

Descontinuidade na gestão pública e os impactos na comunicação das empresas

Aída Carla de Araújo¹

Resumo

Neste trabalho, apresenta-se uma reflexão sobre a manutenção de um sistema básico de comunicação social no período de transição entre governos. Opção que poderia promover mais eficácia e agilidade nas ações governamentais e, dessa forma, haveria mais chances de garantir o sucesso de uma organização que não depende só da reestruturação, mas, principalmente, do comprometimento das pessoas, da disposição de comunicar e se relacionar. A pesquisa bibliográfica foi realizada com a utilização de fontes primárias e secundárias, além da estratégia de observação do ambiente organizacional. É necessário o empenho dos governantes na implementação de uma cultura de mudança, priorizando uma das áreas mais importantes para atingir essa meta: a comunicação integrada.

Palavras-chave: Comunicação integrada. Gestão pública. Gestão da comunicação.

1 Introdução

No ano em que a Capital da República completa 50 anos, muitas mudanças podem ser apontadas no cenário nacional nos últimos anos. Uma das mais importantes, com certeza, foi o controle da inflação. Hoje, o Brasil conta com uma economia forte e equilibrada. Nas eleições deste ano de 2010, os brasileiros voltam às urnas para eleger os novos Deputados Estaduais e Federais, Senadores e Presidente da República, momento este em que a tese se mostra ainda mais oportuna.

¹ Jornalista. Pós-graduada em Gestão da Comunicação nas Organizações do UniCEUB.
E-mail: aida.araujo@gmail.com.

Estamos caminhando para mudanças profundas nas instituições públicas e privadas. Entre elas, o aumento da oferta de concursos para quase todos os setores, confirma esses novos rumos. Nesse contexto, faz-se necessário repensar os impactos causados na administração pública e privada nesses momentos de descontinuidade na gestão pública.

A descontinuidade da gestão pública no Brasil traz prejuízos, não só para os órgãos governamentais, mas, principalmente, para a população. Os novos governantes, eleitos democraticamente, levam, às vezes, mais de ano para comporem suas equipes, definirem dirigentes, elaborarem e implantarem as políticas públicas que serão implementadas durante o mandato.

Essa dificuldade encontrada em instituições públicas e privada provoca o surgimento de uma lacuna entre os anseios da população e as realizações do governo, fato que poderia ser combatido com o aproveitamento de projetos e programas bem sucedidos adotados no governo anterior.

É evidente o apego humano às regras e às rotinas, à supervalorização da hierarquia, ao paternalismo nas relações e ao deslumbramento com o poder. É necessária, portanto, a quebra de paradigmas. Devem ser priorizadas a integração e a definição dos processos internos, voltados para a inovação e a formação de valores e crenças com vistas ao desenvolvimento organizacional, que inclua políticas de recursos humanos, sempre levando em conta a gestão do Estado, e não do Governo do momento.

O sucesso de uma organização não depende só da reestruturação, mas principalmente, do comprometimento das pessoas, da disposição de comunicar e se relacionar. É preciso que as ações da organização, sejam elas pública ou privada, façam sentido para os funcionários e clientes (ou cidadãos) que devem se comprometer e se posicionar. A cultura organizacional só se justifica se gerar uma interação com o mundo ao redor.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações

públicas e privadas se deparam com a necessidade do “novo” tanto em aspectos administrativos quanto em políticos.

Uma base de comunicação sólida e atuante pode ser determinante para a pavimentação desse novo caminho e decisivo para o sucesso dos novos governantes.

2 Explicação

A comunicação organizacional harmoniza a comunicação externa com a interna. A meta é criar um clima motivador dentro de uma empresa pública ou privada, onde se educa, constroem-se novos valores e valorizam-se os indivíduos. A comunicação interna provoca uma sintonia na empresa, tornado-a mais eficaz. Deve ser estruturada sobre uma base do endomarketing, facilitando a fluência dos processos e procedimentos para incentivar e criar hábitos nos colaboradores para a transmissão de comunicação.

