

Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos

Marília Alves

Nas últimas décadas, as organizações aprimoraram os seus conhecimentos e estreitaram a relação com seus empregados a fim, principalmente, de se tornarem mais competitivas no mercado. As companhias passaram a dar mais atenção ao público interno, tratando-o de forma especial, pois entenderam que eles são fundamentais para o sucesso da empresa. Com pessoas motivadas é possível alcançar resultados significativos. CHIAVENATO (2010, p.5) diz que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais”.

As práticas gerenciais voltadas a pessoas foram melhorando ao longo do tempo, passando a exigir que todas as áreas organizacionais entendam os valores da empresa, de maneira que todos trabalhem alinhados ao objetivo do negócio. Na comunicação voltada às pessoas não foi diferente. KUNSCH (2003, p. 154) expressa que a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Este artigo pretende observar o papel da comunicação interna nas organizações públicas, levando em consideração as estruturas altamente estáveis deste tipo de instituição. Para elaborar este texto, foi necessário contextualizar a gestão pública no país, descrever o perfil dessas entidades e os desafios em estabelecer cultura organizacional e comunicação interna. Como há poucas pesquisas sobre o tema, o aprofundamento nesse campo torna-se mais difícil, reforçando a importância dessa reflexão.

A importância da comunicação organizacional e da comunicação interna

A comunicação organizacional “engloba os dispositivos, as práticas e os processos de comunicação que constituem as dinâmicas de construção social de uma organização” (ANDONOVA, p. 32). Para KUNSCH (1996, p. 75), “a comunicação organizacional compreende o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades de comunicação que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa”.

Quando dirigimos nosso olhar especificamente para a comunicação interna, podemos dizer que ela é responsável pela comunicação, interlocução e relacionamento entre a organização e os empregados. Para isso, se utiliza de diversas estratégias, como produção e disseminação de conteúdo (impresso, online, interativo, verbal), programas de treinamentos, promoção do diálogo, campanhas de incentivo, entre outras atividades que se proponham a manter o público de interesse motivado e engajado, para garantir a satisfação e o bem-estar do profissional e um bom resultado organizacional.

Gestão pública no Brasil

É importante também contextualizar sobre o processo de gestão pública brasileira, para que se possa entender melhor as dificuldades encontradas hoje nas entidades estatais quando o assunto é comunicação com os empregados.

Por meio do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), criado desde a constituição do Estado moderno no Brasil, na década de 1930, para superar o modelo patrimonialista, o governo buscou estabelecer um plano de carreira nos órgãos públicos, considerando os concursos públicos, cargos e salários. “A criação do DASP representou não apenas a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública democrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica” (PEREIRA, 1996, p. 6).

A administração pública convencional foi implantada por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, em 1936, durante o governo de Getúlio Vargas. O cenário era de fortes investimentos do Estado para a aceleração da industrialização no país, com base nos moldes weberianos - racionalizada, centralizada e hierarquizada.

Com a crise econômica nos anos 1980, em que se iniciou o processo de descentralização da prestação de serviços ao cidadão, a perspectiva racionalista-burocrática foi substituída por uma nova administração, conhecida como administração pública gerencial, influenciada pelos avanços feitos em empresas privadas.

E de acordo com BEIRO (2007), no Brasil, a Constituição de 1988 consagrou direitos antes negados aos trabalhadores do serviço público, encarando-os “não mais como meros sujeitos, mas como atores coletivos, capazes de relacionarem-se efetivamente entre si e com terceiros, notadamente a Administração Pública”.

Então, na década de 1990, foram apresentadas medidas neoliberais e reformas econômicas voltadas para o mercado, a fim de controlar as despesas com pessoal e implantar um novo perfil na força de trabalho na Administração Pública Federal condizente com os novos papéis do Estado na esfera federal (PACHECO, 2002). O movimento buscava avaliar as novas funções dos Estados centrais, que passaria a ser responsável pela formulação de políticas públicas nacionais e pelas novas funções de regulação.

A partir de 1995, determinou-se, portanto, uma nova política de recursos humanos, que transformava completamente o perfil da força de trabalho, com profissionais mais qualificados. A proposta do Plano Diretor da Reforma do Estado era “modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho” (MARE apud PACHECO, 2002).

