

Gestão Pública: a comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional

Public Management: communication as a strategic tool for organizational development

Walter Costa Santos

Maria Aparecida Almeida Mendonça

RESUMO

Este artigo científico tem a incumbência de apresentar a comunicação enquanto ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, especificamente no que trata às instituições públicas. É preciso ter a compreensão de que sem comunicação é quase que impossível estabelecer qualquer espécie de vínculo entre o Estado, os agentes públicos e os usuários dos serviços públicos, já que essa ferramenta tem, entre as suas várias características, o objetivo de firmar o elo entre as partes envolvidas.

Palavras-chave: Administração Pública. Comunicação. Estratégia.

ABSTRACT

This scientific paper is tasked to submit the communication as a strategic tool for organizational development, specifically in dealing with public institutions. We must have the understanding that no communication is almost impossible to establish any relationship between the state, public officials and users of public services, since this tool has, among its many features, the purpose of signing the link between the parties.

Keywords: Public Administration. Communication. Strategy.

INTRODUÇÃO

A comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, tema deste artigo, é uma pesquisa de revisão bibliográfica com intuito de trazer um olhar diferenciado acerca da importância da comunicação e de como o homem/trabalhador está sendo esvaziado em suas potencialidades comunicativas, quer dizer, a comunicação enquanto ferramenta organizacional encontra-se “doente”, é inoperante em sua essência, pois o ato de comunicar requer o zelo e o cuidado ao se transmitir algo.

No entender de Kônig (2012), terminadas as últimas décadas do século XX, a administração pública, no território brasileiro, passou por algumas transformações, das quais podemos destacar o processo de redemocratização da política e o avanço da globalização econômica. É nesse contexto que o Estado sente o aumento das necessidades sociais e, por

consequência, a urgência em cada vez mais investir no desempenho de sua administração, ou seja, aprimorar sua capacidade de comunicação para potencializar a estratégia organizacional.

Observa-se, atualmente, a necessidade de as organizações públicas gerenciarem suas demandas com rapidez e flexibilidade, pouco ou quase nada se importando com a estratégia comunicacional, quiçá com a qualidade de vida de sua mão de obra, pois esta, além de cumprir com suas obrigações, tem que se enquadrar em um modelo de profissional polivalente, multitarefa, faz tudo. Então, o importante não é o desenvolvimento adequado da comunicação, mas apenas o de responder à sociedade que a administração pública executa seus serviços, ou seja, não se faz mais necessário uma grande quantidade de trabalhadores, basta que um pequeno quadro de profissionais seja qualificado a atuar como trabalhador polivalente, isto é, aquele indivíduo que sabe de tudo um pouco, por outro lado, não sabe que sua saúde profissional, emocional e familiar está cada vez mais distante das metas governamentais.

Segundo Freire (2010), o Estado tem por necessidade e obrigação oferecer serviços de qualidade, além, é claro, de tornar estes serviços eficientemente adequados ao usufruto de cada cidadão e cidadã brasileira. Com isso, as relações entre governo, funcionários públicos e a sociedade tendem a mascarar a verdadeira realidade vivenciada especialmente pelos agentes públicos e usuários, onde aqueles, como citado anteriormente, tornam-se funcionários polivalentes, enquanto os usuários sofrem de todas as formas imagináveis e inimagináveis. Percebe-se que o processo de comunicação entre Estado, sociedade e agentes públicos não trilham os mesmos caminhos, estão em rotas diferentes, interesses particularizados, enfim, apesar do esforço da administração pública, o que se vê é uma comunicação esfacelada em seu processo primordial: o respeito entre as partes.

REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo desta revisão de literatura acerca de algumas definições do que seja a comunicação é apresentá-la como atividade primária, elemento indissociável entre Estado, sociedade e servidores/agentes públicos.

Segundo König (2012), em nosso país a administração pública não é reconhecida como uma administração eficiente e eficaz, pois a lentidão em resolver os problemas dos usuários, informações passadas incorretamente, o desrespeito à grande maioria que paga inúmeros

impostos, tudo isso e outros fatos mais, faz de nossa administração um empecilho ao crescimento e aprimoramento da comunicação.

