



## **A utilização da comunicação interna nas prefeituras Análise das administrações municipais da Baixada Santista/SP<sup>1</sup>**

Verônica Agostinho Mendrona<sup>2</sup>

UMESP - Universidade Metodista de São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso - Artigo Científico – defendido no primeiro semestre de 2007, no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Planejamento Estratégico em Comunicação, da Universidade Metodista de São Paulo.

### **Resumo**

Este artigo se propõe a discutir a estrutura e a utilização da comunicação interna nas prefeituras da região metropolitana da Baixada Santista, no Estado de São Paulo, composta pelas seguintes cidades: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. O artigo tem como objetivo identificar as práticas de comunicação interna utilizadas pelos profissionais de comunicação das prefeituras dessas cidades e o grau de consciência que eles têm sobre o assunto. Pretende ainda contribuir com a pesquisa sobre a comunicação pública. A elaboração deste artigo foi baseada em entrevistas com os responsáveis pelo setor de Comunicação nos municípios acima citados, no período de janeiro a março de 2007, e pesquisa bibliográfica.

### **Palavras-chave**

Administração pública; comunicação; comunicação interna, prefeituras; servidores públicos.

### **Introdução**

A profissionalização da comunicação interna tem sido notória, sobretudo, nas empresas privadas, inclusive com criação de departamentos e equipes específicas para atender os funcionários da empresa, ou seja, para quem a comunicação interna é dirigida.

Se por um lado, as corporações privadas mostram avanços no segmento, o setor público ainda carece da melhor utilização das práticas de comunicação interna.

O Poder Público, embora se assemelhe às instituições privadas, no que diz respeito ao desenvolvimento de suas funções, sobretudo, na prestação de serviços em vários segmentos e nas áreas administrativa e financeira, ainda não descobriu a comunicação interna como instrumento de interação entre corpo diretivo e servidores públicos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no II Altercom – Jornada de Inovações Midiáticas e Alternativas Experimentais.

<sup>2</sup> Verônica Agostinho Mendrona é jornalista formada pela Universidade Santa Cecília (Santos/SP), em 2000; e pós-graduada em Planejamento Estratégico de Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo, em 2007.



Partindo do cenário exposto, este artigo se propõe a analisar a Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS), localizada no Estado de São Paulo, com aproximadamente 1,7 milhão de habitantes <sup>3</sup>.

A região é composta pelas seguintes cidades, consideradas de médio porte: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. Juntas, as nove cidades empregam 38,5 mil servidores públicos, representando 14,5% da mão-de-obra formalmente empregada na região <sup>4</sup>.

Devido à pequena dimensão territorial desta região metropolitana, é comum os servidores se deslocarem entre as cidades para exercerem seu ofício. Santos é a cidade-pólo da RMBS e envia grande parte de profissionais para outras cidades, principalmente nas áreas de educação, saúde e fiscalização, que são as de maior remuneração.

O objetivo deste artigo é mostrar as práticas de comunicação interna utilizadas pelos profissionais de comunicação das prefeituras da Baixada Santista; a estrutura de trabalho; a opinião dos profissionais sobre o tema comunicação interna e até que ponto eles dão importância a este segmento da comunicação.

A pesquisa foi feita com os nove profissionais responsáveis pelo setor de comunicação dos municípios citados, entre janeiro e março de 2007. O método utilizado foi entrevista em profundidade com o mesmo questionário para todos os entrevistados, via correspondência eletrônica e/ou telefone.

Houve certa dificuldade na obtenção de respostas, pois a realização das entrevistas coincidiu com o período da temporada de verão e das férias escolares. Por ser uma região litorânea (exceto o município de Cubatão), as cidades da RMBS lotam de turistas nessa época e a demanda de trabalho desses profissionais cresce consideravelmente. Isso motivou o atraso na coleta de dados, mas todos os representantes participaram.

Professora universitária e uma das principais referências nacionais de relações públicas, Margarida Maria Krohling Kunsch, ressalta a importância da comunicação interna para os colaboradores e gestores:

(...) O indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! (...) Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte de seu dia dentro das

---

<sup>3</sup> Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (<http://www.seade.sp.gov.br>), pesquisado em março de 2007.

