



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Social – Jornalismo
Professor orientador: João José Curvello

Raquel Nobrega Crepory Franco

As competências de gestores da comunicação:

Um estudo sobre o dia a dia da gestão em órgãos públicos

Brasília, DF

Junho/2016



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Social – Jornalismo
Professor orientador: João José Curvello

Raquel Nobrega Crepory Franco

As competências de gestores da comunicação:

Um estudo sobre o dia a dia da gestão em órgãos públicos

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como exigência à obtenção do título de Bacharela em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, sob orientação do Professor Doutor João José Curvello.

Brasília, DF

Junho/2016

Raquel Nobrega Crepory Franco

As competências de gestores da comunicação:

Um estudo sobre o dia a dia da gestão em órgãos públicos

BANCA EXAMINADORA

Brasília, 28 de Junho de 2016

Prof. Dr. João José Curvello
(Orientador)

Prof. Dr. Wladimir Gramacho

Prof^a. Dr^a. Janara Sousa

Prof^a. Dr. Asdrúbal Borges
(Suplente)

Brasília, DF
2016

Aos meus pais, tios e avós,
coautores da minha trajetória.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais pelo incentivo diário de continuar essa jornada, por terem feito o impossível para realizar meus sonhos e, acima de tudo, pelo amor sem precedentes.

Aos meus tios, pelo apoio de sempre e por serem minha referência.

Aos meus avós que construíram valores que carrego comigo e por serem meus exemplos.

Agradeço também aos amigos do Telma Ramos (Carol, Chaves, Dudu, Gabs, Ivi, Julia, Luisa e Pedro) que compartilharam comigo momentos incríveis e tiveram uma participação especial nessa árdua e prazerosa rotina universitária.

Às diretoras do meu coração, Carolyn Paiva, Mayara Destro e Taise Borges, pelo companheirismo.

Aos amigos que tive a felicidade de encontrar pelo caminho: Ana Carol, Bellinha, Bia, Bruna, Dadal, Mari, Pâmella, Math, Tássia, Yasmim e Tetê.

Aos amigos de ensino médio que levo comigo por onde for.

Destaque especial para assistência que recebi durante o semestre. Obrigada pelas broncas e palavras de apoio, Ivi!

Em especial, agradeço à Juliana e Luara por serem quem eu preciso e compartilharem comigo inúmeros momentos de felicidade, dúvida e desespero. Na Facto ou em Porto, vocês foram essenciais.

Dedico este trabalho e minha graduação à Facto, empresa que tive o privilégio de fazer parte. Essa incrível experiência profissional me apresentou pessoas extraordinárias que fazem parte da minha vida e que me ensinaram lições valiosíssimas.

Agradeço aos professores que participaram da minha história e, principalmente, ao professor Curvello que topou o desafio ser meu guia na conclusão dessa etapa.

Meus sinceros agradecimentos aos profissionais que, de uma forma muito gentil e colaborativa, aceitaram fazer parte do trabalho.

Aos servidores da universidade e aos amigos da Faculdade de Comunicação (Cris, Rogério, Ivoneide, Rosinha e Seu Isaías) que facilitam nossa vida diariamente, sempre com um sorriso no rosto!

“Leva tempo para alguém ser bem sucedido
por que o êxito não é mais do que a recompensa
natural pelo tempo gasto em fazer algo direito”
Joseph Ross

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar as competências de gestores da comunicação do setor público, a partir da observação de um dia de trabalho destes profissionais. As metodologias escolhidas foram entrevista qualitativa e observação participante. Uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos de Comunicação Pública, Comunicação Organizacional, Gestão e Competências foi feita a fim de fundamentar essa monografia. Para a realização da observação, foram escolhidos três gestores da comunicação de diferentes órgãos públicos para que suas atividades rotineiras fossem analisadas. Foi possível identificar quais competências estes profissionais possuem a partir das informações colhidas durante a observação e a entrevista. Concluiu-se que dentre as inúmeras habilidades, conhecimentos e atitudes que um gestor pode ter, destacam-se a comunicação assertiva, empatia, organização e visão estratégica e holística.

Palavras-chave: Comunicação, Comunicação Pública, Comunicação Organizacional, Gestão, Competências

Abstract

This work aims to identify the competences of communication managers, which work in public sector, from observing a day of work of these professionals. The methods chosen were qualitative interviews and participant observation. A review about the concepts of Public Communication, Organizational Communication, Management and Competences has been made in order to support this work. Three communication managers of different government agencies were chosen for their routine activities were analyzed. It was possible to identify which competences these professionals have from the information collected during the observations and interviews. It was concluded that among the many skills, knowledge and attitudes that a manager can have, highlight the assertive communication , empathy, organization and strategic and holistic view .

Keywords: Communication, Public Communication, Organizational Communicatio, Management, Competences.

Lista de Imagens e Quadros

Figura I	12
Figura II	17
Figura III	17
Figura IV	18
Figura X	21
Quadro I	23
Quadro II	27

Sumário

1. Introdução	11
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Tema de Pesquisa.....	14
1.3 Justificativa	14
2. Comunicação Pública	15
2.1 Comunicação Organizacional no Ambiente Público	18
2.2 Assessorias de Imprensa	19
3. Gestão	21
3.1 Gestão e Comunicação.....	22
3.2 Gestor.....	24
4. Competências	26
5. Metodologia	30
5.1 Observação.....	32
5.1.1 Ministério da Fazenda	33
5.1.2 Banco Central do Brasil	34
5.1.3 Governo de Brasília.....	36
6. Conclusão	39
7. Referências	44
8. Apêndices	47
8.1 Roteiro das Entrevistas	47
8.2 Entrevista I.....	48
8.3 Entrevista II.....	51
8.4 Entrevista III	54

1. Introdução

A experiência universitária da autora, incluindo sua participação na empresa júnior de jornalismo, foi o gatilho que despertou seu interesse por gestão da comunicação e gestão de pessoas. Neste sentido, o presente trabalho de conclusão de curso originou-se do desejo de combinar essas duas áreas do conhecimento.

A evolução tecnológica proporcionou o surgimento de novos meios e formas de se comunicar. O fluxo de informações foi impulsionado com o advento das redes sociais, a partir da década de 1990. Por isso, empresas e organizações públicas e privadas sofrem constantemente com as inovações na área da comunicação, em especial em tecnologias de informação e comunicação (TICs). Paralelo a isso, os profissionais também enfrentam essa realidade e sofrem pressões para se adaptar a essas mudanças.

A dinâmica das estruturas organizacionais que lidam com a comunicação está sofrendo alterações e os departamentos de marketing, publicidade e as assessorias de comunicação não ficam à margem disso. Bueno (2000) afirma que uma nova cultura empresarial requer formas de comunicação que obedeçam à outra lógica, afinada com a agilidade das tecnologias emergentes, mas, com o incremento da massa crítica formada por seus públicos de relacionamento. Ainda nessa mesma linha de considerações, Cibele Maria Ferraz afirma:

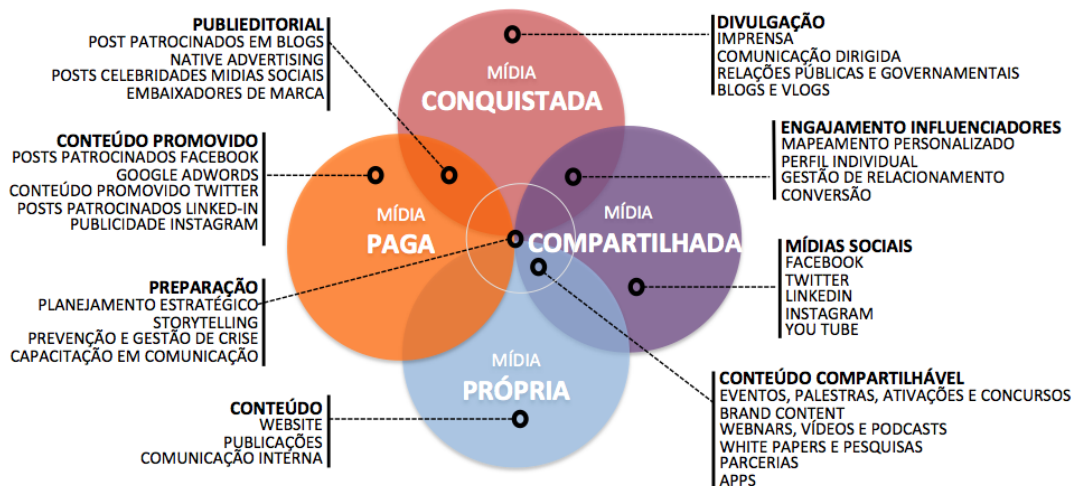
Os canais de comunicação se ampliaram e a evolução tecnológica – impulsionada pelas mídias sociais – vem estabelecendo uma relação cada vez mais interativa entre as organizações e as pessoas em geral. (FERRAZ, 2016, p. 31.)

Um exemplo dessa inovação é o surgimento de um novo modelo da gestão, proposto pela autora Gini Dietrich¹, chamado CCPP. A autora reparte em quatro os tipos de mídias que uma empresa ou marca deve considerar em qualquer comunicação: Paga (Paid), Conquistada (Earned), Compartilhada (Shared) e Própria (Owned). E cada uma delas se desdobra em muitas possibilidades, posts promovidos nas redes sociais (paga) até a criação de conteúdo, ou branded content (própria/compartilhada) e o relacionamento com formadores de opinião (conquistada/compartilhada). O modelo é uma maneira de visualizar as novas fronteiras da comunicação atualmente.

¹ Gini Dietrich é autora do livro “Spin Sucks” e co-autora de “Marketing in the Round”. É também fundadora e CEO da Arment Dietrich, uma empresa de comunicação e marketing digital, sediada em Chicago.

Imagem I: Modelo CCPP

Modelo CCPP



Fonte: Engaje Comunicação

Por isso, cada vez mais, as mudanças no ambiente corporativo e comunicacional exigem adequação dos perfis de lideranças. Estes profissionais precisam acompanhar as tendências sociais, alerta Torquato (2012). Nesse contexto, as transformações trouxeram novas competências e as habilidades requeridas pelo mercado de trabalho sofreram adaptações. Para que os recém-formados garantam a empregabilidade hoje em dia é necessário que possuam uma série de habilidades específicas que são valorizadas na composição do novo perfil do trabalhador, segundo Ferraz (2016).