Daí a importância de compreendermos um pouco sobre o universo da comunicação enquanto ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, Duarte (2014, p. 22) diz que

a palavra vem do termo em latim *Communis* e significa comunhão. Tornar comum, partilhar, repartir. No português a junção dos termos comum + ação significa ação comum. É o processo de interação, partilha e transmissão de informação entre as partes envolvidas [...] A comunicação é sempre dinâmica, viva, e significa, no seu sentido mais amplo, transferência de experiências [...] Por isso comunicação é vista como processo necessário e fundamental para evolução da espécie humana.

Então, para qualquer que seja a organização pública, o sentido do termo comunicação deve estar plenamente alinhado aos objetivos e metas a serem alcançados. É realmente tornar comum, respeitar os servidores enquanto partícipes desta comunhão, adequar o ambiente de trabalho de acordo com as necessidades e realidades de todos e não somente de meia dúzia de cidadãos brasileiros. O ato de comunicar requer uma integração entre as partes envolvidas, haja vista que a

comunicação integrada é um termo oriundo e frequentemente usado pela comunicação organizacional. Tem como conceito básico a sinergia entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de uma organização [...] Consiste num conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação com o objetivo de agregar valor junto à marca ou consolidar a imagem da organização com públicos específicos ou à sociedade como um todo. A comunicação de uma empresa não pode ser resultado de esforços individuais, ainda que bem intencionados, porque a imagem da organização deve ser a mesma qualquer que seja o público com o qual se relacione [...] Deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e especificidades de cada setor. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação. A comunicação, então, quando articulada de forma integrada, aparece como base estratégica de atuação para alcançar a comunicação excelente. (DUARTE 2014, p. 26).

É nesse sentido que a comunicação vem a contribuir para o desenvolvimento organizacional. Segundo Duarte (2014) a comunicação pública deve ser um instrumento estratégico no processo comunicacional entre Estado, governo e sociedade. Para Freire Apud König (2012, p. 13) “o Estado deve oferecer serviços mais eficientes que possam aumentar a qualidade de vida dos brasileiros e garantir a própria ‘legitimidade’ do Estado”. Porém,

na administração pública a falta de clareza e uma cultura comportamental rígida são características restritivas, as quais implicam, automaticamente, no desempenho da comunicação. De certa forma, as novas configurações da Gestão Pública incluem, na realidade das organizações públicas, novos desafios (KÔNIG 2012, p. 14).

A estratégia organizacional pública no que condiz aos aspectos de eficiência e eficácia deve, sem restrições, estar atrelada à comunicação. Neste sentido, conforme Chiavenato Apud Duarte (2014, p. 36) “uma estratégia é em sua maioria definida a partir de algum objetivo, geralmente visando ultrapassar alguma barreira ou problema”. É neste íterim que a comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, tema deste artigo, esclarece o objetivo e a especificidade da comunicação para vencer as barreiras das desigualdades comunicacionais, ou seja, eliminar os vícios corrosivos no processo comunicacional entre o Estado, os agentes públicos e os usuários dos serviços públicos. “Sem dúvida a comunicação é a máquina transformadora das relações. Ela deve ser fluida e consistente a ponto de levar a mensagem aos seus receptores”. (FERREIRA; ABELHA; WEST, 2015, P. 1).

A principal “máquina” utilizada no processo de comunicação não é a internet, a televisão, o rádio, mas o homem, pois é com este que o processo se finaliza, hora em harmonia, hora em desarmonia. Esta desarmonia ocorre quando a comunicação, em determinadas organizações públicas, faz dos agentes públicos trabalhadores polivalentes, multitarefas, faz tudo. Tem-se observado, ultimamente, uma inquietação no seio da administração pública no que condiz ao gerenciamento de suas demandas com mais rapidez e flexibilidade, deixando de lado, por conseguinte, a funcionalidade de sua estratégia comunicacional, isso sem mencionarmos o não investimento adequado na qualidade de vida de sua mão de obra. Sendo assim, é importante dizer que

podemos, a partir desse ponto, inferir que a comunicação nas organizações públicas ou privadas não será objeto de eficiência, eficácia e ou atividade se não considerarem as dinâmicas das relações sociais, dos objetivos estratégicos. (FERREIRA; ABELHA; WEST, 2015, P. 4).

