



Comunicação Interna nos órgãos do Governo Federal: entre a ausência e a falta de reconhecimento¹

Luiza Noman de LACERDA²

Liziane Soares GUAZINA³

Universidade de Brasília, Brasília, DF

Resumo

O presente estudo constitui uma análise da presença da comunicação interna em organizações públicas, especialmente os Ministérios, Secretarias e órgãos vinculados ao Governo Federal. Nosso intuito é contribuir com as pesquisas na área de Comunicação Organizacional a partir de um levantamento ainda exploratório do tema. O trabalho foi construído por meio de revisão de literatura e por entrevistas junto aos responsáveis pela comunicação interna nos órgãos públicos. A pesquisa tem sustentação teórica em Comunicação Social e também nas Ciências Administrativas, com conceitos sobre organizações, comunicação pública, entre outros.

Palavras-chaves: Comunicação Interna; Comunicação Organizacional; Organizações Públicas; Comunicação Pública.

1. Introdução

Nosso artigo busca compreender o papel da comunicação interna nas organizações públicas, particularmente aquelas vinculadas ao Governo Federal. Para isso, buscamos articular os conceitos de organizações, em especial, aqueles que dizem respeito às organizações públicas. Em seguida, discutiremos a comunicação interna e seu papel nessas organizações a partir de dados levantados junto aos Ministérios do Governo Federal sediados em Brasília.

A comunicação interna, enquanto conceito, ainda está na fase de construção teórica. Têm-se poucos estudos sobre a área e a curta bibliografia dificulta o aprofundamento nesse campo. No mercado, estão faltando profissionais especializados. No âmbito acadêmico, as pesquisas sobre comunicação pública também são pouco

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste realizado de 7 a 9 de junho de 2012.

² Estudante de Graduação 3º semestre do curso de Comunicação Organizacional da UNB, email:

luizanoman@gmail.com

³ Orientadora do trabalho. Professora do curso de Comunicação Organizacional da UNB, email: liziane.g@uol.com.br



exploradas. Talvez, esses sejam um dos motivos de não se reconhecer, amplamente, a importância da comunicação interna. Escolhemos esse tema como forma de reunir conceitos e autores sobre o assunto, e na perspectiva de contribuir no aprimoramento da prática e da reflexão sobre a comunicação interna, bem como da comunicação organizacional. Nosso objetivo é pesquisar se a tendência de se investir e valorizar a comunicação interna, que está ocorrendo nas organizações privadas, também se aplica aos órgãos públicos.

Se hoje a comunicação interna é um recurso essencial para alcançar os objetivos das organizações e influencia diretamente na construção de uma cultura institucional, por muito tempo ela foi o ponto fraco e menos visado nos organogramas da comunicação de uma organização. A comunicação agora é percebida como uma ferramenta estratégica muito importante e não apenas como uma forma de divulgação.

Curvello (2007) fala que a dimensão interna na comunicação pública continua sendo pouco referenciada e ainda se apresenta como um problema a ser resolvido. Num cenário em que ainda é ausente uma cultura de comunicação interna, pode ser comum que os recursos iniciais destinados à comunicação para e com os colaboradores sejam percebidos como altos e desnecessários, como aponta o Mapa da Comunicação Brasileira (2011)⁴.

2. Quadro teórico de referência

Para facilitar o entendimento sobre a comunicação interna nas organizações públicas, alguns conceitos devem ser lembrados, a começar pelo que é uma organização. De acordo com Medeiros (2006, p.12),

“com a representação de algo que presume coletividade, sistema e estruturas, pode-se sintetizar o conceito de organização como sendo uma coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função, com uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”.

Já Geraldês (2011)⁵ define a necessidade de realizar tarefas de forma ordenada para que algum agrupamento torne-se uma organização. Deve-se planejar antes de

⁴ Mapa da Comunicação Brasileira feito pela FSB Comunicações.

⁵ Notas de aula colhida na Faculdade de Comunicação, da Universidade de Brasília, em outubro de 2011.



executar e avaliar as ações, além de ter-se objetivos pré-determinados e os recursos serem economizados, cuidados e geridos.