Cada vez se veem mais empresas preocupadas com a comunicação interna. A razão disso é a necessidade de tornar os colaboradores integrados com as intenções da empresa, valorizando-os e gerando motivação ao grupo. Nos tempos atuais, valoriza-se a qualidade e a agilidade que tornam a empresa mais competitiva no mercado organizacional.

A comunicação promove o desenvolvimento humano e sua organização. Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou pela falta dela. Todas as variadas esferas da atividade humana estão relacionadas com a utilização da comunicação. As empresas, por sua vez, têm necessidade de se comunicar com todos os públicos para poderem ser mais competitivas. Assim, a comunicação organizacional, como lembra Kunsch (1999), é o caminho para a compreensão da empresa no seu contexto interno e externo, provocando harmonia, gerando sinergia positiva em todos os setores e produzindo uma satisfação no contexto.

Também a cultura organizacional é um fenômeno interativo que apenas se justifica quando gera interação com o mundo ao redor. Por isso, grande parte das

situações tidas como problema de uma empresa tem, no gerenciamento da comunicação e da cultura, sua solução. A cultura de organizações públicas no Brasil, com seus conceitos e características, dentre as quais se destacam a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política, interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações (DEAL; KENNEDY, 1982 apud PIRES; MACÊDO, 2006).

A compreensão dessa cultura propicia uma melhor atuação interna na empresa, pública ou privada, onde o foco seja o funcionário. Quanto mais informado sobre as ações da empresa, mais o funcionário se sentirá valorizado e estimulado em se comprometer e se envolver no ambiente organizacional. Dessa forma, não só os gestores da empresa, pública ou privada, mas todo o seu *staff* estará afinado e em condições de enfrentar o cada vez mais competitivo mundo globalizado.

E, para o conjunto de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa, dá-se o nome de Comunicação Integrada. O objetivo é agregar valor à organização e consolidar sua imagem junto ao público. Tradicionalmente, a Comunicação Empresarial retratava a soma de atividades realizadas pelos departamentos, divisões ou assessorias, que agiam desarticulados, sem objetivo comum. A comunicação interna ficava perdida no meio das Relações Públicas, com os jornalistas editando os house organs e a propaganda e a publicidade sob a responsabilidade do marketing.

O desafio de reunir todos esses profissionais para um diálogo produtivo se tornou algo difícil, e até mesmo impossível numa organização. Mas, para que realmente haja uma Comunicação Integrada, deve haver a consciência de que não importa mais o resultado individual, e sim, o esforço conjunto de todos. A imagem da organização deve ser única, não importando o público com o qual ela queria se relacionar (BUENO, 2003).

A utilização das novas tecnologias e suas formas múltiplas de relacionamento com o público (SAC, Marketing de Relacionamento, CRM, Webmarketing, etc.) deve integrar esse composto maior de Comunicação. A Comunicação Integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a

comunicação gerada na organização. As relações públicas têm que atuar no contexto dessa comunicação integrada.

A Comunicação Integrada é fundamental por permitir que se estabeleça, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposição de tarefas. Como um sistema integrado, os diversos setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, respeitando os objetivos gerais e específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais.

O planejamento de relações públicas com visão integrativa é a principal estratégia para se chegar à administração dessa comunicação. Não se pode separar a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, o produto e o serviço. Deve-se recusar a visão estreita e soberba de supostas exigências de autonomias entre as áreas em contraposição à interdependência de todos os fazeres. É necessária uma visão organizativa geral da comunicação, que será obtida por meio de um planejamento de integração das diferentes áreas da comunicação em uma ação coordenada e focada no negócio da empresa. Os profissionais de relações-públicas devem liderar essa tarefa (KUNSCH, 1986).

Para Jorge Duarte (2003), as relações públicas são a administração dos processos, envolvendo a comunicação da organização com os seus diferentes públicos. Pressupõe-se seu envolvimento direto no planejamento que articule todas as funções relacionadas com comunicação. A execução dessa tarefa exige o envolvimento de profissionais de habilidades específicas, trabalhando em conjunto com o mesmo objetivo.