<sup>4</sup> Ministério do Trabalho e Emprego (<http://www.trabalho.gov.br>), pesquisado em março de 2007.

organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores. Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. (...) A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 2002, p. 159)

O profissional de Relações Públicas, Ricardo Eduarte Pereira, ratifica a importância do tema, mas diz que a prática da comunicação interna está longe de satisfazer a necessidade dos colaboradores:

Embora o conceito dessa importância das relações com os empregados não seja novo na cabeça dos empresários, a prática muitas vezes está longe de responder com adequação e agilidade as suas necessidades, prejudicando a qualidade da empresa, de seus produtos e serviços. É muito difícil tornar uma empresa eficiente e competitiva com uma comunicação interna precária. (KUNSCH et al. 1997, p.86).

Pode-se fazer esta constatação durante a coleta de dados da pesquisa. O estudo apontou que a utilização da comunicação interna ainda é uma realidade distante nas cidades da Baixada Santista. Isto reforça a opinião do autor, Maurício Lara, quando diz que:

Como regra geral, os governos em todos os níveis ainda estão engatinhando no processo de comunicação com seus servidores. Os desafios costumam ser maiores do que na iniciativa privada. É fácil entender por quê. Uma prefeitura, por exemplo, atua em vários setores, como educação, saúde, limpeza urbana (...) Como fazer para que um funcionário da saúde saiba de iniciativas tomadas na educação, ou que um servidor da área de trânsito tome conhecimento de um novo investimento feito na limpeza urbana? Contar apenas com a publicação espontânea da imprensa ou com anúncios publicados nos jornais e tevês, certamente, não será suficiente. (LARA, 2003, p.100).

Para permitir o conhecimento sobre a Comunicação Interna nas Prefeituras da Baixada Santista este artigo foi dividido em nove partes. A primeira faz uma breve explanação sobre a importância da comunicação interna.

Na segunda foi analisado o perfil dos profissionais responsáveis pelo setor de Comunicação das Prefeituras, o posicionamento da Comunicação no organograma dos municípios e as atividades da área de Comunicação.

A terceira fala sobre as ações de comunicação interna adotadas nas cidades da região. Já a quarta aborda o que falta avançar neste segmento.



O potencial estratégico da comunicação interna é o tema da quinta parte deste artigo e a sexta discute se a comunicação interna contribui na melhoria dos serviços públicos.

Na sétima etapa, os entrevistados opinam se uma possível visão imediatista dos prefeitos pode atrapalhar as ações de comunicação interna. Na oitava, os entrevistados foram questionados sobre a existência de propostas de projetos de comunicação interna nas cidades onde atuam.

Finalmente, a nona e última etapa discute se a relação entre gestor e colaborador no Poder Público assume uma conotação mais descompromissada em função da descontinuidade no comando da Administração e até que ponto isso pode interferir na comunicação interna.

### **A comunicação na manutenção da reputação**

Ponto em comum entre o setor privado e o público é a importância que ambos dão à manutenção de uma boa imagem perante os públicos da organização. E a comunicação, especificamente, a interna, é o elo desta corrente. É o que diz o jornalista e Relações Públicas, Amauri Marchese:

Defendo que o público interno é o mais estratégico – e, portanto, o mais importante – para a organização. Incluo os familiares dos empregados neste público. Ambos são fundamentais para a formação da imagem pública da empresa. É o que chamo de formadores de opinião para os demais públicos de interesse da empresa. Quando um empregado fala mal da empresa em que trabalha, essa informação é imediatamente repassada e, quase sempre, com um aumento considerável dos pontos negativos. Porém, é necessário ressaltar que apenas a boa comunicação interna não consegue “sustentar” a imagem positiva da empresa. É preciso que haja um “bom pacote” empresarial para que e possa construir e manter a boa imagem de uma organização. (MARCHESI, 2005, p.50).

