influenciar a concepção e a forma de exercício da comunicação interna. Para Perelmutter (2019) adaptar-se às mudanças impostas pela tecnologia é imperativo no cenário corporativo global.

## COMUNICAÇÃO

---

A comunicação está presente em todas as formas de organização social. A necessidade de repensar formas e procedimentos de conduzir os processos de comunicação tornou-se urgente diante da possibilidade de saber comunicar aos públicos. Na busca por melhores resultados corporativos, os gestores da comunicação vêm conquistando espaços mais expressivos no cenário organizacional. Na implantação de novos modelos de gestão, no desenvolvimento de equipes e nos esforços de melhoria da ambiência interna, o envolvimento dos comunicadores tem sido decisivo para o sucesso das iniciativas (CARNEIRO, 2006 p.52).

Uma organização é um sistema aberto que se relaciona com diversos públicos, cada vez mais bem informados e mais exigentes quanto ao direito de saber e entender tudo. A partir das comunicações, das mensagens que os públicos recebem, formam o conceito referente à organização.

A comunicação é uma habilidade humana que, ao contrário das habilidades conceituais e técnicas, ocupa uma importância similar nos níveis de alta direção, gerências e operacionais. Isso significa que todos os integrantes das organizações, em sua ação cotidiana, são protagonistas da expressividade da filosofia organizacional (NASSAR, 2006, p. 246).

Sobre a importância de se trabalhar a comunicação e seus instrumentos nas organizações, Marchiori (2006) nos diz que:

Não há como um veículo de comunicação ser global – servir para todos os públicos e interesses. É preciso segmentar a comunicação, para que ela efetivamente traga alguma mudança.... De nada adianta enviarmos uma mensagem se não damos o referido acompanhamento que ela merece. Informar não significa comunicar. A comunicação pode facilmente perder sua credibilidade se não gerar feedback...

Oliveira (2004) define Comunicação Pública como um conjunto de estratégias que visam dar visibilidade aos projetos, programas e atividades das instituições e a reforçar lhes a imagem, sob a ótica do interesse público.

Foi no contexto de redemocratização, pós-período militar, que se apresentou essa modalidade,

resultante de um processo de redefinição no entendimento do significado de comunicação para as diversas esferas de governo em relação ao envolvimento dos cidadãos numa democracia em construção.

A Comunicação Pública ocorre no espaço formado (veja figura 01) 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.

Cutlip e Centyer (1978) conceituam Comunicação Pública como sendo o sistema público de informações de uma sociedade democrática, o conjunto de mensagens e suportes de comunicação, através do qual o cidadão toma conhecimento das atividades do governo e ao mesmo tempo comunica ao governo suas opiniões e necessidades.

De acordo com Marchiori (2006), a figura 1 representa a proposta de modelo de campo da comunicação pública com a distinção de alguns dos principais atores. Dentro do círculo os atores cujas ações e comunicações necessariamente dizem respeito ao interesse coletivo, imprensa, cidadão, entidades representativas e empresas praticam ações e comunicações de natureza privada e de natureza pública.

Figura 1.1 - Modelo é a simplificação de determinada complexidade para fins de descrição e análise.



Fonte: Marchiori (2006).

Essas colocações permitem afirmar que se trata aqui do fluxo contínuo de comunicação entre governo e cidadão, do campo de negociação pública para o debate das medidas de interesse coletivo. Essa seria uma prática recente que se baseia na transparência.

Diferente disso, a comunicação governamental compreende basicamente as ações e atividades desenvolvidas pelos governos e seus órgãos, em função de colocar-se perante a opinião pública – numa via de mão única – informando, estimulando o engajamento e prestando contas à sociedade, além de buscar o reconhecimento das ações promovidas. Esse aspecto de via de mão única é confirmado por Brandão (2007) ao afirmar que é uma forma legítima de um Governo se fazer presente perante a população, uma espécie de lobby junto à opinião pública, acrescentando que quase sempre com métodos publicitários buscando respostas rápidas e efeitos imediatos que podem ser auferidos por pesquisas e que sempre se mostram efêmeros. Esse posicionamento permite inferir que a comunicação governamental se mostra ineficaz quando pautada na simples divulgação ou se desprovida de ferramentas baseadas em processos de educação.

A vantagem competitiva das organizações no contexto atual é trabalhar a comunicação estratégica. E trabalhar nessa perspectiva é orientar esforços para conscientizar os gestores sobre a importância de melhor conhecer e compreender o público, seja por meio de pesquisas, auditorias, levantamento da cultura organizacional, conhecimento do negócio, avaliação dos pontos fortes e fracos. Esses são alguns dos aspectos que vão formar a base para o desenvolvimento de um planejamento em comunicação para a organização. Os processos comunicativos dependem de um alinhamento à estratégia organizacional, e não há como separar as instâncias de negócios das instâncias humanas. Somente dessa forma será possível construir e manter relacionamentos duradouros com públicos estratégicos da organização, baseados numa relação de confiança e transparência.

A temática de comunicação pública cresce em interesse na academia, nos órgãos do Estado e na sociedade, mas a dinâmica da comunicação interna na área pública ainda é pouco pesquisada. Uma das motivações pode estar na maior visibilidade da relação entre as democracias contemporâneas e a questão da representatividade provocada por novas configurações na troca de informações entre Estado, Sociedade Civil e cidadão.

Independente do instrumento de comunicação a ser escolhido para melhor trabalhar os canais junto aos funcionários, algumas questões devem ser observadas como: o estímulo às pessoas quanto ao sentimento de pertencimento na organização, o estímulo ao aprendizado e crescimento individual, o respeito às diversidades culturais, flexibilidade em conduzir as relações internas. A comunicação eficaz depende da compreensão dos gestores sobre a sua importância da comunicação no atual ambiente de negócios e no relacionamento com seus funcionários.

Desde a segunda metade do século XX, o conceito de cidadania adquire importância crescente,

devido à visão de que o Estado é o legítimo representante dos interesses do cidadão e ao incremento dos movimentos sociais e da participação da sociedade civil nos processos de decisão. Mais recentemente, presenciamos o fortalecimento das Organizações Não-Governamentais que se apresentam como complementares à ação do Estado e lideram movimentos regionais e globais.

Nesse contexto, a comunicação pública nas sociedades democráticas se apresenta sobre três grandes dimensões: comunicação de relacionamento (voltada para o cidadão-usuário do serviço público), comunicação de imagem (voltada para o cidadão - defensor do patrimônio de Estado) e comunicação política (voltada para o cidadão - eleitor). Um desafio que se apresenta é o da articulação da comunicação pública para além da comunicação política, numa perspectiva cívica.

Para Faccioli (2000) a Comunicação Pública Estatal se dividiria em normativa, da atividade institucional, de utilidade pública, para a promoção da imagem e social. Ao enfatizar o papel da comunicação, é importante resgatar a distinção entre comunicação governamental, comunicação política e comunicação pública, para tanto, recorremos a Brandão (2007), quando assim

A comunicação governamental é a praticada por um determinado governo, visando a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas e o reconhecimento das ações promovidas nos campos político, econômico e social. (...). Quanto à comunicação política ou marketing político que é a expressão mais usual nos últimos anos, carece da indispensável legitimidade para ser pública, respeitando-se o sentido estrito do conceito. Ambas buscam atingir a opinião pública, quase sempre com métodos publicitários, buscando respostas rápidas e efeitos imediatos que podem ser auferidos nas pesquisas e que sempre se mostram efêmeros. (...) A Comunicação pública, ao contrário, se faz no espaço público, sobre tema de interesse público. É a informação cívica e que inclui a accountability.

Ao abordar gestão pública, é válido lembrar que não estamos limitando nossa análise às ações do governo, pois, apesar deste ser o responsável por administrar as políticas públicas, num processo democrático, tais políticas devem envolver a ação conjunta e integrada de todos os setores da sociedade.

Nesse sentido, a noção de comunicação pública torna-se a mais adequada a essa proposta, pois tem como referência, justamente esse espaço público democratizado. Quando confirmamos o papel do Governo como gerenciador das políticas públicas, consideramos, conseqüentemente, que a comunicação instituída na relação entre governo, sociedade e mercado deve também estar contemplada nessa política pública, que, a partir de uma ação governamental.

Kunsch (2003) nos apresenta através de um diagrama uma proposta para melhor compreender a ideia de comunicação integrada nas organizações, situando em quatro áreas: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica. A comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas,

permitindo uma atuação sinérgica. Sua representação encontra-se a seguir:

Figura 2.1 - Comunicação integrada.



Fonte: Kunsch (2003)

A comunicação política, que ainda é a mais praticada nos dias de hoje, utiliza essencialmente técnicas de marketing, que definem os assuntos e o formato como eles são apresentados ao cidadão. Já a comunicação pública, é aquela que envolveria o cidadão de maneira mais diversa, participativa, estabelecendo um fluxo de relações comunicativas entre o Estado e a sociedade. O conceito de comunicação pública se remete ao processo de comunicação instaurado em uma esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade, um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país. É este conceito de comunicação que precisa ser praticado dentro da proposta de construção da cidadania, tanto que precisa ser difundido e aplicado por profissionais de comunicação, com a finalidade de que estes se engajem nesse contexto, integrado a nova proposta de política pública.

Torquato (2002) afirma que a história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político das últimas décadas. Essa afirmação aponta para o fato de o nascimento e a consolidação da comunicação organizacional estar ligados à evolução do jornalismo empresarial nas grandes organizações, relacionando essa modalidade à ênfase no aspecto mercadológico e ao lucro. As empresas experimentam mudanças que impõem novo ritmo ao processo de assimilação das informações as que estão expostas. Com isso, a comunicação apresenta-se como fator determinante para a sobrevivência das empresas.

Nessa composição, a comunidade e sua participação resplandecem, se firmando a cada dia,

despertando nas organizações uma dimensão de público importante para o desenvolvimento de ações planejadas, típicas de Relações Públicas, e que atendam às cobranças da sociedade e equilibrem a relação de poder com os seus públicos. As organizações públicas também perceberam internamente esses reflexos e, conforme afirma Nogueira (2004), cresce cada vez mais a pressão para produzirem serviços de qualidade, a oferecerem opções diferenciadas de informações e a tornar o processo de trabalho imbuído de significado para os servidores que respondem à necessidade do público.

De acordo com Kurtz e Rover (2016) os fluxos de informação foram incorporados à cultura e ao cotidiano das pessoas. Se no âmbito da sociedade civil a realidade é de rápida assimilação, no contexto do governo essas práticas entram em confronto direto com a maneira tradicionalmente burocrática de atuar das instituições públicas brasileiras.