Baseando-se nesse cenário, o presente trabalho foi inspirado no livro do autor canadense Henry Mintzberg intitulado “*Managing: Desvendando o dia a dia da gestão*”. A obra é um estudo da prática da gestão e é resultado de uma pesquisa exploratória realizada pelo próprio autor com 29 gerentes de diversos níveis, ramos e nacionalidades. Mintzberg entrevistou e observou estes profissionais durante um dia de trabalho e as evidências da pesquisa são apresentadas no livro. O autor pretendia desmistificar a visão do gestor como sistemático, organizado e responsável por planejar, organizar, direcionar e controlar atividades. Ao final, ele acaba demonstrando que o gestor moderno possui dinâmica de trabalho acelerada e imprevisível.

A metodologia escolhida para a pesquisa deste trabalho surgiu da vontade de entender o que se espera dos profissionais da comunicação que têm o desejo de trabalhar como gestores ou que já estão ocupando estes cargos. Como inspiração e peça

fundamental do trabalho, Henry Mintzberg² foi escolhido pela sua relevância e notável influência na área da administração. Autor de mais de 13 livros, Mintzberg é considerado um dos maiores especialistas em estratégia.

O conteúdo do trabalho é voltado para os próprios gestores e, principalmente, para profissionais que estão no início da carreira, ainda na universidade ou recém-formados, para que ampliem sua visão sobre o tema e tenham um direcionamento sobre quais habilidades pessoais, técnicas e gerenciais são exigidas para o melhor desenvolvimento de suas atividades. O que é identificado nesta pesquisa não pode ser considerado cabível a todas as situações, afinal, Oliveira e Caetano de Paula (2007) explicam que o contexto influencia as dinâmicas de gerenciamento, as relações de trabalho, as estratégias de negócios, assim como a conduta e as formas de relacionamento das organizações com os públicos.

A pesquisa apresentada ao longo dos capítulos pretende entender como as atividades e as competências atreladas a elas fazem parte do cotidiano de três gestores da comunicação em assessorias ou departamentos de órgão públicos. O segundo capítulo deste trabalho propõe-se a resgatar conceitos de comunicação pública e comunicação organizacional, além de abordar o funcionamento de Assessorias de Comunicação em órgãos públicos. Dando sequência ao trabalho, o terceiro capítulo se refere à gestão da comunicação e o papel do profissional que lidera e gerencia processos e pessoas. E para finalizar a pesquisa teórica, o capítulo seguinte aborda a trajetória de definição dos conceitos de competências e como as organizações exploram o tema.

Após a apresentação do referencial teórico do trabalho, o quinto capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização de toda a pesquisa acerca dos temas destacados. Já o último capítulo reúne os resultados obtidos durante as observações e entrevistas, e as conclusões obtidas a partir de toda a pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais são as competências gerenciais, técnicas e pessoais que gestores da Comunicação de órgão públicos detém?

² O autor Henry Mintzberg é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de administração, ao todo são 140 artigos publicados e 13 livros. Ele é Ph.D. pela *MIT Sloan School of Management* e atualmente é professor na *McGill University*, no Canadá.

1.2 Tema de Pesquisa

Identificar as competências gerenciais fundamentais de gestores da comunicação em Assessorias de órgãos público.

1.3 Justificativa

Além da compreensão conceitual e teórica de o que é a gestão da comunicação, é importante entender como ela funciona no dia a dia dentro das organizações. A prática da comunicação sofreu mudanças ao longo do tempo e o fluxo de informações está cada vez mais intenso. Como consequência, os profissionais inseridos neste contexto também foram impactados e, hoje, precisam estar adaptados ao que surgiu de novo. A gestão da comunicação engloba diversos processos e por isso, um gestor deve possuir uma série de competências para executar suas tarefas, atingir objetivos e obter resultados para a organização. Para que seja possível praticar da melhor forma a gestão, é essencial que haja uma compreensão de como ela funciona, afinal, Mintzberg (2010, p. 16) ressalta que “a gestão é importante para qualquer um que seja afetado por sua prática, o que em nosso mundo de organizações significa todo mundo”.

2. Comunicação Pública

Na busca pelo embasamento conceitual de comunicação pública, foi encontrado um grande leque de escolas, teorias e autores. A comunicação pública é um conceito ainda em construção, explica Brandão (2007, p. 1) e em decorrência da diversidade de significados, sua interpretação é diferente e, muitas vezes, até conflitante, segundo a própria autora. Contudo, independente da corrente ou linha teórica, as definições da expressão possuem um entendimento em comum: a defesa do interesse público.

No Brasil, o conceito do termo vem sendo construído a partir do entendimento que a comunicação pública tem o objetivo de informar a fim de construir a cidadania³. De acordo com a perspectiva brasileira, há uma ideia comum de que comunicação pública é um processo comunicativo instituído entre Estado, governo, sociedade civil e cidadãos.

Para o referido trabalho, a autora baseou-se na comunicação pública identificada como comunicação do Estado e/ou governamental, conceito compreendido pela pesquisadora Elizabeth Pazito Brandão. Ou seja, compreende-se que é de responsabilidade do Estado e do governo a criação e conservação de um fluxo de informações com os cidadãos, é um processo no qual agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil) trabalham com a informação orientada para a cidadania.

A comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública, na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona a população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômicos e social, em suma, provoca o debate público. Trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e levar aos conhecimentos da opinião pública, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público. (BRANDÃO, 2012, p. 5).

Em sua concepção sobre comunicação pública, o autor Jorge Duarte (2007), explica a diferença entre a comunicação governamental, a comunicação política e a comunicação pública. Para Duarte, a comunicação governamental, “diz respeito aos

³Cidadania é a expressão do exercício da democracia. É o exercício dos direitos e deveres civis, políticos e sociais estabelecidos pela Constituição de um país. Conjunto de direitos, meios, recursos e práticas que possibilitam a participação ativa no governo de seu povo.

fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo os gestores e a ação do Estado e a sociedade” (2007, p.2). Já a comunicação política “trata do discurso e ação de governos, partidos e seus agentes na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham a ver com poder político, relacionado ou não a eleições” (2007, p.3). E a comunicação pública, segundo o autor, “diz respeito à interação e ao fluxo de informação relacionados a temas de interesse coletivo” (2007, p.3). Neste sentido, Duarte esclarece que, “o campo da comunicação pública inclui tudo que diga respeito ao aparato estatal, às ações governamentais, partidos políticos, terceiro setor e, em certas circunstâncias, às ações privadas” (2007, p.3).

O autor francês Pierre Zémor acredita que a Comunicação Pública é a “troca e compartilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais. Ela contribui para a conservação dos laços sociais” (2009, p.189). Ainda nesta mesma linha de considerações, Duarte (2007, p.2) assinala que a comunicação pública trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva. “A Comunicação Pública 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.” (2007, p.2).

A comunicação pública, portanto, pode ser entendida, como "uma atividade que envolve informação, formação de opinião e prestação de contas, tendo sempre um caráter de interesse público”, conforme identificam os autores Pinheiro e Baesso (2011).

Levando as questões apresentadas em consideração, este trabalho compreende que, com o propósito de atender aos direitos de informação e de expressão dos cidadãos, a comunicação pública tem a missão de viabilizar a aproximação entre Estado/governo e sociedade, considerando a importância do fluxo de informação de mão dupla. Como explica, Monteiro (2007 apud KEGLER, 2011), a prática da comunicação pública pode ocorrer em qualquer lugar, como em peças gráficas, portais da internet, televisão e rádio, e não há necessidade da interferência da imprensa. Porém, é fundamental “oferecer condições para o debate, a manifestação e a troca de ideias, como em ouvidorias e audiências públicas, além de informar, prestar contas, otimizar os processos comunicativos do serviço público, realizar campanhas de divulgação de

interesse coletivo e agir no sentido de aproximação do cidadão das esferas decisórias políticas.”. (2011, p.76).

Principalmente em órgãos ministeriais, é possível perceber a tentativa de divulgar programas e ações implementadas com objetivo de prestar contas a população; chamar atenção para a participação popular em situações como eleições, referendos; convocar os cidadãos para o cumprimento de seus deveres como alistamento militar e declaração do imposto de renda. Alguns exemplos de produtos da comunicação estão nas imagens abaixo:



Figura II: Campanha Publicitária do Ministério da Saúde



Figura III: Campanha das Eleições de 2014 do Tribunal Superior Eleitoral

DEFESA E SEGURANÇA

Jovens nascidos em 1997 devem se preparar para alistamento militar

Alistamento militar

Cidadãos brasileiros do sexo masculino que completam 18 anos em 2015 devem apresentar documentos obrigatórios na Junta de Serviço Militar (JSM)

por Portal Brasil

Publicado: 07/01/2015 11h47

Última modificação: 08/01/2015 18h15

 Curtir 548

 Tweetar

 +1 28

Ministério da Defesa



Cidadãos brasileiros do sexo masculino devem se alistar em uma Junta de Serviço Militar

Os jovens do sexo masculino nascidos em 1997 e que completam 18 anos em 2015 precisam se apresentar na Junta de Serviço Militar (JSM) municipal para o alistamento militar obrigatório. O prazo para alistamento fica aberto até o dia 30 de junho.

Para cumprir o dever cívico, os jovens do sexo masculino precisam apresentar os seguintes documentos: certidão de nascimento ou equivalente (identidade, carteira de motorista ou de trabalho), comprovante de residência e

Itens relacionados

Figura IV: Print de Notícia no Portal Brasil

A Comunicação Pública 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.

2.1 Comunicação Organizacional no Ambiente Público

Comunicação organizacional abrange todos os tipos de organizações – públicas, privadas ou do terceiro setor. Segundo Kunsch (2013), tudo que está inserido no contexto comunicacional das organizações (redes, fluxos, processos etc) é trabalhado na prática da comunicação organizacional. Por isso, podemos entender que a comunicação organizacional integra a natureza das organizações.

A partir dos anos 1980, com a retomada e fortalecimento do espírito de cidadania da população brasileira, a comunicação organizacional passou a ser percebida como algo fundamental e uma área estratégica no campo governamental. Desde então, as instituições públicas são concebidas como organismos que interagem com a

sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. O trabalho colaborativo dos meios de comunicação de cada organização propicia seu diálogo com o cidadão comum.