Ao conseguir isso, as relações públicas fortalecem a importância singular das áreas por meio do suporte sistêmico que cada uma recebe das demais, criando uma natural sinergia. Reforçando a ideia de Jorge Duarte (2003), o impasse fica claro: a teoria de relações públicas fornece a base filosófica, metodológica e instrumental para planejar a Comunicação Integrada e executar as próprias relações públicas, uma dupla tarefa. Relações Públicas é, ao mesmo tempo, parte e todo.

Cultura Empresarial ou Organizacional abrange um conjunto de sistema de significados compartilhados por uma determinada empresa, em um período específico. E elas podem incluir várias crenças, valores, rituais, histórias etc. de distribuição da autoridade, de liderança e de outros elementos. A cultura empresarial pode ser contemplada por um grande número de definições e pode passar por mudanças radicais. Pode ser vista como um aprendizado coletivo que identifica e singulariza as instituições. É comum haver contraposições entre empresas da nova e da velha economia, mas, o essencial, é que elas estão sempre em movimento. Estudiosos da cultura organizacional chamam a atenção para a interferência da cultura nacional na cultura empresarial.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Para os autores, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. A cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. Ela assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos por meio de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

A cultura deve ser entendida como um processo histórico, uma construção que não será possível conseguir sem a comunicação. Se as empresas são um sistema vivo que apresenta a realidade da vida diária, devem ser compartilhadas com outros. A compreensão e o embasamento das intervenções são uma das possibilidades para a construção de uma cultura organizacional.

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e

de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social, segundo Pires e Macêdo (2006).

À medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre.

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos como, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

O indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas.

Vale lembrar que a realidade brasileira é muito mais complexa do que normalmente aparenta. No Brasil, a multiplicidade de valores está nas mais diversas situações sociais, o que torna uma tarefa bastante extensa e de difícil compreensão entendê-la a partir de um único ponto de vista.

Desde 1930 que a busca pelas características da cultura brasileira permeiam estudos e pesquisas com esse objetivo. Basta citar estudos desenvolvidos por S. B. Hollanda, Fernando Azevedo, Viana Moog, Roberto DaMatta, Freitas, Martins, entre tantos outros. As múltiplas interpretações, que visam levantar aspectos da cultura brasileira, enfocam detalhes diferentes, de acordo com o referencial teórico de seus pesquisadores.

A gestão estratégica, num mercado tão complexo e em constante evolução, é fundamental para a sobrevivência das empresas. Não só os gestores, mas os em-

pregados devem estar envolvidos nesse processo. As finalidades estratégicas são resumidas em três linhas básicas: visão, missão e objetivos. A missão do gestor estratégico é reconhecer e organizar os esforços desenvolvidos pelas vários especialistas dispersos dentro da organização.

O que realmente interessa nos tempos atuais é uma visão atemporal, mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente em curto e longo prazo. Os gestores devem se preocupar tanto com a eficiência quanto com a eficácia. A gestão estratégica é um processo complexo que consiste na análise, na formulação e na implementação da estratégia. Gestores e trabalhadores têm papéis a desempenhar, e eles devem estar integrados para se obter o sucesso.

Os executivos começam a perceber que o seu poder consiste na habilidade de conseguir ter diversos membros da organização com os mesmos objetivos e depois proporcionar a liberdade (delegar) para decidirem como melhor alcançar esses objetivos.

Devido à incerteza quanto ao futuro, a maioria dos planos estratégicos têm sido apenas linhas mestras para orientação do trabalho de cada um, ou seja, não se definir um conjunto de tarefas a realizar por cada indivíduo. Por esses fatores, a gestão estratégica não poderá ser vista, apenas, como o processo de desenhar um plano e depois implementá-lo. Na verdade, a maioria da gestão é o processo de repensar e ajustar continuamente os planos e a atividade da organização.

Seja nas empresas privadas como nos ambientes públicos, é necessário o planejamento estratégico. Nesse aspecto, a comunicação é fundamental para possibilitar a fluência das ideias e das informações dentro do ambiente de trabalho. Esse trabalho de base possibilitará um avanço maior e mais rápido da sociedade brasileira em direção a uma nação mais atuante e participativa. Em consequência disso, seriam minimizados os impactos na comunicação provocados pela descontinuidade governamental na gestão pública.