### **Comunicação Pública e a Accountability**

Quando destacamos a comunicação pública, ficou explícito que ela representa a informação cívica e inclui a accountability. Assim queremos chamar a atenção para o conceito de accountability, que tem sido alvo de análise por parte de estudiosos e dirigentes de organizações das mais variadas características. Utilizamos aqui o termo Accountability, pois este não possui um correspondente em português.

Conforme assinala Coelho (2000):

Uma pessoa ou instituição é accountable quando é responsável por decisões e pelas conseqüências de suas ações e inações, e o de, portanto, ser um exemplo para outros. Aquele que é accountable aceita a responsabilidade e mantém sua integridade, evitando a aparência de improbidade e resguardando no caso de uma organização sua reputação.

Para Coelho (2000) a sociedade espera que accountable seja um modelo de responsabilidade moral. Assim, acreditamos que accountability é um termo muito mais próximo da noção de comprometimento social, envolvendo todos os aspectos que dele decorrem.

Ser considerado accountable, é contar com alto nível de credibilidade junto à sociedade e aos mais diversos públicos. Esse tipo de conceito é o que muitas organizações buscam hoje, pois a relação destas com seus diversos públicos vêm exigindo que seja instituída uma postura ética, que exprima confiança. E isso vale para todos os setores da sociedade, e com evidência para o governo.

Para que uma organização seja accountable, ela deve ser transparente, permitindo o acesso e a exposição de seus objetivos e resultados; ser íntegra, responsabilizando-se por suas ações de impacto positivo ou negativo, ou mesmo pela falta de ações, por suas decisões e conseqüências; e prestar contas à opinião pública, sendo, portanto, aberta à fiscalização em todos os aspectos gerenciais.

Essa é uma postura que, conforme Coelho (2000) vai além da obediência a regras formais. A lei pode prover um caminho padrão de procedimentos, mas não necessariamente um caminho ético.

A conquista da accountable requer, antes de qualquer coisa, a clara definição da missão e objetivo da organização.

Diante de tais considerações, acreditamos que uma das fortes atribuições que a área de comunicação pode e deve assumir, não só diante do governo, como também do mercado e da sociedade, refere-se à conquista da accountability. Aliás, na relação entre o primeiro, segundo e terceiro setores tal conquista permitiria um avanço na efetivação da parceria, que ainda carece de maior transparência, visibilidade e consistência.

É fundamental o estabelecimento de mecanismos de controle e avaliação, principalmente na relação entre Estado e Terceiro Setor. Entretanto, dada à ampliação da participação das empresas nas questões sociais e, como decorrência, na construção da cidadania, julga útil estender essa necessidade de controle também para este ente social.

É preciso, então, primeiro promover uma ampla reestruturação na administração pública, no que se referem os processos, forma de gestão e principalmente, moralizando a administração pública, para depois promover a participação de toda a sociedade. Tal mudança, também terá que ser promovida, a partir dos indivíduos conscientizando-os sobre a responsabilidade civil, e junto aos outros setores, promovendo-se a responsabilidade pública e a responsabilidade social. Cada setor da sociedade precisa se fazer conhecer junto aos outros setores, pois só assim será possível identificar seus reais propósitos, suas dificuldades, seus recursos, tendo ciência de suas capacidades e limitações. A partir daí, é possível estabelecer-se uma relação de confiança, base para a estruturação de uma política pública, que leve à maior cooperação e ao maior comprometimento de cada setor da sociedade.

Uma relação accountable depende do estabelecimento de mecanismos de avaliação e controle. O estado de confiança, respeitabilidade, transparência e interlocução são cobrados de todos os lados: na relação da organização com seus membros e com a sociedade; na relação que estabelece com as agências públicas e com organizações privadas; e na relação com os órgãos governamentais na gestão dos recursos públicos. (Coelho, 2000).

É fácil entender a falta de um sinônimo correto para accountability no Brasil, uma vez que aqui seu conceito ainda não existe. Afinal, accountability tem relação direta com democracia. Para Campos (1990) quanto mais avançado o estágio democrático, maior o interesse pela accountability.

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.

Nesse contexto, percebemos a necessidade de incrementar os estudos sobre as culturas organizacionais; os impactos da tecnologia; a linguagem; as pesquisas de imagem; a constituição da identidade; a construção dos discursos; as atribuições de sentido; as aplicações e implicações do marketing social e institucional; a dimensão ética; os espaços de criatividade; os padrões de qualidade; os enfoques centrados no imaginário e as contribuições dos diversos ângulos da pragmática.

É nesse ambiente de debate que se apresenta o desafio de observar e compreender as estratégias, os discursos e os mecanismos envolvidos nos processos de comunicação internos praticados na esfera pública, e que acabam por impactar toda a gestão de relacionamentos entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão.

Desafios que passam pela superação do que já foi detectado, que as instituições públicas historicamente não exercitam a preocupação com seus relacionamentos internos, e mesmo pelo professor Cândido Teobaldo de Andrade (1993), para quem a maioria das organizações públicas:

ainda encontra barreiras na tentativa de diminuir a burocracia interna, onde a rigidez da estrutura hierárquica representa, muitas vezes, obstáculos para as decisões e execução de serviços, repercutindo negativamente junto à opinião pública, e estendendo uma impressão singular para todo o complexo administrativo governamental.

Normalmente, o governo se comunica com seus funcionários através da imprensa. Não é à toa que o moral do funcionário público é um desastre no mundo todo. Em muitos países, os funcionários públicos trabalham contra o governo, seu patrão, e contra o contribuinte, seu cliente. Ou seja, constata-se que, apesar do incremento dos estudos sobre a comunicação pública, a dimensão interna continua sendo pouco referenciada e ainda se apresenta como um problema a ser resolvido.

### **A Comunicação Interna nas Organizações**

Deter-nos-emos em abordar a questão da comunicação interna, foco deste estudo. Buscar-se-á melhor compreender, à luz de alguns autores o conceito de comunicação interna e as possibilidades de melhor administrá-la nas organizações contemporâneas. Entre os autores citamos: Kunsch (2003), Torquato (2002), Marchiori (2006).

O funcionário gosta da ideia de sentir-se parte da história da empresa, contribuindo efetivamente para algo maior. A função da comunicação interna é justamente incentivar esse sentimento corporativo, reforçar o senso de pertencimento com as lideranças e suas equipes. Público bem informado é sinônimo de imagem positiva para a organização.

A comunicação rápida, transparente e participativa com certeza tem muito a contribuir para a sobrevivência das organizações. Hoje, o funcionário tem acesso a informações que permitem uma análise sobre as vantagens e desvantagens de investir seu capital intelectual na mesma. A tecnologia contribuiu muito para essa mudança de cenário, possibilitando a partir de ferramentas como e-mail, intranet, agilização no processo de troca de informações dentro e fora da empresa. Sobre a importância da comunicação Kunsch (1997) nos diz:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, (...) pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, (...) pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores.

Torquato (2002) diz que o principal objetivo da comunicação interna é gerar consentimento e produzir aceitação. Através da análise do clima interno da organização é possível identificar aspectos positivos e/ou negativos que vão determinar o planejamento de ações futuras.

Segund Kunsch (2003) para entendermos a complexidade do ato comunicativo é necessário conhecer alguns aspectos presentes na gestão do processo de comunicação nas organizações como: barreiras, níveis de análise, redes, fluxos e os meios. As barreiras são problemas que atrapalham a comunicação dentro da empresa. Recebem vários tipos de classificações, entre elas destacam-se algumas como: pessoais, administrativo-burocráticas, excesso e sobrecarga de informações, e informações incompletas e parciais.

Uma comunicação interna bem planejada é essencial para qualquer organização. A forma como o público interno recebe as mensagens institucionais será um reflexo imediato no público externo. No momento em que os gestores compreendem a real importância do público interno, do quanto podem contribuir para os objetivos organizacionais, muda a percepção e a postura desse público em relação à empresa. Muitos profissionais e gestores entendem a comunicação interna como algo artesanal, complexo de ser trabalhado, sendo uma valiosa ferramenta para se transmitir os novos conceitos e exigências do mercado.

As metas traçadas pelos atores responsáveis pelo planejamento e decisões estratégicas necessitam ser comunicadas com precisão para que os componentes do público que fazem parte do ambiente operacional das organizações possam trabalhar em uma mesma direção, como se todos fizessem parte de ‘uma mesma orquestra’ e soubessem exatamente o que fazer para que ‘nenhuma nota’ seja ‘tocada’ em momento impróprio ou que ela não seja executada no momento correto.

Vários são os autores que definem o real significado da comunicação, mas pode-se entendê-la como sendo o processo através do quais os significados possam vir a ser compartilhados e os

pensamentos transmitidos entre indivíduos ou entre organizações e pessoas. A comunicação também é utilizada como uma ferramenta altamente importante para o marketing.

Por este prisma, pode-se perceber a riqueza da comunicação para que as organizações dialoguem com seu público-alvo, sendo que esta pode ser feita não apenas pelas inúmeras plataformas de comunicação utilizadas pelo marketing, através da utilização das mídias tradicionais (jornais, rádios, revistas, televisão, etc.) como também pelos novos meios de comunicação como o telefone celular, internet, fax, paggers, entre outros.

A globalização parece ser a mudança mais significativa da atualidade, pois desencadeiam uma série de mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e organizacionais. Sendo a globalização derivada do intercâmbio de informações, cada vez mais veloz e volumoso, graças às novas tecnologias de informação, esta pode ser definida enquanto fenômeno de comunicação. Enfim, a comunicação está mudando e é necessário repensar, tanto em suas fundamentações teóricas, como empíricas. A utilização de novas tecnologias de informação pode ser compreendida tanto como resposta às demandas globais, como um instrumental que incentiva e produz a globalização das ações organizacionais.

Compreendendo a comunicação organizacional em sua perspectiva mais ampla e observando as mudanças ambientais decorrentes da globalização e das novas tecnologias de informação, este trabalho pretende analisar o conceito de comunicação integrada e dissertar sobre algumas circunstâncias que permitem a proposição da ampliação de sua compreensão.

Para iniciar essa discussão em torno das tecnologias na comunicação organizacional interna, contextualiza-se a comunicação de forma mais ampla. Conforme Andrade (1993) a comunicação tem por finalidade fazer participar muitos de uma só coisa, ou seja, é a ligação entre pessoas a respeito de uma informação. A comunicação se dá em todos os aspectos da vida social, profissional e pessoal, e o mesmo autor relata que a comunicação parte da natureza do homem, e seu resultado é o diálogo. Sendo assim, ela não é uma técnica e sim um acontecimento natural necessário para os relacionamentos interpessoais.

De acordo com Diaz (1986) a comunicação confunde-se, assim, com a própria vida, pois as pessoas se comunicam a todo o momento e a informação é essencial para essa comunicação. Porém, Andrade (1993) salienta que comunicação não é simplesmente informação, pois ela é muito mais ampla, abrangendo todos os contatos formais ou informais que nos transmitem qualquer espécie de experiência exterior, revigorando ou alterando nosso comportamento.