Para Barbosa (2006), a sociedade em que vivemos é uma complexa e dinâmica sociedade de organizações. Segundo a autora, pode-se definir organização como “sistema formado por pessoas, recursos financeiros, recursos materiais, atuando de forma conjunta para o alcance de objetivos” (BARBOSA, 2006). Pires e Macêdo (2006, p.87) vão dizer que “as organizações são realidades sociais construídas de forma compartilhada”. Duarte e Monteiro (2009, p.339), por sua vez, dizem que uma organização pode ser descrita como uma entidade abstrata, na qual os fluxos de informação são a energia que nela circula e lhe dá vida e vigor. Eles afirmam que “a organização é um sistema aberto, que, troca material, energia e informação com o meio ambiente, afetando-o e sendo afetada por ele. Ao mesmo tempo, possui seus próprios subsistemas, também em constante interação” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.356). Marchiori (2008, p.6-7), por outro lado, entende a organização como um sistema e um processo em contínua evolução, ou seja, significados são constituídos e podem vir a ser desconstituídos a partir de uma nova realidade em desenvolvimento, sendo um processo natural e contínuo. A autora também afirma que

as organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são constituídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados (MARCHIORI, 2008, p.6).

Por isso, segundo ela, é indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos.

Ao se buscar conceitos sobre organizações na área administrativa, percebe-se que eles enfatizam mais sua raiz funcionalista.. Já na área da comunicação, pode-se perceber um enfoque maior na parte humanista das organizações, ainda mais quando se busca em Comunicação Organizacional. Os autores destacam a dimensão humana, as interações sociais e os processos subjetivos que ocorrem em qualquer organização, mas que, por muito tempo ficaram à sombra nas Teorias Administrativas. As organizações não só influenciam seus públicos, como são influenciadas por eles, as organizações estão interagindo o tempo todo. Pires e Macêdo lembram que



a organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais. (2006, p.87)

Uma organização é um ambiente muito mais complexo do que aparenta. Curvello (2007) indica que “é preciso perceber que as organizações estão constantemente mudando a partir das relações com o ambiente. E as mudanças do ambiente provocam mudanças na organização” (p.207). E como não tratar da dimensão humana nas organizações se “as pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização”. (PIRES; MACÊDO, 2006, p.87).

Os seres humanos, com toda sua complexidade e sua subjetividade, é que fazem a organização. Levar em consideração a dimensão humana na organização é, por sua vez, resgatar a dimensão cultural. Segundo Schuler (2009) a cultura permite a organização dos indivíduos em grupos. Uma pessoa associa-se com outras, formando uma ordem superior que é mais estruturada, o grupo, que, por sua vez vai se associar com outras pessoas afins, formando uma nova ordem superior que é ainda mais estruturada, a organização.

Para a autora, “cultura é definida como um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante” (SCHULER, 2009, p.244). Outros autores enfatizam que a cultura organizacional é essencial para a construção das estruturas organizacionais, assumindo o papel de legitimadora do sistemas de valores (PIRES; MACÊDO, 2006, p.88) ou de dinâmico processo de criação ou manutenção desses valores (MARCHIORI, 2009).

Em um cenário globalizado e instável, em que as trocas de informações acontecem em variados níveis entre cidades, estados e países, e as interações sociais se expandem do âmbito local, para o regional e até global, a palavra cultura surge como uma das variáveis essenciais para o entendimento do fenômeno organizacional. No contexto das organizações públicas

a luta de forças se manifesta entre as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a



necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo (PIRES; MACÊDO, 2006, p.83).

Apesar de se ter a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado, como disseram Pires e Macêdo (2006), tem-se energias inovadoras, mas estas encontram muitos obstáculos para se implantarem efetivamente nos projetos de reforma.

O contorno organizacional público geralmente é traçado, na literatura da área, com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos: “Essa estrutura demonstra um paternalismo que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos interesses políticos dominantes” (PIRES; MACÊDO, 2006, p.100). Os autores apontam que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, porque são geridas pelo poder público.

A complexidade das organizações públicas também se dá devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento. O modelo de regulamento criado na burocracia estatal tende a ser empregado a qualquer organização pública. Ainda de acordo os autores, “os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade” (PIRES; MACÊDO, 2006, p.94).

Outra peculiaridade é que são estruturas altamente estáveis, que normalmente resistem a mudanças de procedimentos e inserção de novas tecnologias.