A busca da valorização da comunicação deve ser entendida como estratégia básica dos empresários ou líderes governamentais, num mundo altamente tecnoló-

gico, onde o sucesso de um empreendimento está centrado nas pessoas. O sucesso de uma empresa pública ou privada está, primeiramente, em sua instância interna e nas habilidades de comunicação de que ela disponha. Num segundo momento, essas habilidades podem ser projetadas ao nível externo, em razão de a empresa estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos.

A gestão pública no Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer. A comunicação interna ainda está longe de atingir realmente seus objetivos. Muitos setores da administração local ainda não se deram conta que não basta apenas criar um plano de governo. As regras devem chegar aos funcionários, aos cidadãos.

É necessário mudar a cultura organizacional das empresas. E, para que isso aconteça, a comunicação deve ser integrada. A realização de seminários e encontros pode facilitar essa aproximação entre a alta-administração e os funcionários. A capacitação dos jornalistas, publicitários e relações públicas, para um novo modelo de gestão, é outro fator fundamental para que se alcancem os objetivos planejados.

O mundo passa por muitas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm sido analisados por aqueles que atuam ou estudam as organizações.

Levando em conta a terceira Revolução Industrial, termo bastante utilizado por cientistas sociais como Coutinho (1992), passa-se a dar maior atenção às pessoas, pois são elas as principais colaboradoras que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações, como destaca Pires e Macêdo (2006), em artigo publicado sobre a Cultura Organizacional em Organizações Públicas na Revista de Administração Pública.

Até o século XIX, o Estado brasileiro pode ser caracterizado como um Estado patrimonialista, como lembra Martins (1997 apud PIMENTA, 1998). O autor se refere à cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado e reforça que:

[...] mesmo com o início da República em 1889, quando ocorreram alterações significativas no processo político de detenção do poder, que deixou de ser centralizado por um

imperador e passou a ser disputado pelas oligarquias locais, o perfil das ações do Estado não mudou significativamente.

Ainda para o mesmo autor, essas condições se estenderam até a década de 1930, com o início da aceleração do processo de industrialização brasileiro, quando o Estado passou por uma transformação profunda, surgindo como um Estado intervencionista, que, para Ferreira (1999), significa aquele governo no qual o ato do poder central destina-se a impor medidas necessárias a manter a integridade da União, quando algum dos seus membros está submetido à anormalidade grave e que prejudique o funcionamento da Federação.

Essas transformações passaram a induzir o crescimento econômico, ao mesmo tempo em que apoiaram a profissionalização do funcionamento e a expansão das organizações burocráticas públicas. Foi nesse período que surgiram as primeiras características do Estado brasileiro, como Estado do bem-estar, com a criação de novas áreas de atuação, novas políticas e novos órgãos, tais como o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio; e o Ministério da Educação e Saúde Pública.

Foi no período entre 1930 e 1945, segundo Marcelino (2003), que se desenvolveram ações de renovação e inovação do poder governamental. As premissas fundamentais eram a reforma do sistema de pessoal, a implantação e a simplificação de sistemas administrativos e das atividades de orçamento, para promover eficiência à administração pública.

Como afirma Marcelino (2003, p. 647):

[...] o impulso reformista entrou em colapso após 1945, com a queda do Estado Novo, regime autoritário implantado por Getúlio Vargas em 1937. A falência ocorreu devido à reforma ter obedecido a uma orientação autocrática e impositiva por ocorrer num período ditatorial (1937- 45), como já foi citado anteriormente, o que contribuiu para que a administração assumisse características de um sistema fechado.

Ainda segundo o artigo de Pires e Macêdo (2006), somente em 1952, esboçou-se um novo ciclo, que se estendeu por 10 anos, durante os quais se realizaram estudos e projetos foram elaborados, que não chegaram, entretanto, a se concreti-

zar. Para Marcelino (2003), na década de 1960, consolidava-se o modelo chamado “administração para o desenvolvimento”, voltado fundamentalmente para a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social, para a substituição das atividades de trabalhadores estatutários por celetistas e para a criação de entidades da administração descentralizada para realização da intervenção econômica do Estado.