Entende-se que é através da interação com o meio externo que os indivíduos se comunicam e se comportam. Para Andrade (1993), essa interação na comunicação possui três elementos básicos: o comunicador, mensagem e o receptor. As funções desses elementos são fazer com que a mensagem chegue ao seu destino, ou seja, o emissor enviará uma informação que será decodificada pelo canal e chegará ao receptor. Porém, Andrade (1993) argumenta que o comunicador precisa saber o que quer transmitir e fazê-lo de forma íntegra, pois qualquer falha

poderá distorcer a mensagem.

Deste modo, as tecnologias podem auxiliar estes instrumentos a se comunicar de forma mais ágil e Kunsch (2003) destaca que as tecnologias trazem para a comunicação interna opções de ferramentas que combinam a informática com a informação, ou seja, os meios telemáticos. Os exemplos dos meios telemáticos mencionados são a intranet, e-mail, computadores, telões, telefones celulares, entre outros, pois possibilitam a interação com as pessoas. Segundo Pinho (2003) a tecnologia traz para a comunicação, divertimento, prestação de serviços, negócios, além de agilidade e tempo.

O aspecto tecnológico é fundamental nos relacionamentos organizacionais, conforme Kunsch (2003) são as inovações tecnológicas que revolucionaram as comunicações, permitindo maior acesso à informação e o uso dos seus benefícios. Sendo assim, para que a comunicação interna alcance seus objetivos, deve estar relacionada à políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas Kunsch (2003).

Percebe-se que a tecnologia revolucionou a comunicação, mas além de seus benefícios, é preciso adaptar as informações existentes à sua linguagem e objetivos, além de estimular o público interno a interagir como essa ferramenta.

## INTERNET, INTRANET E GOVERNO ELETRÔNICO

Vivemos um processo acelerado de transformações que está mudando para sempre o mundo das organizações e do trabalho. Cada vez mais a melhoria contínua, a criatividade, a inovação e a satisfação dos clientes são preocupações centrais. Para isso, processos são redesenhados. Exige-se mais qualificação dos empregados, de quem se demanda também maior iniciativa e até mesmo participação na tomada de decisão. O trabalho é organizado em torno de equipes e times e definido em termos de realização de tarefas. E as decisões levam em consideração os direitos e valores como honestidade e responsabilidade social.

A intranet possibilita que as informações sejam coletadas de forma mais rápida e disponibilizadas mais democraticamente para todos os membros da instituição. Embora uma parte do mercado não a utilize ainda como ferramenta diária de trabalho, a intranet representa um mecanismo que agiliza os processos internos e externos de uma empresa, possibilitando que várias pessoas planejem estratégias, discutam projetos, realizem reuniões virtuais, de forma a ter uma relação custo/benefício mais eficiente.

A intranet é uma rede de computadores interligados a uma conformação de hardware que facilita a comunicação interna. Através dela, os usuários podem compartilhar das mesmas informações armazenadas em um banco de dados centralizado. Isto proporciona o compartilhamento de informações pertinentes à organização.

A Intranet visa fornecer serviços de correio, web, chat, o que agilizam os processos comunicacionais corporativos e torna mais limpa e eficiente a comunicação entre as pessoas e entre os setores de uma instituição. Numa Intranet podem ser disponibilizados aos funcionários e demais parceiros da empresa os manuais de procedimento internos, dados sobre produtos, ofertas internas de emprego, calendários de eventos, acesso a banco de dados importantes ao andamento das atividades da empresa.

Deste modo seu conteúdo será específico para a organização para a qual foi criado e de acordo com Pinho (2003):

Uma intranet é usada apenas no ambiente privativo das empresas. Em vez de circular publicamente no mundo, como na Internet, as informações que transitam em uma rede intranet só são acessíveis à organização a que pertence e ao seu pessoal interno.

A intranet representa, portanto, um instrumento de comunicação interna que possui um grande potencial para se tornar um dos principais instrumentos de comunicação dirigida entre a empresa e seus funcionários e parceiros.

Através da intranet, Pinho (2003) reconhece:

Melhoria nas comunicações internas. Uma intranet proporciona uma comunicação melhor e mais rápida entre os empregados, tornando-se um importante meio para que eles possam colaborar em projetos. A comunicação interna beneficia-se bastante da informação facilmente compartilhada pelos funcionários e pelas facilidades que a intranet apresenta para uma comunicação dialógica

O exemplo da internet, a intranet é também um instrumento de comunicação. Na área empresarial, é usada como ferramenta de comunicação interna. Trata-se de uma rede interna interligada e exclusiva dos membros de uma organização. Ela oferece documentos e informações de interesse dos colaboradores.

O termo Intranet refere-se à rede TCP/IP que não esteja conectada com a Internet, mas que utilize os padrões de comunicação e as ferramentas da Internet para fornecer informações aos usuários em uma rede privada.

O que importa hoje é a mobilidade e o acesso fácil à tecnologia de informação. É poder mover-se com desenvoltura por todo o planeta e, de preferência, com rapidez. E nada leva o homem mais rápido a qualquer lugar do que as infovias. A rede mundial de computadores (Internet), permite aos indivíduos um acesso rápido às informações, com relativa segurança e com muito conforto.

Hoje, o que confere poder é ter acesso à informação e dominar o uso dos instrumentos que a transmitem. É possuir a senha que dá entrada a este mundo novo, tecnológico, virtual. Um

mundo desterritorializado, no qual os fenômenos espaços-temporais apresentam novas configurações. No mundo contemporâneo, as noções de perto e longe, rápido e lento com certeza não possuem os mesmos significados que tinham no passado. E esse novo mundo, virtual e tecnológico, é configurado pelos novos canais de transmissão de informações utilizados hoje.

No mundo contemporâneo o poder e o controle são exercidos através das redes de comunicação, onde as mais variadas informações que se pode imaginar estão disponibilizadas de forma online. Hoje, em função das novas tecnologias de comunicação - em que se pode destacar a Internet - e de armazenamento de informações - banco de dados - o espaço social está disposto de forma a que o controle possa ser praticado sem qualquer contato com os indivíduos objetos de observação.

Os governos de distintos países operam num mundo complexo e precisam adaptar-se a novas realidades, como a globalização e a sociedade da informação, contexto em que as tecnologias de informação e comunicação (TIC's) têm papel crucial no modo como o Estado cumpre suas principais funções.

Essas tecnologias mudam a abordagem da gestão pública e o governo eletrônico vem-se mostrando como uma das maneiras encontradas pelo setor público para prestar seus serviços de modo a atender, mais ágil e eficientemente, às demandas da sociedade. Identificado como inovação em administração, o E-gov representa essencialmente o provimento de acesso via Internet a informações e serviços oferecidos pelos governos.

A Internet funciona, nos dias de hoje, como uma vitrine virtual de exposição institucional. Em face disso, é quase impossível não encontrarmos as grandes corporações na Web. A competitividade e a necessidade de exposição e relacionamento com os públicos fazem com que as organizações criem seus websites ou os chamados sites institucionais, que podem se expandir e ter unidades de e-commerce, relacionamento com o cliente, ambientes de relacionamento com investidores, imprensa etc.

Mas, o que a internet tem de vantagens/diferenças em relação a outras mídias? Primeiro, ela não é nem televisão, nem rádio, nem jornal. Ou ainda, é a combinação de todas essas mídias. O sistema de hipertexto permite incorporar arquivos imagens, fotografias, sons, formulários eletrônicos, etc. Porém, a lógica de organização e de linguagem é distinta da mídia tradicional. Segundo a internet não exige um sincronismo entre o emissor (homepage) e o receptor. Isso permite que as informações sejam acessadas na hora e no local que o internauta desejar (ao contrário, por exemplo, do telefone que exige a sincronia entre emissor e receptor). Essa característica evita desperdícios, como, por exemplo, mensagens que podem ser enviadas via e-mail, sendo recuperadas de acordo com a conveniência do receptor. Terceiro, a mídia/comunicação tradicional classifica-se basicamente em dois tipos, a comunicação “um para um” (telefone, fax) e a “um para muitos” (jornal, televisão, rádio). Já a internet possibilita

uma comunicação “muito para muitos”. Ou ainda, as informações/serviços das páginas da internet podem ser acessadas ao mesmo tempo por milhares de pessoas, sendo que graças ao alto grau de interatividade relativamente a outras mídias, possibilita um atendimento/comunicação personalizada. A consequência imediata é uma maior eficiência na disseminação das informações, na medida em que é possível customizar as informações/serviços num grau muito maior do que as mídias de massas, o que naturalmente implica menores custos. Quarto, a internet reduz drasticamente os custos operacionais. Quinto, a internet é uma mídia on-line, extremamente ágil, que permite que as informações sejam atualizadas rapidamente a um custo insignificante. Ao contrário, por exemplo, dos materiais impressos (manuais, tabelas de preços, instruções, notícias, etc.) que têm um custo cada vez que ocorrem modificações, a internet “empurra” o custo para o internauta, pois a reprodução ou impressão é completamente descentralizada.

E, por último, a internet possibilita uma maior eficiência nos processos administrativos, na medida em que boa parte das atividades passa a ser automatizadas, reduzindo tempo e recursos. Um exemplo é o caso dos e-mails, que podem ser recebidos, processados e distribuídos de volta ao emissor sem a circulação de papel ou deslocamento de pessoas. Além disso, os e-mails são uma fonte importante de informações para melhoria de ações/projetos das empresas.

Outro exemplo é a utilização da internet como um núcleo de disseminação de conceitos como flexibilidade, agilidade e rapidez em toda a instituição, já que o funcionamento de uma homepage exige uma comunicação rápida e horizontal e a cooperação e a mobilização de todas as áreas/unidades no processo de disponibilização de informações, serviços e ideias.

A administração pública pode utilizar a internet das seguintes maneiras:

- parceria com a sociedade no controle social das ações/projetos dos órgãos públicos através da divulgação de relatórios de acompanhamento que sejam atualizados sistematicamente;
- divulgação de informações sobre os órgãos públicos e os serviços/ produtos oferecidos, pontos de atendimento ao cidadão, campanhas de interesse público, dados estatísticos etc.;
- pesquisa, principalmente através dos e-mails, sobre os clientes/cidadãos e suas necessidades, o que é extremamente útil no processo de criação e melhoria de produtos/serviços;
- modernização da administração, pois, à medida que a internet exige que as informações sejam ao mesmo tempo atualizadas, rapidamente e com qualidade (consistentes tecnicamente, simples, objetivas e curtas), torna-se necessário que os departamentos se organizem de maneira a facilitar, ao máximo, o fluxo de informações, o que exigirá reflexões profundas sobre hierarquia/controle x descentralização/flexibilidade e;

- oferta de serviços.