É possível dizer que do período de 1995 a 2001, os níveis de escolaridade superior dos servidores públicos aumentaram. Já entre 2002 e 2010, informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) apontam melhoria na educação geral nas três esferas administrativas: União, estados e municípios. Segundo o relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de 2011, isso decorre da utilização crescente de tecnologias da informação (TI).

Há uma perspectiva estratégica governamental, que incorpora a ideia de governo eletrônico como vetor privilegiado para a promoção de mecanismos de governança, no que diz respeito tanto ao incremento da capacidade cívica quanto à promoção do desenvolvimento econômico, da eficiência governamental e de relações mais democráticas e transparentes entre governo e sociedade civil (RUEDIGER, 2006, p.235).

Para BROWN (2005), o debate sobre a mudança no modelo de governo tradicional para o eletrônico aponta impactos relevantes na gestão pública, tais como serviços centrados nas necessidades do cidadão; informação como recurso público; novos modelos de contabilidade e gerenciamento; e por fim, novas habilidades profissionais e relações no ambiente de trabalho.

A informatização dos serviços, tida a partir de recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TICs), é uma ferramenta de gestão eficaz para o incremento do fluxo de informação. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) constata que as novas tecnologias eletrônicas aplicadas nos processos de governo devem acompanhar outras mudanças, como o surgimento de uma nova geração de líderes tecnicamente letrados e o aperfeiçoamento de tecnologias de interatividade, do feedback e do trabalho em grupo.

Esse modelo de desempenho gerencial ideal ainda encontra barreiras nas instituições governamentais. Pesquisadores dedicados à incorporação da gestão pública têm o grande desafio até implementá-lo de forma consistente. A cultura estabelecida nas organizações públicas é a grande questão. O Estado precisa reavaliar o seu comportamento em relação aos seus servidores e proporcionar um ambiente de trabalho melhor, onde as pessoas tenham liberdade de expressar ideias, compartilhar e propor soluções aos problemas comuns nos órgãos públicos.

O trabalhador é uma fonte de inovações para a organização, mas para que ele tenha um espírito inovador é preciso despertar nele o sentimento de pertencimento e colaborar para que ele esteja plenamente motivado. Trataremos esses pontos a seguir.

Como é possível estabelecer a comunicação interna em órgãos públicos?

No âmbito das empresas públicas no Brasil, a transição de um modelo tradicional, com bases democráticas

personalizadas, para uma gestão centrada em produtividade e metas é urgente. Mais especificamente, no que diz respeito à implantação da comunicação interna em órgãos públicos, existe ainda uma grande dificuldade para promoção de mudanças.

A luta de forças se manifesta entre as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo (PIRES; MACÊDO, 2006, p.83).

Órgãos públicos têm enorme resistência em reconhecer a comunicação interna como recurso estratégico para a corporação. Considerando que a comunicação é um meio de mediação, os comunicadores das instituições públicas devem ser estrategistas. Na visão de KUNSCH (2003), a comunicação interna no setor público ajuda a fazer, inclusive, a interação entre serviço público e sociedade. Portanto, a comunicação interna deve passar a promover a interação entre funcionários do órgão público, estimulando o convívio nas relações de trabalho, mais do que treinar esses profissionais somente para atender bem o cliente.

Uma comunicação interna ineficiente contribui para o surgimento de conflitos entre funcionários e/ou entre departamentos e falhas na prestação de serviços. A implementação de um planejamento estratégico pode auxiliar na solução desses problemas, possibilitando o desenvolvimento da instituição.

Para implantação de um sistema de comunicação eficaz é necessária a criação de estratégias que proporcionem o relacionamento harmônico entre os funcionários, e a distribuição de informações entre setores de forma adequada, permitindo um serviço com resultado e o desenvolvimento das pessoas.

O processo de trocas de informações e ideias tornam o ambiente de trabalho mais agradável e evita o surgimento de ruídos, transmite credibilidade à empresa. Portanto, um clima organizacional adequado permite tomadas de decisões inteligentes, de forma que os envolvidos saibam para onde caminha a companhia e o que é importante para que ela obtenha resultados sólidos.