O poder e a importância da comunicação externa e interna são destacados pela doutora em Ciências da Comunicação, Sidnéia Gomes de Freitas:

Dada sua amplitude e abrangência, a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo. Em âmbito interno, o diálogo se configura em consonância com a cultura organizacional. Neste sentido, a comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores, pois são as pessoas – a base da organização – que se comunicam (Chappel, R. T. Read, 1973). (...) O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo da comunicação em âmbito interno (FREITAS, Sidnéia Gomes de, 1997, p. 41, 42).

## **Perfil dos profissionais e estrutura de trabalho**

O desenvolvimento da comunicação nas prefeituras da Baixada Santista aponta para o profissionalismo, uma vez que todos os entrevistados são jornalistas por formação. Além disso, mostra a valorização do profissional de comunicação, especialmente do jornalista, na comunicação pública.

A comprovação deste cenário confronta-se com a opinião do profissional de Relações Públicas, Ricardo Eduarte Pereira, que critica a falta profissionalização da comunicação no serviço público:

Infelizmente ainda são comuns as áreas de comunicação e relações públicas ocupadas por algum parente ou amigo “mais artístico”. Essa fórmula acaba juntando dois ingredientes maléficos: o sobrenome de quem ocupa a área e a incompetência profissional (...). No serviço público, mesmo nas empresas de economia mista, essa combinação sempre lança mão de outra variável: “o cargo de confiança”, com o qual se pagam favores a apadrinhados do partido ou da campanha eleitoral. O trabalho volta-se unicamente para a promoção política de pessoas, deixando na gaveta as verdadeiras preocupações do órgão público e sua missão. Terminam os mandados, mas não se encerra o problema. (...) No serviço público a ocupação indevida de cargos e o conseqüente desvio de objetivos parecem eternos. (PEREIRA, Ricardo Eduarte, 1997, p. 93).

É óbvio que o fato dos entrevistados serem todos jornalistas não atesta competência profissional, mas o que se quer deixar claro é que este fato representa grande avanço para que a comunicação seja tratada de forma mais técnica.

A profissionalização e a responsabilidade do setor de Comunicação são reforçadas no organograma das prefeituras da Baixada Santista. Um terço das Administrações possui status de secretaria (Itanhaém, Santos e São Vicente) sem contar a cidade de Praia Grande (subsecretaria), que é uma espécie de secretaria também. Além disso, todas respondem diretamente ao gabinete do prefeito, o que denota aproximação com o chefe do Poder Executivo da cidade, um dos itens elementares para que a Comunicação possa fluir sem ruídos.

Pelos resultados da pesquisa, percebe-se que a área de comunicação pública nas prefeituras da Baixada Santista incorpora cada vez mais serviços (como relações públicas e ações marketing), o que mostra a relevância da pasta e a responsabilidade de manter a imagem da administração perante à opinião pública.



As respostas dos entrevistados são praticamente as mesmas em relação às atividades, ou seja, assessoria de imprensa; coleta de matérias veiculadas na mídia (clipping); manutenção dos canais de comunicação como boletim oficial do município e site; planejamento de eventos; cerimonial; marketing e, em alguns casos, coordenação e produção de vídeos institucionais.

### **Atuação na comunicação interna**

A comunicação interna ainda é utilizada timidamente pelas Prefeituras. Muitas delas editam boletim oficial, mas não tem o servidor como público-alvo e sim a população de modo geral, embora o servidor faça parte dela.

Atualmente, pode-se dizer que apenas duas cidades trabalham a comunicação interna de modo permanente: Praia Grande e Santos. Contudo, não exploram o potencial na totalidade.

Em Praia Grande, a comunicação interna é gerada pelo Gabinete do Prefeito, mas é a secretaria de Administração, por meio dos Recursos Humanos, que faz a notícia chegar aos servidores. Existe também a rádio interna e intranet. Já a cidade de Santos possui sistema de intranet, interação com as demais secretarias, site e Diário Oficial.

Bertioga edita boletins oficiais quando há fato relevante e utiliza a internet, intranet e comunicados oficiais. Em Cubatão, a comunicação com o servidor se dá pelo jornal Alô Servidor, publicado conforme demanda e o site da Caixa de Previdência dos Servidores, que é uma autarquia pública, pois o site do município está fora do ar com problemas de licitação.