A cultura da interferência política e administrativa vigente, que orienta a prática de gestão das organizações públicas, pode ser caracterizada como predominantemente regida por um governo de poucas pessoas e patrimonialista e, também, burocrática e corporativa (PIRES; MACÊDO, 2006, p.100).

E a própria comunicação nas organizações públicas pode ficar circunscrita ao papel de resolver situações imediatas, pontuais ou isoladas (Duarte e Monteiro, 2009) se não assumir seu papel estratégico. Para esses autores, “geralmente a comunicação não funciona, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. As organizações ainda parecem muito preocupadas em distribuir informação, mas pouco em ouvir” (idem, 2009, p.334-335).



De acordo com o Mapa da Comunicação Brasileira (2011), a comunicação deve ser principalmente estratégica já que ela é o próprio negócio. A comunicação é como “um camaleão, se adapta à missão, aos valores e à visão da organização a que serve. Tem como papel construir imagem e reputação, desenvolvendo agendas e mensagens de longo prazo, que apoiam o posicionamento e a direção das instituições” (p.13).

Além disso, a comunicação é hoje um ator político dominante, ela é parte integrante da formação do novo espaço público. Brandão (2007) fala que o crescimento das assessorias pode ser apontado como um dos fatores motivacionais para o desenvolvimento do conceito de comunicação pública. Para a autora, a comunicação pública insere-se nas discussões sobre a gestão das questões públicas e aspira influenciar na mudança de hábitos de segmentos da população, bem como na tomada de decisão política a respeito de assuntos da ciência que influenciam diretamente a vida do cidadão.

A comunicação pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais em temas de interesse público e “ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo” (DUARTE *apud* BRANDÃO, 2007, p.20).

Mas como se estabelece a comunicação interna dentro desse quadro referencial da comunicação pública? Mesmo que lentamente, nos últimos anos as organizações passaram a enxergar seu público interno de uma forma mais especial. No nível interno, é essencial entender a comunicação como um processo que “efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações” (MARCHIORI, 2008, p.5). A comunicação interna tem direcionado sua atenção para a questão formativa, buscando compreender como as pessoas nos seus processos comunicacionais estão construindo a realidade da organização e como isso faz com que as pessoas achem sentido na sua atuação dentro do negócio organizacional. Lindoso (2011) expressa que a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (p.5). Para Curvello, a comunicação interna 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 (2007, p.204).

A comunicação interna visa estabelecer o processo oficial pelo qual a empresa e seu público interno se comunicam. Pode-se entender, segundo a ABRACOM (2008), que a comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização. A partir das ideias de Torquato (2002), é possível afirmar que a comunicação interna nas organizações acontece em duas grandes redes: uma formal e a outra, informal. As duas processam formas variadas, situações específicas e projetos próprios. É comum encontrar os profissionais mais preocupados com a rede formal, que é oficial, formada por canais verticais. A rede informal, normalmente não ganha a devida atenção, ou por não ser tão tangível quanto a outra, ou por falta de conhecimento acerca do seu potencial.

Diversas relações compõem os espaços organizacionais estimulando a criatividade, respeitando o convívio com a diversidade, gerando significado para as pessoas que participam da conversação. “Esses processos possibilitam o desenvolvimento de uma organização mais humana, mais interativa, mais relacional e fundamentalmente com maior sentido para os seres humanos” (MARCHIORI, 2008, p.11-12).

Medeiros acredita que a comunicação interna tem o potencial de estabelecer padrões culturais, motivar os recursos humanos, promover a integração por meio do compartilhamento de valores e orientar as ações para alcançar metas e objetivos estratégicos da organização. Para Torquato, a cultura interna de uma organização “impregna-se de valores, princípios e atribuições relacionados aos modelos de gestão, à tipologia organizacional, à composição dos recursos humanos e aos processos comunicativos” (TORQUATO, 2004, *apud*, MEDEIROS, 2006, p.28).

Portanto, compartilhamos da ideia de Medeiros (2006) quando afirma que o papel da comunicação interna é transformar o funcionário em um agente proativo no processo, envolvendo-o com a identidade da empresa. Por outro lado, 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” (CURVELLO, 2007, p.207).

