

A comunicação interna na administração pública gerencial: problematizações a partir do Balanced Scorecard¹

Fábia Pereira Lima²
Roberto Edson de Almeida³

Resumo

Este artigo discute o conceito de comunicação pública, à luz de sua dimensão interna e no âmbito da administração pública gerencial, abordando alguns dos entendimentos correntes acerca do termo e correlacionando-o às noções de cidadania e interesse público. A proposta é sedimentar as bases para as reflexões desenvolvidas em pesquisa de doutorado em andamento sobre a proposta de comunicação implicada na implantação da metodologia BSC (Balanced Scorecard) na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.

Palavras-chave: Comunicação pública; Comunicação organizacional; Relações Públicas; Balanced Scorecard.

A comunicação pública

A delimitação do conceito de comunicação pública coloca em jogo a articulação de múltiplas práticas e saberes. Relacionada a um universo de conhecimento ainda recente e em processo de construção, a expressão tem sido empregada em sentidos diversos e, às vezes, conflitantes, que variam de acordo com as filiações teóricas assumidas. Essa multiplicidade de sentidos aparece espelhada nas pesquisas desenvolvidas a respeito do tema, tanto no Brasil e no exterior.

Em função dessa multiplicidade, vários pesquisadores brasileiros têm se lançado à tarefa de mapear os entendimentos formulados a respeito do conceito, tanto na literatura nacional quanto literatura estrangeira. Nesse aspecto, se destaca o trabalho desenvolvido por Elizabeth Pazito Brandão (2007), que busca sumarizar a ordenar parte das reflexões desenvolvidas no campo, desde os anos 1970. Ela percebe a existência de

¹ Trabalho apresentado no XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, realizado em Salvador, Bahia, Brasil, dias 22, 23 e 24 de outubro de 2014.

² Professora do Departamento de Comunicação Social da UFMG, doutoranda em Ciências da Comunicação pela USP - email: fabialima@ufmg.br.

³ Mestre em Comunicação Social pela UFMG e jornalista do quadro efetivo da Câmara Municipal de Belo Horizonte – email: roberto.almeida@cmbh.mg.gov.br.

cinco formas recorrentes de conceituar a comunicação pública, conforme indicamos a seguir.

- Comunicação pública identificada aos conceitos e técnicas da área da comunicação organizacional: Segundo a autora, a comunicação pública está, em muitos países, identificada com a comunicação organizacional, isto é,

a área que trata de analisar a comunicação no interior das organizações e entre elas e seus públicos, buscando estratégias e soluções. Sua característica é tratar a comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com diversos públicos e construir uma identificação e uma imagem dessas instituições, sejam elas públicas ou privadas (BRANDÃO, p. 1).

Nessa perspectiva, marcadamente genérica, falar em comunicação pública significa falar da modalidade de comunicação desenvolvida por organizações com vistas a interagir com seus diferentes públicos, “visando vender (seja uma imagem, seja um produto, seja uma ideia, seja uma fé) visando obter lucro financeiro, pessoa, em status ou poder” (idem).

- Comunicação pública identificada com a comunicação científica: Entendendo o saber científico como um bem capaz de fomentar o desenvolvimento social e comunitário, a comunicação pública é percebida como mecanismo apto a difundir conhecimentos e garantir que ele ultrapassasse os muros das universidades, criando novas possibilidades de transformação social. A comunicação rural e a comunicação para melhoria da saúde pública, nesse sentido, são exemplos de práticas de comunicação que lançaram mão de procedimentos pedagógicos no intuito de mitigar a situação de vulnerabilidade à qual estavam e ainda estão submetidas diversas comunidades do país.
- Comunicação pública identificada como comunicação de Estado ou governamental: essa conceituação parte do pressuposto que é papel do Estado e do Governo estabelecer um fluxo comunicativo com seus cidadãos. Nessa perspectiva, a comunicação é colocada a serviço da cidadania, que envolve tanto o cumprimento quanto o usufruto, a afirmação e a construção de direitos. A comunicação empreendida por governos e pelo Estado coloca em movimento, assim, práticas voltadas para informar o cidadão, para prestar contas a respeito de suas realizações,

para estimular o engajamento cívico e o envolvimento em campanhas, para convidá-lo a cumprir seus deveres (pagar impostos, respeitar as leis, etc.).