Guarujá trabalha o site e o Diário Oficial. Publica ainda folderes de assuntos específicos como campanha contra a dengue, que o servidor também tem acesso, embora não seja dirigido a ele, especificamente.

Cubatão e Guarujá tinham a Rádio Paço, que dava notícias da administração nas dependências do Paço Municipal. Guarujá quer retomar o projeto.

O secretário de comunicação de Itanháem, Sílvio Lousada<sup>5</sup>, diz que a comunicação interna será o próximo foco do setor. Por enquanto, há apenas o boletim quinzenal do município, mas cujo foco não é o funcionalismo. Na mesma situação está Peruíbe, apenas com o boletim aos munícipes, que circula a cada dez dias. O diferencial nesta cidade são as palestras sobre a administração feitas aos funcionários por setores.

---

<sup>5</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.



Em Mongaguá, a comunicação interna é restrita à comunicação formal, com documentos oficiais. Em São Vicente, o segmento também é subordinado à Secretaria de Administração.

As administrações que trabalham a comunicação interna já elencam o meio virtual (internet e intranet) como melhor retorno nas ações de comunicação interna. O desafio é criar o hábito do acesso, pois muitos não têm acesso à Internet no trabalho nem em casa. Praia Grande acertou ao criar e deixar a intranet como a página inicial dos computadores da Prefeitura.

Há de se estudar e conhecer bem o perfil do funcionalismo planejando ações que alcancem a totalidade de servidores, pois o que dá certo numa cidade pode dar errado em outra. Exemplo disto é a citação do secretário de comunicação de São Vicente, Clóvis Vasconcelos<sup>6</sup>. Para ele, o que dá mais retorno “é a comunicação direta, pessoal, devido ao perfil do servidor”. Por outro lado, isso não quer dizer que não seja possível somar esforços para criar uma cultura conscientizando o servidor sobre as alternativas de acesso à informação.

### **O que falta avançar**

Os profissionais responsáveis pelo setor de Comunicação já percebem a necessidade de incremento de mecanismos na comunicação interna. A intranet é destacada por um terço dos municípios – Cubatão, Guarujá e Praia Grande. Este último ressalta a necessidade de que a intranet seja um hábito do servidor.

O jornalista de Bertioga, Marcelo Dall’Olio<sup>7</sup>, justifica a pequena estrutura do setor de comunicação como dificuldade no acesso às informações das demais secretarias. Diz ainda que os funcionários do primeiro ao terceiro escalões devem participar de curso de atendimento à Imprensa.

Os funcionários do primeiro ao terceiro escalão não têm a noção exata do funcionamento de uma assessoria. Especialmente funcionários que evitam entrevistas, que não nos transmitem informações sobre acontecimentos importantes que têm que ser prestados à comunidade. (DALL’OLIO, 2007).

As atitudes citadas levam a crer que a política de comunicação de Bertioga deve ser revista. Indicam que o setor de comunicação deve fazer um treinamento de pessoal

---

<sup>6</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em março de 2007.

<sup>7</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.



sobre o funcionamento do trabalho e maior esforço na interlocução com os demais departamentos da Administração.

É possível afirmar que o porte da equipe não é motivo para a não obtenção de informações. É sim uma questão da diretriz da política de comunicação e treinamento da equipe de comunicação e dos funcionários dos escalões citados. É um desafio da comunicação que deve ser superado sob pena de que fatos cheguem ao conhecimento do servidor, da Imprensa e da população antes de passar pelo setor de Comunicação da própria Administração Municipal, que deve ser o transmissor e disseminador das informações.

### **Comunicação interna é estratégica**

É curioso. Se por um lado, a comunicação interna é pouco trabalhada na Baixada Santista, por outro é unânime entre os jornalistas entrevistados o reconhecimento da importância deste segmento de forma estratégica.

O jornalista Sílvio Lousada destaca a importância do servidor como agente multiplicador da informação, pois em Itanhaém a Prefeitura é a maior empregadora da cidade. Mas ele considera importante que “as informações sejam uniformes; partam de cima para baixo sem que haja ruídos de comunicação”.