É preciso redesenhar os trilhos da comunicação dentro das organizações públicas, é preciso também, e urgentemente, valorizar os agentes públicos, os usuários de tais serviços, enfim, faz-se necessário compreender que sem a comunicação tornar-se-á inviável qualquer meta de desenvolvimento adotado pelas organizações públicas. A atuação deve ser conjunta, e os autores Ferreira, Abelha e West (2015, p. 11) ratificam essa ideia ao dizer que “a comunicação considera os diversos pontos de vista de todos os atores institucionais, buscando sempre a via do

diálogo, da construção conjunta”. O respeito entre as partes fará com que o processo comunicacional cresça e, juntamente com ele, a valorização dos agentes públicos e de todos os usuários dos serviços públicos.

Portanto, a estratégia organizacional deve alinhar seus objetivos com a finalidade de tornar a comunicação um elo entre o Estado, seus agentes e os usuários dos serviços públicos, de modo a não fazer distinção entre as partes envolvidas neste processo comunicacional, pois

está bem vivo na sociedade brasileira o sentimento por melhores serviços públicos, transparência na gestão governamental, respeito à cidadania, honestidade no trato da coisa pública, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade no uso dos recursos públicos. (MARQUES 2010, P. 247).

Assim, a comunicação precisa deste ambiente sadio, e para isso, faz-se necessário, na gestão pública, no entender de Marques (2010), aprimorar a qualidade da comunicação, respeitar os servidores e usuários, privar pela honestidade e repudiar a corrupção. Desta maneira, o processo comunicacional, na administração pública, estará na linha de frente dos objetivos, isto é, qualquer que seja o projeto, a comunicação é o elemento estratégico e a ferramenta impulsionadora do equilíbrio entre o Estado, agentes públicos e usuários dos serviços públicos.

1. PROBLEMA INVESTIGADO

Ao iniciarmos uma investigação sobre determinado tema deve-se ter o cuidado de primeiramente fazer uma revisão bibliográfica adequada, no intuito de resguardar os diversos conceitos e creditar o esforço e empenho daqueles que dedicaram seu tempo para construir conceitos a respeito da comunicação e de sua real importância para o desempenho da administração pública.

Nesta pesquisa procurou-se justamente trilhar o caminho perpassado por diversos autores para encontrar direcionamento que justificasse a comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional. E sabemos da dificuldade vivenciada pela gestão pública no que se refere à comunicação, já que os resultados e a vivência do dia a dia relatam uma comunicação ineficaz, improdutiva, inoperante, haja vista os desencontros de informações entre os diversos setores públicos.

Enquanto ferramenta estratégica, a comunicação visa dar suporte aos operadores/gestores da administração pública, facilitar seus desempenhos, empreender um formato de gestão onde os

usuários se sintam verdadeiramente em comunhão com os serviços prestados, enfim, uma construção conjunta entre o Estado, seus agentes e os usuários dos serviços públicos no intuito de tornar a comunicação mais efetiva, atraente e facilitadora.

No entender de Farias (2015), a partir de início dos anos 90 do século XX já se percebia uma necessidade de adequação das estruturas públicas devido às mudanças ocorridas no Brasil e no mundo. O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 veio justamente para edificar estas transformações na gestão pública. O ato de comunicar as mudanças através deste plano nos faz compreender a urgência em cada vez mais valorizarmos o processo comunicacional enquanto ferramenta estratégica para o desenvolvimento e aprimoramento das diversificadas funções exercidas pelo Estado no exercício de suas atribuições. Assim nos comunica Farias (2015, p. 98):

De um modo geral, esses avanços podem ser comprovados tanto do ponto de vista quantitativo, pelo preenchimento de muitas lacunas e espaços regulatórios que antes existiam, como do ponto de vista qualitativo, a partir da incorporação dos diversos agentes envolvidos e da geração de um processo decisório que se pauta pela especialização, pelo conhecimento técnico e pela consideração e respeito às diversas partes.

De certa forma, a comunicação é vista pela maioria dos autores como elemento institucionalizador das ações estatais. “E não poderia ser diferente, uma vez que a totalidade das reformas de Estado tem como diretriz a implementação do que se pode chamar gestão pública empreendedora” (ATAÍDE 2015, p. 141). Essa gestão pública empreendedora tem a incumbência de ratificar a comunicação na funcionalidade estatal e na participação da população, do contrário, não teremos um processo comunicacional participativo e sim a negação da comunicação, ou seja, um retrocesso no tempo, onde o Estado ditava as regras e a população e os agentes públicos teriam que seguir à risca cada orientação.