- Comunicação pública identificada com comunicação política: a autora entende a comunicação política sob dois ângulos: “(1) a utilização de instrumentos e técnicas da comunicação para a expressão pública de ideias, crenças e posicionamentos políticos, tanto dos governos quanto dos partidos e (2) a disputa perene entre os proprietários de veículos de comunicação (...) e o direito da sociedade de intervir e poder determinar conteúdos e o acesso a esses veículos e tecnologia em seu benefício” (BRANDÃO, 2013, p. 6).
- Comunicação pública identificada como estratégia de comunicação da sociedade civil organizada: abordagem que associa o termo a uma perspectiva de comunicação libertadora, ligada a demandas e práticas populares, que se expressam nas construções das mídias alternativas e comunitárias e nas ações discursivas de protesto capitaneadas por associações, ONGs e movimentos sociais, entre outros.

Brandão percebe que é possível vislumbrar, permeando as diferentes conceituações acima apresentadas, um entendimento compartilhado, segundo o qual a comunicação pública é tratada como a interlocução instaurada entre Estado, governo e sociedade com vistas à promoção da cidadania e à defesa do interesse público no debate das questões que concernem à coletividade. Essa concepção é respalda por autores diversos, dentre eles Duarte (2007), Howani (2013), Kunsch (2012) e Matos (2009) e é a partir dela que avançamos em nosso trabalho.

Comunicação, cidadania e interesse público

Contribui para o caráter fugidio do próprio conceito de comunicação pública alguns dos termos que lhe são associados, tais como cidadania e interesse público. Trata-se, como sabemos, de noções caras às ciências políticas e sociais, ambos dotados de significações plurívocas e instáveis. Neste trabalho, associamos o termo cidadania à ideia de exercício de direitos: sujeitos políticos – os cidadãos – usufruem de garantias conferidas pelo Estado e também as reconfiguram, ampliando, por meio de processos

contestatórios e mobilizatórios os mais variados, os direitos que lhes são assegurados. Cidadania pressupõe, portanto, participação política, que se materializa em práticas inúmeras, como o voto, a intervenção em audiências públicas e fóruns de debate, bem como na atuação estrategicamente planejada de movimentos sociais e de minorias engajados na luta por fazer valer os direitos vigentes, bem como por instituir novos.

Igualmente complexo, o conceito de interesse público, no entendimento de Maia (2011), refere-se ao “bem comum” e ao “bem estar de todos”. Conforme aponta a autora, em sociedades complexas e democráticas como a nossa, marcadas pela existência de uma ordem cultural e eticamente pluralista, os padrões de valor e as definições de “bem” são instáveis e se mantêm em permanente processo de atualização. É, portanto, no curso das trocas comunicativas que os diferentes agentes sociais constroem, permanentemente, os limites e a definição daquilo que vem a ser o interesse público.

Advém desse entendimento uma constatação importante acerca da natureza da comunicação pública. Ela não é apenas prática que permite aos diferentes sujeitos (Estado, governos, movimentos sociais, entidades do terceiro setor) buscar a prevalência do interesse coletivo no tocante a temas politicamente relevantes. Ela é também o processo dialógico que permite a definição conjunta e a construção negociada da própria definição de bem comum. Por meio da comunicação pública, a sociedade conversa consigo mesma, com os governos e com a administração pública com vistas a salvaguardar aquilo que se percebe como sendo de interesse público no tocante a temas os mais diversos, como a gestão do erário, direitos da criança e do adolescente, políticas de educação, saúde e transporte. Nesse processo, no entanto, ela leva os sujeitos a (re)definirem, muitas vezes de forma tensa e conflituosa, a extensão, os limites e a natureza daquilo que a própria comunicação pública persegue: o bem estar e o interesse legitimado da toda a coletividade.

Se assumirmos que a comunicação pública é uma modalidade de comunicação voltada para a promoção da cidadania e da participação cidadã na busca de soluções compartilhadas para os problemas que afetam a vida coletiva, não podemos restringi-la

a iniciativas desenvolvidas por governos e pela administração pública⁴. De fato, a evolução da jovem democracia brasileira é marcada pelo fortalecimento do terceiro setor e da atuação de organizações não governamentais e de movimentos sociais que, no dia a dia, exercem, na cena pública, o papel de protagonistas na promoção do debate sobre temas de relevância política⁵. Sem investir na exploração da controvérsia em torno das diferenciação e das imbricações entre a comunicação pública e a comunicação governamental, assumimos, neste artigo, a intenção de focar a atuação dos governos na promoção da comunicação pública.