Com a evolução do uso de computadores, dos meios de comunicação e, especialmente, da infraestrutura da Internet, definiram-se novas formas para os modelos de relacionamento Estado-Sociedade, cada vez mais baseados em TIC.

Nesse ambiente em que as reformas administrativas vêm sendo desencadeadas pelos governos, a chamada Nova Administração Pública (BARZELAY, 2001) tem apontado o uso das TICs como uma das ferramentas de gestão mais eficazes para o incremento da governança, em termos da informatização de serviços e da conseqüente aproximação com o cidadão.

Com relação à governança, o avanço de novas tecnologias nas décadas recentes incentiva o estudo do possível impacto provocado por essas inovações na maneira como o Estado presta seus serviços, bem como na própria gestão administrativa do aparelho estatal.

Além disso, estudos empíricos apresentados por Heeks (2002) mostram que as TICs vêm tendo papel crescentemente importante quando se fala em iniciativas de reforma no setor público, o que justifica o presente estudo, pois aumenta o conhecimento sobre o papel do governo eletrônico nas reformas realizadas na administração pública brasileira nos anos recentes.

O governo eletrônico é uma poderosa ferramenta de reforma administrativa do Estado, uma vez que facilita a transparência, a eficiência na entrega dos serviços públicos, a luta contra a corrupção e a individualização do atendimento aos cidadãos. Para se realizar o potencial do governo eletrônico, requerem-se esforço intensivo de reflexão, planejamento participativo e envolvimento de todos os grupos com interesses no assunto, os chamados *Stakeholders*.

### **A Importância do Governo Eletrônico**

O advento da Internet e as inovações tecnológicas em comunicações proporcionaram às organizações a possibilidade de migrarem seus sistemas existentes em plataformas convencionais para os sistemas com interface web. Entre os principais aspectos que incentivaram o surgimento dessa inovação, podem ser citados, pela ordem de relevância para os governos:

- necessidade de as administrações aumentarem sua arrecadação e melhorarem seus processos internos;
- as pressões da sociedade para que o governo otimize seus gastos e atue, cada vez mais, com transparência, qualidade e de modo universal na oferta de serviços aos cidadãos e às organizações em geral.

As possibilidades de otimização de processos de governo baseados em soluções de TIC passam por princípios definidos pelos conceitos de governo eletrônico. Segundo National Audit Office (2002) o Governo eletrônico ou e-gov significa prover acesso público, via Internet, a informações sobre os serviços oferecidos pelos departamentos centrais do governo e pelas suas

agências, habilitando o público à condução e conclusão de transações para tais serviços.

Uma das metas do governo eletrônico seria a inclusão digital. Note que isso não significa somente tornar os computadores acessíveis a todos, mas também tornar os sites do governo fáceis de usar, de modo a derrubar barreiras causadas pela falta de conhecimentos e de experiência.

A acessibilidade das informações do governo deveria superar análises voltadas somente para indivíduos com deficiências físicas (como cegueira, surdez etc.). A acessibilidade dos portais de governo deveria se alargar para beneficiar grupos cujos problemas são mais difíceis de serem abordados. Por exemplo, o grupo com deficiências cognitivas, para quem o material informacional deve ser criado observando diretrizes para a simplificação da linguagem.

Governo eletrônico é uma tendência global. Governos de todo o mundo têm concentrado esforços no desenvolvimento de políticas e definições de padrões em termos de tecnologias da informação e comunicação, comumente chamadas de TIC's, visando construir uma arquitetura interoperável a fim de munir os cidadãos com acesso a informações e serviços.

## **Governança**

Governança é um termo sem definição única, tendo sido caracterizado de maneiras diferentes por organismos internacionais, como o Ministério do Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (Department for International Development – DFID), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Banco Mundial, os quais difundiram o conceito e despertaram o interesse acadêmico em torno do tema. Sua definição mais abrangente indicaria algo como uma ampla estratégia de reforma para reforçar as instituições da sociedade civil e tornar os governos mais abertos, responsáveis, transparentes e democráticos. Lane (2000) define a governança aplicada ao setor público como um conjunto de teorias sobre como os governos se articulam para o provimento de serviços em uma sociedade. Melo (1996), por sua vez, em estudo que relacionou a temática da reforma do Estado com o conceito de governança, fez ampla análise sobre as diversas possibilidades de se defini-la. Distinta da governabilidade conceituada como as condições sistêmicas de exercício do poder em um sistema político (MELO, 1996), a governança implicaria o modo de uso da autoridade política e estaria relacionada à capacidade governamental de criar e assegurar a prevalência de regras universalistas nas transações sociais, político-sociais e econômicas (MELO, 1996, p.69). No setor público, o conceito normalmente está relacionado à habilidade e capacidade de o poder público implementar de forma efetiva, suas políticas, previamente planejadas. Neste trabalho, será utilizada esta última definição, somando-se a ela, entretanto, a importância dos arranjos institucionais em parceria com os demais atores sociais, além do marco legal, para que o Estado consiga, de fato, alcançar ambiente favorável à governança.

Essa relação entre agentes institucionais, que contribui para o entendimento da governança,

sofreu grandes mudanças com o advento das redes de computadores, especialmente a Internet, o que causou mudanças profundas no modo como as redes interorganizacionais, fluxos e ligações relativamente resistentes que ocorrem entre organizações, passaram a operar, inclusive com reflexos na estrutura do Estado e no processo de formulação de políticas públicas (FOUNTAIN, 2001). Frey (2000) explica que as redes interorganizacionais seriam redes sociais formadas em torno de políticas específicas e ressalta a importância do conceito para a análise de políticas públicas, sobretudo enquanto (sic) fatores dos processos de conflito e de coalizão na vida político-administrativa. Essas redes de atores formadas por agências de governo, além dos setores privado e não governamental (terceiro setor), são mais centrais à formulação das políticas do que somente estruturas formalizadas de governança (FOUNTAIN, 2001, p.66).

Nesse contexto, ampliam-se os desafios da integração das equipes e da mobilização da força de trabalho para o atendimento das necessidades dos diversos públicos quem interagem com a organização. Mudam também os processos de comunicação nas organizações antes baseados na transmissão unilateral e controlada de informações.

Hoje, nos meios acadêmicos, admite-se que uma organização é uma rede dinâmica de conversações em conversações com seu ambiente. Sua criação, seus limites e sua estrutura são conversacionais e só existe porque uma rede de comunicações e de expressões viabiliza a construção de sua identidade. A forma como conversam condiciona as possibilidades de desempenho, o nível de efetividade, sua viabilidade, seu êxito ou seu fracasso.

O sistema de Prefeitura Eletrônica (SPE) oferece aos contribuintes serviços na internet abrangendo a arrecadação de ISS, IPTU e Dívida Ativa, tais como: emissão de guias de cobranças, demonstrativos de pagamentos, alteração de destinatários, Emissão de Notas Fiscais Eletrônicas (NFE) de Serviços, etc.

Todos contribuintes e contadores cadastrados na prefeitura poderão utilizar estes serviços e pagar seus impostos na comodidade de suas casas, escritórios ou em qualquer outra localidade. Vale ressaltar, que todos estes serviços ficam disponíveis 24 horas por dia, sete dias na semana, ou seja: no horário que o contribuinte desejar.

Vivemos uma nova forma de organização comercial: a era das comunidades empresariais eletrônicas. A economia passa a ser uma economia do conhecimento, na qual existe uma digitalização e uma difusão das informações que culminam no conceito de sociedade global da informação. Os meios de comunicação são, atualmente, componentes indispensáveis na estrutura social e política da humanidade. A rede faz parte dessa nova percepção da realidade. No entanto, as tecnologias não se excluem, pelo contrário, se complementam.

A comunicação tem um papel fundamental na democratização da informação e na formação de 'nichos' ou comunidades eletrônicas que se agrupam por interesse, por assuntos comuns, por afinidades, por perfis semelhantes. A convergência entre imagens, sons e textos permite inúmeras possibilidades ao comunicador, que tem, em suas mãos, um dos meios mais completos

para trabalhar a informação junto a seus públicos de interesse. Segundo Cebrián (1999) o computador e o televisor irão experimentar um processo de convergência em suas aplicações.

## GESTÃO INTERNA

---

Os reflexos internos das mudanças externas às instituições têm sugerido novas formas de administrar. Segundo Gaino (1989) o modelo mecanicista foi totalmente orientado para a eficiência, que é uma medida individual. Temos que procurar agora a eficácia, que é adulta e coletiva, e que exige o compartilhar com responsabilidade, integrando informações. Os caminhos perseguidos pelas instituições são muitos e, nesse processo de buscas de alternativas e soluções para os muitos problemas vivenciados, surgem novas teorias.

As modernas teorias e práticas administrativas vêm munindo organizações com métodos de planejamento e gerenciamento sistemáticos, fundamentados em diagnósticos que permitem formular soluções planejadas estrategicamente. A administração estratégica se tem mostrado eficaz por proporcionar à instituição o vislumbre de um norte que deve ser perseguido de forma global. A visão estratégica ainda permite exercer influência nas atividades internas e externas à organização. Para Gaino (1989), o sucesso desse processo depende da capacidade da organização de engajar todos os seus colaboradores no mesmo esforço, na mesma direção, com intensidade e motivação suficientes para estabelecer o processo sinérgico que garantirá o resultado almejado no tempo e no espaço previstos.

Diante dessas mudanças, os profissionais de comunicação das administrações públicas – Relações Públicas e Assessores de Imprensa – mesmo os que buscam fundamentar suas ações comunicativas visando alcançar resultados que os usuários e a sociedade vêm demandando – são desafiados a demonstrar as amplas possibilidades de a comunicação oferecer ajuda na interpretação da realidade e na revisão crítica dos valores da cultura organizacional. Porém uma das maiores dificuldades dos setores encarregados do planejamento, da gestão e da execução das ações de comunicação tem consistido na interpretação do ambiente interno.

Os profissionais de comunicação deparam-se com dificuldades inerentes à estrutura organizacional, além dos valores impregnados na cultura da instituição. Os valores de instituições com fortes tradições burocráticas influenciam e dificultam a promoção de uma comunicação que vise à instituição como um todo. Valores patrimoniais e principalmente burocráticos antagonizam-se com os novos valores gerenciais e modernos.

Muitas vezes, os comunicadores se veem diante de interesses antagônicos à concepção estratégica de comunicação para a instituição, como por exemplo, o interesse de chefes em divulgar determinados projetos e ações dos órgãos ou mesmo promover iniciativas individuais com o intuito de promoção pessoal. Além dessas dificuldades, pode-se enumerar a forte tradição das instituições em divulgar somente via Assessoria de Imprensa e Publicidade Institucional, a

falta de sinergia entre as mais diversas áreas da comunicação atuantes nos órgãos públicos e a pouca tradição dos profissionais de comunicação em planejar os relacionamentos e as ações institucionais, a fim de torná-las contínuas e duradouras.

