



A dimensão *interna* da comunicação pública¹

João José Azevedo Curvello²
Universidade Católica de Brasília, DF

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo teórico sobre a questão da comunicação interna no setor público, a partir da constatação de que esta dimensão continua sendo pouco referenciada, apesar do incremento dos estudos sobre a comunicação pública. O presente estudo vem sendo desenvolvido no Observatório da Comunicação Organizacional na Área Pública, vinculado à Universidade Católica de Brasília, e baseia-se em pesquisa bibliográfica, em pesquisa a dados secundários e em resultados de observação direta em órgãos públicos instalados do Distrito Federal, ainda em andamento.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; comunicação pública; mudanças culturais; comunicação organizacional.

Introdução: o crescente interesse pela comunicação pública

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.

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 decisórios. Mais recentemente, presenciamos o fortalecimento das Organizações Não-Governamentais que se apresentam como complementares à ação do Estado e lideram movimentos regionais e globais.

¹ Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação (ECA/USP), professor e diretor do Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília. E-mail: curvello@pos.ucb.br.



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, p.54), a Comunicação Pública Estatal se dividiria em normativa, da atividade institucional, de utilidade pública, para a promoção da imagem e social.

Assim, temas como a transparência entre Estado e sociedade civil; o aumento dos fluxos de difusão de informações e serviços públicos; a abertura de processos decisórios no Estado por meio da comunicação e das chamadas a discussões públicas; a gestão de crises com a opinião pública; a consolidação das informações em um cenário de mídia pulverizada; entre outros, surgem como centrais para a compreensão dessa nova ordem comunicativa que se processa, por exemplo, nas articulações entre a comunicação publicitária, as políticas públicas de incentivos, a produção e circulação de notícias e a promoção de ações sociais.

Como afirma Pierre Zemor (1995), seriam funções da Comunicação Pública: ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; informar (levar ao conhecimento, prestar contas e valorizar); contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator social); acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social. Para Zemor (1995), a Comunicação Pública é a comunicação formal que diz respeito à troca e a partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas.

Tudo isso sob um cenário de crise do Estado-Nação, na esteira de processos como a globalização, diante de um novo perfil de cidadão, mais informado e até ativista. Outro fator que eleva a importância da comunicação pública é a necessidade de abertura para a governança, que seria a forma adotada pelo Estado para implantar seus projetos



pela capacidade democrática de estimular e viabilizar a participação efetiva da sociedade na elaboração e condução das políticas públicas (NOVELLI, 2006).

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.

Abordagens que, em sua diversidade, contribuam para perceber as complexas relações entre Estado, sociedade civil e cidadão como marcadas ao mesmo tempo por processos transacionais (determinados pelo *feedback*), de controle estratégico (em que a medida da competência do comunicador organizacional estaria diretamente associada à sua capacidade de selecionar adequadamente as estratégias para a realização dos objetivos organizacionais junto aos públicos de interesse), de equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (em que Estado e organizações são vistos como aqueles que, ao mesmo tempo, nutrem e devoram), e de diálogo (em que haveria equilíbrio expressivo entre todos os interlocutores), conforme tipologia sugerida por EISENBERG e GOODALL, Jr (1997).

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 por Nogueira (s/d), ou seja, que as instituições públicas “*historicamente não exercitam a preocupação com seus relacionamentos internos*”, e mesmo pelo professor Cândido Teobaldo de Andrade (1982, p.26), 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 .

Neves (ano, p. 320) é taxativo ao falar sobre a comunicação interna implantada no âmbito governamental é taxativo:

A empresa privada com a pior Comunicação Interna será sempre muito superior à comunicação do governo com seus funcionários. Não há estratégia, programas motivacionais consistentes para o funcionário público. 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.

Sobre Organizações e Comunicação Interna

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 direitos e valores como honestidade e responsabilidade social.



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 que 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.

A comunicação, portanto, tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução. É pela comunicação que podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização (SHALL, 1983, LUHMANN, 2007, RODRÍGUEZ, 2007 e 2007, RESTREPO, 1995).

A comunicação interna, assim, seria o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Em seu livro sobre comunicação pública, Pierre Zemor (1995) reforça que:

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.