A transparência dos poderes instituídos na gestão da coisa pública é, no Brasil, uma exigência constitucional, regulamentada, nos últimos anos, por uma série de leis⁶ que criam novas obrigações para agentes do Judiciário, do Executivo e das casas legislativas, no tocante à prestação de contas e à divulgação de informações de interesse público. Essa não é uma tendência que viceja apenas em território nacional. Em 2006, a Unesco lança o documento “Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação governamental de domínio público”, em que apresenta recomendações importantes acerca do tema. De acordo com o texto, a disseminação aberta e irrestrita da informação do setor público promove a melhoria (...) do bem-estar social geral, à medida que os cidadãos se tornam mais bem informados para tomar decisões sobre a vida cotidiana, seu ambiente e seu futuro (UHLIR, pg. 69, 2006)

Nesse contexto, é ponto pacífico entre os pesquisadores da área que a difusão das informações a respeito dos feitos da administração pública e dos governos é parte essencial da construção cotidiana da vivência democrática. É partir dela que os cidadãos podem tomar conhecimento a respeito da gestão das políticas públicas, condição essencial para o exercício qualificado do controle social e da reivindicação de melhoria capazes de fomentar o alcance do bem comum.

⁴ Entendemos que o governo é responsável pela gestão do Executivo. Já a noção de administração pública remete a todo o aparelho estatal e inclui também, portanto, órgãos de gestão dos poderes legislativo e judiciário. A esse respeito, ver Duarte (2007).

⁵ A política é entendida nesse artigo tanto em sua dimensão institucional, manifesta, por exemplo, na atuação dos governos e dos partidos, quanto na dimensão da atuação cidadã de indivíduos e coletivos organizados na instituição de direitos e na definição do bem comum.

⁶ A título de exemplo podemos citar a Lei Capiberibe (Lei Complementar nº 131 /09) e a Lei do Acesso à Informação (Lei 12.527 /11).

Nesse âmbito, como lembra Duarte (2007), diferentes instrumentos de comunicação são explorados por agentes públicos e governamentais, todos eles voltados para o fortalecimento da difusão de informações de interesse público. Como exemplo, o autor cita balanços periódicos, relatórios, bancos de dados, material gráfico, campanhas publicitárias, discursos, websites e atividades de assessoria de imprensa, voltadas à conquistar espaço no campo de visibilidade pública representada pelos meios de comunicação de massa, como a TV, jornais, revistas e o rádios.

Contudo, a comunicação pública não se restringe à divulgação de informações por parte de empresas, agentes governamentais e do terceiro setor. Ela exige o desenvolvimento de práticas e processos de comunicação que tratem o cidadão como mais do que mero destinatário de mensagens construídas a respeito de temas de pertinência pública. Nesse sentido, a comunicação pública pressupõe a criação de procedimentos capazes de fomentar o engajamento cívico dos interlocutores, estimulando a participação e a intervenção ativa do cidadão na negociação sobre políticas e perspectivas de equacionamento de demandas coletivas. Dessa feita, mais do que receptor, o cidadão deve ser tratado como produtor ativo no processo discursivo, figura apta a propor alternativas e buscar soluções compartilhadas para os problemas que afetam a vida pública. Como afirma Heloiza Matos, a comunicação pública, nesse contexto, deve operar “por meio da instauração de espaços públicos de discussão e por meio da valorização do status do cidadão enquanto agente moralmente capaz de elaborar, expressar e justificar suas posições diante dos outros (MATOS, p. 12, 2009).

Aqui, vale resgatar dois modelos distintos de compreensão do próprio processo comunicativo, cujas implicações se deixam ver nos modos como se discute as e se atua nas práticas de comunicação. Winkin (1998) aponta estas perspectivas como o modelo telegráfico e o orquestral da comunicação. No telegráfico, o autor resgata historicamente o surgimento dos estudos científicos sobre comunicação (estudos esses carregados de interesses mercadológicos), evidenciando as limitações da compreensão hegemônica deste fenômeno como um processo linear de transmissão de mensagem de um emissor para um receptor, através de um canal. Já no orquestral, contrapõe uma

perspectiva interacional em que sujeitos compartilham de um aparato simbólico que os habilita relacionarem-se e produzirem sentido sobre as interações.