Dado o exposto, tem-se na comunicação o caminho para a qualificação, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela administração pública à sociedade. O crescimento e a credibilidade de qualquer que seja a gestão devem ter como base e sustentáculo a comunicação, ou, do contrário, continuaremos a observar o avanço cada vez mais veloz da corrupção, dos desmandos, do não respeito aos agentes públicos e usuários dos serviços públicos. É fato que um sistema onde a comunicação tenha excelência em todas as atividades e serviços não irá findar com a corrupção, mas mostrará onde e como ocorreu tal erro, facilitando, assim, a punição do infrator. À medida que for passando o tempo, perceberemos que realmente a

comunicação é e deve ser esta ferramenta estratégica para o desenvolvimento da administração pública.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada na confecção deste Artigo Científico foi feita através de revisão bibliográfica, além, é claro, da compreensão estrutural das atuais instituições públicas, especificamente no que retrata à comunicação, pois esta é a mola propulsora para o desenvolvimento estratégico da administração pública enquanto gestora.

Outro fator analisado diz respeito às consequências do mau uso da comunicação para viabilizar somente a perspectiva do olhar gerenciador da administração pública, já que os agentes implementadores deste processo, aqueles que estão diretamente interligados com os usuários, ficam desprotegidos, são “transformados” em funcionários polivalentes, adoecem em ritmo cada vez mais veloz e, na maioria das vezes, não percebem que estão em um processo de comunicação destrutivo do ponto de vista da saúde física e familiar.

É de fundamental importância valorizar neste projeto de Artigo Científico o conceito de comunicação. Para isso foi feita a revisão bibliográfica como suporte de enriquecimento teórico e metodológico. Não é o fato de somente conceituar o que seja comunicação, vai muito mais além disso, pois o conceito em si não traz, muitas vezes, o resultado corrosivo na vida dos agentes públicos e dos usuários deste serviço. Queremos um serviço público de qualidade, este é o desejo de todos. Mas não podemos admitir que pessoas sejam “sacrificadas” em suas potencialidades para apenas abrilhantar a administração pública em seus dados estatísticos. Então, a partir desta pesquisa de revisão bibliográfica acerca da comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional é que tivemos uma real noção das consequências do não uso correto da comunicação, ou se usado corretamente, cabe questionamento em seu produto final: quem está sendo beneficiado senão a própria gestão pública em seus altos escalões, já que os agentes públicos e usuários estão doentes, estressados, sem condições de exercerem a dignidade neste processo comunicacional.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme os autores pesquisados durante a elaboração deste artigo científico, a administração pública e sua gestão devem valorizar a comunicação, entender que a partir dessa ferramenta fica mais evidente um modelo de gestão unificado, capaz de aproximar a sociedade, de fazer dos órgãos públicos excelências nas prestações de seus serviços à comunidade, além, é claro, de estruturar as instituições e dignificar seus agentes administrativos.

Outro fator interessante foi a conceituação de comunicação como elemento unificador, que faz reunir ambas as partes em um único objetivo: o bem comum. É o que chamamos de comunhão, de partilha, de igualdade, lugar comum, ou melhor dizendo, é o que definimos como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, social, profissional, humanitário.

O Brasil, enquanto gestor da coisa pública, tem a necessidade de se reconstruir, de apresentar à sociedade uma nova cara, um paradigma mais eficiente e eficaz do ponto de vista do processo comunicacional. As ferramentas administrativas parecem estar “enferrujadas”, são insuficientes, não dão conta da demanda, falta se comunicarem, e mais, falta compreenderem o universo de seus agentes e usuários, por fim, falta reestruturar a máquina estatal. A pesquisa feita sobre o tema comunicação dentro da gestão pública, apesar de ser uma revisão bibliográfica, revela um ambiente desfavorável à comunicação, pois há uma descrença por parte da sociedade, os indivíduos que necessitam de consulta a qualquer órgão público se sentem insatisfeitos com o atendimento de seus requerimentos, os próprios agentes públicos percebem-se desvalorizados perante a iniciativa privada. Onde está o erro? Os resultados colhidos com a pesquisa deste artigo demonstram que o erro está em não investir adequadamente no processo comunicacional, já que a proposta foi justamente elevar a comunicação a um status de ferramenta estratégica para que a gestão pública se desenvolva, respeite seus usuários, invista em seus agentes, isto é, o ato de governar deve estar em sintonia com o ato de comunicar.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Não temos mais como fugir a esta realidade: a comunicação é precisamente a ferramenta estratégica entre o Estado, seus agentes e todos os usuários dos serviços públicos. Quando afirmado nesta pesquisa que os agentes públicos são polivalentes, faz tudo, queríamos mostrar a