A centralização de um complexo aparelho burocrático se caracterizou pelo clima político-institucional dos governos autoritários que gerou um modelo organizacional no país. Ainda, segundo o mesmo autor, o desafio, dos anos 1980, era instalar sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao país o uso efetivo de seus recursos. No entanto, o complexo processo de reforma administrativa vincula-se ao contexto econômico, social, político e cultural do país, não podendo, dessa forma, ser enfatizado somente sob os aspectos legal e técnico.

Diante dos desafios enfrentados pelo Estado, nos anos de 1980, a Constituição promulgada em 1988, segundo Pimenta (1998), paradoxalmente criou uma série de direitos e garantias aos trabalhadores de organizações públicas, que vieram sobrecarregar as despesas do Estado. É o caso da estabilidade dos trabalhadores, da obrigatoriedade de implantação do regime jurídico na área de pessoal, que aumentou os seus direitos e garantias em organizações públicas, e da igualdade de vencimentos para cargos semelhantes, dentre outros.

A história da administração pública no Brasil ainda é muito recente, de acordo com Carbone (2000). Se não é muito comparada a outras culturas, é suficiente para gerar um *modus operandi* próprio. No Brasil, os trabalhadores de organizações públicas assumiram habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores. Nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência, os verdadeiros indicadores de poder no Brasil.

Segundo Castor e José (1998), a história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia forma-

lista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos retrógrados e conservadores, embora, politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais.

A primeira quer perpetuar seu controle social e seus privilégios por meio da centralização burocrática, de natureza conservadora e imobilista. As forças modernizantes, por sua vez, industrializadas e abertas ao exterior, exigem novas missões para o Estado, principalmente na área de ampliação da infraestrutura econômica e social que hoje apontam para a globalização e o liberalismo.

De um lado, tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar, de maneira efetiva, projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

De acordo com Castor e José (1998), a elevada autonomia operacional concedida às organizações públicas logo incorre em privilégios corporativistas, práticas de favorecimento e de clientelismo, quando não de exercício duvidoso do cargo. Por isso, entre as demandas das organizações públicas, a principal que todos devem considerar é a tentativa de transformação da cultura imposta a elas, desde o princípio da criação do serviço público.

Isso fica evidente, quando Guimarães (2000, p. 127) afirma que “[...] no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

O mesmo autor afirma que essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

No ambiente globalizado, turbulento, em que as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional. No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, 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 em políticos.

Mais que isso, necessita-se criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Essa busca de forças torna-se assim necessária para se conduzir a uma reflexão, em que as melhores estratégias possam ser obtidas, para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

A organização e o planejamento são fundamentais para estabelecer planos, metas e prazos por meio de ações sistematizadas, buscando o aprimoramento contínuo dos processos e serviços para o cumprimento da missão institucional. A gestão da mudança também é importante para apreender as transformações culturais e implementar inovações nas práticas e processos da instituição. Para isso, a aprendizagem continuada deve investir no desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes para melhoria da qualidade dos serviços públicos.

E, por fim, é necessária uma maior atenção à gestão da informação e do conhecimento, que consiste em sistematizar dados e transformar informações relevantes em conhecimentos a serem utilizados na gestão e na tomada de decisões. O empreendedorismo prevê a identificação e a avaliação de oportunidades de ação, promovendo condições necessárias para implementar inovações. Uma comunicação organizacional integrada, com trabalho conjunto entre o público interno como o externo, tornando-se um divisor de águas nas desgastadas relações entre o sistema político e a população.

No que diz respeito à comunicação organizacional pouco se vê, de fato, nas ações de governo que busquem uma integração entre todos os setores. A valoriza-

ção do funcionário público é importante nessa busca. Tudo que é construído parte do pressuposto de que houve um trabalho de comunicação para alcançar metas. Da mesma forma, tudo o que não funciona, deve-se à falta dessa comunicação entre os agentes transformadores cada vez mais presentes no mundo atual.

Em relação à comunicação interna, pouca coisa vem sendo feita. Não há um planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada. O desenvolvimento de uma cultura empresarial ou organizacional, tida como um aprendizado coletivo, que singulariza e identifica instituições, ainda é tímido e não demonstra o movimento essencial para reduzir as contradições entre a velha e a nova economia. O resultado disso, muitas vezes, é a paralisação ou a morosidade das ações governamentais.

