“***NÃO É PRECISO TER OLHOS ABERTOS PARA VER O SOL, NEM É PRECISO TER OUVIDOS AFIADOS PARA OUVIR O TROVÃO. PARA SER VITORIOSO VOCÊ PRECISA VER O QUE NÃO ESTÁ VISÍVEL”.***

***TZU – A ARTE DA GUERRA***

**7. INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E COMUNICAÇÃO NO ESPAÇO PÚBLICO**

**METODOLOGIA DA AULA:**

Do ponto de vista metodológico, o programa se constitui de um conjunto de informações, e experiências articuladas de maneira a fornecer uma espécie de espelho a provocar em cada participante algumas reflexões sobre suas crenças valores, seu comportamentos e experiências, suas possibilidades e limites na condução das inúmeras situações com as quais está envolvido , no papel que ocupa em sua entidade e ou comunidade.

***RESULTADOS ESPERADOS:***

*Ao final da disciplina o participante deverá:*

* *Ter uma visão clara sobre empreendedorismo, Inovação e Comunicação no Setor Público ;*
* *Ter assimilado os principais conceitos no que diz respeito à função do gestor empreendedor;*
* *Ter identificado o papel do Líder no implante de práticas de inovação no setor público;*
* *Ter sido estimulado à participação efetiva no âmbito da comunicação;*
* *Estar preparado (a) para responder questões concernentes ao conteúdo apresentado.*

**7.1 INOVAÇÃO E OS DESAFIOS DO SETOR PÚBLICO**

A inovação vem ganhando cada vez mais espaço no setor público. Assim como esse tema se difundiu na iniciativa privada nos últimos dez anos, as instituições públicas e seus gestores também começam a enxergar as possibilidades decorrentes de uma abordagem estruturada de **gestão da inovação**. Os desafios relacionados ao setor público são muitos. Dependendo da esfera e do objetivo do órgão em análise, as necessidades mudam.

O combate a desigualdade, o excesso de burocracia, serviços ineficientes (em qualidade ou quantidade), o combate a corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados pressionam os governantes. Desafios existem quanto às políticas públicas referentes ao *ambiente, criminalidade e desigualdade social*

Somado a isso a baixa motivação de colaboradores de boa parte dos órgãos públicos criam um contexto que precisa ser trabalhado de forma estruturada e proativa para mudar.

Recessões e crises requerem uma habilidade de todos os setores para buscar maior eficiência e alternativas para operarem em situações adversas. Afora isso, a crescente pressão por melhores serviços e o limite da capacidade das empresas em pagar mais impostos geram uma pressão para que o estado cumpra seu papel. E se queremos realmente ampliar a qualidade e disponibilidade dos serviços públicos será necessário desenvolver **inovaçõe**s na forma como eles são entregues e executados.

A inovação no setor público requer uma abordagem diferente do setor privado. Até o momento pouco tem se falado de metodologia para abordá-la com as especificidades necessárias para sistematizar tais iniciativas. Nesse contexto surge a necessidade de ampliarmos a discussão sobre a **gestão da inovação no setor público.**

**SETOR PRIVADO X SETOR PÚBLICO - DIFERENÇAS E ESPECIFICIDADES**

Por definição, cabe uma discussão entre os conceitos relacionados a empresas privadas e públicas. Falando de gestão pública a questão do ineditismo muitas vezes é relativizada ao próprio adotante, diferentemente do mercado onde normalmente existem padrões competitivos estabelecidos. Por alguns serviços serem exclusivos do setor público (como por exemplo, emissão de documentos, controle de trânsito, fiscalização ambiental e outros) o fator de comparação está relacionado a si mesmo, ou seja, inova - se para poder estabelecer um padrão superior de práticas anteriormente existentes, produzindo assim um melhor resultado.

*No caso do setor público, os interessados podem ser a sociedade e os servidores das instituições. Quando falamos de inovações voltadas aos cidadãos, além do efeito positivo do aumento de eficiência temos também a melhoria da percepção do cidadão perante o trabalho realizado, o que politicamente é valorizado pelos gestores públicos*.

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E O DESENVOLVIMENTO OU APLICAÇÃO DE NOVIDADES QUE TRAGAM RESULTADOS POSITIVOS**.

Um fenômeno bastante comum no setor público é a combinação de adequações e inovações. As adequações são chamadas por alguns de inovações adotadas, ou seja, trazer para o contexto da organização pública processos, tecnologias ou serviços que já foram implementados em outros locais geográficos ou organizações e replicá-las.

O processo de tomada de decisão e tomada de risco, de alocação de recursos, a motivação das pessoas, os padrões de resultados buscados e metas precisam ser organizadas adequadas para a inovação acontecer.