Nas imagens a seguir, é possível identificar quatro dos modelos de comunicação mais encontrados nos órgãos públicos federais. Ainda predomina o modelo informacional, baseado na lógica da transmissão de informação, na qual o servidor é público destinatário. Mas se percebe o advento de novos modelos, como o de consulta, na qual o governo aciona o servidor/cidadão e espera receber em troca o retorno da informação para realimentar o ciclo de conversações. Já no modelo de participação ativa, o servidor ganha papel central no acoplamento estrutural entre governo e sociedade. No modelo de rede de relacionamentos percebe-se que o sistema governo está em interação com outros sistemas, também autônomos, mas ainda assim interdependentes.



Para que esses modelos funcionem, contudo, é preciso derrubar alguns mitos desenvolvidos no campo da gestão, como o de que o sentido está nas palavras, ou que comunicação e informação são sinônimos, ou ainda que a comunicação não requer



muito esforço, ou que é um produto que pode ser conduzido como qualquer outro ou ainda que bons oradores são bons comunicadores.

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. Em trabalho anterior (CURVELLO, 2002: 26-32), dedicamos especial atenção à questão da resistência e das mudanças impostas às culturas e às organizações. Ali, influenciados por Luhmann quando descreve o processo de redução de complexidade, afirmávamos que:

...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. (2002:31).

Rodríguez (2002: 217) 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 mesmo 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 lingüístico, mas sem que isso acabe sendo incorporado no dia-a-dia da organização.

Mas ao adotarmos o conceito luhmaniano de organização como sistema autopoietico de comunicações e decisões, determinado estruturalmente em torno de sua identidade, e que se encontra numa relação permanente de acoplamento estrutural com seu ambiente (interno e externo), também entendemos que a mudança é algo permanente. Nesse processo as organizações e os indivíduos, como sistemas que são, toda vez que mudam, o fazem de forma absolutamente congruente com as mudanças de seu ambiente, sem que ocorra uma perda na adaptação. Como diz Rodríguez (2002:221), *“um sistema desadaptado deixa de ser sistema, extingue-se”*. Traduzindo, é preciso perceber que as organizações, aqui incluídas as públicas, estão constantemente mudando a partir das relações com o ambiente. 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.

Numa forma de explicar esse processo emergente, Rodríguez (2002: 231) afirma que:

...um sistema autopoietico não pode ser mudado sem que se considere sua determinação estrutural. Toda mudança organizacional é uma mudança de estado determinado estruturalmente. Isso quer dizer que é necessário perturbar o sistema para dar início às mudanças de estado desejadas. Estas são mudanças no sentido da organização, isto é, naquilo que define os limites da organização. Toda mudança efetiva (...) é uma mudança de regras e, ao mesmo tempo, uma mudança atitudinal: a organização se produz na coordenação da dupla contingência – regras e comportamento – de tal modo que a mudança implica um reordenamento desta dupla contingência organizacional. Se isso não ocorre, o sistema buscará sua própria ordem, com conseqüências que não podem ser previstas.

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.



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.

Antigos e novos desafios da administração pública

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 também 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 (2000 e 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).



Nessas novas estruturas só há lugar para um indivíduo orientado para o curto prazo, pressionado por uma cultura da capacitação permanente, focada mais nas capacidades potenciais do que nas habilidades reais, desconectado da experiência e do passado. Tudo moldado por uma necessidade de “fazer parte”, estar “incluído” na chamada cultura do consumo. Esse perfil, aliás, pode ser confirmado nos novos candidatos aos concursos públicos. Destituídos da perspectiva missionária do serviço público, buscam apenas o sonho da estabilidade e de salários compatíveis, fugitivos que são do instável mundo corporativo privado.

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). Segundo dados do Boletim Estatístico de Pessoal, de abril de 2008, na esfera Federal, eram 1.118.260 servidores públicos cadastrados nos poderes Executivo (civis e militares), Legislativo e Judiciário.

Mesmo que o atual governo venha, gradativamente, desde 2004, substituindo os empregos temporários e terceirizados por meio da realização de concursos públicos, ainda é possível encontrar realidades como a do Ministério da Saúde, com cerca de 80% de temporários. No Ministério do Meio Ambiente a força de trabalho é formada por 95% de não estatutários.