Ressalte-se ainda que a manutenção de uma equipe básica na comunicação social poderia ajudar na elaboração dessa cultura de mudança. Mesmo com a mudança de governo, a cada quatro anos, o novo governante disporia de informações básicas e atuais para a tomada de novas decisões.

A adoção de uma gestão estratégica, em que não só os gestores, mas todos os funcionários estejam engajados nesse mercado tão complexo e em constante evolução em que vivemos, é vital para a sobrevivência da empresa, seja ela pública ou privada. Mas, as linhas básicas de visão, missão e objetivos não são claras para os funcionários ou cidadãos brasileiros. Não há uma estratégia para o reconhecimento e a organização dos talentos dispersos dentro da organização.

É notória a linha adotada por organizações desenvolvidas, que foca a comunicação na gestão pública nas pessoas, tendo por base um mundo altamente tecnológico, e ainda, a valorização da comunicação interna que é a base para o sucesso de um empreendimento. Só dessa forma, poderá haver um entrosamento entre o setor interno e externo, para que a comunicação possa realmente atingir seus objetivos. É necessário mudar a cultura organizacional das empresas.

Com a mudança de governo a cada quatro anos, os programas já implantados, e, com notória aceitação pública, seriam mantidos e o novo governante, por

sua vez, poderia inclusive, melhorá-los, conquistando cada vez mais a confiança de seus eleitores e da população em geral. Esse também pode ser um caminho para ajudar no resgate da credibilidade da classe política.

Para exemplificar oportunidades de integração entre a comunicação dos órgãos governamentais, o presente estudo sugere a estruturação de equipe básica de comunicação social composta por um jornalista que coordenaria um grupo de cinco estagiários e/ou concursados. Quatro deles da área de jornalismo e um web designer. Uma maneira de manter um trabalho contínuo da equipe, que viria não só beneficiar a população, como os próprios empresários ou líderes governamentais

3 Considerações finais

Este trabalho tem por propósito compreender possibilidades de manutenção de uma comunicação básica nos períodos de descontinuidade da gestão pública, de forma que possa reduzir os impactos causados na comunicação.

Como objetivo geral, buscou-se compreender o funcionamento do atual governo. Como resposta, percebe-se que a falta de integração na comunicação prejudica a agilidade na divulgação das ações de governo, assim como o tratamento adequado para divulgação de inúmeras atividades que são fundamentais para a implementação de uma agenda positiva que poderia ser mais um diferencial nesse Governo.

No que diz respeito à estrutura do Governo, as áreas de comunicação social não agem de forma integrada. Isso gerou um descompasso entre as ações governamentais e a maneira como elas chegaram aos interlocutores, no caso, a população.

Isso demonstrou a adoção do estilo piramidal, em que o maior fluxo de informações ficou no topo da pirâmide. Como o sucesso de uma organização, seja ela pública ou privada, não depende só da reestruturação, mas principalmente, da mudança de atitude das pessoas, não se notou o comprometimento dos funcionários ou dos cidadãos com o Governo.

Com os objetivos específicos de divulgação e aceleração das ações governamentais, a pesquisa concluiu a falta de uma base na comunicação, desde o início do Governo que poderia agilizar a implementação das ações propostas para os quatro anos de Governo.

Assim como se vive uma cultura de mudança na informatização, fez-se necessário um estado de reorganização constante e continuamente, diante dos incentivos e constrangimentos do meio ambiente externo. O chamado choque de gestão, adotado em alguns Estados e no Distrito Federal, tem sido a maneira que os governantes, mais antenados com os novos tempos, vêm tentando implantar essa cultura de mudança.

Como continuidade de estudos futuros, sugere-se pesquisar um fluxograma e um organograma de trabalho para a área de comunicação do Governo, que inclua participação transversal e integrada com as assessorias de comunicação dos outros órgãos de governo.