O público interno não se restringe apenas a quem de direito pertence a uma organização ou executa tarefas para o negócio. De acordo com a ABRACOM (2008, p.22) dentro deste entendimento, e até porque as relações de trabalho ampliaram-se, não só os funcionários registrados conforme determina a legislação trabalhista, mas também os prestadores de serviço, permanentes e temporários, estagiários e trainees devem ser considerados como audiência da comunicação interna. Independente da relação trabalhista, todos os profissionais interagem com a organização. Por isso, é pertinente

“planejar ações que atendam às demandas gerais de todos e também às específicas, com conteúdos segmentados, que serão muito mais eficazes por transmitirem um significado verdadeiro à comunicação com o seu público interno e não passarem apenas a conotação de um discurso de interesse exclusivo da empresa” (ABRACOM, 2008, p.23).

Tradicionalmente, as ferramentas de comunicação interna são os jornais, revistas, boletins, murais, programas de rádio e TV. Porém, existem diversos instrumentos para trabalhar com o público interno, que segundo Curvello, 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” (2007, p.204). Percebe-se certo esgotamento das práticas tradicionais da comunicação interna e novas táticas, mais centradas nas relações interpessoais, vão sendo testadas e valorizadas na tentativa de convencer as resistências à implantação de mudanças organizacionais.

A pesquisa feita para o Mapa da Comunicação Brasileira (2011) mostra que a comunicação interna é considerada, cada vez mais, uma atividade estratégica para os gestores de comunicação dos órgãos públicos e das empresas brasileiras e estrangeiras. Nos últimos dois anos, o orçamento para a área cresceu em todos os três segmentos. Ela é a terceira atividade mais presente no leque das atividades da comunicação e a segunda na ordem de prioridades, segundo os gestores dos órgãos públicos, empresas brasileiras e empresas estrangeiras ouvidos para o Mapa (2011). O estudo mostra também que entre as atividades mais valorizadas internamente, a comunicação dentro das instituições ocupa o segundo lugar no *ranking* geral dos órgãos públicos e das empresas brasileiras e o primeiro nas empresas estrangeiras. Ainda de acordo com o Mapa, a



comunicação interna vem tendo seus recursos ampliados, mas ainda há um desafio organizacional a ser vencido. A maior dificuldade para a realização da comunicação entre direção e colaboradores, ou entre eles, é a falta de compreensão sobre a importância dessa comunicação. Não basta valorizá-la retoricamente ou mesmo proporcionar recursos financeiros para a área, tem que se criar um ambiente para que a comunicação interna se viabilize como estratégia de construção de valores, consensos e identidades organizacionais.

A questão não é apenas construir a realidade interna, mapear a comunicação de uma organização, mas fundamentalmente interpretá-la, para detectar as diferentes realidades e compreender como cada discurso faz sentido para as pessoas que participam dele (MARCHIORI, 2008, p.7). Na iniciativa privada, a conquista de mercados e o lucro financeiro são a forma mais evidente de eficácia e sucesso da organização, já na administração pública os resultados se apresentam por meio da conquista das metas e objetivos institucionais, de acordo com Medeiros (2006).

Porém, é preciso mencionar que a comunicação interna em uma organização pública, geralmente, não é percebida como ferramenta de gestão. Para Lindoso, “ela dificilmente encontra-se normatizada, incorporada ao conjunto da definição de metas, estratégias e objetivos dos órgãos públicos” (2011, p.4). Em muitos casos, de acordo com a autora, a comunicação é direcionada para atender a interesses políticos e desejos pessoais dos gestores.

Citando Cândido Teobaldo de Andrade, Curvello (2007) afirma que grande parte das organizações públicas ainda deparam-se com obstáculos quando se trata de tentar 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” (ANDRADE *apud* CURVELLO, 2007, p.203). É cientes deste contexto que buscaremos levantar se e como a comunicação interna se faz presente nos órgãos do Executivo Federal, especificamente nos Ministérios, Secretarias de Estado e outros órgãos sediados em Brasília. A seguir, definiremos nossas estratégias metodológicas para fins deste trabalho.