Problemas e soluções na comunicação interna do setor público

Diante desse quadro, pergunta-se: quem são os públicos internos? Para a assessoria de comunicação do Ministério da Saúde, em pesquisa realizada por Cruz (2003), seriam apenas os estatutários. Ou seja, 20% do total da equipe.



Outros órgãos, alegando questões legais, também priorizam as suas ações de comunicação para o público dos estatutários.

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 ambigüidade 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).

Essa mesma cultura antagônica que faz com que as condutas públicas sigam ora os rigores da norma e da lei ora as táticas do conhecido *jeitinho brasileiro* de resolver as coisas.

O exercício do poder e da autoridade públicas traduz muitas das características típicas da burguesia e tecnocracia cosmopolitas ainda com valores e comportamentos da aristocracia dos senhores de engenho. Essas características se reproduzem por todas as escalas da hierarquia, reforçando as ações de micropoder e até mesmo o recurso à invisibilidade. Nesse caso, quando estatutários e comissionados simplesmente negam a presença de temporários e de terceirizados.

Em entrevista concedida em 2002, a então presidente da Escola Nacional de Administração Pública, resumiu alguns pontos importantes sobre a imagem do servidor público. Resumindo, como aspectos positivos, podemos destacar a formação, aliada a um processo de qualificação permanente e o compromisso com a função pública. Esses aspectos se opõem à *incompetência* (daquele que ganha para não fazer nada), à *desvalorização* (de alguém que não dava certo em nada) e à insensibilidade típica dos burocratas.

Para resolver algumas dessas questões, o governo instituiu em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Apesar da abrangência de seu escopo, o



Projeto vem sendo aplicado em etapas, com a adesão de alguns poucos órgãos a cada ano, e ainda não se percebe um esforço integrado de comunicação que vá além das ações de assessoria de imprensa.

No Ministério da Justiça, pesquisa realizada por Targino (2008, p.35), identificou:

Em pergunta aberta, os entrevistados responderam que faltam na comunicação do Ministério: interação e integração entre as áreas, transparência nas informações e divulgação sistematizada das ações; conhecimento da missão, atribuições e competências da Instituição; desenvolvimento de atividades que promovam a participação de todos os colaboradores; comprometimento e estímulo da alta gerência de forma contínua e compartilhada para que os funcionários se conheçam, suas idéias sejam ouvidas e respeitadas, podendo com isso virem a ter a percepção de pertencer a um grupo.

Essa visão crítica dos servidores do ministério precisa ser valorizada, porque esses funcionários demonstraram compreender bem o que é comunicação. Para eles: *comunicação é o que inclui interação, diálogo claro, troca de informações/idéias, negociação, integração, envio/recebimento de mensagens* (TARGINO, 2008, p.34).

Na ANATEL, a comunicação ainda está centrada nas mídias internas (TREVIZANI, 2007), embora já se perceba um esforço em incrementar o uso de ferramentas de interação pela intranet.

Drummond (2006), em pesquisa que ouviu funcionários do setor público e de empresas privadas sobre o uso do correio eletrônico, constatou uma quebra dos padrões formais na linguagem utilizada, com um aumento da informalidade. Para ela: *“vivenciamos um momento híbrido entre formalidade e informalidade... os canais são utilizados de maneira formal - utiliza-se às vezes, senhorio, assinatura cargo, hierarquia na publicação, etc, - mas o conteúdo da mensagem tem característica informal”*.

Fonseca (2006), ao pesquisar a comunicação no Tribunal Superior Militar, identificou que, na esteira das ações de comunicação que buscavam defender a Justiça Militar da União, iniciativas no âmbito interno também foram tomadas, em um momento que o clima organizacional não era o melhor: muitos servidores também



defendiam a extinção a Justiça Militar. Publicamente, houve o caso específico de um servidor que externou essa posição em um jornal da capital. Ainda assim, as ações de comunicação interna se mostraram tímidas, concentrando-se apenas no STM Notícias, o jornal interno, na implantação de caixa de sugestões e no aumento da frequência das reuniões.