É com base neste entendimento relacional da comunicação que temos buscado investigar as práticas comunicacionais no âmbito organizacional (LIMA, 2009; LIMA e BASTOS, 2008). Uma discussão que, em certa medida, dialoga com os pressupostos de Grunig (2009) e seus quatro modelos de relações públicas, destacados na literatura clássica de comunicação organizacional como um modelo de comunicação excelente.

O primeiro modelo, de agência de imprensa/divulgação, descreve os programas de relações públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa. ... O segundo modelo, de informação pública, é semelhante à assessoria de imprensa porque é também um modelo de mão única que entende as relações públicas apenas como disseminação de informações. ... [Esses dois modelos] são modelos ‘assimétricos’ ou desequilibrados, isto é, tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. (...) O terceiro modelo, ‘assimétrico de duas mãos’, utiliza a pesquisa para desenvolver mensagens que provavelmente conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera. (...) As relações públicas assimétricas de duas mãos são (...) um modelo egoísta, porque a organização que o adota acredita estar correta (e o público, errado) e que qualquer alteração necessária para resolver um conflito deve vir do público, e não da organização. O quarto modelo, ‘simétrico de duas mãos’, é baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos. Dado o fato de que o modelo simétrico de duas mãos baseia as relações públicas em negociações e concessões, normalmente é mais ético do que os demais modelos (...) [já que] as relações públicas simétricas de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objeto de negociação, uma vez que quase todos os envolvidos num conflito (...) acreditam que a sua posição é a correta (GRUNIG, 2009, p.31-33).

Grunig (2009) defende que as Relações Públicas constituem um modo de dar não apenas voz, mas poder aos públicos nos processos decisórios das organizações, na medida em que, mais do que acordos, o objetivo primordial de sua atuação é o entendimento. Acrescenta-se a isto sua preocupação em definir como papel deste profissional o de negociar não apenas significados mas o comportamento tanto das organizações como dos públicos.

Mais que isto, há de se destacar que a atuação das Relações Públicas, no âmbito da comunicação pública tomada numa perspectiva relacional, escapa ao investimento habitual que percebemos na construção de práticas e estratégias inclusivas de interlocução se expressa, atualmente, basicamente na exploração de diferentes instrumentos comunicativos voltados para o estabelecimento de “instâncias de

cooperação, compreensão mútua, acordos, consensos e encaminhamentos na busca de soluções” (DUARTE, 2007). Se defende que tais canais de diálogo buscam promover o exercício da cidadania e o alcance de transformações políticas e sociais em benefício do interesse público, tais como podemos citar como a ocorrência das audiências públicas, os fóruns de consulta, as ouvidorias, as centrais de atendimento ao cidadão, os conselhos, websites, redes sociais virtuais e diferentes mecanismo presenciais e mediados que permitem a realização não apenas de consultas públicas, mas de ação organizacional frente ao apelo popular.

O contexto brasileiro e o caso da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

O Brasil tem sido drasticamente afetado, principalmente nas duas últimas décadas, pelos mecanismos de mercado, no âmbito econômico, e pelo acirramento das pressões democráticas, no âmbito político. Mantém há dez anos, como presidente, representantes cujas propostas de governo ancoram-se numa plataforma que busca equilibrar redução das enormes desigualdades sociais com o desenvolvimento econômico. Para isso, e a partir desse contexto, evidencia-se um processo de mudanças na administração pública, desde a segunda metade do século XX, visando trazer mais eficiência e eficácia às ações do Estado, desenvolvendo uma cultura gerencial nas suas organizações. Fruto do paradigma neoliberal e tendo como referência a preocupação com o ajuste fiscal, defende-se o “choque de gestão” como mecanismo para modernizar o Estado, tornando-o menos burocrático e mais competitivo (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.9).

Como pontuado por Abrucio (2003), o modelo gerencial, importado da iniciativa privada, impulsionou os movimentos de reforma do Estado em todo o mundo, desde o início dos anos de 1980, com foco em melhorar o seu desempenho, a partir do atendimento às necessidades dos cidadãos. Vislumbrou-se, então, a necessidade de desenvolvimento das habilidades administrativas dos órgãos do Estado tendo como objetivo o resultado, ou seja, passou-se a falar de gestão pública por resultado.