realidade das instituições públicas, onde uma pequena quantidade de agentes deve se desdobrar para apresentar eficiência e eficácia apenas ao olhar estatal, enquanto que sua vida familiar e social se torna, em muitos casos, pesadelo, depressão, endividamento. Percebe-se que a comunicação aqui foi falha, pois beneficia somente o ente estatal em detrimento dos agentes públicos. O conceito de comunicar é igual ao de comunhão, tornar comum entre as partes envolvidas os lucros de sua força de trabalho, ambas têm que usufruir sadiamente na relação comunicacional.

As instituições públicas precisam responder positivamente a seus usuários a respeito de sua comunicação. Segundo Marques (2010, p. 248),

identidade é tudo que torna algo único. No caso de uma organização, sua identidade institucional é o conjunto de características próprias e exclusivas, que reflete sua forma de agir e de organizar-se e a percepção tida pela sociedade. A divulgação dessa imagem, por meio de diversas formas de comunicação para público variado, é tão importante quanto o próprio produto oferecido. É a partir dela que se pode demonstrar o aumento do valor percebido de seus produtos e serviços.

Para Marques (2010), a comunicação cria laços de identidade entre as partes envolvidas. Mais do que a identidade, a comunicação engrandece as instituições, as torna ambientes sadios para os agentes e usuários dos serviços públicos, finca raízes perenes no que concerne ao processo comunicacional. O universo da comunicação revela ainda que

a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações dependem da implementação de sistemas de gestão empreendedores, voltados para a obtenção de resultados e para o atendimento das expectativas dos clientes. O aperfeiçoamento do sistema de planejamento e gestão tem, como principal função, conferir maior racionalidade, efetividade e constância às ações da organização e proporcionar convergência aos esforços despendidos para alcance da visão de futuro e cumprimento da missão institucional. (MARQUES, P. 250).

Entende-se que à evolução do homem e da máquina não acompanhou a evolução da comunicação, apesar dos esforços aplicados pelas instituições públicas. Tanto é que König (2012, p. 15) nos alerta da seguinte maneira:

ocorrem também as comunicações ambíguas, em razão da falta de sincronização entre os canais de emissão e recebimento de mensagens. Na maioria das vezes, tais problemas se dão em função da forma e do estilo como são passadas e recebidas as mensagens dentro do setor. A “forma” ou o “formalismo” como este tipo de mensagem ocorre pode acabar influenciando negativamente nas ações e no estado mental do indivíduo.

Quando se fala de prejuízo por parte dos agentes e usuários dos serviços públicos, é justamente ao prejuízo mental, psicológico, à falta de uma comunicação adequada, eficiente, segura, respeitadora das individualidades e coletividades humanas. O resultado final no processo comunicacional não deve apresentar prejuízos para nenhuma das partes envolvidas, muito pelo contrário, a finalidade é beneficiar em parâmetros de igualdade a ação do Estado, o trabalho dos agentes públicos e os usuários de tais serviços prestados. É a comunhão, a partilha, eis a ciência entorno da comunicação, fazer de uma multiplicidade de interesses um interesse comum. Na compreensão de König (2012), a comunicação é uma força potencializadora nas organizações, capaz de permitir a transparência e o esclarecimento dos pontos críticos.

Falta as instituições públicas dar mais valor à comunicação, inseri-la efetivamente nas funcionalidades administrativas, angariar recursos para potencializar o processo comunicacional, falta compreender que

pela força que exerce no ambiente organizacional, a comunicação é uma ferramenta condutora de estrutura, seja ela formal ou informal, podendo inferir de forma positiva ou negativa nas organizações. Porém, nem sempre essa ferramenta, ou melhor, o processo de comunicação foi valorizado ou reconhecido como vital para o desenvolvimento do serviço público com eficiência e eficácia. (KÖNIG 2012, P. 17).

É preciso estabelecer essa conexão entre as instituições públicas e a comunicação para que a sociedade perceba a melhora no atendimento, seus agentes se sintam confortados no ambiente de trabalho, e mais, sem a comunicação ficará quase que impossível estabelecer qualquer espécie de meta, muito menos agradar aos usuários dos serviços públicos. Sabemos que a comunicação nas instituições públicas existe, mas não é aplicada de maneira adequada, eficiente, para o usufruto de todos os envolvidos no processo comunicacional, daí a necessidade de se reestruturar a máquina pública ao viés da comunicação. A comunicação nas instituições públicas se justifica “pelo fato de que o atual cenário mundial impõe ao setor público as mais variadas demandas e emergentes atendimentos” (KÖNIG 2012, P. 18).