O trabalho integrado das diversas áreas da comunicação, como relações públicas, comunicação organizacional, jornalismo, publicidade e propaganda, comunicação audiovisual, comunicação digital e outras, é imprescindível para a prática eficaz da comunicação pública nos três segmentos: Estado, mercado e sociedade civil organizada. É importante que as organizações entendam que as assessorias, coordenadorias ou departamentos necessitam das técnicas, dos instrumentos, dos suportes tecnológicos e das mídias disponíveis, e para isso, é importante contar com estruturas adequadas e profissionais competentes em diversas especialidades da comunicação. Aos poucos, é perceptível que na administração pública já vem se tornando uma realidade, atendendo ao que diz Torquato:

As estruturas de comunicação na administração pública federal não se reorganizar em função da evolução dos conceitos e das novas demandas sociais. Os profissionais precisam ser especialistas nas respectivas áreas e setores, devendo, mesmo assim, ter noção completa de todas as atividades e programas. Os modelos burocráticos de gestão estão ultrapassados. O dinamismo, a mobilidade, a agilidade, a disposição são valores que deverão balizar as estruturas. (TORQUATO, 2002, p.121)

2.2 Assessorias de Imprensa

O estabelecimento das Assessorias de Imprensa no setor público ocorre em 1909, quando são implantados o atendimento à imprensa e divulgação jornalística na criação de uma seção especial no Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio pelo então presidente Nilo Pessanha (Duarte, 2011). Já os serviços de divulgação no serviço público são organizados nos níveis federal e estaduais, ao longo da primeira metade do século XX. A produção e distribuição de textos para a imprensa era feita pelos chamados redatores, segundo Duarte (2011).

No poder público as estruturas de comunicação passaram por diversos modelos de organização e também diferentes ideologias. Muita coisa mudou desde seu surgimento até hoje, especialmente as atividades de responsabilidade dessas assessorias e a formação de um segmento profissional que exige conhecimentos especializados para

dar conta de seu novo papel no complexo e burocrático Estado. No decorrer dos anos, as assessorias de imprensa expandiram sua atuação devido a diversas demandas de seus diferentes públicos e, pode-se dizer, que tornaram o princípio da comunicação organizacional. E essas mudanças podem ser encaradas como fatores essenciais para o desenvolvimento do conceito de comunicação pública.

A atividade de assessoria de imprensa pode ser conceituada como a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informação e imprensa. Busca, essencialmente, atender às demandas por informação relacionadas a uma organização ou fonte em particular”. (DUARTE, 2011, p. 51)

As assessorias de imprensa são englobadas às assessorias de comunicação, as quais são baseadas no modelo organizacional governamental da década de 70, o modelo das Assessorias de Comunicação Social (ACS), diretamente submetidas à autoridade máxima da instituição (presidente, diretor geral etc.). Tradicionalmente são subdivididas em três grandes áreas: publicidade, relações públicas e imprensa. De modo geral, a concepção do trabalho de comunicação nessas assessorias tem como foco principal o relacionamento com a mídia e não com o cidadão (Brandão, 2007, p. 13). E isso pode ser observado no decorrer da pesquisa realizada para este trabalho.

Com a evolução tecnológica e novas práticas de incentivo a participação política, as assessorias de comunicação de órgãos governamentais tiveram que se adaptar aos novos meios, como por exemplo as ouvidorias, *call centers*, redes sociais. A somatória de tudo isso resulta em um cenário em que a sociedade é uma peça fundamental na comunicação pública.

Há o interesse grande por parte da comunidade em conhecer e acompanhar ações do governo, assim como questões administrativas e aquelas relacionadas com a sociedade em geral. Neste sentido, há uma demanda externa que pode ser atendida por meio de um projeto eficaz de comunicação que atenda e controle o fluxo de informação nesta esfera. Por isso, os departamentos de comunicação de órgão público vêm se adaptando e inserindo-se nas redes sociais para este diálogo, fazendo-se presente no processo comunicacional.

3. Gestão

A gestão não é uma ciência e muito menos uma profissão, alerta Mintzberg (2010). Segundo ele, entende-se a gestão como uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto. Gestão não é ciência pois não tem como propósito desenvolver conhecimento sistemático por meio da pesquisa, mas certamente ela aplica as ciências. O autor enxerga a gestão ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram. “A arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as conexões, alicerçadas em experiências tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem” (2010)

A gestão é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. Contudo, não há fórmula e a gestão não é a mesma em todas as organizações, uma série de variáveis interfere no modo como os gestores precisam lidar com a complexidade do dia a dia da gestão. Acredita-se que este trabalho ultrapassa seu objetivo final e traz um material útil e ainda pouco explorado, para Mintzberg as funções de gestores são pouco esclarecidas e há poucos esforços direcionados para desvendar como verdadeiramente um gestor atua. Neste sentido, Mintzberg cria um modelo que retrata a gestão ocorrendo em três planos: informação, pessoas e ação. O autor destrincha todas as funções de um gestor, veja a figura abaixo:

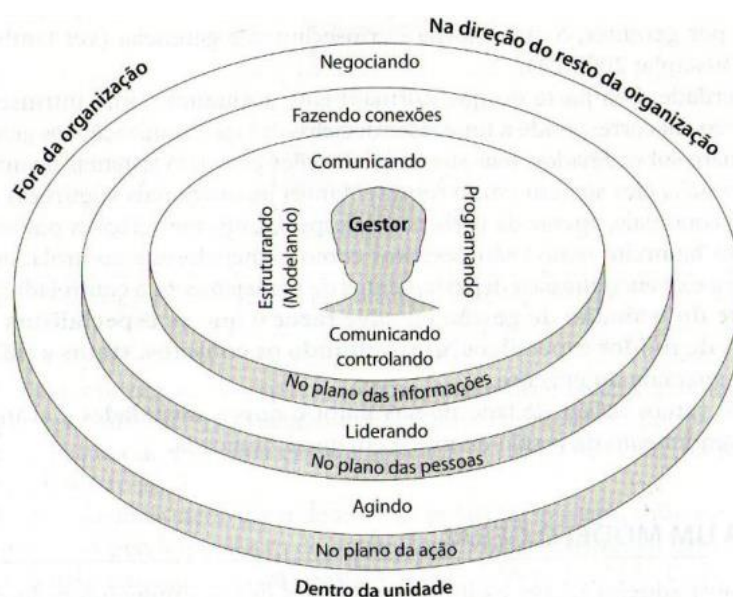


Figura X: Um modelo de Gestão. (Mintzberg, 2010)

Ele explica:

No plano das informações, os gerentes se comunicam (em todas as direções) e controlam (dentro da empresa). No plano das pessoas, lideram (dentro) e fazem conexões (com o mundo exterior). E no plano da ação, eles executam (dentro) e negociam (fora). Também vemos que, dentro de suas próprias cabeças os gerentes estruturam, modelam (concebem estratégias, estabelecem prioridades, etc.) e programam (seu próprio tempo). (MINTZBERG, 2010, p.61)

3.1 Gestão e Comunicação

Uma organização é rede dinâmica de conversações, ela só existe porque uma rede de comunicações e de expressões constrói sua identidade. Por isso, a comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais. Hall (2004, p. 156) afirma que a comunicação está “no centro da organização”, sendo sua natureza relacional. Quando a comunicação é administrada estrategicamente, ela permite o alcance dos objetivos organizacionais e equilíbrio entre as necessidades da organização e dos principais públicos. A comunicação pode ser considerada um aspecto central de qualquer organização, ela configura um processo vital como forma de garantir e promover a interação entre a organização e seus públicos.

Por meio da nova configuração proporcionada pela globalização e os desafios encontrados pelas organizações, surge uma visão mais estratégica sobre a comunicação organizacional. Como consequência dessa valorização, a necessidade de desenvolver sistemas para gerenciar a comunicação nas organizações desponta com o intuito de cumprir com os objetivos comunicacionais e organizacionais.

A respeito da relação entre gestão e comunicação nas organizações, Torquato afirma que:

Ampliando o conceito para o campo da comunicação podemos observar através de um tratamento estratégico dado a comunicação organizacional, contribuir para a eficácia na obtenção dos resultados organizacionais almejados com a implantação de uma gestão estratégica na empresa. Para que a comunicação possa auxiliar no processo organizacional ela precisa ser planejada, organizada, dirigida

e controlada, ou seja, é necessário que a área de comunicação organizacional seja gerenciada para que suas ações convirjam para o cumprimento dos objetivos propostos pelo planejamento global da empresa. (TORQUATO, 1986)

Segundo Maron (2008), uma organização nada mais é do que a reunião de pessoas integradas, constantemente, se comunicando a serviço de outras pessoas. Quando esta comunicação existe e é feita com qualidade e efetividade, surgem as soluções de problemas e dificuldades de forma simples e criativa, permitindo decisões seguras e rápidas, atingindo os melhores resultados. “O resultado será sempre a conquista de maior produtividade, progresso para todos e resultados positivos em todos os níveis.” (MARON, 2008)

A comunicação é uma das ferramentas mais importantes que os líderes têm à sua disposição para desempenhar as suas funções de influência. Percebe-se esta importância quando, por meio de uma comunicação efetiva, é possível:

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Controlar	Através das hierarquias de autoridade e orientações formais.
Motivar	Torna claro para empregados o que fazer, como está o desempenho e como melhorá-lo
Expressar	Integração social dentro de grupos satisfazendo as necessidades sociais.
Informar	Fornece subsídios para facilitar a tomada de decisão

Quadro I. Funções da comunicação na organização.

Conclui-se que a comunicação é fundamental para qualquer organização, a falta da gestão da comunicação pode gerar resultados inadequados nos planos estratégicos da organização (VIEIRA, 2004). Neste sentido, a comunicação tem um papel essencial na era da informação.

A constante entrada de novas tecnologias nas organizações gera um grande número de impactos nas pessoas e na sociedade de uma forma

geral. Portanto, nessa dimensão o comprometimento da administração superior é fundamental, sobretudo na gestão da política de comunicação. (VIEIRA, 2004, p. 25)

3.2 Gestor

O papel do gestor possui fundamental importância para a manutenção e crescimento das organizações, é ele quem direcionar a empresa ou unidade. Para Ferraz (2016), o trabalho do gestor precisa de síntese – refletir sobre o trabalho a ser feito, as atribuições, as prioridades; tentar visualizar como melhor cumprir as missões futuras; entender e avaliar objetivamente essas informações, reunindo-as de maneira inteligível para todos.

Segundo Maximiano (2002), o trabalho do gerente é baseado em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar, estejam numa sequência lógica.