Todos esses motivos remetem ao reconhecimento da necessidade de os comunicadores compreenderem a mentalidade das instituições públicas. Em outras palavras, sua cultura organizacional, os valores e crenças vigentes, difíceis de serem mudados.

As Assessorias de Comunicação são comumente convocadas a repassar ideias inovadoras, quando as instituições, no intuito de acompanhar os modismos, promovem alterações de alcance efêmero e superficial. Implantam-se programas de qualidade sem prévio diagnóstico da doutrina que tem inspirado e dado rumo às ações dos órgãos públicos, desprezando-se experiências acumuladas ao longo de anos. Nessas ocasiões, elaboram-se projetos de comunicação para um público interno que reage das mais diversas formas. Determinados grupos fazem de conta que entenderam, que aceitaram e que estão de acordo com os novos empreendimentos e procedimentos. Outros se aglomeram e formam feudos, como forma de defesa contra o desconhecido, contra a própria instituição e contra as reclamações dos usuários. Há muito a avançar, no que se refere à gestão dos processos comunicativos internos tendo em vista a escassa participação dos diversos grupos que formam o público interno. A falta de participação tem várias origens e, dentre elas, um modelo de organização que abre um amplo leque à fragmentação. Podemos citar o exemplo das universidades públicas federais, em que a dificuldade de integração da comunidade universitária tem dificultado a disseminação do que ela mesma produz.

O ambiente interno pode ser analisado, segundo Oliveira (1988) através do conhecimento da estrutura e da cultura organizacional. A estrutura organizacional é a responsável pela atividade da instituição e se expressa no organograma, nas atribuições, nos manuais de normas e procedimentos, nas rotinas de trabalho e nas descrições de cargos; a cultura organizacional se manifesta pelos valores e crenças impregnadas nos comportamentos individuais e coletivos. A cultura das instituições pode ser interpretada utilizando-se alguns procedimentos, como diz Oliveira (1988) olhe o ambiente físico da organização, verifique como a organização trata os estranhos, entreviste pessoas típicas da organização; observe como as pessoas usam o tempo, investigue como acontece o recrutamento, a seleção e a admissão das pessoas, observe como se progride nessa organização, verifique quanto tempo as pessoas permanecem na organização, observe o conteúdo das conversas especialmente nas horas das refeições, preste atenção ao relacionamento entre as pessoas, no ambiente de trabalho.

Então, diante de uma cultura tradicional, rígida e demasiadamente burocrática de muitos órgãos públicos, os comunicadores necessitam de um esforço suplementar para conhecer profundamente o ambiente em que operam. Para isso, as técnicas e as estratégias de comunicação com seus instrumentos são suas aliadas, permitindo-lhes identificar ameaças,

falhas e oportunidades. Detectar o modelo de gestão em voga torna-se fundamental, na medida em que esse modelo se constitui, como diz Beuren (1998), na representação teórica do processo de administrar, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida.

Gerir significa desenvolver estratégias financeiras, de recursos humanos, de comunicação etc., a fim de que a instituição cumpra sua missão, assegurando-se continuidade. Pode-se, assim, dizer que, o modelo de gestão adotado pelas instituições exerce forte influência na concepção de comunicação, em virtude de as crenças e os valores dos dirigentes se transformarem em convicções influenciadoras do comportamento de todas as pessoas que compõem o corpo de servidores.

[...] a concepção do sistema de informações é dependente do sistema de gestão ao qual vai servir de suporte. Desse modo, os esforços, na arquitetura e no desenvolvimento do sistema de informações, devem ser concentrados na identificação das informações necessárias ao processo de gestão empresarial e na determinação dos subsistemas que devem gerá-las. Isto sugere que haja integração do sistema de informação com o sistema organizacional. (BEUREN, 1998, p.39)

O diagnóstico da comunicação pode fundamentar os atos comunicativos, permitindo levantar dados originários da conduta administrativa, ajudando a compreender, a analisar e a propor alternativas de comunicação para alterar os relacionamentos hierárquicos estabelecidos e transformar as ações e os procedimentos adotados.

O diagnóstico possibilita dar um tratamento adequado aos problemas originários da comunicação burocrática, possibilitando aos dirigentes reformularem posturas e atitudes e criarem alternativas para informar, esclarecer e relacionar-se. O planejamento da comunicação burocrática constitui um mecanismo eficaz para o processamento de informações importantes no âmbito das funções administrativas. Na maioria das vezes essa conduta em relação à comunicação burocrática que viabiliza todo o sistema burocrático é relegada e tida como de menor relevância. Portanto, a participação dos trabalhadores e, um ambiente democrático e de compromisso entre os pares e entre esses e seus superiores, com deliberações colegiadas, podendo-se com isto reduzir a alienação e atenuar conflitos.

A atuação dos profissionais de comunicação dentro das organizações tem um papel especificamente, dos comunicadores na gestão das organizações se torna cada vez mais fundamental. Pode-se obter, através dela importante nessa integração, a começar pela interpretação do ambiente organizacional. O diagnóstico dos sentimentos e necessidades do público interno pode ajudar a desenvolver, implantar e manter sistemas de comunicação consensuados e adaptados à realidade e, inclusive, adoçar os relacionamentos interpessoais com gotas de afetividade. Segundo Neves (2000) conhecer 'quem é quem', suas motivações, idiosincrasias, poder de fogo, é indispensável para a construção de estratégias e do plano de ação.

## **Planejamento Estratégico**

Trata-se de um instrumento de gerenciamento que, como qualquer outro, tem um único propósito: tornar o trabalho de uma organização mais eficiente. Isso pode significar que aquilo que se está fazendo atualmente, deve ser feito diferente e melhor, ou que o trabalho deve ser feito de outra maneira. Em todo caso, mudança faz parte do enfoque metodológico, seja porque mudanças ocorrem no ambiente e obrigam a organização a adaptar-se a elas, seja porque a própria organização quer provocar tais mudanças.

Planejamento Estratégico sempre é realizado por uma organização: empresa privada, ou parte dela; organização não governamental; administração pública, ou parte dela; ou ainda, um município.

O método do Planejamento Estratégico diferencia-se significativamente das formas tradicionais de planejamento de médio e longo prazo praticados no setor público no Brasil. De forma simples e resumida, pode-se dizer que, nesses casos, planejamento significa iniciar um levantamento de dados, geralmente considerado como quanto mais completo melhor, muitas vezes sob o argumento não se sabe, se os dados não são necessários agora, talvez venham a servir para algo no futuro. À base desses dados são realizados diagnósticos, cuja apresentação muitas vezes já é tida como plano. Dessa forma são elaborados inúmeros planos, cuja utilidade é limitada, por um lado, porque muitas informações já se tornaram defasadas até o término do documento e, por outro, porque geralmente não contêm elementos para a operacionalização das ações.

Nos últimos anos observou-se certa proliferação de Planos Estratégicos em muitas cidades da América Latina e no Brasil. Porém uma análise mais cuidadosa mostra que, na maioria dos casos, os planos têm pouco em comum com os princípios básicos do Planejamento Estratégico. Geralmente realiza-se uma análise da situação incluindo todos os aspectos da cidade (sociais, econômicos, ecológicos etc.). Como em praticamente todas as áreas são encontrados problemas, todos eles se encontram no plano. Seguem descrições gerais do que se pretende fazer, mas na maioria dos casos é ignorada a viabilidade e, sobretudo, a questão sobre se um tema é ou não estratégico. Com isso, os planos são sobrecarregados com temas e não se distinguem significativamente dos antigos Planos Diretores, Planos de Governo e tantos outros.

Uma das explicações para esse fato é o caráter político do setor público, em que os executivos são geralmente administradores de temas políticos sob controle dos políticos, e não gerentes de assuntos municipais. São principalmente os políticos que evitam o que pode fazer de um plano um plano estratégico: a priorização e a seleção de determinadas opções para as ações a serem executadas. Eles preferem muitas intervenções visíveis, mesmo de pequeno porte para satisfazer um maior número possível dos seus clientes, em lugar de intervenções estratégicas que são capazes de provocar mudanças estruturais.

Esse caráter político, inerente à administração ou às organizações públicas, pode ser

considerado um dos maiores desafios a ser superado para uma aplicação adequada de Planejamento Estratégico. Além disso, procedimentos administrativos complicados e a baixa qualificação dos funcionários municipais dificultam um gerenciamento ágil e eficiente. Por isso, é importante avaliar cuidadosamente as condições existentes de uma instituição pública antes de aplicar o Planejamento Estratégico, para evitar que velhos produtos recebam apenas um novo rótulo.

Para que o Planejamento Estratégico possa ser aplicado no setor público com tanto êxito como em empresas privadas, deve haver algumas condições prévias favoráveis: além da óbvia condição da vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, é importante que o processo disponha de uma liderança competente, de preferência compostas por representantes de organizações públicas e privadas. Também são necessários recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum.

Pré-condições como vontade, liderança, recursos etc., também são necessários para realizar um Planejamento Estratégico, mas nela geralmente as estruturas hierárquicas e a missão são mais claramente definidas, o que facilita o cumprimento das condições. No entanto, em todos os casos é difícil, e, sem dúvida, mais difícil no setor público, encontrar a vontade e a disposição de mudar estruturas, procedimentos, hábitos e comportamentos. Entretanto, sem essa disposição, o instrumento não conseguirá cumprir o seu propósito, e não agregará nada à qualidade do planejamento e do gerenciamento de uma organização.

Dadas essas condições, o Planejamento Estratégico pode não só contribuir para que uma organização se torne tecnicamente mais competente, mas também para estimular um processo de reflexão sobre as questões básicas que qualquer organização deveria se questionar de vez em quando: O que estamos fazendo? Quão bem estamos fazendo? Por que fazemos o que estamos fazendo?

Questionar-se em cada departamento de uma administração pública pode provocar, num primeiro momento, insegurança e inquietude, porque muitos deles trabalham sem uma missão claramente definida e raras vezes com orientações sintonizadas com o resto da administração. O Planejamento Estratégico pode contribuir para melhorar essa situação.

Independente das características individuais de cada setor, as funções básicas do Planejamento Estratégico são as mesmas: facilitar e melhorar a comunicação entre os membros da organização e os seus parceiros; facilitar e estimular a participação dos *stakeholders*; conciliar os diversos interesses internos e/ou externos e garantir a implementação de medidas.

No Planejamento Estratégico parte-se do pressuposto que existe uma organização que deseja esse processo, considerado útil e importante por sua direção, e que os passos e as medidas necessárias serão organizados e implementados.