Outras pesquisas (PINHEIRO, 2005; MENDES, 2005; SANTOS, 2004, LIMA e FLEURY, 2003; GONÇALVES e MACHADO, 2002), apontaram para o esgotamento das práticas tradicionais da comunicação interna, e mostraram que novas táticas, mais centradas nas relações interpessoais, vinham sendo testadas na tentativa de dobrar as resistências à implantação de mudanças organizacionais.

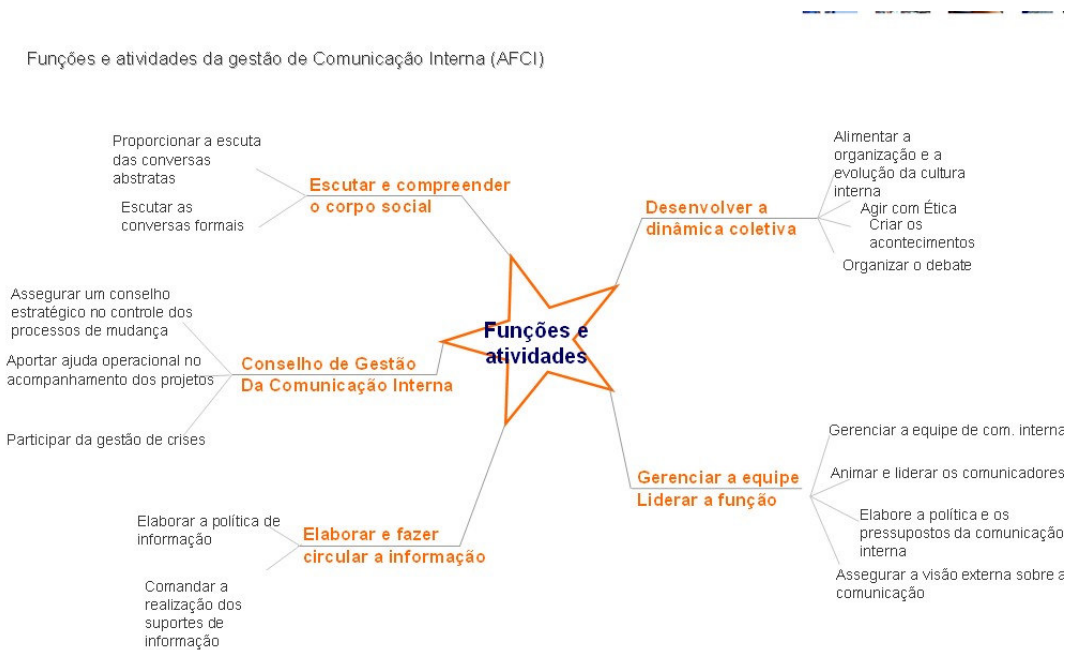
Percebe-se, pelo menos no âmbito do Governo Federal, uma preocupação maior com relação aos assuntos internos por meio de um esforço integrativo ainda não viabilizado por tentativas anteriores. Uma das alternativas buscadas se baseia nas novas tecnologias de informação e de comunicação. Scheibel (2006) estudou a implantação de um Portal Corporativo para o Governo Brasileiro. A proposta apresentada visava a interação do funcionário/servidor público com a empresa no qual está vinculado e demais instituições governamentais, por meio da Intranet Corporativa do Governo, e informação a todo cidadão através do Portal do Servidor. O portal pode ser acessado pelo endereço www.servidor.gov.br.

Considerações finais

O estudo sobre a comunicação interna no setor público vem despertando interesse de pesquisadores e profissionais, mas ainda é insipiente na comparação com outros segmentos da comunicação organizacional pública. É, portanto, um campo ainda fértil para novas pesquisas e abordagens.

Numa linha preditiva, a Association Française de Communication Interne (AFCI) propõe uma série de funções e atividades inerentes à gestão da comunicação interna, e que pode ser aplicada tanto em organizações privada com públicas. Percebe-

se, no modelo europeu, uma tendência à gestão colegiada, como alternativa ao modelo de comunicação integrada a uma mesma estrutura departamental ou setorial:



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.

REFERÊNCIAS

ALBERTINI, Ludmila. **Comunicação Interna na Previdência Social**. Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: UCB, 2003.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Administração de Relações Públicas no Governo**, São Paulo: Loyola, 1982.