Em seu contexto organizacional, Ricardi (Apud KÖNIG, P. 19) nos conceitua a comunicação dizendo que “[...] é a transmissão de informações ou mensagens entre vários elementos e níveis de uma estrutura institucional. A comunicação dá um sentido aplicado à sua conceituação como instrumento de organização e administração”. Então, fica esclarecido que também a comunicação tem o papel de instrumentalizar as instituições públicas em sua parte

organizacional e administrativa. Corroboram com essa ideia os autores Mayer, Nogueira e Reinaldo (2010, p. 2) ao afirmarem que

a comunicação [...] se destaca como ferramenta capaz de auxiliar na melhoria dos resultados buscados por uma entidade. No caso das organizações públicas, esses resultados são medidos por meio do cumprimento de metas institucionais ou pela melhoria na prestação de serviço à sociedade.

À medida que adentramos nos questionamentos acerca da comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, percebemos que esse instrumento tem a incumbência de também fortalecer as dinâmicas sociais de uma organização, já que

a comunicação pode ser vista como processo que serve de base para quase todas as atividades nas organizações. A comunicação organizacional, por sua vez, engloba os dispositivos, as práticas e os processos de comunicação que constituem as dinâmicas de construção social de uma organização. (MAYER; NOGUEIRA; REINALDO 2010, p. 4).

Tais dinâmicas sociais devem ser levadas em consideração devido à finalidade estratégica elaborada pela administração pública no intuito de facilitar o desenvolvimento de suas práticas de comunicação. A comunicação terá também a tarefa de filtrar as “impurezas” existentes na formação social das organizações públicas, haja vista as individualidades existentes em cada natureza humana. Mayer, Nogueira e Reinaldo (2010, p. 7) ratificam a ideia de uma comunicação alinhada com os propósitos organizacionais ao afirmarem que “quando não há gestão sobre as ferramentas de comunicação elas tendem a desenvolver-se de forma desorganizada e desalinhada em relação ao planejamento estratégico da organização”.

Com a discussão desses resultados, observamos e entendemos que a comunicação é o instrumento mais eficiente que facilita a eficiência administrativa dos agentes públicos, isto se admitido e incorporado o que nos fala Gouveia (2013, p. 2):

É a condição básica para a formação de qualquer estrutura social que permite construir civilizações organizadas com objetivos comuns e que são claramente estabelecidos. Neste sentido, podemos dizer que uma organização é composta de partes que formam o sistema e para que o sistema seja coordenado há um elo que une as partes, ao qual damos o nome de comunicação.

Na compreensão de Chiavenato apud Gouveia (2013, p. 3-4), a “comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras”. Podemos e devemos colocar a comunicação como fenômeno de eficiência, eficácia, efetividade, por fim, temos a incumbência de afirmar e se possível reafirmar

a real necessidade de se instrumentalizar a comunicação nas instituições públicas, quaisquer que sejam elas.

5. CONCLUSÃO

Após as pesquisas realizadas a partir da revisão bibliográfica sobre a comunicação enquanto ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, observou-se que as instituições públicas necessitam de se reestruturarem no que condiz ao uso da comunicação, pois tal ferramenta deve ser usada para dinamizar as relações, transformar e melhorar a vida dos agentes públicos, facilitar e solucionar todas as demandas apresentadas pelos usuários dos serviços públicos.

Percebeu-se também que os diversos autores consultados comungam da mesma percepção no que concerne à função da comunicação, pois ambos, em seus trabalhos realizados, definem a comunicação como instrumento de qualificação das metas governamentais, das pessoas, enfim, como instrumento idealizador dos projetos estratégicos que encabeçam a formação e o desenvolvimento das instituições públicas. E não somente isso, sua amplitude vai além das necessidades sociais, públicas, alcança as necessidades humanas, as realiza se aplicada corretamente. Dessa forma, a comunicação consegue atingir seu objetivo.