A concepção do Planejamento Estratégico prevê a participação. No entanto, o que isso significa na prática pode variar de caso a caso. Numa empresa privada, por exemplo, participação

significa, geralmente, que os funcionários são ouvidos, mas a diretoria decide. No setor público existe uma tendência em confundir administração com política. A consequência disso muitas vezes é a inércia dos executivos e a insegurança em relação à tomada de decisões, o que leva a processos de decisão demorados e inconsequentes.

É importante reconhecer que a questão da participação no Planejamento Estratégico, em nível municipal, é bem mais complexa do que numa empresa privada. Não apenas porque existe um número grande de diversas instituições públicas, cuja participação precisa ser coordenada, como também porque existem muitos grupos com interesses particulares, muitas vezes conflitantes. Dessa forma, todos eles devem ser ouvidos e, na medida do possível, integrados nas análises, decisões e soluções. Para viabilizar isso, é necessário criar, a partir de cada situação específica, mecanismos e estruturas apropriadas que facilitem a consideração dos diversos interesses, sem que isso interfira na identificação de alternativas para o processo decisório. É recomendada a aplicação de técnicas de trabalho, como a moderação, preferencialmente por especialistas que não integrem o quadro das organizações envolvidas que, utilizando workshops, chuva de ideias, visualização e outras técnicas dinâmicas e participativas, possam contribuir para melhorar a comunicação entre os *stakeholders*, a compreensão das questões técnicas e a tomada de decisões mais transparentes.

As mudanças que podem ocorrer com a implementação do planejamento estratégico:

- fortalecimento da competência: a organização é capaz de cumprir com os compromissos que lhe foram atribuídos por meio de um mandato de maneira mais rápida e melhor;
- aumento da eficiência: a organização alcança os mesmos ou melhores resultados com uma menor aplicação de recursos;
- melhoramento da compreensão e da aprendizagem: a organização e os membros compreendem melhor a sua situação e o seu ambiente. A aplicação sistemática de instrumentos de gerenciamento lhes capacita a aprender melhor. Com isso cria-se, por um lado, uma memória coletiva da organização e, por outro, aumenta a capacidade de aprendizagem individual;
- melhores decisões: as decisões que têm de ser tomadas passam a ter mais consistência e uma linha mais clara se os futuros impactos são suficientemente analisados;
- melhoramento do desempenho organizacional: a reflexão sobre as debilidades e as forças organizacionais ajuda a diretoria da organização a desenvolver estruturas e procedimentos mais adequados;
- melhoramento da comunicação interinstitucional e das relações públicas: missão, visão, estratégias e objetivos que foram elaborados conjuntamente pelos *stakeholders* orientam melhor todos os envolvidos na sua contribuição para o objetivo comum;
- fortalecimento do apoio político: um Plano Estratégico que se baseia num amplo

consenso usufrui uma legitimação mais sólida e pode contar com um apoio suprapartidário mais amplo.

É evidente que os benefícios mencionados serão apenas alcançados à medida que se apliquem os instrumentos de maneira séria e competente. Contudo, isso significa que, na verdade, tem de ocorrer uma transformação no pensamento e na ação dos responsáveis.

Em face de tantas vantagens potenciais do Planejamento Estratégico, pergunta-se por que não se aplica mais frequentemente esse método. No entanto, existem também boas razões para não se iniciar um Planejamento Estratégico:

- uma organização não dispõe de nenhum recurso para realizar qualquer medida que seja considerada necessária pelo planejamento;
- uma organização não dispõe de capacidade e competência técnica mínimas para conduzir o processo;
- os responsáveis políticos e administrativos da organização não assumem o compromisso para levar o processo até o planejamento operacional.

## DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A partir de uma revisão da literatura observou-se que o conceito de comunicação integrada está fundamentado em três premissas básicas: a unicidade da mensagem através de múltiplos canais de comunicação, o trabalho conjunto de profissionais de comunicação e o planejamento. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação, surgiram outros meios de comunicação, que impulsionam mudanças em um ambiente altamente dinâmico marcado pelo fenômeno da globalização. A partir desta nova realidade, algumas observações da aplicabilidade do conceito de comunicação integrada foram discutidas, agregando outras compreensões ao conceito: multiplicidade de conteúdos, composição de fenômenos comunicativos, equipes multidisciplinares com diferentes competências atuando em um mesmo projeto, integração de informações organizacionais, comunicação em tempo real e tecnologias de informação que permitem atividades organizacionais em ambientes virtuais.

Observou-se que o conceito pode ser ampliado, uma vez que o mito da unicidade da mensagem pode ser questionado, o trabalho de comunicação desenvolve-se em equipes multifuncionais e interdisciplinares e as tecnologias de comunicação estão cada vez mais integrando pessoas e organizações em ambientes virtuais e físicos. Partindo destas constatações novos significados são atribuídos ao conceito de comunicação integrada, ampliando sua abrangência. Espera-se que incluindo as novas tecnologias de informação ao seu arcabouço conceitual, considere-se a multiplicidade dos conteúdos e a possibilidade de outros profissionais agregarem-se à construção de uma comunicação integrada. Não se pretende elaborar uma nova definição, mas

apenas iniciar o debate sobre a capacidade deste conceito em explicar o atual panorama da comunicação, em uma realidade de constantes mudanças. As mudanças são decorrentes não apenas do desenvolvimento tecnológico, mas principalmente dos possíveis usos dessa tecnologia. Funcionalidade está que parece ampliar a noção de comunicação integrada, a qual necessita ser revisitada.

A rediscussão do conceito de comunicação integrada com maior abrangência parece centrar-se no seu elemento do planejamento, toda atividade integrada de comunicação, não importando o formato de sua mensagem, a formação dos profissionais que a desempenham, ou aos públicos e fins que se destinam, deve ser cuidadosamente planejada. O repensar do conceito de comunicação integrada, além de considerar as mudanças ambientais, a visão mais ampla da comunicação organizacional, poderá reforçar a importância do planejamento. O planejamento da comunicação integrada, sob a égide das novas tecnologias, deverá ultrapassar as premissas vigentes tornando-se ainda mais complexo, visto que opera com veículos de comunicação bilaterais, com mensagens múltiplas, fragmentadas em diferentes mídias e envolve o trabalho conjunto de profissionais de diferentes formações.

A Internet, em suas mais diversas formas (Intranet, Extranet, serviço de atendimento ao cliente virtual, sala de imprensa, blog, chat) se apresenta como mais um instrumento de comunicação para as relações públicas. Entretanto, a linguagem e as características deste canal pedem que haja uma especialização do profissional, da mesma forma que os outros meios demandam. Para se trabalhar com o meio virtual, é preciso conhecer suas especificidades adaptando-as às características do público-alvo que se quer atingir.

Mensagens de "um-para-um", "um-para-muitos" e de "muitos-para-muitos" são o grande diferencial da rede em relação aos outros meios de comunicação, além da grande capacidade de interagir que o meio propicia.

A Internet funciona, nos dias de hoje, como mais um ambiente virtual de exposição e divulgação institucional. A competitividade e a necessidade de exposição e relacionamento com os públicos fazem com que as organizações criem seus websites, relacionamento com o cliente, com a imprensa, acionistas, analistas de mercado e investidores, estudantes, entidades de classe, associações, sindicatos, parceiros, fornecedores e distribuidores, etc.

Há uma latente necessidade de estudar o impacto da Internet sobre as relações públicas e a comunicação empresarial como um novo paradigma que altera a natureza do relacionamento das organizações com seus públicos e a maneira como estas se inserem na sociedade.

A função da comunicação nas organizações está relacionada a aspectos interpessoais, organizacionais e sociais. A comunicação é parte importante da vida nas organizações, e pode ser entendida como um processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos. Pinho (2006) destaca que a comunicação ocorre dentro de um sistema aberto e complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno como externo... envolve mensagens e

seus fluxos... envolve pessoas e suas atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades.

É preciso, ainda, vencer resistências e posições arraigadas tanto no campo da gestão como entre os próprios servidores e prestadores de serviço no setor público.

...mudança, seja ela estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo, e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido. CURVELLO (2002, p. 31).

Rodríguez (2002) lista uma série de fatores que provocariam a resistência à mudança:

- a. Da necessidade de segurança, que segundo Maslow pode se traduzir numa preferência pelo conhecido antes do desconhecido;
- b. De interesses particulares que podem se ver ameaçados;
- c. Da falta de visão e clareza a respeito dos eventuais benefícios da mudança;
- d. Da inércia, que torna preferível manter um ritmo antes de realizar um esforço adicional;
- e. De interpretações contraditórias a respeito da mudança, seus alcances, objetivos etc.;
- f. Da falta de recursos, que pode tornar difícil – ou impossível – a manutenção de uma inovação;
- g. De inveja ou mal relacionamento interno, que faz com que pessoas e departamentos de uma organização se oponham a inovações provenientes de outras pessoas ou departamentos;
- h. Da dificuldade de discordar, de atrever-se a ser diferente. Os grupos exercem um forte controle social que busca a mediocridade. É perigoso e muito arriscado – destacar-se por qualquer razão. Esta é uma censura muito eficaz contra toda semente de mudança ou inovação.

O mesmo autor também nos mostra que toda mudança cultural e organizacional só pode ser efetivada a partir da própria cultura. Se não, todo processo de mudança só terá efeitos de curto prazo e redundará em fracasso. Isso ocorre porque muitas vezes a mudança só aparece no nível do discurso verbal. Organizações burocráticas, por exemplo, têm uma grande capacidade de assumir a mudança no discurso, até mesmo incorporando todo o novo repertório linguístico, mas sem que isso acabe sendo incorporado no dia a dia da organização.

Diante da imprevisibilidade inerente a esses processos de adaptação e de reconstrução, uma comunicação interna eficaz é aquela que contribui para atribuir sentido à vida organizacional, que busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e

que mobiliza todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação.