Para a assessora de Imprensa de Mongaguá, Rosana da Silva Batista<sup>8</sup>, a comunicação interna executada de modo eficiente contribui no desenvolvimento das atividades. Contudo, ela discorda do secretário Sílvio Lousada quando ele conta que “as informações devem partir de cima para baixo”.

Quando há um canal de comunicação ascendente, ou seja, do corpo de funcionários para seus superiores, podem surgir idéias para melhorar os serviços públicos. E, quando há boa receptividade, os funcionários, naturalmente, sentem-se mais valorizados. Também é fundamental a comunicação interna entre os setores que compõem a máquina pública para o fortalecimento da equipe. (BATISTA, 2007).

Da mesma opinião compartilha o jornalista Sílvio Siqueira Júnior<sup>9</sup>, do município de Peruíbe.

A comunicação interna é estratégica no sentido de que 1500 funcionários públicos passam a reproduzir a informação fora da prefeitura, envolvendo familiares, vizinhos, amigos, etc. Este universo pode chegar a seis ou oito mil pessoas. (SIQUEIRA JÚNIOR, 2007).

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.

<sup>9</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em março de 2007.



A opinião dos jornalistas de Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe reforçam a tese da professora universitária, Margarida Maria Krohling Kunsch, citada na introdução deste artigo (P.6), quando foi abordada a importância da comunicação interna para os funcionários e empregadores.

Jornalista e subsecretária de Comunicação de Praia Grande, Kátia Giulietti<sup>10</sup> alerta para a preocupação da informação clara e objetiva. “Se a comunicação for ruidosa, o resultado pode ser desastroso. É pior a informação deturpada do que a falta de informação”.

### **Comunicação interna na eficiência dos serviços**

Os jornalistas entrevistados são unânimes na crença de que a comunicação interna, se executada de maneira eficiente, pode contribuir na melhoria dos serviços públicos. “A comunicação interna é fundamental para melhorar a interação do funcionário público com o seu cliente que é o munícipe”, diz o secretário de Comunicação de Santos, Carlos Alberto Pereira<sup>11</sup>.

Mônica Batista, de Mongaguá, reforça este vínculo.

Funcionários bem informados sobre as ações do governo e o funcionamento da máquina administrativa trabalham com mais agilidade e eficiência, pois não se limitam apenas às atribuições do cargo que ocupam. Podem, pelo menos, dar o encaminhamento mais adequado ao público e promover a imagem positiva da organização. O uso de todos os instrumentos de comunicação interna, de maneira eficiente e democrática, contribui para um maior envolvimento no trabalho, interação entre os setores e participação em eventos realizados pela instituição. (BATISTA, 2007).

Para Sílvio Siqueira Júnior, de Peruíbe, o processo é positivo “até mesmo na melhoria da auto-estima do funcionário no seu envolvimento com a Administração”.

Como bem lembra o autor Maurício Lara:

Se essas pessoas forem bem informadas, a instituição vai contar com um poderoso contingente que, mesmo involuntariamente, poderá defendê-la, ou ajudar a divulgar seus feitos. Se, ao contrário, essas pessoas não forem bem informadas sobre as atividades da instituição, é boa parte do caminho andado para circularem notícias negativas ou deturpadas ou incompletas. (LARA, 2003, p. 95).

Oito dos nove entrevistados concordam que a comunicação interna pode contribuir para que o servidor se sinta parte da Administração e, a partir daí, trabalhe

---

<sup>10</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em janeiro de 2007.

<sup>11</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.



com mais vigor e vontade. A jornalista Mônica Batista, de Mongaguá, enfatiza a relação entre os servidores e o comando das Prefeituras.

É fundamental que, além da estrutura adequada de trabalho, o funcionário esteja bem informado sobre todas as áreas da administração municipal, conheça o funcionamento de um órgão público, as normas internas, as leis, as prioridades do governo e até mesmo as questões políticas. E quando a comunicação é interativa, não apenas descendente (dos superiores para os subordinados) os resultados são mais positivos. (BATISTA, 2007).