As palavras gerente e gestor são entendidas neste trabalho como sinônimos. De acordo com Peter Drucker o gerente nada mais é do que:

Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados. [...] Tal homem (ou mulher) deve tomar decisões; não pode apenas obedecer a ordens. Tem de assumir responsabilidade pela sua contribuição. E supõe-se, em virtude de seu conhecimento, que ele está mais bem aparelhado para tomar a decisão certa do que qualquer outro. (DRUCKER, 1967, p.5)

Os gerentes de projetos em empresas de excelência consideram que chegam a utilizar até 90% de seu tempo em comunicação interpessoal interna com os integrantes das suas equipes (Kerzner, 2006). A comunicação se tornou estratégica para as empresas, em razão disso, as empresas buscam construir uma identidade corporativa e atingir seus objetivos por meio da comunicação. Realizar processos comunicacionais requer conhecimento, planejamento, execução e finalmente, mensuração de resultados.

Para Mintzberg (2010), em termos conceituais, há distinção entre liderança e gestão, mas na prática, não há diferença. Por isso, “em vez de diferenciar gerentes de líderes, deve-se enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada

corretamente” (2010, p. 22). Segundo ele, nós sofremos hoje de excesso de liderança e falta de gestão.

4. Competências

As tendências contemporâneas atingem os valores profissionais e comportamentais, afetando também os ambientes organizacionais. As práticas da comunicação organizacional antigas são afrontadas pelo excesso de informação e isso faz com que as organizações e, principalmente, os profissionais reconsiderem sua atuação, suas estratégias e ferramentas. Os princípios profissionais tradicionais são substituídos por aqueles valores que seguem as direções do contemporâneo, como afirma Torquato (2012, p. 185) “a cultura paternalista, assistencialista cede lugar a uma cultura racional, lógica. Todos esses aspectos projetam-se sobre os cenários ambientais das organizações.

As mudanças no ambiente corporativo exigem adaptações no perfil dos gestores. Há uma demanda para que os profissionais, não só apenas os líderes, tenham uma visão mais integrada e universalista, alerta Ferraz (2016). As transformações que ocorrem na sociedade em geral e atingem também as organizações provocam no profissional a urgência da adaptação para que ele não seja substituído. Desta forma, o perfil dos colaboradores de uma empresa é alterado e renovado. Segundo Ferraz (2016, p. 78), para garantir a empregabilidade hoje, é preciso possuir uma série de habilidades específicas que são valorizadas na composição do novo perfil do trabalhador.

O trabalho do gestor precisa de síntese – refletir melhor sobre o trabalho a ser feito, as atribuições, as prioridades; tentar visualizar como melhor cumprir as missões futuras; entender e avaliar objetivamente essas informações, reunindo-as de maneira inteligível para todos. (FERRAZ, 2016, pg. 76)

Oliveira e Caetano de Paula (2007) destacam as seguintes competências requeridas de lideranças atualmente: lidar com visões e habilidades diferenciadas das equipes e estimular o compartilhamento de ideias e soluções. Alves (2010) sintetiza que é necessário que o líder possua competências nas esferas instrumental, social e cultural. “O saber instrumental está associado à ideia de conhecimento técnico; o social reflete a aptidão em bem se relacionar com membros do seu grupo e fora dele, e o cultural se refere ao talento em apreender a totalidade organizacional.” (ALVES, 2010, p. 261).

A fim de elucidar a diferença entre competências profissionais requeridas no passado e as exigidas atualmente, Simon Franco (*apud* França e Leite, 1997, p. 33) apresenta o quadro:

Quadro II: Perfil dos profissionais no passado e as novas exigências contemporâneas

Perfil Antigo	Novo Perfil
Seguidor	Iniciativa
Leal	Liderança
Paciente	Criatividade
Especializado	Autodesenvolvimento
Executor	Multifuncionalidade
	Agilidade
	Flexibilidade
	Gerência de Risco
	Educação
	Lógica de raciocínio
	Prontidão para resolver problemas
	Habilidade para lidar com pessoas
	Trabalho em equipe
	Conhecimento de línguas
	Experiência em Informática
	Resistência Emocional

Fonte: Simon Franco (1997, p. 33).

Há duas correntes em relação ao entendimento do conceito de competências: a norte americana que sugere a competência como estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes); e a francesa, que associa a competência às realizações individuais, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho. Em 1973, o psicólogo americano David McClelland propôs pela vez um conceito de competência estruturado ao buscar uma abordagem mais efetiva nos processos seletivos de organizações. Contudo, são os autores Le Boterf e Zarifian que iniciam a ideia que competência se relaciona com agregação de valor e entrega a determinada situação a partir da própria pessoa e não mais advinda do cargo que ocupa. Alguns autores norte-americanos explicam que competência é um conjunto de qualificações que a pessoa possui e possibilita uma *performance* elevada. Levando isso em consideração, Parry (1996, p. 50) afirma que competência é “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job*, que se correlaciona com a

performance de um job, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Neste trabalho, será levado em consideração o que Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995) compartilham a respeito da definição do tema. Eles sugerem não associar competência às qualificações necessárias para a função, mas buscar associá-la às realizações e entregas das pessoas.

Para Le Boterf (1994), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender demandas de determinada situação, marcado principalmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos.

O conceito de competência e seus desdobramentos têm sido amplamente discutido no ambiente acadêmico e empresarial. Dias et al. (2010, p. 25) sugerem que o espectro de entendimentos sobre o tema é amplo e justifica que essa heterogeneidade se deve à evolução do conceito, o qual transitou por diferentes campos e formas nos ambientes acadêmico e organizacional. A noção de competência iniciou sua consolidação a partir do momento que o conceito de qualificação se tornou raso. É importante citar que este tema ganha relevância a partir do momento que as empresas consideram a gestão por competências uma estratégia que orientará modelos de gestão de pessoas nos próximos anos.

Segundo Dias et. al. (2010, p. 23), o mapeamento de competências é marcado pela circunstância e contexto, ou seja, são diagnósticos que dificilmente podem ser transferidos para outro ambiente e apresentam, em geral, baixa perenidade em função das constantes mudanças nesses ambientes.

Fischer, Fleury e Urban (2010, p. 106) realizaram estudo a partir do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) e identificaram que 42,5% das organizações brasileiras de grande porte entendem o conceito de competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos.

Um ponto interessante a ser destacado é a interação entre cultura e competência organizacionais, afinal, um indivíduo inserido em um ambiente organizacional absorve valores e significados que influenciam diretamente seu comportamento. Zarifian (2001)

mostra que a noção de cultura incorporada ao desenvolvimento de competências. Para ele, o profissional tem de reconhecer a si nos valores compartilhados da empresa para desenvolver suas competências. Já o autor francês, Le Boterf (1998) defende o caráter situacional da competência humana aplicada ao trabalho e trata a cultura como fator relevante em dois aspectos, levando em consideração as competências: a cultura é relevante na emergência das competências individuais e na passagem para a competência coletiva (LE BOTERF, 1998).

Joel Souza Dutra alerta que a forma de gerenciar pessoas teve grandes mudanças desde a década de 1980 e destaca:

Alteração no perfil das pessoas exigidos pelas empresas. Ao perfil obediente e disciplinado prefere-se um perfil autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio. (DUTRA, 2011, pg. 26)

Nesse sentido, este trabalho reconhece a particularidade de cada organização e que cada contexto implica em variáveis situações e, conseqüentemente, competências. Por isso, não há pretensão de universalizar os resultados da pesquisa realizada para este trabalho, sendo que seu intuito é identificar competências que os profissionais observados possuíam em comum e estavam de acordo a natureza do cargo de gestor da comunicação. Dessa forma, como elaboram Carbone et al. (2009) foi adotada uma perspectiva integradora, ou seja, entende-se competências como uma combinação sinérgica entre conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional.

5. Metodologia

O propósito da metodologia em uma pesquisa científica é evidenciar e explicar os métodos e as técnicas utilizadas para que aqueles objetivos fossem alcançados. Neste trabalho as metodologias aplicadas foram: revisão bibliográfica; observação participante; entrevista. Ao longo do capítulo, será apresentada uma contextualização das organizações observadas nas quais os profissionais entrevistados estão inseridos.

Na primeira, foi possível apurar informações necessárias para fundamentar a temática escolhida e análise do material colhido durante a pesquisa, além de compor o escopo do trabalho. Enquanto a segunda metodologia escolhida é importante quando se busca constatar algo em um organismo ou em determinado fenômeno, aproximando-se do fenômeno investigado. Neste caso, a pesquisadora inserida no ambiente natural de ocorrência do fenômeno é capaz acompanhar e viver as situações em que ocorre o objeto a ser investigado. Especificamente, nesta pesquisa realizada, analisou-se como gestores de comunicação lidam com suas demandas e processos durante um dia e, a partir disso, foi possível verificar quais são as competências que possuem para que exerçam suas atividades da melhor maneira.

O terceiro procedimento metodológico escolhido foi a realização de entrevistas qualitativas semiestruturadas. Por se tratar de uma técnica, segundo Duarte (2005), qualitativa que explora um tema por meio da busca de informações, percepções e experiências dos entrevistados, este tipo de entrevista recolhe não apenas dados, mas também informações interpretadas e reconstruídas pelo entrevistador. A metodologia selecionada vai ao encontro ao objetivo do trabalho, ao não permitir testar hipóteses ou apresentar dados estatístico.

Ao realizar a observação foi possível analisar quais características eram necessárias para que o gestor administrasse sua área, incluindo os projetos, processos e pessoas. O intuito do trabalho não é definir as competências de gestores e tomar isso como verdade universal, afinal a pesquisadora realizou um dia de observação com cada profissional. Segundo o próprio Mintzberg, autor que inspirou a pesquisa:

Apenas um dia de observação não é muito tempo mas é incrível o quanto descobrimos com observação pura e simples, sem qualquer plano além de deixar a realidade acontecer. (Mintzberg, 2010, p. 16)

Após a escolha do tema e das metodologias a serem aplicadas e antecedendo a produção deste trabalho de conclusão de curso, houve um período em que a autora selecionou, como amostra, as organizações públicas com que iria trabalhar. Inicialmente, as assessorias de comunicação de Ministérios do governo federal foram escolhidas. O passo seguinte foi utilizar um critério justo para a seleção de um número razoável de Ministérios a serem visitados. Então, foi utilizado um recurso de monitoramento de conteúdo na *web*, disponibilizado pela *Google* e denominado de *Google Alerts*. Com essa ferramenta foi possível verificar quais eram os ministérios que somavam mais aparições nos principais veículos de comunicação brasileiros presentes na internet. O resultado disso seria a justificativa do critério de escolha dos órgãos. Foram elencados os seguintes ministérios: Ministério da Educação, Ministério da Fazenda, Ministério da Justiça, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério da Saúde.