Pela observação dos aspectos analisados neste artigo científico, conclui-se que a comunicação é o ponto referencial para a transformação das instituições públicas em paradigmas exemplares no agir das funções administrativas, no respeito aos agentes e usuários dos serviços públicos, além, é claro, de ser a ferramenta exímia na capacitação estratégica para o desenvolvimento organizacional. No entanto, é fundamental que as instituições públicas invistam no processo comunicacional, facilitem a funcionalidade de seus agentes, apliquem com veemência a comunicação nas diversas funções da administração pública, pois essa é a finalidade da comunicação, e essa deve ser a finalidade dos gestores públicos.

A finalidade da comunicação é melhorar as atividades desempenhadas pelas instituições públicas, como observado anteriormente. Então, fica aos gestores públicos a tarefa e o dever de investir melhor no processo comunicacional existente em suas instituições. Se queremos ver os órgãos públicos brasileiros em parâmetros de igualdade com os de outras nações, faz-se necessário compreender a logística da comunicação, torná-la evidente nos setores em que os agentes

públicos exercem suas funções, e ainda, não descartar a opinião dos usuários dos serviços públicos, independente se positiva ou negativa, pois é assim que a funcionalidade comunicacional ganha força. Mas, há lacunas a serem preenchidas no que concerne à comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, e isso deve ser revisto por toda a sociedade, especialmente por aqueles que estão no comando da gestão pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Rodolfo. **Elementos de Comunicação**. Portal: Prof. Rodolfo Arantes, 2006. Disponível em: <http://www.rodolfoarantes.net/index.html>. Acesso em 14 de maio 2015.

ATAÍDE, Pedro Antônio Bertone. **O Desenvolvimento da Cultura de Avaliação In Balanço da Reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública**. Publicado em 03/02/2015. Disponível em: <http://www.fisig.com.br/novoprisma/index.php>. Acesso em 05 de junho de 2015.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Gestor Eficaz**. Rio e Janeiro: LTC, 2011.

DUARTE, Jorge. **Glossário da Gestão da Comunicação**. Brasília: Fatecs, 2014.

FARIAS, Pedro de César Lima de. **Regulação e Modelo de Gestão In Balanço da Reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública**. Publicado em 03/02/2015. Disponível em: <http://www.fisig.com.br/novoprisma/index.php>. Acesso em 05 de junho de 2015.

FERREIRA, André. ABELHA, Christina. WEST, Marcos. **Os Desafios da Comunicação Estratégica: passo à frente**. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/comunicacao_da_estrategia_do_pro. Acesso em 10 de junho de 2015.

FONTES, Djenane Soares. **A Importância da Comunicação Interna e do Compartilhamento de Informações e Conhecimentos no Processo de Modernização das Organizações Públicas**. FGV, 2005. Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=4facf51d-d57a-465a-boeo-26a7e76869a0&groupId=10136. Acesso em 04 de junho de 2015.

FREIRE, Danilo. **Nova Gestão Pública**. Organização de Rainer Erkens. São Paulo: Instituto Friederich Naumann, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOUVEIA, Marielly Augusta. **Comunicação Interna: importante ferramenta para a eficácia da gestão organizacional**. 5ª ed. Goiânia: Revista Especialize On-line IPOG Vol. 01, 2013.

KÔNIG, Solange Trisch. **A comunicação Organizacional: um estudo de caso sobre a importância da comunicação interna na administração pública municipal**. Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção de título Especialista em Gestão Pública, 2012.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a Estratégia Acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2010.

MAYER, Verônica Feder. NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. REINALDO, Priscila. **Comunicação Interna no Âmbito da Gestão Pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1509.pdf>. Realizado no Rio de Janeiro no XXXIV ANPAD de 25 a 29 de setembro de 2010. Acesso em 28 de maio de 2015.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. **Gestão da Comunicação Interna das Instituições Públicas: um recurso esquecido**. Disponível em: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gestao-da-comunicacao-interna-das-instituicoes>. Acesso em 09 de maio de 2015.

NUNES, Paulo. **Conceito de Comunicação**, 2008. Knoou.net. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/comunicacao.htm>. Acesso em 28 de maio de 2015.

VIANA, Marcel. **Profissionalização no Setor Público**. Material disponível em: http://www.gespublica.gov.br/folder_noticia/noticia.2009-11-13.6160102803. Acesso em 29 de abril de 2015.



BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7^a ed. São Paulo: Manole, 2013.

MIRANDA, Élvys Corrêa. **Arquivologia para Concursos**. 3^a ed. Brasília: Vesticon, 2010.