A subsecretária de Comunicação de Praia Grande, Kátia Giulietti faz a mesma constatação.

Quando o servidor está envolvido num projeto da Administração ele trabalha, sim, com mais vontade. Na medida em que for sempre informado sobre os objetivos das obras e serviços realizados pela Administração, e sobre a filosofia que os norteou, o servidor tende a se sentir mais parte dela e, nesse sentido, a comunicação interna é essencial para que essa informação chegue até ele. (GIULIETTI, 2007).

A opinião dos entrevistados corrobora o pensamento da autora Margarida Maria Krohling Kunsch:

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (KUNSCH, 2002, p.159,160).

Apenas Marcello Dall'Olio, de Bertioga, considera que isto é utopia, pois “todos os funcionários deveriam ser profissionais e prestar um bom atendimento, independente de ser situação ou oposição, pois o município não pode sofrer com o descaso na administração”.

### **Visão imediatista e a relação com a comunicação interna**

Perguntados se uma possível visão imediatista dos administradores municipais faz com que a comunicação interna seja relegada a planos inferiores, pouco utilizada ou ignorada, as opiniões se dividem. Mesmo com o fato da pergunta ter se referido às administrações de modo geral.

Alguns acreditam que as administrações valorizam mais a comunicação externa, como é o caso da jornalista de Mongaguá, Mônica Batista. A mesma opinião tem o



jornalista Marcus Barreto<sup>12</sup>, de Guarujá. “É um impacto maior ver a notícia na mídia, para a imagem do prefeito é melhor”.

Mais uma vez fica evidenciada a dificuldade no acesso às informações dos primeiros escalões na Administração de Bertiooga.

Acredito que não pela visão imediatista, pois muitos trabalham com vistas ao futuro (ou pelo menos deveriam, para não prejudicar a população), mas pelas dificuldades citadas do funcionário que não quer dar entrevista e do secretário que não transmite informações importantes. (DALL’OLIO, 2007).

Outros entrevistados, como é caso do secretário Sílvio Lousada, de Itanhaém, têm opinião contrária e acham que o problema não é uma possível visão imediatista.

No nosso caso, nem existia secretaria de comunicação em governos anteriores. Faltava visão de comunicação. Em dois anos, implantamos o boletim oficial, informatizamos todos os setores e, em consequência, todos passaram a receber as notícias da administração. Para produzir o jornal interno, teremos que disponibilizar pessoal e licitar a impressão. Isso custa. Para uma secretaria que não existia já estamos bem avançados. (LOUSADA, 2007).

A subsecretária de Comunicação de Praia Grande, Kátia Giulietti, ressalta que “às vezes, na pressa de atender demandas sociais consideradas prementes, a comunicação interna fica pouco utilizada”.

### **Iniciativa e articulação**

A maioria dos entrevistados desconsidera que haja falta de iniciativa por parte dos profissionais de propor um projeto de comunicação interna. Eles acreditam em outros motivos, com a falta de recursos e/ou estrutura, que foi citada pelos representantes das cidades de Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe e São Vicente.

A jornalista Kátia Giulietti, de Praia Grande, acrescenta ainda que a urgência no atendimento às demandas sociais pode afetar os profissionais da área, que “acabam priorizando sempre o que é demandado pelas chefias”.

O receio de propor esses projetos pode surgir exatamente pelo fato da prioridade ser dada à comunicação externa, quando não há a consciência plena de que a interna pode melhorar inclusive o desempenho do servidor e este fato, por sua vez, vai refletir numa resposta positiva da sociedade. (...) Quem atua no setor de Comunicação numa Administração Municipal tem um trabalho quase que diário da necessidade de convencimento de seus assessorados sobre a importância estratégica da área. Quando estão no comando

---

<sup>12</sup> Entrevista concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.

dirigentes conscientes desse papel, a articulação flui de forma tranqüila. (GIULIETTI, 2007).