## **Desafios**

A administração pública tem muitas diferenças e algumas semelhanças com a administração no setor privado. Ambas impõem aos seus gestores a necessidade de controle dos processos produtivos, cada vez mais cobrados por agentes externos. E mantém a necessidade de cuidar da integração e da motivação de suas equipes, na busca da criação de um clima favorável ao trabalho e à prestação de serviços à sociedade. Se no setor privado não é mais possível conviver com modelos de gestão ancorados no vínculo e na estabilidade, no setor público, a perspectiva de empregos relativamente estáveis, com horizontes definidos nos planos de carreira, ainda é uma realidade. Mesmo que um número significativo dos indivíduos que trabalham na área pública atue como temporários. Outro ponto em comum é a tentativa de implantação de novos modelos de gestão mais flexíveis e capazes de atender às necessidades de um ambiente mutante, a partir do que Sennet (2006) chama de reinvenção descontínua. Para o autor, outro fator que também afeta o mundo do trabalho é mudança das estruturas burocráticas:

A velha estrutura institucional efetivamente foi desmontada no terreno especial das organizações flexíveis. Em seu lugar, entra uma nova geografia do poder, passando o centro a controlar a periferia do poder em instituições com número cada vez menor de camadas intermediárias de burocracia. Esta nova forma de poder evita a autoridade institucional e tem um baixo nível de capital social. Os déficits de lealdade, confiança informal e conhecimento institucional acumulado geram organizações de ponta. Para os indivíduos, embora continue sendo importante poder trabalhar, o prestígio moral do trabalho propriamente dito foi transformado. (SENNET, 2006, p. 77)

A superação dos desafios de integração e de motivação nas equipes de trabalho do setor público torna-se mais difícil na medida em que compreendemos melhor a composição dessa força de trabalho. Segundo definição do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a força de trabalho do governo federal é formada por estatutários (funcionários concursados), por comissionados (cargos de confiança), por temporários (contratados por tempo determinado, no âmbito dos diversos projetos em parceria com órgãos nacionais e internacionais) e por terceirizados (prestadores de serviço vinculados a empresas, principalmente nas áreas de segurança, limpeza, manutenção e informática). Um fator que também interfere nos processos de comunicação interna na área pública é a própria imagem do servidor público. Essa imagem que também é afetada por toda uma cultura brasileira marcada pela divisão e pela ambiguidade e por um verdadeiro equilíbrio de antagonismos. No caso específico do servidor público um antagonismo marcante está entre os missionários (aqueles que têm plena noção do alcance de sua função social pública) e os predadores (funcionários que apenas buscam o salário, a

estabilidade e as benesses próprias de algumas funções públicas).

### **A Ouvidoria: Participação Cidadã na Gestão Pública**

O Estado Democrático de Direito é aquele que possibilita a legitimação democrática do poder do Estado por meio da participação popular no processo político, na gestão pública, nas decisões do Governo e no controle da Administração Pública. Sem a participação popular, característica essencial do Estado de Direito Democrático, não podemos falar em Estado Democrático de Direito.

A consolidação da democracia no Brasil, especialmente após a Constituição de 1988, estabeleceu canais de comunicação entre as instituições e os cidadãos que facilitaram a circulação das informações, aumentaram a conscientização da população em relação ao exercício de seus direitos junto à administração pública, ampliaram os mecanismos de controle e permitiram a transparência indispensável ao desempenho e aperfeiçoamento do regime democrático.

Esta aproximação diminui a desconfiança do cidadão em relação às instituições públicas ao perceber que suas reivindicações serão atendidas. Verifica-se, ainda, que, em decorrência da participação popular na administração pública, o cidadão tem a oportunidade de compreender o funcionamento da máquina administrativa e entender melhor como seus problemas individuais afetam questões de interesse coletivo.

A Ouvidoria é um sistema de atendimento que não se limita à recepção de reivindicações e denúncias, ela participa de todo o processo de implantação de políticas públicas, estabelecendo parâmetros com diretrizes gerenciais que balizarão a Administração Pública nas suas relações com o público. Cabe ainda à Ouvidoria implantar ações e mecanismos que incentivem o exercício da cidadania e possibilite ao administrador público a capacidade de análise e alteração de procedimentos.

Há três tipos básicos e exemplificativos de serviço de contato entre o cidadão/usuário e o setor público: audiência pessoal; acesso telefônico (gratuito ou oneroso); eletrônico (cadastro na internet ou e-mail); e/ou físico (carta-resposta, carta, fax ou formulário).

O Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC é um serviço de relacionamento com o cliente, presencial ou à distância, destinado ao contato por meio de processo de trabalho pré-estabelecido (scripts) e que trata questões ou problemas de menor complexidade. Caracteriza-se pela impessoalidade, não desenvolve atendimento personalíssimo, nem promove a tomada de decisão interna da instituição em virtude do conteúdo do atendimento. Geralmente, o SAC é utilizado como serviço de contato pós-venda.

O Serviço Fale Conosco, comum na Internet, procura uma maior aproximação com o usuário, permite o tratamento mais específico dos problemas, mas raramente intermedeia soluções que extrapolem o poder decisório do gerente do atendimento. Registrar os contatos e dar tratamento

estatístico as informações tratadas, no entanto não tem função de propor alterações na gestão estratégica da instituição. Geralmente, a sua esfera de atuação se limita à análise de dados.

A Ouvidoria atua no pós-atendimento, na mediação de conflitos entre o cidadão, usuário, cliente ou fornecedor e a instituição. Procura personalizar o atendimento ao usuário e individualizar o tratamento da mensagem. O registro dos contatos quer gerar dados estatísticos que promovam alterações nos processos internos de trabalho e no comportamento dos profissionais responsáveis.

Em razão da complexidade e da multiplicidade do serviço da Ouvidoria é necessário estabelecer um plano de ação detalhado e realista. A constituição e processamento de um plano de instalação da Ouvidoria são fundamentais para tornar factível a sua instituição efetiva e eficaz.

Um projeto de implantação da Ouvidoria deve considerar:

- a) diagnóstico do impacto do serviço de Ouvidoria na instituição;
- b) sensibilidade dos setores quanto ao relacionamento com tal serviço;
- c) grau de comprometimento dos gestores com a qualidade dos serviços e produtos que fornecem;
- d) consideração das alternativas de políticas mais desejáveis (menores custos administrativos, maior eficácia, efeitos internos da sua atuação etc.);
- e) regulamentação acordada com o conceitual e o operacional previamente definidos;
- f) ações e etapas de implantação;
- g) definição das estruturas e ferramentas operacionais necessárias à atividade;
- h) definição dos conteúdos teóricos;
- i) definição de equipes de trabalho envolvidas;
- j) perfil dos profissionais envolvidos; etc.

Para que se efetive, é necessário que os gestores permitam a todos conhecer a direção estratégica a partir de vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias. É preciso sensibilizar todos os segmentos para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos e disseminar a visão de que a comunicação é responsabilidade de todos, não só da área técnica ou de uma empresa prestadora de serviços especializados. E, principalmente, investir na educação para a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de informações, em todos os níveis. Pois, mais do que persuasão e controle, comunicação é essencialmente diálogo, participação e compreensão.

As mudanças do ambiente provocam mudanças na organização. E são mudanças muitas vezes imperceptíveis que vão ganhando corpo até que emergem como uma mudança qualitativamente diferenciada.

Com a emergência das transformações que vem ocorrendo com a sociedade nessa era digital, é fato colocar que essas transformações atingiram também as Organizações da Administração

Pública, sendo que atualmente o que se pressupõe não são mais as máquinas e sim o potencial humano que as desenvolve e que criam e inovam suas atividades cotidianas. Falar nos dias de hoje em Gestão Pública, é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias sim, mas é imprescindível investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento coletivo para que desta forma se crie valores que não são tangíveis e também não se encontram à venda.

O déficit institucional reflete principalmente na amplitude do atendimento às demandas sociais, bem como, na qualidade da prestação de serviços públicos.

A sociedade da informação, a qual atualmente vivenciamos, se caracteriza pela necessidade de respostas rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos, transformações que se localizam principalmente nas formas e no tempo de distribuição da informação, resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social.

O ambiente das comunicações também mudou, com a inclusão das novas tecnologias que, de um lado, oferece mais recursos e, de outro lado, acelera os processos e altera uma cultura bastante tradicional de relacionamentos entre as comunidades interna e externa das organizações. Assim, temos notícias via satélite e por redes de computadores, Internet e Intranet, a explosão da informação em nosso cotidiano, crescente autonomia comunicacional do cidadão, a diminuição da prestação de serviços públicos presenciais, o crescente envolvimento da mídia com o mercado.

Com o propósito de atender melhor às demandas e interesses da cidadania, bem como trazer o cidadão às esferas públicas, os governos são desafiados à qualificação permanente em torno de técnicas de negociação, habilidades de harmonia de interesses, diversidades e da administração de conflitos.

Em meio a esse cenário, a gestão da comunicação na esfera pública pode ser explicada pela administração de conflitos, da diversidade e da cooperação entre os públicos e a necessidade de uma gestão de relações entre a esfera pública e a esfera privada.

Para Mattelart (2000) existe uma perspectiva de ampliação do espaço da comunicação, ao afirmar que:

Essas novas redes sociais passam a fazer parte do debate sobre a possibilidade de um espaço público em escala planetária. Em todas as latitudes, a problemática da transformação do espaço público, nacional e internacional, tende, aliás, a ocupar lugar de destaque nas abordagens críticas inspiradas pela sociologia, pela ciência política e pela economia política (MATTELART, 2000, p.170).

Torquato (2002) aponta para quatro formas de comunicação nas organizações, sintetizadas a seguir:

- Cultural – quando as pessoas falam umas com as outras.
- Administrativa – que reúne cartas internas, memorandos.
- Sistema de informações – agrega informações armazenadas em bancos de dados.
- Social – caracteriza-se por um processo indireto, unilateral e público, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing.

A gestão da comunicação nas organizações requer a prática de um diagnóstico, análise crítica da organização e a avaliação de seus públicos, a fim de se obter as principais dimensões que concorrem para o processo da comunicação. A base dessa comunicação está no sistema de relações, que de acordo com Simões (1992) compreende:

uma escala crescente que se inicia com as relações humanas – formado pela transação de pessoas; continua com o nível de relações grupais – sistema social estruturado nas relações entre grupos; prossegue com o nível das relações públicas – sistema social constituído pelas transações entre organizações e seus públicos; e, alcança o nível das relações partidárias.

Segundo Mintzberg (2001), os gerentes das organizações precisam usar uma parcela considerável de seu tempo, compartilhando suas informações, tanto com terceiros (em espécie de porta-voz) quanto com o pessoal interno (em uma espécie de disseminador). Assim, para esses autores, o ato de gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações nas organizações, notadamente falando e ouvindo. As organizações, portanto, devem recorrer a meios de informação para a viabilização da melhor decisão.

A informação, nas organizações, é transmitida na forma de um sistema aberto, compreendendo um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma rede de comunicação e reações, desenvolvendo um processo/atividade para o alcance de um ou mais objetivos. Isso requer a existência de feedback contínuo. Além disso, como ressalta Kunsch (2003), nem sempre é possível assegurar que as informações veiculadas atendam o desejo dos públicos das organizações, porque:

Como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a perplexidade que permeia todo o processo comunicativo.

Assim, a informação não só contribui com a gestão, assegurando maior eficiência e eficácia ao processo decisório, como também passou a ampliar os meios tradicionais de comunicação nas

organizações (telefone, fax, jornal, revista, TV, rádio), implementando as funções de armazenamento (disco ótico, sites, database, arquivos magnéticos) e sistemas de processamento (computadores, processadores), rompendo com os possíveis limites e fronteiras pela via das redes Internet, Extranet/Intranet.