3. Estratégias Metodológicas



Inicialmente, em uma primeira etapa, realizamos um levantamento quantitativo: foi necessário saber quais e quantos eram os Ministérios e quais eram as Secretarias e os Órgãos com status de Ministério. O levantamento foi feito pela internet e as informações foram retiradas do site Wikipedia (<http://pt.wikipedia.org>). Em seguida, foram levantados os contatos das assessorias de comunicação dos respectivos órgãos. Esses dados foram facilmente achados no site do Planalto (<http://www2.planalto.gov.br/>), onde estão disponíveis os contatos de todos os assessores de imprensa e comunicação do Governo. Para este trabalho, foram pesquisados 38 Ministérios, 9 Secretarias e 6 Órgãos vinculados. Em uma segunda etapa, após termos os contatos reunidos e checados, realizamos as entrevistas por telefone a fim de estabelecer o primeiro contato formal com os Ministérios. Esta etapa dividiu-se em várias fases, uma vez que nem todos os responsáveis pela comunicação interna quiseram responder ou foram encontrados.

As entrevistas realizadas tinham por objetivo saber se as assessorias de comunicação (1) tinham alguma organização interna e (2) se elas tinham alguma área dentro das Assessorias destinada para a Comunicação Interna. Além disso, foi perguntado (3) quem eram os responsáveis e (4) de que área eles eram, e (5) se eles tinham produtos e ações voltados especificamente a comunicação interna.

Uma primeira tentativa de entrevistas foi realizada no dia 19/10/2011, quando foram feitos contatos com 14 Ministérios. Desses, 10 responderam (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério das Cidades; Ministério da Ciência e Tecnologia; Ministério das Comunicações; Ministério da Cultura; Ministério da Defesa; Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Ministério da Educação), 2 (Ministério das Comunicações e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) não quiseram informar e pediram para mandar as perguntas por e-mail e outros 2 Ministérios (Ministério da Defesa e Ministério do Desenvolvimento Agrário) responderam algumas perguntas mas pediram para mandar o resto por e-mail.

A segunda fase de entrevistas ocorreu no dia 25/10/2011, para completar a pesquisa exploratória com os Ministérios que ficaram faltando. Foram feitas ligações para mais 14 Ministérios (Ministério do Esporte; Ministério da Fazenda; Ministério da Integração Nacional; Ministério da Justiça; Ministério do Meio Ambiente; Ministério de



Minas e Energia; Ministério da Pesca e Aquicultura; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério da Previdência Social; Ministério das Relações Exteriores; Ministério da Saúde; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério dos Transportes; Ministério do Turismo); 9 Secretarias (Secretaria de Assuntos Estratégicos; Secretaria de Comunicação Social; Secretaria Especial dos Direitos Humanos; Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial; Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Portos; Secretaria Geral da Presidência; Secretaria de Relações Institucionais; Secretaria de Aviação Civil) e 6 Órgãos (Advocacia Geral da União; Banco Central; Casa Civil; Controladoria Geral da União; Defensoria Pública da União; Gabinete de Segurança Institucional). Dos 14 Ministérios, 2 Ministérios (Ministério do Esporte e Ministério de Minas e Energia) não quiseram responder. Das 9 Secretarias, 1 Secretaria (Secretaria de Comunicação Social) não quis responder. E dos 6 Órgãos, 1 Órgão (Casa Civil) não quis responder⁶.

A terceira fase de entrevistas foi necessária para conseguir as informações com os órgãos que não quiseram responder na primeira vez, nem responderam aos e-mails enviados. Foi preciso fazer novas ligações telefônicas para o Ministério das Comunicações, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério do Esporte, Ministério de Minas e Energia, Secretaria de Comunicação Social e Casa Civil para poder coletar os dados.

4. Análise dos resultados

A partir do levantamento exploratório junto aos responsáveis pela comunicação nos órgãos pesquisados, foi possível observar que a maioria (77%) não dispõe da comunicação interna (independente de qual área/setor seja responsável) e apenas uma pequena parte (23%) desenvolve ações de comunicação interna. Por outro lado, apenas 13% das organizações pesquisadas reconheceram possuir um setor específico de comunicação interna. Outras 26% não dispõem, segundo os assessores, e a maioria (61%) não respondeu à questão.