Contudo, a jornalista Mônica Batista, de Mongaguá, ressalta:

Não é possível generalizar, depende muito do comando, da gestão de recursos humanos, se o órgão público tem plano de carreira, salários satisfatórios, treinamento periódico e estrutura adequada para o trabalho. Há funcionários muito envolvidos com a administração municipal, mesmo aqueles que ocupam cargos de confiança. E outros cuja atuação não é eficiente, até mesmo aqueles que ocupam cargos efetivos. (BATISTA, 2007).

A maioria dos entrevistados não acredita que a relação entre gestor e colaborador no Poder Público assume uma conotação mais descompromissada em função da descontinuidade no comando da Administração Municipal, que pode durar até oito anos, e que isso pode interferir na comunicação interna das Prefeituras. Para eles, bons e maus funcionários existem no serviço público e privado.

### **Considerações finais**

Após a análise das entrevistas é possível concluir que as práticas de comunicação interna na Região Metropolitana da Baixada Santista ainda são infimamente utilizadas. Pelo porte representativo do contingente de servidores públicos, há a necessidade da adoção de uma política de comunicação mais organizada e eficaz.

Como vimos no decorrer deste artigo, vários autores pesquisados e alguns dos entrevistados concordam acerca da importância da comunicação interna às corporações. Especialmente, em relação aos quesitos de que a comunicação interna pode contribuir na melhoria dos serviços públicos e que o servidor público é um agente multiplicador das informações. Se ele estiver descontente, o resultado pode ser desastroso; se estiver confiante falará bem do local onde trabalha.

Mas alguns avanços, ainda que tímidos, já foram feitos na região, como a introdução da intranet, rádio, sites e publicações aos servidores mesmo que editadas apenas conforme demanda.

No quesito principal há unanimidade: a consciência da importância e a contribuição estratégica que a comunicação interna pode fazer também no Poder Público, já que no âmbito privado é consenso.

Durante a pesquisa muitos justificaram a ausência de ações em comunicação interna à falta de recursos financeiros. Entretanto, os profissionais de comunicação



deveriam atentar mais aos recursos tecnológicos com baixo custo para informar o seu público interno, como a utilização das mensagens de texto que poderiam ser enviadas aos telefones celulares de todos os colaboradores.

Há de se observar ainda a utilização da estrutura de equipamentos e pessoal já disponíveis no quadro administrativo. Nesse sentido, uma sugestão seria criar nos organogramas dos municípios o setor de Relações Humanas, até porque as relações humanas são frutos da Comunicação. Este departamento trabalharia conjuntamente com os Recursos Humanos.

O setor de Relações Humanas seria composto por profissionais de Comunicação com a finalidade de desenvolver práticas de comunicação interna, elaboração de estudos e pesquisas – inclusive com a colaboração de outras categorias de profissionais da municipalidade, como psicólogos – para conhecer melhor o perfil e comportamento do servidor público. Essas ações aperfeiçoariam cada vez mais a comunicação com o público interno, auxiliando a integração entre Administração Pública e servidor.

A profissionalização da comunicação interna acredita-se que venha a médio prazo. Até porque é cada vez maior a competição para entrar no serviço público e, conseqüentemente, melhores os níveis de formação dos futuros servidores. Portanto, um público mais preparado exigirá ações de comunicação interna mais consistentes.

### **Referências bibliográficas**

- BARRETO, Marcus Corrêa. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.
- BATISTA, Mônica da Silva. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.
- DALL’OLIO, Marcelo. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.
- FREITAS, Sidnéia Gomes de. Cultura organizacional e comunicação. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**, São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIULIETTI, Kátia. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em janeiro de 2007.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**, São Paulo: Summus, 2002, 417p.
- LARA, Maurício. **As sete portas da comunicação pública – como enfrentar os desafios de uma assessoria**, Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.
- LOUSADA, Sílvio. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.



MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. IN: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**, (volume 2), São Paulo: Aberje, 2005.

OLIVEIRA, Marivaldo Rosa de. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.

PEREIRA, José Alberto. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em fevereiro de 2007.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. Relações públicas de resultados. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**, São Paulo: Pioneira, 1997.

SIQUEIRA JÚNIOR, Sílvio. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em março de 2007.

VASCONCELLOS, Clóvis. **Entrevista** concedida à autora desse artigo em março de 2007.