No âmbito estadual, Minas Gerais é um caso emblemático. Em grave situação fiscal, caracterizada por déficits existentes desde 1996 e pelo atraso no pagamento da

remuneração dos servidores públicos, o Governo do Estado implantou, em 2003, o seu Choque de Gestão, um conjunto de propostas de reformulação da gestão estadual, especialmente do aparato administrativo, visando constituir uma nova cultura organizacional no setor público mineiro. O Choque de Gestão foi dividido em três gerações (SEPLAG, 2014):

A 1ª geração do Choque de Gestão compreendeu o período de 2003 a 2006 e teve como principal objetivo o equilíbrio fiscal, com a integração planejamento-orçamento. Além disso, assumiu-se a inovação na gestão como premissa para o alcance de sustentabilidade. Como mecanismos de desenvolvimento, criou-se uma carteira de Projetos Estruturadores, que pudessem materializar a estratégia e ser monitorados intensivamente por meio de uma metodologia de gerenciamento de projetos e um sistema de contratos de gestão atrelados à remuneração dos servidores, chamado Acordos de Resultado.

A 2ª geração do Choque de Gestão compreendeu o período de 2007 a 2010 e é reconhecida como Estado para Resultados. Com ênfase nos resultados gerados pelas políticas públicas e na qualidade fiscal, houve uma consolidação da cultura de gerenciamento e buscou-se uma gestão eficiente, com foco na gestão setorial, monitoramento e avaliação dos resultados finalísticos.

A 3ª geração do Choque de Gestão trouxe a nova concepção da Gestão para a Cidadania e compreende o período de 2011 a 2014, tendo como premissa a Governança em Rede, ou seja, a atuação transversal do Estado, abrangendo diversas áreas e integrando diversos atores (públicos, privados, terceiro setor e sociedade civil).

A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, SEF-MG, é responsável por prover e gerir os recursos financeiros do Estado em seus 853 municípios. Para isto, conta com um corpo de quase cinco mil servidores. Foi durante a 1ª geração do Choque de Gestão, entre 2003 a 2006, que iniciou seu processo de formulação e planejamento estratégicos, tal como narrado por Campos (2012), adotando como modelo de gestão o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC é fruto de um estudo que envolveu diversas empresas, ao longo do ano de 1990, e que foi liderado por David Norton, principal executivo do Instituto Nolan

Norton, e por David Kaplan, pesquisador da Harvard Business School. Motivados pela crença de que os métodos de avaliação de desempenho empresarial estavam obsoletos e pelo objetivo de desenvolver um novo modelo que ultrapassasse a dimensão meramente financeira para criação de valor nas empresas, o estudo integrou interesses acadêmicos e mercadológicos, sendo rapidamente tomado como referência para novos estudos e como sistema de gestão para as empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O sistema de indicadores balanceados preconizado pelo BSC fundamenta-se na identificação de indicadores de diversas naturezas na organização que possam fomentar a mensuração de seu desempenho numa perspectiva global. Assim, além de incorporar em sua metodologia não apenas a perspectiva financeira ou contábil, mas também a dos clientes, a dos processos internos, e a do aprendizado e crescimento, o sistema busca equilibrar (ou balancear) as dimensões dos objetivos de curto e longo prazos; as de tendência e de resultado; as do ambiente interno e externo; além das medidas financeiras e não-financeiras, já mencionadas.

São cinco os princípios do BSC: o primeiro destaca o papel da liderança executiva para mobilizar a mudança, defendendo que o mesmo não deve ser visto como um programa de mensuração e controle, mas sim como um programa de mudança. De fato, trata-se de um processo que tem início na mobilização, quando se desloca a governança, para depois ser considerado um sistema gerencial que institucionaliza a estratégia e os novos valores culturais⁷. O segundo princípio foca a tradução da estratégia em termos operacionais, tendo como principal ferramenta os mapas estratégicos e os *balanced scorecards* – e aqui falamos realmente dos sistemas de mensuração, a partir de relações de causa e efeito que evidenciam o impacto das ações em resultados. Já o terceiro princípio visa alinhar a organização à estratégia, desdobrando as formulações corporativas ao nível das áreas de negócio. Como quarto princípio, a proposta de transformar a estratégia em tarefa de todos, de modo que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito – e, muitas vezes, vinculando a remuneração por incentivos ao *balanced*

⁷ Cabe aqui ressaltar que o modelo do BSC é expressamente do tipo *top-down*, ou seja, prevê o alinhamento estratégico “de cima para baixo”, respeitando um processo hierárquico norteado pela missão e objetivos organizacionais.

scorecard. Por fim, o quinto princípio defende que a estratégia deve ser um processo contínuo, ou seja, precisa ser suportada por um sistema de gestão.