Dando continuidade ao andamento do trabalho, na primeira quinzena do mês de abril, a autora iniciou o primeiro contato com as assessorias de comunicação ministeriais, tendo os dados obtidos pelo *Google Alerts* como guia. Contudo, as respostas foram desfavoráveis e tiveram como principal justificativa o momento de crise do governo. O único retorno esperançoso foi o da Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Fazenda, que posteriormente será apresentado no capítulo.

É válido ressaltar que durante a elaboração deste trabalho e, principalmente, durante as semanas destinadas às observações previstas para o trabalho, o governo brasileiro passava por um período muito turbulento e instável. O início do processo de *impeachment* da presidente Dilma Rousseff reverberou em diversos órgãos e os desdobramentos deste acontecimento, inevitavelmente, deixaram os departamentos de comunicação dos órgãos públicos federais em alerta e impedidos para qualquer tipo de solicitação externa. Este cenário desestabilizado da política brasileira gerou dificuldades para continuidade do presente trabalho.

Apesar disso, existiam alguns planos de contingência, um deles foi recorrer a todos os outros ministérios e não só aqueles cinco destacados pela ferramenta de monitoramento. Sendo assim, a autora seguiu com telefonemas e mensagens eletrônicas para todos os outros órgãos existentes na época, entretanto, a grande maioria das respostas foram negativas. Outras tantas só poderiam se posicionar quanto a solicitação depois de algumas etapas do processo de impedimento, como a votação do relatório pela

Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal. Neste momento, o prazo já estava próximo e outro plano teve que ser posto em prática.

A autora optou, então, por outros órgãos federais que possuíam representatividade ou *status* de ministério, como é o caso do Banco Central do Brasil, que prontamente atendeu à solicitação e foi a segunda instituição observada. Com apenas duas observações marcadas, a autora precisou ampliar novamente a gama de organizações a serem contatadas. Por isso, entrou em contato com a subchefia de Interação Social do Governo de Brasília que, de imediato, atendeu sua solicitação e permitiu que houvesse a visita.

Após cada observação, as entrevistas foram realizadas. A primeira foi feita com a gestora do Ministério da Fazenda e assim como a observação, pode-se perceber nas transcrições no apêndice, que foram mais tímidas, pelo pouco tempo disponibilizado pela personagem entrevistada. Contudo, as outras duas situações propiciaram, de fato, uma imersão e a pesquisadora conseguiu colher informações e extrair mais conteúdo.

Depois de todo o esforço da parte técnica, chegou o momento de transcrever e interpretar todo o material colhido, para que depois fosse possível traduzi-lo em resultados para o trabalho. Toda conclusão extraída após o processo da pesquisa encontra-se no último capítulo.

5.1 Observação

Esta etapa da pesquisa foi de extrema importância para os resultados obtidos e sua escolha foi justificada por Henry Mintzberg, no livro que direcionou o desenvolvimento deste trabalho. Para ele, em um dia da gestão pode-se extrair tanta informação e aprender muito com isso.

No apêndice do trabalho são apresentadas as descrições dos três dias observados pela autora. As anotações sobre todos os eventos do período, em ordem cronológica, com o máximo de detalhamento possível estão organizadas por gestor observado. Contudo, alguns trechos em que foi possível identificar o que se objetivou desde o início da pesquisa são apresentados na conclusão do trabalho, ou seja, por meio da rotina do profissional, pode-se perceber competências que esses gestores possuem e utilizam para realizar suas atividades.

5.1.1 Ministério da Fazenda

O Ministério da Fazenda (MF) é o órgão responsável pelo planejamento, formulação e execução das políticas econômicas nacionais e da administração fazendária da União. Todos os assuntos relacionados à administração dos recursos públicos também estão sob sua responsabilidade, assim como as regras de condução e fiscalização de operações de crédito, arrecadação tributária federal, preços e tarifas públicas, seguros, consórcio e previdência privada. Sua autoridade superior é o Ministro de Estado da Fazenda.

A assessoria de comunicação é, primordialmente, uma assessoria do ministro em exercício. Contudo, houve mudanças estruturais. Atualmente, a área é responsável pelo assessoramento do órgão como um todo e dos órgãos integrantes de seu organograma, como é o caso da Secretaria do Tesouro Nacional. Até pouco tempo atrás, a comunicação do ministério era gerida por uma agência contratada por meio de licitação, mas, por uma série de motivos não explicitados, esta área foi internalizada e hoje só quem trabalha nela são funcionários públicos. Ela é dividida pelas coordenadorias de jornalismo, internet e design, e está sob a gerência da Erica Andrade, profissional entrevistada neste trabalho.

Transcrição de um dia com Erica Andrade:

Assim que a observação ia iniciar, a chefe da Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Fazenda foi chamada para comparecer a sala do assessor especial do ministro. Depois de 40 minutos ausente, ela volta à sua sala para organizar sua agenda, afinal o dia anterior foi cheio, ela acompanhou a apresentação do relatório do resultado primário do governo central e resultado da dívida pública. Em seguida, se reuniu com as coordenadoras de internet e de jornalismo para discutir algumas demandas em conjunto que estavam pendentes e precisavam estar alinhadas para que não houvesse equívoco. Depois, voltou a sua sala e, entre um email e outro respondido, foi interrompida duas vezes para aprovação de textos. Recebeu um longo telefonema do responsável pela comunicação da secretária do Tesouro Nacional. Ao desligar o telefone, chega em sua sala uma ex-funcionária, que integrava a equipe. Erica a recebe em sua sala e elas conversam durante 20 minutos. Ambas saem e a gestora caminha na sala para

acompanhar o que está sendo feito. Há uma pausa durante poucos minutos, toda a equipe para suas atividades para assistir uma notícia na televisão. Erica explica que o monitoramento de imprensa é um processo rotineiro e serve para a equipe ter capacidade de reação rápida, caso haja algum imprevisto que envolva o ministério ou o ministro. Já no final do expediente, sentada em sua mesa, ela toma um copo de café e faz um lanche enquanto continua a leitura de sua caixa de email e anota em seu caderno uma lista de pendências a serem priorizadas e resolvidas no dia seguinte.

5.1.2 Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil, criado em 1964 pela lei 4.595, é uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional e vinculado ao Ministério da Fazenda. A instituição do Banco Central desempenha hoje papel crucial na política econômica do país, assegurando a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente.

Estão sob sua responsabilidade: a condução das políticas monetária, cambial, de crédito, e de relações financeiras com o exterior; a regulação e a supervisão do Sistema Financeiro Nacional (SFN); e a administração do sistema de pagamentos e do meio circulante.

O departamento de comunicação do Banco Central é resultado de uma integração entre áreas que antes eram distintas e desconexas. Hoje em dia, o departamento possui uma robusta estrutura, com as seguintes coordenadorias: gestão; TV corporativa; jornalismo interno; publicidade e endomarketing; comunicação digital; identidade visual e produção gráfica. Todas elas são gerenciadas pelo chefe adjunto Eduardo Daniel, o qual foi observado e entrevistado para este trabalho.

Transcrição de um dia com Eduardo Daniel:

Foi combinado iniciar a observação às 9h00, horário de início do expediente. Encontrei Eduardo Daniel de Souza, chefe adjunto do departamento de Comunicação do Banco Central do Brasil, em sua sala e o expediente já tinha começado. Ele me explicou que neste dia, havia uma visita dos jornalistas, conhecidos como focas, do Estadão e a apresentação institucional do Banco era de sua responsabilidade. Então, às 9h23 ele

recebeu uma ligação para decidir quando os visitantes poderiam entrar na sala para o início da palestra. Enquanto isso, ele lia seus e-mails, apagava vários e filtrava outros tantos. Às 9h30, ele atendeu outra ligação para marcar uma reunião no período da tarde a respeito da criação de uma campanha de comunicação para um novo programa interno. Depois de olhar sua caixa de e-mails, como faz todas as manhãs, ele checkou a apresentação em slides, roteirizada por ele mesmo, que iria usar em seguida para apoiar sua fala na apresentação para os focas. Assim que ele terminou, ligou para solicitar uma caixa de som e alguém para passar os slides durante a apresentação e saiu da sala para ir ao auditório. Ao passar pela recepção, foi parado pela secretária e avisado sobre pendências do dia anterior. Chegou no auditório, onde acontece as coletivas de imprensa do BC, e foi ajustar o projetor, apresentação, som. Enquanto um técnico arrumava um defeito no som, Eduardo voltou à sala, marcou outras duas reuniões com coordenadores diferentes por telefone, deu outra checada no email e atendeu outro telefonema para autorizar a entrada dos focas no auditório. Em seguida, saiu da sala, encontrou e conversou rapidamente com a coordenadora do programa do Estadão. Às 10h22, iniciou sua apresentação.

Encerrou sua fala às 10h38 e saiu do auditório. Ao passar pela secretária novamente, perguntou se surgiu alguma novidade durante sua ausência. Às 11h40, passou pela sala de sua chefe, Carolina Barros, e sentou para conversar durante 10 minutos (o teor da conversa era sigilosa). Antes de sair para o almoço, respondeu e-mails. Às 12h18, saiu da sala e voltou às 14h35.

Logo que chegou, teve reunião de 15 minutos com a chefe do departamento. Ao sair, chamou um colaborador que estava no corredor para conversar em sua sala. Ele tinha acabado de voltar ao trabalho por conta de uma cirurgia e Eduardo fez perguntas do procedimento, da recuperação, entre outros assuntos. Às 14h52, a conversa se encerrou e Eduardo voltou a olhar a caixa de e-mails e se lembrou da reunião que iria acontecer em instantes. Por isso, ligou para o coordenador que participaria da reunião para que ele ajustasse a apresentação do projeto. Às 15h00, foi à outra sala para o início da reunião. Durante a fala do coordenador Guilherme sobre o plano de comunicação da Semana Enaf, Eduardo fez comentários, sugeriu algumas alterações e solicitou demandas da equipe do responsável. Às 15h24, Guilherme encerra a apresentação e Eduardo volta para sua sala.