O gestor, atuando na função de comunicação, deve responder por um conjunto de comportamentos adequados, agrupados em três categorias: interpessoal, informacional e de decisão (MINTZBERG, 1973).

Na categoria interpessoal, a gestão do processo de comunicação no âmbito público, situa o gestor em uma posição única para obter informações organizacionais: representação (cerimoniais, receber e fazer visitas, atender solicitações e estar presente nos eventos); líder (motivar, dirigir pessoas, responsável pelo desenvolvimento de competências etc.); relação (manter ligações interna e externa à organização).

Quanto à categoria informacional, refere-se às condições de monitor (procurar e receber grande variedade de informações especiais e atuais e elabora relatórios); disseminador (transmite a informação recebida de assessores para demais membros da organização) e porta-voz (transmite ao meio externo informações, políticas, planos e ações da organização).

Na categoria decisão, existem situações próprias de administração: empreendedor (iniciar mudanças e projetos de melhoria); gestor de problemas (responsável por atitudes corretivas frente aos problemas inesperados); gestor de recursos (responsável por administrar e alocar recursos organizacionais, programas, etc.); negociador (responsabilidade de representar a organização nas principais negociações) (MINTZBERG, 1973).

Todas essas categorias e suas dimensões são exercidas de forma integrada no contexto das organizações na esfera pública, como uma atividade de comunicação, envolvendo todo o processo administrativo.

Os gestores devem ter em mente que a natureza da informação é agregar valor a uma tomada de decisão, enquanto a comunicação é estabelecer processos de interação e relacionamento entre os públicos.

Para conduzir a política de um serviço público, mobilizar sua estrutura, assegurar a informação e a formação de pessoal, seu atendimento e o diálogo interno e contribuir para a formação permanente, a comunicação interna tem por base a identidade. Sua função primeira é de ouvir. Hoje em dia existem novas e variadas técnicas de trabalhar com o público interno, que vão desde sondagens, estudos qualitativos, reuniões, debates alimentados por relatórios, apresentação de proposições até difusão de entrevistas filmadas com membros do pessoal, além dos canais mais tradicionais. Enfim, a comunicação interna tem também por objetivo se preocupar em fazer com que os membros de uma instituição sejam na medida do possível, os primeiros informados e tomem conhecimento do que está ocorrendo no órgão dentro dele mesmo e não por fontes externas.

Sob a ótica do novo serviço público a utilização dos conceitos de comunicação se apresenta como necessidade urgente para criar e manter relações sociais mais elaboradas e como meio de discussão entre estado e sociedade. É nesse ponto que a diferenciação de conceitos proposta por este trabalho se mostra eficaz, pois oferece ao gestor público formas de melhor desenvolver a comunicação; bastando a ele optar pela discussão, o debate dos assuntos de interesse público e pela transparência propostas pela Comunicação Pública ou pautar-se pelo simples reconhecimento e visibilidade do método publicitário apresentado pela Comunicação Governamental.

As tecnologias se tornaram essenciais tanto na sociedade quanto nas organizações, portanto é essencial também que a comunicação se adapte aos meios tecnológicos para se comunicar com os públicos de interesse. A informação é parte fundamental do processo comunicacional, tanto externo quanto interno.

Os instrumentos de comunicação interna que se originam da tecnologia, como a intranet, trazem novas perspectivas para a comunicação com os funcionários, já que facilitam a troca de informações no cenário organizacional. De maneira geral possuem mais benefícios do que pontos negativos. Se a organização souber utilizar esses instrumentos, pode aumentar a produtividade, motivação e agilidade na instituição. Assim, as instituições podem valer-se da intranet para comunicar além do público interno, os fornecedores, acionistas, clientes, entre outros públicos estratégicos.

Os desafios que ainda se apresentam para gestores da comunicação interna passam por educar para a comunicação; por equilibrar os campos da informação e da persuasão; por superar a improbabilidade da comunicação (barreiras do entendimento, do acesso e da ação); por induzir a participação nas redes sociais; e por mudar o foco da gestão: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo.

O profissional de Relações Públicas passa a ter nesta conjuntura um papel fundamental para o aprofundamento das relações com os públicos interno, misto e externo. A comunicação também se mostra de significativa importância quando se percebe a análise do profissional de marketing que busca atender às necessidades e desejos dos seus clientes, sendo que para isto também precisam obter uma comunicação efetiva com estes.

As TIC's foram vistas como a principal ferramenta para as iniciativas de modernização do Estado, especialmente pelo potencial do e-gov como política de gestão pública capaz de aprimorar o desempenho das demais políticas governamentais.

Quanto à governança, o governo eletrônico foi visto como uma das maneiras mais eficientes

para aprimorá-la, especialmente nas seguintes áreas: 1) ganhos em eficiência, transparência e controle do aparelho estatal; 2) melhor interação interna e externa ao governo com a utilização das TICs, o que mostra a importância das redes interorganizacionais; e 3) governo eletrônico como política de gestão pública para o incremento das demais políticas públicas. O aspecto econômico poderia ser percebido pela maior eficiência do governo – redução de custos e eliminação de desperdícios.

Todas as possíveis melhoras implantadas internamente, só trarão consequências positivas se houver a participação popular. A criação de uma ouvidoria nas secretarias municipais vem a facilitar este processo, bem o a união em torno de um objetivo pelos servidores, munícipes e gestores. O mecanismo de orçamento participativo implantado em 2009 procura buscar as carências da população, antecipando suas vontades, com relação aos investimentos públicos.

- ANDRADE, C. T. de S. **Para entender Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993. 176 p.
- BARZELAY, M. **The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue**. Oxford: University of California Press, 2001.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento estratégico da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRANDÃO, E. **Conceito de Comunicação Pública: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007. 264 p.
- BRUM, A. de M. **Respirando Endomarketing**. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003. 144 p.
- CAMPOS, A. M. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.24, p. 30-50, 1990.
- CARVALHO, H. **Tendências na comunicação: cursos de comunicação da PUC-RS, UFRGS, ULBRA, UNISINOS**. Porto Alegre: L&PM, 2001.
- CEBRIÁN, J. L. **A rede**. São Paulo: Summus, 1999. 157p.
- CUTLIP, S. M; CENTYER, A. **Effective Public Relations**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1978.
- COELHO, S. de C.T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac, 2000. 224 p.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002. 116 p.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **O novo serviço público: Servir, em vez de dirigir**. 4.ed. Nova York & Londres: Routledge, 2015. 364 p.

- DIAS, T. F; SANO, H; MEDEIROS, M. F. M de. **Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública**. Brasília: ENAP, 2019. 102 p.
- FOUNTAIN, J. E. **Building the virtual State: information technology and institutional change**. Washington: Brookings Institution Press, 2001. 256 p.
- FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 21, p. 211-259, 2000.
- GAINO, L. C. C. Administração estratégica de RH: uma abordagem sinérgica. **Mercado Global**. 1989.
- HEEKS, R. **Reinventing government in the information age. Reinventing government in the information age: international practice in IT-enabled public sector reform**. Londres: Routledge, 2002. 412 p.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003. 424 p.
- KURTZ, L. P; ROVER, A. J. **Análise qualitativa da informação e dos indicadores no relatório justiça em números**. In: ROVER, A. J. Engenharia e Gestão do Judiciário Brasileiro. Estudos sobre E-Justiça. Erechim: Deviant Ltda, 2016. P. 107-127.
- LANE, J. E. **New Public Management**. London: Routledge, 2000. 256 p.
- LÉVY, P. **As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Tradução de: COSTA, C. I. 34.ed. São Paulo: Editora 34, 2010. 208 p.
- MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Interna**. In: NASSAR, P. Comunicação interna: a força das empresas. v.2. São Paulo: ABERJE, 2005. p.109 -116.
- MELO, M. A. Governança e reforma do Estado: o paradigma agente x principal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, n. 1, p. 67-82, jan./abr. 1996.
- NASSAR, P. **Comunicação interna: a força das empresas**. v.13. São Paulo: Aberje Editorial, 2006.

NATIONAL AUDIT OFFICE. **Better public services through e-government**. Londres: The Stationery Office, 2002.

NETO, Henrique Vailati. **A Comunicação Virtual: e seus reflexos na Organização**. São Paulo: Arizona, 2007.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**. 3.ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 276 p.

NOGUEIRA, M. F. M. **Gestão da Comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido**. Disponível em < <http://www.uel.br/ceca/portalrp/wp-content/uploads/11-GEST%C3%83O-DA-COMUNICA%C3%87%C3%83O-INTERNA-DAS-INSTITUI%C3%87%C3%95ES-P%C3%9ABLICAS-um-recurso-esquecido.pdf> > Acesso em: Set. 2021.

OLIVEIRA, M. J. C. **Comunicação Pública**. São Paulo, Alínea, 2004. 208 p.

OLIVEIRA, M. A. G. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 7ª ed., Brasília: MH Comunicação, 1994. 436 p.

PERELMUTER, G. **Futuro presente. O mundo movido à tecnologia**. 1ª ed. Jacarepaguá, SP: Companhia Editora Nacional, 2019. 327 p.

RODRÍGUEZ, M. D. **Gestión Organizacional**. Santiago: 2.ed. Universidad Católica de Chile, 2002. 295 p.

SIMÕES, J. A. **O dilema da participação popular: a etnografia de um caso**. São Paulo: Marco Zero, 1992. 193 p.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação organizacional e política**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002. 336 p.

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas**. 1.ed. Rio de Janeiro, Mauad X, 2004. 68 p.

**Rodrigo Boeing Althof**

Graduação em Engenharia Civil pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2002). Graduação em Geografia pelo Centro Universitário Internacional Uninter (2021). Pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela FURB (2007); Gerente de Cidades pela FAAP (2009); e Gestão Pública pela FAMEESP (2021). Mestre em Engenharia Ambiental pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2013). Atualmente é Engenheiro Civil junto ao Instituto Federal Catarinense – IFC.

**Thiago Domingos Marques**

Graduação em Direito pelo Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Extensão da UNISUL (2014), especialização em Direito Administrativo pela Universidade Candido Mendes(2016), especialização em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pela Uninter (2015), curso-técnico-profissionalizante em Técnico Em Segurança do Trabalho pelo Centro de Estudos Pré-Universitários(2008), curso-técnico-profissionalizante em Técnico em Edificações pelo Instituto Federal de Santa Catarina(2010), mestrado-profissionalizante em propriedade intelectual e inovação pela Universidade Federal de Santa Catarina(2021). Técnico do Instituto Federal Catarinense.



9 786599 395925