Com essa breve apresentação percebemos que, apesar de, num primeiro momento, a comunicação não ter recebido especial atenção dos pesquisadores nem dos gestores das empresas que passaram a adotar o BSC, rapidamente ficou latente que o objetivo de tornar a estratégia uma realidade organizacional somente seria alcançado pela comunicação. Se os sistemas de gestão tornavam-se mais sofisticados, o desafio agora era desenvolver a competência comunicativa das organizações visando com que os indivíduos alinhassem seus esforços aos objetivos organizacionais, ou seja, praticassem a estratégia – o que pressupõe seu conhecimento e apropriação pelos atores organizacionais, bem como a construção de sentido a partir de um determinado quadro simbólico compartilhado. Desse modo, a disseminação do BSC, como um sistema que pretende fazer comunicar e ensinar a estratégia que está sendo implantada, relaciona-se diretamente com o reconhecimento da dimensão comunicacional como uma das vertentes mais estratégicas para as organizações contemporâneas.

Neste ponto, chama a atenção o modo como os formuladores do BSC compreendem o fenômeno comunicativo. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.210), “a comunicação da visão e da estratégia da empresa aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de marketing. As metas dessa campanha são idênticas às das campanhas tradicionais: gerar conscientização e influenciar o comportamento”. Ora, muito pode-se discutir sobre a fragilidade do modelo comunicacional encampado na noção de *endomarketing*⁸, especialmente como sinônimo de comunicação interna. A perspectiva funcional da comunicação, de modo geral, está bem ligada aos primeiros modelos teóricos formulados e pouco têm a contribuir para uma visão mais alargada do fenômeno, por um viés relacional.

Nos parece claro que o primeiro passo de um programa de comunicação interna deve ser prover seus públicos internos de informação, já que o acesso à informação é essencial para que se possa agir sobre ou com base nela. No entanto, informação não garante engajamento e o risco na adoção de um modelo cuja fragilidade consiste no

⁸ A noção de endomarketing refere-se às práticas de marketing voltadas ao público interno de uma organização, ou seja, considerar seus funcionários como clientes internos.

modo como reduz e simplifica a comunicação, um de seus pilares, nos parece colocar em cheque todo o modelo conceitual por ele defendido.

A comunicação interna da SEF-MG a partir da implantação do BSC

Em seu processo de implantação da estratégia, a SEF-MG desenvolveu seu mapa estratégico (corporativo) e mais doze mapas das suas áreas de negócio, cada um contando com cerca de vinte objetivos estratégicos. Para cada um desses foi criado pelo menos um indicador, com sua respectiva meta para avaliação dos resultados, o que levou à construção de um modelo com cerca de 500 indicadores.

Para operacionalizar o processo de implantação da gestão estratégica, foi criado o portal da gestão estratégica, com o banco de dados do BSC, bem como passou-se a adotar uma sistemática de reuniões periódicas, do nível operacional ao estratégico, para acompanhamento dos resultados.

Em termos de ações comunicacionais, de modo mais estrito, foi criado um comitê de comunicação especificamente para a gestão estratégica, uma identidade visual (também específica para a gestão estratégica), banners dos mapas estratégicos, o portal da gestão estratégica, além da promoção de encontros de sensibilização dos servidores e gerentes, envio de mensagens eletrônicas, e adoção de um sistema de aferição dos indicadores e metas (CAMPOS, 2012).

Contudo, não é a extensão ou a diversidade das ferramentas e instrumentos comunicacionais criados ou adotados que indica o quão estão ou podem vir a estar engajados os servidores com a estratégia organizacional. Nossa atenção tem buscado problematizar até que ponto a comunicação organizacional, referenciada no BSC, mais fala da estratégia (divulgação) do que é, de fato, estratégica (relação). Em que medida mais informa sobre a estratégia do que a comunica, no sentido de torná-la compartilhada (ou seja, construída nas relações).