Às 15h26, o chefe adjunto recebe email para aprovar uma peça publicitária e um release, em seguida, telefona para a coordenadora de publicidade Flávia para ajudá-lo na justificativa da reprovação, um pequeno equívoco na ordem de assinaturas dos órgãos na peça. Flávia entra na sala de Eduardo minutos depois para pedir uma avaliação de outro material gráfico. Depois disso, ele assiste a um vídeo institucional das moedas comemorativas das Olimpíadas Rio 2016, o qual sofreu modificações e estava em sua versão final.

Às 16h30, vai à outra sala para se reunir com a equipe de jornalismo interno e definir as pautas do jornal interno semanal. Eduardo avaliou algumas pautas, ponderou e deu opiniões. A reunião durou 40 minutos e Eduardo permaneceu na sala, pois tinha um encontro com a equipe de endomarketing em seguida. Nessa ocasião, ele apresentou a demanda aos presentes, um plano de comunicação para um complexo programa interno do BC. Eduardo evidenciou a importância do plano para o Banco, falou sobre como esta ação vai gerar um impacto em todas as áreas. A reunião terminou minutos antes das 18h, ele voltou para sua sala, organizou seus pertences e foi embora.

5.1.3 Governo de Brasília

No atual governo de Brasília, a comunicação institucional é dividida pelas subchefias de Interação Social, Publicidade e Imprensa. A primeira foi escolhida para ser visitada por ser a responsável por uma parte da comunicação do governo, neste caso, é a área que gerencia as redes sociais e ações populares. A gestão atual adotou essa nomenclatura e estrutura, desde 2015, pois essas duas frentes são caracterizadas pela natureza relacional, ou seja, pela comunicação direta com a população, sem intermediários como é o caso da imprensa e da publicidade.

A subchefe da Interação Social, Adriana Caitano, é a pessoa que gerencia o trabalho com as redes sociais do governo (Facebook, Twitter, Youtube e Instagram) e com as ações populares, como é o caso da Roda de Conversa, uma iniciativa do governador de ir às cidades satélites conversar diretamente com a população sobre problemas reais enfrentados no dia a dia. Adriana foi quem aceitou participar desta pesquisa e sua entrevista encontra-se no apêndice do trabalho.

Transcrição de um dia com Adriana Caitano:

A observação foi marcada para começar às 10h30, na noite anterior, Adriana Caitano, subchefe da Interação Social do Governo de Brasília, enviou um email avisando que teria uma reunião às 9h e que poderia não chegar pontualmente no horário combinado. Contudo, antes da hora marcada Adriana avisa que a reunião não tem hora para acabar e isso dificultou a observação desejada, só seria possível acompanhar o período vespertino da gestora. De fato, a reunião terminou mais tarde do que o esperado e o encontro com Adriana se deu às 14h19, após seu almoço. Ela nem tinha chegado e já tinha uma pessoa a sua espera. Ao chegar, Adriana perguntou se havia alguma novidade para sua secretária e em seguida recebeu o Pedro Prata, diretor de comunicação de uma plataforma de petições online, que a aguardava. Os dois e mais uma colaboradora da equipe entraram para a sala de reunião. A pauta era a criação de um perfil do Governo de Brasília no maior site de petições do mundo a Change.org, quem apresentou a proposta era o diretor de comunicação, Pedro Prata. Às 15h00, interrompem a reunião solicitando a saída da Adriana por uma urgência, ela volta instantes depois. Às 15h35 interrompem novamente, desta vez o secretário estava aguardando Adriana em uma ligação. Após algumas interrupções, a reunião se encerra às 16h. Ao sair da sala, a gestora caminha na sala da equipe, onde todo compartilham o mesmo teto, uma coordenadoria fica na direita e a outra na esquerda, enquanto Adriana tem sua própria sala.

Comumente, ela passa entres as mesas para acompanhar o trabalho da equipe, para um pouco para conversar sobre o andamento de uma ou outra demanda. Voltando para sua sala, Adriana abre a caixa de e-mails, atende outras duas ligações e às 16h34 é chamada para avaliar um texto. Ela sugere alterações, incentiva a colaboradora a melhorar o texto, trocando palavras, buscando referências. Três minutos depois, é interrompida novamente, apresentam a ela a atualização de um projeto em andamento para que fique ciente de todo o processo.

Desde o começo da observação, Adriana não abandona o celular nem por um minuto. Ela está em diversos grupos de conversas instantâneas e eles não param de trocar informações, algumas decisões são tomadas por meio deste aplicativo e a comunicação é mantida ali mesmo. Entre uma atividade e outra, lá está ela, com o celular na mão, sabendo de tudo que acontece a seu redor. A partir das 17h, a agenda começa a ficar mais tranquila, sem reunião marcada, ela confere seus e-mails, responde alguns, apaga outros. É interrompida mais três vezes para aprovar algo ou tomar alguma

decisão. Após a observação se encerrar, Adriana participou da reunião antes da ação Roda de Conversa e em seguida foi à Brazlândia acompanhar as atividades pré, durante e pós evento.

6. Conclusão

O objetivo desse trabalho foi identificar quais são as competências que os gestores da comunicação possuem e são essenciais para o desenvolvimento de suas atividades, por meio da análise de suas rotinas e de entrevistas pessoais. Interligado a isso, foram apresentados conceitos de comunicação pública, afinal o objeto de estudo eram gestores da comunicação que trabalham em órgãos públicos. Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre gestão, gestão da comunicação e competências.

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, profissionais do Banco central do Brasil, Ministério da Fazenda e Subchefia de Interação Social do Governo de Brasília foram entrevistados e a pesquisadora fez uma observação participante in loco durante um dia de expediente dos três gestores.

Há uma série de metodologias e softwares que mapeiam competências pessoais e profissionais, contudo, optou-se neste trabalho por identificá-los a partir da pura observação. Acreditando que estar inserido no ambiente e na situação traz dados mais próximos da realidade do que a terceirização desse mapeamento. Por isso, as competências identificadas aqui foram extraídas pela análise feita após a observação. A pesquisadora presenciou uma série de eventos acontecendo durante o período observado e pode captar ali quais competências estavam em jogo, capacidade de decisão rápida, comunicação assertiva, capacidade crítica, conhecimento técnico entre outros.

Em alguns trechos da observação, algumas situações são semelhantes e por isso, as competências que os gestores “ativaram” naquela situação são as mesmas. Por meio das situações abaixo, retiradas das transcrições das observações, é possível verificar as competências:

Situação 1 – Relacionamento Interpessoal e Empatia

Exemplos:

- a) *Ao desligar o telefone, chega em sua sala uma ex-funcionária, que integrava a equipe. Erica a recebe em sua sala e elas conversam durante 20 minutos.*

b) *Ao sair, chamou um colaborador que estava no corredor para conversar em sua sala. Ele tinha acabado de voltar ao trabalho por conta de uma cirurgia e Eduardo fez perguntas do procedimento, da recuperação, entre outros assuntos.*

Aqui, percebe-se que a capacidade de lidar com pessoas e a empatia são afloradas, afinal o objetivo do gestor é também gerenciar pessoas e suas relações, é necessário se relacionar de maneira humana com a equipe, deixando o cargo e a hierarquia de lado. Percebe-se também a empatia, competência que trata da consideração os outros, suas opiniões, sentimentos e motivações. Uma das várias coisas que envolvem a empatia é a capacidade de ouvir. Sem isso, não há negociação de prazos, por exemplo. Mintzberg (2010, p.26) avisa que “o gerente precisa ajudar a realizar o potencial de outras pessoas para que elas possam ter conhecimento melhor, tomar decisões melhores e agir melhor.”

Situação 2 - Comunicação

Exemplos:

- a) *Em seguida, se reuniu com as coordenadoras de internet e de jornalismo para discutir algumas demandas em conjunto que estavam pendentes e precisavam estar alinhadas para que não houvesse equívoco.*
- b) *Durante a fala do coordenador Guilherme sobre o plano de comunicação da Semana Enaf, Eduardo fez comentários, sugeriu algumas alterações e solicitou demandas da equipe do responsável.*

Os gestores são os responsáveis pelo direcionamento da equipe, por isso é percebida nos exemplos acima a comunicação assertiva, pois eles precisaram se comunicar de maneira clara e objetiva para que o colaborado realizasse determinada tarefa da forma correta. Ser assertivo, trata-se de expressar opiniões, críticas, elogios, é a habilidade de expressão de forma franca, direta, clara, serena e respeitosa.

Situação 3 - Organização

- a) *Depois de 40 minutos ausente, ela volta à sua sala para organizar sua agenda, afinal o dia anterior foi cheio, ela acompanhou a apresentação do relatório do resultado primário do governo central e resultado da dívida pública.*
- b) *enquanto continua a leitura de sua caixa de email e anota em seu caderno uma lista de pendências a serem priorizadas e resolvidas no dia seguinte.*
- c) *Enquanto isso, ele lia seus e-mails, apagava vários e filtrava outros tantos.*

Todos os gestores, inclusive aqueles citados no livro de Mintzberg, têm uma agenda cheia de compromissos e reuniões. Até por isso, marcar a observação foi uma dificuldade encontrada, a rotina imprevisível também não favoreceu. Isso demonstra que os gestores precisam possuir um grau mínimo de organização para que não se percam na turbulenta rotina e deixem alguma das várias atribuições e responsabilidades de lado. A fragmentação e interrupções na rotina fazem parte do trabalho.

Situação 4 – Conhecimento técnico da área

Exemplos:

- a) *Depois, voltou a sua sala e, entre um email e outro respondido, foi interrompida duas vezes para aprovação de textos.*
- b) *Às 15h26, o chefe adjunto recebe email para aprovar uma peça publicitária e um release, em seguida, telefona para a coordenadora de publicidade Flávia para ajudá-lo na justificativa da reprovação, um pequeno equívoco na ordem de assinaturas dos órgãos na peça.*
- c) *Às 16h30, vai à outra sala para se reunir com a equipe de jornalismo interno e definir as pautas do jornal interno semanal. Eduardo avaliou algumas pautas, ponderou e deu opiniões. A reunião durou 40 minutos e Eduardo permaneceu na sala, pois tinha um encontro com a equipe de endomarketing em seguida. Nessa ocasião, ele apresentou a demanda aos presentes, um plano de comunicação para um complexo programa interno do BC.*
- d) *às 16h34 é chamada para avaliar um texto. Ela sugere alterações, incentiva a colaboradora a melhorar o texto, trocando palavras, buscando referências.*

O que foi identificado aqui, também foi reforçado nas entrevistas pessoais. Todos os três afirmaram que o conhecimento técnico é imprescindível para a realização

do trabalho. Segundo eles, é de fundamental importância conhecer as atividades produtivas para que o gestor possa avaliar, corrigir e ensinar também. Apesar de os três concordarem que eles não precisam ter conhecimento específico de tudo que se é trabalhado nos órgãos. Eles também deixam claro que é preciso estar aberto para aprender com os outros. Erica, Eduardo e Adriana são formados em jornalismo e mesmo assim gerenciam processos que fogem dessa atividade, eles trabalham com comunicação organizacional integrada.