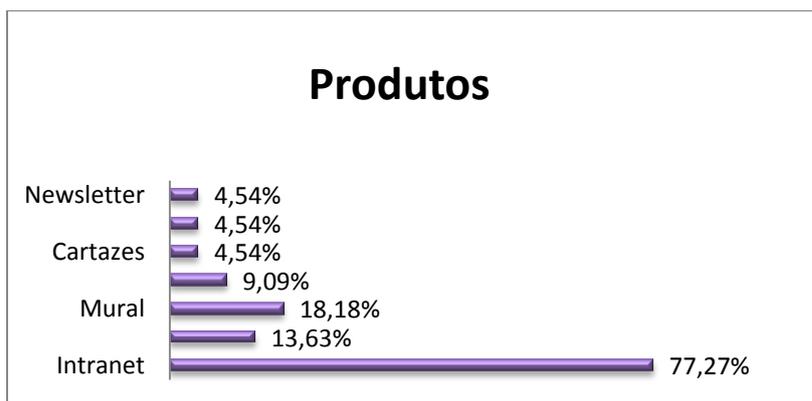
⁶ Os e-mails solicitados foram enviados logo em seguida, mas não foram respondidos pelo Ministério das Comunicações e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O Ministério da Defesa e Ministério do Desenvolvimento Agrário responderam o e-mail enviado com outras informações solicitadas. Para as Assessorias que não quiseram responder na tentativa do dia 25/10, em seguida foi enviado um e-mail com as mesmas perguntas. Os e-mails não foram respondidos.



Em alguns Ministérios, Secretarias e Órgãos, os assessores afirmaram não saber o que era comunicação interna, como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Ministério da Educação, o Ministério de Minas e Energia, a Secretaria de Comunicação Social, a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial e o Banco Central. Foi preciso uma breve explicação para eles responderem. Em outros Ministérios, as ligações foram sendo transferidas de uma pessoa para outra, ou de um setor para o outro, demonstrando não estarem preparados para responder as questões.

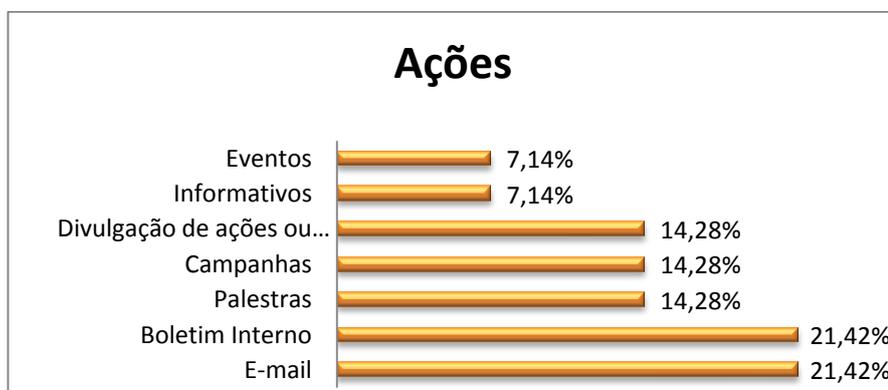
Alguns responsáveis pelos Ministérios tiveram dificuldade para responder as perguntas feitas. Quando foi perguntado se havia comunicação interna para a assessora do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, a resposta foi “às vezes sim”. Um assessor do Ministério da Fazenda disse que eles não viam necessidade da comunicação interna. A assessora do Ministério do Meio Ambiente contou que havia sido contratada no dia anterior justamente para criar uma coordenadoria para a comunicação interna dentro do setor de comunicação. A assessoria do Ministério da Pesca e Aquicultura respondeu que eles estavam tentando implantar um setor específico, mas que ainda não tinha sido efetivado. O assessor do Ministério do Turismo declarou que o RH cuidava da comunicação interna organizacional e que a assessoria cuidava da comunicação interna do Ministério, divulgando as ações do ministro. E, se a maioria desenvolve produtos de comunicação, tais produtos não são vinculados à comunicação interna. Como pode-se conferir no Gráfico 1, o produto mais usado é a intranet: 77,27% dos órgãos utilizam-na para comunicar-se com seus públicos internos. Isso demonstra a limitação da comunicação interna, pois vários órgãos usam apenas a intranet, sem nenhum complemento ou outro tipo de produto. Os produtos menos usados são as newsletters, os comunicados eletrônicos e os cartazes.