Discontinuity in public administration and impacts on corporate communication

Abstract

A reflection about keeping a basic communication system between a transition of governments. An option that could promote efficacy and agility in the government actions. In this way, would happen more chances to guarantee the success of organization that wouldn't depend just the restructuring, but specially for the compromise the people, to disposition the communicate and to associate. Was checking the intention of the present government to invest in the implementation of the change culture, but without special attention in one of the most important area to get the point: integration communication. The bibliography research was made with utilization of the primary and secondary source, beyond the observation of the strategic organization environment.

Keywords: Integration communication. Public administration. Communication Administration.

Referências

- BUENO, W. C. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- COUTINHO, L. G. *A terceira revolução industrial e tecnológica*. Campinas: Instituto de Economia UNICAMP, 1992. (Economia e Sociedade, 1).
- FERREIRA, F. W. *Planejamento Sim e Não: um modo de agir em um mundo em permanente mudança*. São Paulo: Paz e Terra, 1985.
- HENRIQUES, José Paulo. É preciso gestão estratégica. Disponível em: <<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/>>. Acesso em: 03 jun. 2009.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Comunicação & Sociedade*, [S.l.], n. 32, p. 69-88, 2 sem. 1999.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1999.
- KUNSCH, Margarida. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/jun. 2003.
- PENNA, Ricardo Pinheiro; PRATE, Ceres Alves. Modelo de Gestão para Resultados no Governo do Distrito Federal. In: CONGRESSO INTERNACIONAL

DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires: [s.n.], 2008.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-106, fev. 2006.

SACKMANN, Sonja A. (Ed.). *Cultural complexity in organization: inherent contrasts and contradictions*. London: Sage, 1997.

SOUZA, José Calixto; MACEDO, Kátia Barbosa. 94 PAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2005.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Glossário

Endomarketing: é uma atividade do *marketing*, batizada em 1990 por Saul Bekin em seu livro *Fundamentos do Endomarketing*. *Endo*, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores, clientes).

Marketing de Relacionamento: Gestão de Relacionamento com o Cliente refere-se ao trabalho de *marketing* voltado para o relacionamento com clientes e fornecedores.

CRM (Customer Relationship Management): a definição mais simples e ampla está no próprio nome: CRM é um meio abrangente de gerenciar o relacionamento com clientes — inclusive com os clientes em potencial — para benefício mútuo e duradouro. Mais especificamente, os modernos sistemas de CRM capacitam-no a capturar informações relativas às interações com cliente e a integrá-las em toda função relacionada a cliente e ponto de dados.

Webmarketing: é o nome dado ao conjunto de instrumentos e *modus operandi* que realça a presença ou a existência de uma empresa, profissional, pessoa, ou mesmo

uma ideia em uma área pré definida ou em toda rede mundial de computadores interligados com a utilização da internet.

House organs: é a denominação dada ao veículo (jornal ou revista) de uma empresa ou entidade. Ele geralmente é concebido para divulgar os fatos e as realizações da empresa ou entidade e pode assumir diferentes configurações, dependendo do público a que se destina.

Modus operandi: é uma expressão em latim que significa “modo de operação”. É alguém ou algo que usa o mesmo jeito e aplicação em todas as coisas que realiza, faz tudo do mesmo jeito de uma mesma forma, de maneira que se identifique por quem foi feito aquele determinado trabalho.

Performance: *art performance* ou performance artística é uma modalidade de manifestação artística interdisciplinar que - assim como o *happening* - pode combinar teatro, música, poesia ou vídeo. É característica da segunda metade do século XX, mas suas origens estão ligadas aos movimentos de vanguarda (dadaísmo, futurismo, Bauhaus, etc.) do início do século passado.

Web designer: é o profissional competente para a elaboração do projeto estético e funcional de um *web site*. Para o desenvolvimento de *web sites* esse profissional deve ter a compreensão da aplicação em mídia eletrônica de disciplinas como: Teoria das cores, Tipografia, Arquitetura de informação, Semiótica, Usabilidade, e Conhecimento de Linguagens de Estruturação e Formatação de Documentos hipertextuais como XHTML (*Extensible Hypertext Markup Language*) e CSS (*Cascade Style Sheet*). Para a aplicação desse conhecimento, de forma geral, o *web designer* recorre a *softwares* de tratamento e edição de imagens, desenho e codificadores.