Situação 5 – Visão estratégica e holística

Exemplos:

- a) Em entrevista, Eduardo cita: *A primeira porque acho que as empresas há um tempo estão percebem o papel fundamental da comunicação, em época de crise, mais ainda. E o gestor precisa ter essa capacidade de olhar para um futuro próximo, pensar no que fazer hoje para ter tal resultado a curto ou longo prazo.*
- b) *Nessa ocasião, ele apresentou a demanda aos presentes, um plano de comunicação para um complexo programa interno do BC. Eduardo evidenciou a importância do plano para o Banco, falou sobre como esta ação vai gerar um impacto em todas as áreas.*
- c) *Desde o começo da observação, Adriana não abandona o celular nem por um minuto. Ela está em diversos grupos de conversas instantâneas e eles não param de trocar informações, algumas decisões são tomadas por meio deste aplicativo e a comunicação é mantida ali mesmo.*

Nestes exemplos fica claro que o gestor ativa seu pensamento estratégico, ele precisou naquela situação pensar no futuro, nas consequências e resultados a curto e longo prazo e principalmente, avaliar se a ação vai ao encontro com os objetivos da empresa.

Além destas situações, a entrevista realizada com cada gestor reforçou algumas competências que eles mesmo afirmaram fazer parte de seu dia a dia. São elas: capacidade de tomada de decisão, capacidade de delegação de tarefas e inteligência emocional. Foi confirmado também o que Mintzberg indica em seu livro: “Os gerentes

trabalham em um ritmo implacável, suas atividades geralmente se caracterizam pela brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade.” (2010, p. 33)

A partir dos resultados demonstrados anteriormente, pode-se afirmar que os objetivos do trabalho propostos foram atingidos. De fato, pela observação feita com os três gestores, foi possível identificar o que se pretendia, ou seja, a rotina traduzida em competências. E como complemento da pesquisa, as entrevistas (veja Apêndice, p. 44) serviram para sustentar o que pôde ser observado durante as visitas. O trabalho tinha objetivos qualitativos e não tinha a pretensão de estabelecer conclusões precisas e definitivas, como demonstra a escolha das metodologias, as quais estão mais relacionadas à aprendizagem através da integração das informações e síntese dos resultados.

Ao mesmo tempo que corresponde ao que foi estabelecido como meta, o trabalho mostra uma limitação do ponto de vista metodológico, acredita-se que a pesquisa poderia ser melhor desenvolvida e mais robusta se houvesse mais profissionais a serem entrevistados. Mas, por motivos já explanados, a escolha inicial pelo setor público no contexto político que o Brasil está passando não foi favorável. O contexto político trouxe barreiras e dificuldades para o andamento do trabalho, contudo, criou situações atípicas que os gestores vivenciaram e enfrentaram e isso possibilitou um outro olhar sobre a prática da gestão.

Com base no que foi aprendido nessa monografia, sugere-se novas abordagens, mais aprofundadas. O trabalho pode servir de ponta pé para despertar o interesse para novas pesquisas que abordem o mesmo tema, mas no segundo e terceiro setor, em ONG's, em agências de comunicação, multinacionais, micro-empresas, etc. Seria interessante abordar também a percepção do liderado, como eles enxergam as competências de seus gestores e confrontá-los com a percepção dos líderes. Os desdobramentos que podem surgir a partir deste trabalho são inúmeros, no entanto, nota-se uma necessidade de os estudos envolvendo a comunicação organizacional se prestarem a compreender como os profissionais se portam e a observar como é a rotina e quais são os desafios reais enfrentados na área.

7. Referências

BRANDÃO, Elizabeth. **Conceito de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge. (org.). Comunicação pública - estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Conceito de comunicação pública** IN: DUARTE, Jorge (org.). Conceito de comunicação pública - Estado, mercado, sociedade e interesse público. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2012

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação como espelho das culturas empresariais**. Revista Imes – Comunicação, ano I, nº 1, jul/dez 2000. P.50 – 58

CARBONE, Pedro Paulo. Et al. **Gestão Por Competências E Gestão Do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DRUCKER, Peter. O gerente eficaz. LTC, 1967.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2007

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio, org. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas 2012

FERRAZ, Cibele Maria. **Blablaba**. Minas Gerais, 2016, X p. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Juiz de Fora.

FLEURY, A. & FLEURY. M.T.L. **Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. **Cultura e competência organizacional**. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Orgs). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2010

FRANÇA, F; LEITE, G. **A comunicação como estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.

HALL, Richard. H. **Organização: estruturas, processos e resultados**. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LE BOTERF, Guy. **De la compétences: essi sur um Attracteur Étrange**. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

_____ **De la compétence à la navigation professionnelle**, Editions d'Organisation Editions d'Organisation 1998 ;

MARON, J. C. (2008). **A estratégia da comunicação na implementação do planejamento estratégico**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/a-estrategia-da-comunicacao-na-implementacao-do-planejamento-estrategico-42653.html>. Acessado em: set. 2009

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Managing – Desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman Companhia Ed., 2010

MONTEIRO, Graça França. **A singularidade da comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (org) **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007

PARRY, S. B. **The quest for competencies**, Training, 1996.

PINHEIRO, Débora; BAESSO, Amarildo. **Práticas e desafios da comunicação na administração pública federal**. São Paulo: Confibercom, 2011. Disponível em: <http://confibercom.org/anais2011/pdf/299.pdf>

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986

_____ **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____ **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações no século XXI**. 2. Ed. São Paulo, 2012.

ZARIFIAN, Phillippe. **A gestão da e pela competência**. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

_____ **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001. tradução por Maria Helena C. V. Trylinski.

ZEMOR, P. **La Communication Publique**. Que sais-je? Paris: PUF, 1995.

8. Apêndices

8.1 Roteiro das Entrevistas

Nome:

Cargo:

Órgão:

Graduação:

Pós-Graduação:

Número de funcionários do setor:

- 1) Como é o organograma da estrutura do setor de comunicação no órgão? E como os processos funcionam
- 2) Quais são as atividades desenvolvidas pelo departamento? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?
- 3) Quais os canais de comunicação utilizados pelo órgão? Qual sua relação com os meios, atuando como gestora?
- 4) Você considera que seu setor possui papel estratégico para o órgão?
- 5) Diante da evolução tecnológica e mudanças do cenário comunicacional, quais são as competências você considera importante para gestores e profissionais da área? Quais eram as do passado?

8.2 Entrevista I

Nome: Erica Maria Teixeira de Andrade

Cargo: Chefe da Assessoria de Comunicação Social

Órgão: Ministério da Fazenda

Graduação: Comunicação Social – jornalismo

Pós-Graduação: Mestre pela Universidade de Brasília

Número de funcionários do setor: 20

1) **Como é o organograma da estrutura do setor de comunicação no órgão? E como os processos funcionam?**

Hoje tem o pessoal do jornalismo, da internet e os designers. Tenho a Agnes e a Vanessa como coordenadoras que me ajudam e muito no desenvolvimento das nossas atividades. Produzimos conteúdo para o site, para as redes sociais, com mais relevância para o Twitter, mas temos também o Youtube. Nosso trabalho primordial aqui é trazer a linguagem técnica do que acontece no ministério para o entendimento do cidadão comum, ele precisa saber o que tal medida significa na vida dele, o que vai impactar, melhorar etc. Então, trabalhamos com essa missão. Mas o pessoal do jornalismo recebe também muita demanda externa, o atendimento à imprensa é bem intenso, por ser um ministério muito visado. Além disso, temos também algumas demandas de órgãos ligados à nós, como é o caso do Tesouro Nacional. Resumindo é isso, nossas demandas não fogem do usual, não há nenhum mistério aqui, nosso maior desafio mesmo é estar sob os holofotes da mídia 24h por dia. Temos aqui na sala de imprensa os setoristas, que são de agência internacionais e trabalham em tempo real, se algum detalhe ou informação sai errado, pode influenciar muita coisa, até a bolsa de valores.

2) **Quais são as atividades desenvolvidas pelo departamento? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

A primeira pergunta foi respondida na questão anterior.

Eu acompanho a chegada da internet e das tecnologias na nossa profissão. Vi pela primeira vez um site no ar em 1998, isso faz muito tempo. Hoje em dia, a novidade

que nem é tão atual assim, são as redes sociais. A gente aqui no Ministério, estamos entrando com muito critério, já temos o perfil no Twitter e estamos pensando no Facebook. O Ministério da Saúde e da Educação têm uma estrutura mais robusta, e possuem capacidade de trabalhar com mais efetividade nas redes. Acho que as redes ganharam relevância e é possível ter um termômetro de crise, prever problemas por meio delas. Mas acho que a grande mudança foi a chegada da internet, precisamos nos aperfeiçoar como profissionais mas os processos também.

3) Quais os canais de comunicação utilizados pelo órgão? Qual sua relação com os meios, atuando como gestor?

Temos o perfil no Twitter e no Youtube. Tem também o SoundCloud e Slideshare, que são mais para compartilhar material. Além disso, o site institucional do Ministério. Importante falar que não somos nós os responsáveis pela comunicação interna daqui, como ocorre em outros lugares. Como gestora, eu atuo mais nos bastidores, tem a equipe que põe tudo no lugar, mas é claro que sei como tudo aqui funciona, acho que é necessário saber o que e como acontece as atividades da minha área, mas não sou especialista.

4) Você considera que seu setor possui papel estratégico para o órgão? Cite exemplos que justifiquem.