Gráfico 1



Grande parte das organizações entrevistadas não fazem ações específicas de comunicação interna. Somente 36% dos órgãos pesquisados responderam afirmativamente a esta questão (isto é, confirmaram que realizam ações específicas). Os demais (64%) não responderam ou não realizam. Como pode-se observar no Gráfico 2, apenas 7,14% produzem eventos e informativos. E as ações mais comuns são os boletins internos e os e-mails: correspondem a 21,42% do total.

Gráfico 2



Os jornalistas estão na liderança da comunicação interna, 66,66% dos órgãos tem um jornalista como responsável pela área, como mostra o Gráfico 3. Porém, o que marca as assessorias é o fato de que algumas ainda não contratam pessoas que tenham uma formação específica em relação à comunicação interna, deixando que profissionais de outras áreas, algumas que nem são relacionadas à comunicação (como o designer gráfico), sejam responsáveis por esse ambiente.

Gráfico 3



5. Considerações Provisórias

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, podemos pensar que se os funcionários públicos dentro das instituições pesquisadas quiserem informações, eles terão que buscar tais informações de maneira alternativa, seja em produtos de comunicação para o público externo, seja de maneira informal. As instituições do Governo Federal não tem a preocupação de informar seus próprios funcionários de maneira regular e reconhecidamente dentro do campo da comunicação interna, sob a perspectiva dos valores culturais compartilhados. É possível perceber ainda que a partir de dados provisórios e exploratórios, a comunicação interna é entendida como desnecessária frente às demandas urgentes do dia-a-dia.

O que se pode captar também no cenário público é a ausência de estratégias de comunicação interna. Falta reconhecer a comunicação como ferramenta estratégica da organização e de manutenção de uma cultura comunicacional que fortaleça a cultura organizacional. Compreendemos que mais estudos devem ser dedicados ao tema como oportunidade de se entender a realidade e se aprimorar a comunicação interna. Desenvolver maneiras eficientes de se comunicar com o público interno é o primeiro passo para a criação de uma comunicação dialógica, melhorando os resultados institucionais e a própria comunicação pública.

Referências bibliográficas

- ABRACOM. **Como entender a comunicação interna**. 3ª ed. Dezembro/2008. Disponível em: <http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>
- BARBOSA, Maria de Fátima. **Gestão das microempresas do comércio de Sousa**. Paraíba, 2006. Edição eletrônica. Disponível em: www.eumed.net/libros/2006b/mfnb2/



BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. – organizador. **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge. – organizador. **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. In: Boanerges Lopes. (Org.). **Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora, MG: Multimeios, 2007. Disponível em:

<http://jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. – organizadora. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

LINDOSO, Celia Maria dos Santos. **Comunicação interna em uma instituição pública: o caso do INCRA**. CAMBIASSU – EDIÇÃO ELETRÔNICA. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA Ano XIX - Nº 8 São Luís - MA, Janeiro/Junho de 2011. Disponível em: <http://www.cambiassu.ufma.br/celia.pdf>

FSB Comunicações. **Mapa da comunicação brasileira**. Brasília, DF: 2011. Disponível em:

http://links.fsb.com.br/mapa_2011.pdf

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Universidade Estadual de Londrina, PR: 2008. Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/publicacoes/Marchiori, M. . Comunicac o interna um olhar mais amplo no contexto das organizac es. 2008. Trabalho apresentado no X Congresso Latinoamericano de investigacion de La comunicacion.pdf)

[estudo/gecorp/publicacoes/Marchiori, M. . Comunicac o interna um olhar mais amplo no contexto das organizac es. 2008. Trabalho apresentado no X Congresso Latinoamericano de investigacion de La comunicacion.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/publicacoes/Marchiori, M. . Comunicac o interna um olhar mais amplo no contexto das organizac es. 2008. Trabalho apresentado no X Congresso Latinoamericano de investigacion de La comunicacion.pdf)

_____. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida - organizadora. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEDEIROS, Rildeniuro. **A comunicação interna numa organização pública**. Natal, RN: 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em:

http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-01-04T123718Z-500/Publico/RildeniuroM.pdf

PIRES, José; MACÊDO, Kátia. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro. Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida - organizadora. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação interna: os desafios da integração**. São Paulo: 2002. Disponível em:

[\[rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticas/0128.htm\]\(http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticas/0128.htm\)](http://www.portal-</p></div><div data-bbox=)