CRUZ, Cristiane V. **A comunicação interna no Ministério da Saúde**. Projeto Final. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: UCB, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo – **Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho**. Tese de Doutorado. São Paulo: ECA/USP, 2001.

CURVELLO, João José Azevedo Curvello – **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.



DRUMMOND, Wlândia Xavier Dezouart. **A informalidade nos e-mails de trabalho e seu impacto na imagem organizacional**. Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: Fundação Universa/UCB, 2006.

EISENBERG, Eric M. e GOODALL, Jr. H.L. **Organizational communication:balancing, creativityand constraint**. Second edition, New York, USA: St Martin’s Press, 1997.

FONSECA, Ana Paula Bomfim Ayres da. **Planejamento da Comunicação no Superior Tribunal Militar** . Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações). Brasília: Fundação Universa/UCB, 2006.

GONÇALVES, Indiara de Oliveira e MACHADO, Ludmila. **A semiótica da cultura aplicada à comunicação interna organizacional**. 2002. Monografia apresentada no Mba Gestão da Comunicação nas Organizações. Brasília, UCB, 2002.

LIMA, Stella Glória de e FLEURY, Maria José. **Proposta para melhoria da comunicação interna no Supremo Tribunal Federal**. Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: UCB, 2003.

LUHMANN, Niklas – **La sociedad de la sociedad**. México: Herder, 2007.

LUHMANN, Niklas - **Sistemas Sociales. Lineamientos para uma teoria general**. Rubi (Barcelona); Anthopos; México, Universidad IberoAmericana; Santafé de Bogotá: CEJA, Pontificia Universidad Javeriana, 1998.

LUHMANN, Niklas - **A improbabilidade da Comunicação** – Lisboa: Vega-Passagens, 1992.

MENDES, Solange Alves de Moraes. **A Comunicação na Disseminação da Cultura de Controles Internos e Compliance no Banco do Brasil**. Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações). Brasília: UCB, 2005.

MINISTÉRIO do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos **Boletim Estatístico de Pessoal** / Vol.1, n.1 (maio 1996) - . Brasília: MP, 2008. Consultado na internet em:
http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_08/Bol143_mar2008.pdf, em 29/06/2008.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. São Paulo: Mauad, 1998

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. **Gestão da Comunicação Interna nas Instituições Públicas: um recurso esquecido**. Consultado na Internet em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0138.htm>, em 08/10/2007.

NOVELLI, Ana Lúcia C.R.. **O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da Governança**. Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, v. Ano 3, p. 74-89, 2006.

PINHEIRO, Giane Goreth Costa. **Comunicação Interna do Programa Fundo de Fortalecimento da Escola - FUNDESCOLA**. Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: UCB, 2005.

RESTREPO, J. Mariluz, ANGULO, Jaime Rubio. **Intervenir en la organizacion**. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, Serie: Comunicacion Organizacional, 1995.



RODRÍGUEZ Mansilla, Darío - **Gestión Organizacional**. Santiago, Ed. Universidad Católica de Chile, 2002.

RODRÍGUEZ Mansilla, Darío, OPAZO B., María Pilar. **Comunicaciones de la Organización**. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2007.

SANTOS, Milena Pereira. **A comunicação interna como ferramenta de eficiência no atendimento aos serviços públicos**. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Mba Gestão da Comunicação nas Organizações). Brasília: UCB, 2004.

SCHEIBEL, Júlia. **Portal do Servidor: o portal corporativo do Governo Brasileiro**. Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: Fundação Universa/UCB, 2006.

SENNET, Richard - **A Corrosão do Caráter** – Rio de Janeiro: Record, 2000.

SENNET, Richard – **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TARGINO, Conceição de Maria Brito. **Plano de Comunicação Interna para o Ministério da Justiça**. Projeto final (MBA - Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: Fundação Universa/UCB, 2008.

TREVIZANI, Rúbia Marchetti. **O jornal interno da Anatel e as ações de Comunicação Interna como estratégias de integração**. Monografia. (Mba Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: Fundação Universa/UCB, 2007.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. Paris : PUF, Col. Que sais-je?, 1995. Versão resumida: tradução Elizabeth Brandão.