Sem dúvidas, a comunicação é estratégica em todo lugar, principalmente no governo. E mais ainda, no período que estamos passando. Somos nós que falamos com o cidadão, de maneira direta, pelas matérias no site, ou indireta, por que somos nós as fontes dos jornais que falam com o país inteiro. Alguma nota técnica ou um boletim que soltamos aqui influenciam a vida de milhares de brasileiros, temos a função de traduzir isso e explicar o impacto disso.

5) Diante da evolução tecnológica e mudanças do cenário comunicacional, quais são as competências você considera importante para gestores e profissionais da área? Quais eram as do passado?

Vou pontuar algumas: conhecimento técnico, é precioso para quem trabalha aqui ter conhecimento sobre economia. E também entender a legislação, as regras do jogo.

Pensando na parte de gestão de pessoas, são esses os principais problemas, porque na faculdade não aprendemos isso, não é ensinado, você aprende na hora do aperto, quando se torna líder. Aqui nós lidamos com a pressão o tempo todo, o ambiente de tensão, tenho aqui um papel de anteparo, absorvo a tensão e tento não passar pra equipe. Meu grande desafio é gerenciar pessoas, lidar com a própria burocracia do governo, uma série de Além disso, a experiência no dia a dia jornalístico me deu *know-how* para conduzir nossas atividades e saber gerir o que acontece aqui.

8.3 Entrevista II

Nome: Eduardo Daniel de Souza

Graduação: Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo

Pós-Graduação: Pós-graduado em Comunicação Organizacional, ECA USP e Mestre em Comunicação de Políticas Monetárias pela Universidad Complutense de Madrid

Cargo: Chefe adjunto do departamento de Comunicação

Órgão: Banco Central do Brasil

Número de funcionários do setor: mais de 15

1) Como é o organograma da estrutura do setor de comunicação no órgão? E como os processos funcionam?

Dividem o espaço e supervisão: Coordenadoria de Gestão; Coordenadoria de Imprensa; Coordenadoria da TV Corporativa; Coordenadoria de Jornalismo Interno; Coordenadoria de Publicidade e Endomarketing; Coordenadoria de Comunicação Digital; Coordenação de Identidade Visual e Produção Gráfica. Cada coordenador tem seus colaboradores, sejam eles concursados ou não, e acima dos coordenadores tem a Carolina, chefe do departamento e eu.

As demandas são, em sua maioria, internas e solicitadas pelos clientes, como são chamados os servidores de outros departamentos. Fazemos reuniões semanais para passar demanda, apresentar novos projetos, acompanhar os que estão em andamento

2) Quais são as atividades desenvolvidas pelo departamento? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?

São inúmeras, pela diversidade de profissionais que temos no departamento, temos a possibilidade de realizar muita coisa. Desde matérias para o site, conteúdos para mídias digitais como Youtube e Twitter, até coletivas de imprensa. Fazemos vídeos institucionais, cobertura de eventos, planos de comunicação para projetos internos. Acho que a grande mudança foi a entrada das redes sociais, trabalho aqui há muito

tempo, então vi muita coisa acontecer, a revolução que a internet trouxe, mas isso não afetou nada de maneira negativa, tivemos que apenas nos adaptar. Eu e Carolina temos uma preocupação grande em integrar a comunicação, para que as ferramentas que temos disponíveis sigam o mesmo objetivo e conversem de maneira correta.

3) Quais os canais de comunicação utilizados pelo órgão? Qual sua relação com os meios, atuando como gestor?

Informativo interno, Youtube, Twitter, Flickr, Google Plus, portal institucional, notas etc. Meu papel aqui é menos mão na massa, lógico que ajudo, de vez por outra eu escrevo, mas não é muito comum. Como disse, nós precisamos nos adaptar a que vem de novo, eu sei utilizar as ferramentas, não sou especialista mas sei as coisas básicas do Twitter, por exemplo. Afinal, eu preciso supervisionar, revisar e avaliar muitas matérias e pra isso, é muito necessário saber um pouco de tudo.

4) Você considera que seu setor possui papel estratégico para o órgão? Cite exemplos que justifiquem.

Sim, a comunicação é extremamente estratégica para o BC e toda a instituição percebe essa importância, por isso que nos procuram sempre. Aqui, servimos muitas vezes como uma consultoria para um ou outro departamento.

5) Diante da evolução tecnológica e mudanças do cenário comunicacional, quais são as competências você considera importante para gestores e profissionais da área? Quais eram as do passado?

Acredito sejam necessárias inúmeras competências, mas destaco três: Visão estratégica, habilidade de lidar com pessoas e conhecimento técnico da área. A primeira porque acho que as empresas há um tempo estão percebem o papel fundamental da comunicação, em época de crise, mais ainda. E o gestor precisa ter essa capacidade de olhar para um futuro próximo, pensar no que fazer hoje para ter tal resultado a curto ou longo prazo. Quando falo em lidar com pessoa, cabe uma série de competências, mas um gestor, independente da área que ele seja, é um gestor de pessoas. Ele tem uma equipe e precisa favorecer, criar e manter um ambiente bacana. Por último, falei em

técnica. É importante que o gestor tenha experiência, bagagem de mercado, conheça a fundo o que vai gerenciar. Porque além de outras funções, ele precisa olhar para o que ele demandou e saber avaliar, criticar, sugerir e principalmente ajudar o outro. E isso muda sempre ao longo do tempo, os gestores de hoje precisam se adaptar aos novos meios de comunicação, redes sociais, é preciso estar atento a isso, mas amanhã não sei o que precisamos aprender para não ficar para trás.

8.4 Entrevista III

Nome: Adriana Caitano

Graduação: Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Universidade de Brasília

Cargo: Subchefe de Interação Social – Comunicação Institucional do Governo de Brasília

Órgão: Governo de Brasília

Número de funcionários do setor: entre 10 e 15

1) **Como é o organograma da estrutura do setor de comunicação no órgão? E como os processos funcionam?**

A subchefia faz parte da Comunicação Institucional do Governo de Brasília, assim como a subchefia de publicidade, divulgação e relações com a imprensa. Trabalhamos em conjunto, temos reuniões semanais com o secretário e com o governador. Nosso trabalho aqui na interação social é direta com a população, sem intermédio da imprensa, por exemplo. Nos dividimos como Interação digital, que cuida dos portais do governo e das redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube e Instagram) e Ações Populares, que fica com iniciativa como a Roda de Conversa. A Roda é uma ação que o governador adotou desde sua campanha, ele vai para cidades satélites conversar com a população, nós vamos antes no local para saber quais são as principais pautas em discussão, a partir disso preparamos um briefing de perguntas para o governador poder se guiar. No dia da Roda, a correria é grande, mas é muito satisfatório. Essas duas áreas da Interação Social são geridas por duas coordenadoras e por mim. Os processos são rotineiros e quando surge algo novo, ou somos nós que criamos e passamos pelo secretário e governador, mas na maioria das vezes é o caminho contrário. A organização interna, como os processos funcionam foram criados recentemente, desde a chegada do novo governo, por isso há muito o que melhorar e estamos trabalhando para isso.

2) Quais são as atividades desenvolvidas pelo departamento? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?

Nosso trabalho aqui é servir a população da maneira mais acessível e fácil possível. Cuidamos das redes sociais do Governo de Brasília e a produção de peças, textos e tudo mais é muito grande. Estamos conseguindo criar campanhas bacanas e tem trazido um retorno bacana. Além disso, fazemos um trabalho com as outras secretárias e administrações, muitos projetos que fazemos em conjunto.

Como a subchefia surgiu há pouquíssimo tempo, não tem como comparar com o passado.

3) Quais os canais de comunicação utilizados pelo órgão? Qual sua relação com os meios, atuando como gestora?

O Governo em si utiliza vários meios de comunicação, mas nossa área utiliza as redes sociais, o Facebook é onde temos mais trabalho, a interação é muito direta com o público e respondemos muitas pessoas o dia inteiro. Temos o Twitter, Instagram e Youtube também. Apesar de ter apenas 30 anos, parece que eu me formei em um mundo diferente. Não tive contato na faculdade com as ferramentas que trabalhamos hoje, mas tudo se aprende. Eu já era usuária das redes, mas ao longo da carreira e do tempo que estou aqui aprendi muito, principalmente com quem eu trabalho. A coordenadora de interação digital tem muito conhecimento e consigo no dia a dia absorver isso dela. Isso já me frustrou um pouco, assim que assumi a subchefia, pensava que para ser gestora, precisava saber de tudo, os detalhes de tudo, só que com o tempo fui percebendo que isso não é essencial. Eu consigo desenvolver meu trabalho trazer resultados, sem ser uma expert em tudo que envolve nosso trabalho.

4) Você considera que seu setor possui papel estratégico para o órgão?

Acredito que a comunicação seja estratégica em todo e qualquer órgão, principalmente para nosso governo. Você poder se comunicar com o cidadão de forma tão direta, como as redes hoje proporcionam, é muito estratégico. E levando em consideração a importância que a comunicação exerce na política, não tem como ela ser deixada em segundo plano.

5) Diante da evolução tecnológica e mudanças do cenário comunicacional, quais são as competências você considera importante para gestores e profissionais da área? Quais eram as do passado?

Na minha pouca experiência como gestora, já aprendi muito. Esse cargo é minha primeira experiência como gestora me exigiu muita mudança, algumas coisas que eu julgava nos meus chefes antigos e falava que não iria fazer quando me tornasse chefe, eu entendo e até faço. É muito interessante estar deste lado da situação, você se torna referência, as pessoas se apoiam em você, te avaliam o tempo todo, enfim... Acho que o que mais tive que aprender nos últimos meses foram: tomada de decisão, organização pessoal, delegação e inteligência emocional. Considero essas competências importantíssimas para gestores. Tive que aprender errando, quando você tem um cargo de liderança não pode se sobrecarregar e se apegar com a produção das coisas. Eu perdia um pouco de tempo querendo fazer as coisas que, na verdade, podiam ser feitas por outras pessoas. Outro ponto, é que você se torna uma referência e muitas vezes, as pessoas vão te procurar para decidir muita coisa. E no começo, tinha muita dificuldade, eu tinha receio, mas a segurança se adquire com o tempo. Inteligência emocional é outra coisa que a gente desenvolve, principalmente, com as algumas situações. Você como gestor não pode demonstrar alguns sentimentos, se está triste com alguma coisa, familiar ou até mesmo do trabalho, isso afeta o clima da equipe como um todo. Todo mundo tem dias bons e ruins, fica estressado, irritado, mas acho que o gestor tem que saber absorver as pressões da rotina e tentar não demonstrar isso.