Há de se considerar, é claro, as especificidades na implantação da metodologia BSC num órgão governamental, a começar pela falta de espaços para problematização sobre o desejo dos servidores em alinhar-se a um movimento maior, como um projeto considerado político-partidário, por exemplo. A SEF-MG realiza pesquisas periódicas

com seu corpo de servidores para avaliação do Grau de Orientação Estratégica, a partir de certas dimensões de interesse organizacional, que apontam se os funcionários estão (e quanto estão) ou não alinhados à estratégia organizacional. Mas, poderíamos nos perguntar se seriam essas as questões de maior interesse para os servidores e a quais resultados elas podem ou não conduzir, bem como para que (ou para quais interesses) servem os resultados. Enfim, o modelo do BSC nos apresenta diretrizes bastante definidas para implantação de um sistema de gestão da estratégia sem, no entanto, necessariamente sustentar-se numa base relacional da comunicação. Por isto, parece-nos extremamente importante que se desenvolvam análises críticas sobre as realidades organizacionais no âmbito dos órgãos governamentais, tendo como objeto os processos comunicacionais.

Perspectivas da comunicação no âmbito da implantação do BSC

Neste artigo, defendemos que o que define a comunicação pública não é a natureza institucional de seus promotores mas, ao contrário, as finalidades estratégicas que ela persegue, atreladas, como afirmamos, à promoção da cidadania e à busca pelo bem comum. Nesse sentido, cabe perguntar, em que medida, o governo do Estado, a partir do caso da SEF-MG, tem se mostrado apto a desenvolver iniciativas de comunicação capazes de mobilizar o engajamento não só do público externo, mas também de seus públicos internos, em torno do debate sobre o modelo de gestão atualmente implantado.

Percebemos que um dos problemas dos quais padece o modelo de comunicação empregado pelos órgãos do Estado está ligado à limitação de seu escopo à dimensão da divulgação de feitos institucionais. Os chamados “Programas de Comunicação e Educação” preconizados por Kaplan e Norton (1997) constituem-se como importantes canais de difusão dos planos de metas e das expectativas das empresas. Contudo, os funcionários (ou servidores), até então, aparecem mais como destinatários de mensagens que buscam legitimar as inovações promovidas pelo BSC do que como interlocutores realmente co-responsáveis (e ativos) no processo de sua implementação e problematização.

Nesse contexto, cabe-nos perguntar como a Secretaria tem mobilizado procedimentos da comunicação pública (e das Relações Públicas) para engajar seus públicos internos no debate necessário para a implementação do BSC e para o alinhamento dos envolvidos nos procedimentos de gestão propostos. A pesquisa de doutoramento desenvolvida a respeito do tema vai, a partir das reflexões até aqui desenvolvidas, investir na análise dos fios discursivos e das propostas de interação abertas pela SEF-MG, no intuito inclusive de possibilitar que as inovações implicadas nos procedimentos de administração pública adotados, de fato, conquistem a adesão dos envolvidos, abrindo portas para o alinhamento na direção da implantação da estratégia. Uma conquista somente possível pela comunicação.

Referências bibliográficas

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (orgs). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 173-199.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Editora Atlas, 2007, pg 34-46.
- CAMPOS, Aline Chevrand. *Gestão Estratégica: análise da adesão dos servidores ao modelo implantado na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2012.
- DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Editora Atlas, 2007, p. 59-71.
- GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.
- HASWANI, Mariângela Furlan. *Comunicação Pública: bases e abrangências*. 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUNSCH, Margarida. Comunicação Pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (org). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 2012, p. 13-30.
- LIMA, Fábila P. *Midiatização empresarial: estratégias de legitimação e interlocução a partir de um canal televisivo de marca*. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: PUC Minas, 2009.



LIMA, Fábila P. ; BASTOS, Fernanda . Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA; Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. (Org.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora e Editora Senac Rio, 2012, p. 25-48.

MAIA, Rousiley. Em busca do interesse Público. Tensões entre argumentação e barganha. In: KUNSCH, Margarida (org.). *Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, pg 259-276.

MATOS, Heloiza. A comunicação pública no Brasil e na França: desafios conceituais. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba PR, 4 a 7 de setembro de 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública*. São Paulo: Atlas, 2012.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Choque de Gestão. Disponível em: <http://www.choquedegestao.mg.gov.br>. Acesso em: 10/03/2014.

WINKIN, Yves. *A nova comunicação*. Campinas: Papirus, 1998.