Desta maneira, as instituições públicas precisam ouvir os seus funcionários quanto aos pontos de melhorias e estabelecer canais que permitam um relacionamento transparente em todos os níveis hierárquicos, de toda a direção com os empregados e necessitam ainda comunicar, repassar informações de forma ágil, usando a comunicação como instrumento de administração estratégica para a organização.

Se o público interno desempenha suas funções da melhor forma, acaba por gerar produtos e /ou serviços de maior qualidade. Isso significa que a organização conseguiu transmitir todo seu objetivo de forma planejada e eficiente. Nota-se, portanto, que a contribuição da direção da organização. E por meio de uma boa comunicação, a entidade ou órgão público consegue chegar ao cidadão, o qual irá reivindicar seus direitos, exercendo a cidadania. Portanto é possível afirmar que, hoje, a instituição pública deve ser aberta, ela interage com a sociedade, atendendo as demandas sociais.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados (KUNSCH, 2003, p.160).

É fundamental que os públicos de uma organização governamental - servidores, contribuintes, grupos organizados e mobilizados da comunidade, etc. -, saibam claramente quais os conjuntos das ações a serem realizadas, para que a relação ente público e usuários seja cada vez mais próxima. Os funcionários precisam estar bem informados quanto à identificação de sua função e responsabilidades, conhecimento pleno da atividade específica do negócio, linguagem adequada, administração de tempo para tarefas, entre outros.

Para quem trabalha na linha de frente, no atendimento direto ao cidadão, principalmente, é essencial que o profissional conheça as mensagens-chave da empresa e esteja alinhado quanto ao discurso institucional, e entregue um serviço de qualidade, como foi dito. As mudanças de comportamento dos consumidores, cada vez mais exigentes, faz com que as organizações estejam mais atentas às necessidades do mercado e trabalhem para construir uma imagem de confiança.

Além disso, o uso de novas tecnologias tem transformado os negócios. A comunicação eletrônica veio para facilitar o dia a dia das organizações, trazendo comodidade, agilidade e baixo custo. As entidades governamentais precisam se apropriar desses recursos. Considerando o valor da comunicação na administração é possível perceber que sem boa comunicação, dificilmente consegue-se uma administração eficiente e de sucesso.

Considerações finais

O processo de comunicação interna em organizações públicas depara-se com peculiaridades. Apesar de a comunicação ser cada vez mais considerada como uma ferramenta de gestão importante para as empresas, no setor público ela ainda é limitada a publicações de atos e ações institucionais. Assim, propõe-se que ela deixe de ser vista pelos administradores públicos como somente um sistema de informações e passe a ser entendida como uma área essencial para o desenvolvimento do propósito da organização. Refletir sobre o tema, estimular o diálogo e a pesquisa sobre impactos e consequências da comunicação são caminhos efetivos para superar esse desafio.

Referências

- ANDONOVA, Y.; D'ALMEIDA, N. A Comunicação das Organizações. Anuário Unesco/Methodista de Comunicação Regional. São Bernardo do Campo, São Paulo: Ano 12 n.12, Jan/Dez. 2008
- BEIRO, Nilo da Cunha Jamardo. Relações de Trabalho no Setor Público. Disponível em <http://www.sinasefe.org.br/antigo/rel_trab_publico.pdf> Acessado em 10 Out. 2016
- BROWN, David. Electronic government and public administration. International Review of Administrative Sciences. 2005, Vol 71. In: REINALDO, Priscila; Verônica, MAYER Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1509.pdf> Acessado em 22 Out. 2016
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações - 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A Comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; MANETI, Ada de Freitas (org.). Comunicação e Meio Ambiente. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo/Intercom, 1996
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003
- PACHECO, Regina Sílvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2021. Revista do Serviço Público (RSP). Ano 53, Número 4, Out-Dez 2002. Disponível em <<file:///C:/Users/marilia.alves/Downloads/53-45-PB.pdf>> Acesso em 27 Set. 2016
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em 30 Out. 2016
- PIRES, José; MACÊDO, Kátia. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP Rio de Janeiro: Jan./Fev. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v4on1/v4on1a05.pdf>> Acesso em 27 Set. 2016
- RUEDIGER, M. A. Perspectivas da governança na era da informação: Estado e sociedade civil. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Orgs.). Estado e Gestão Pública. Rio de Janeiro: FGV, 2006