Vejamos o caso da aceitação ao risco. É da natureza do processo de inovação a tomada do risco ao fazer algo inédito ou novo para o contexto aplicado. Sendo assim, a liderança política estando sempre expostos à exposição pública e cobertura da mídia tende a ser pouco audacioso nos projetos, evitando as conseqüências de prejudicar sua imagem pessoal em função de eventuais projetos malsucedidos.

***A pressão de curto prazo também muda a perspectiva de adoções de inovações. Com a racionalidade de começar, desenvolver e terminar dentro de períodos de mandato muitas ações tem o processo de desenvolvimento inadequado ou somente são aprovados projetos de curto prazo, inibindo inúmeros bons projetos que demandariam mais tempos.***

**BARREIRAS PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO PRINCIPAIS ENTRAVES À INOVAÇÃO**

Inúmeras barreiras existem no setor público para que a inovação possa se tornar uma realidade. Essas barreiras são de ordem **legal, administrativa, cultural ou mesmo políticas**. Podemos citar por exemplo a pouco abertura para experimentos como forma de alavancar a inovação no setor público. Há Inúmeras outras como:

* **FALTA DE APOIO DAS LIDERANÇAS POLÍTICAS E TÉCNICAS**: falta de visão das lideranças quanto à importância de estruturar a inovação e dos impactos positivos que podem advir dessas iniciativas.
* **FALTA DE INCENTIVOS PARA OS FUNCIONÁRIOS** – limitação legal ou de política de recursos humanos que não incentiva a participação e promoção da criatividade.
* **RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS**– muitas vezes decorrente da visão que inovar significa mais responsabilidades ou trabalho sem retornos mensuráveis.
* **ACEITAÇÃO DO INCERTO PELOS USUÁRIOS DOS SEUS SERVIÇOS** - baixa predisposição dos usuários de serviços em aceitar mudanças ou novidades que demandem o desenvolvimento de novas habilidades.
* **EXIGÊNCIAS REGULAMENTARES**- excesso de burocracia que torna o processo de inovação lento ou restringe a possibilidade de execução de projetos com maior grau de incerteza.
* **FALTA DE RECURSOS HUMANOS OU FINANCEIROS**
* Insuficiência de planejamento ou disponibilidade de recursos que possam ser alocados em projetos inovadores.
* **CULTURA DE AVERSÃO AO RISCO NA SUA ORGANIZAÇÃO**– baixa aceitação ao risco e necessidade de previsibilidade no desenvolvimento dos projetos.
* **RESULTADOS DE CURTO PRAZO**– muitos gestores levam em consideração a questão temporal no desenvolvimento dos projetos, querendo angariar resultados políticos provenientes das inovações.

**GESTAO DA INOVAÇAO NO SETOR PÚBLICO**



**1. LIDERANÇA POLÍTICA E TÉCNICA**

É necessário visão política em fazer da inovação uma bandeira no setor público. A atividade requer suporte , para que realmente um processo de mudança seja colocado em prática. A liderança política deve garantir suporte para que as lideranças dos diferentes níveis do setor público possam colocar em prática a estratégia definida. Sem um programa institucional de governo pouco se consegue mobilizar as demais liderança se colaboradores do serviço público. Porém não basta um programa bem elaborado se não houver um engajamento e mobilização das lideranças de gestão. São elas que têm a capacidade de tornar as intenções da liderança política em realidade, suportando as equipes e mantendo o alinhamento dos propósitos

**2 – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS**

O setor público vive diferentes desafios e prioridades que devem ser estabelecidas através de uma estratégia de inovação bem formulada. Definir um estratégia é fazer escolhas portanto deixar a inovação sem um direcionamento é a pior das estratégias. Além de definir prioridades, faz para da estratégia a definição de orçamento para suportar as iniciativas de inovação no setor público.

***SERVIÇOS***

1- **Oferta** – introduzir novos serviços até então inéditos para os públicos alvo.

2- **Desempenho** – desenvolver novidades que aumentem a velocidade ou qualidade dos serviços prestados.

3- **Canal** – desenvolver novidades para melhorar a acessibilidade ou mesmo um novo canal para os serviços existentes

**ORGANIZACIONAL**

4- **Gestão**: novas abordagens de gestão, organização do trabalho, estrutura organizacional e outras que melhorem o desempenho das atividades executadas.

**PROCESSO**

5- **Tecnológicas**: novas tecnologias ou novos sistemas de gestão da informação que melhorem o desempenho das atividades executadas.

6- **Custos**: são aquelas modificações de procedimentos ou sistemas de operação que reduzem os custos dos serviços prestados aos usuários/cidadãos.

7**- Comunicação:** novos métodos de promover as organizações, serviços ou maneiras de influenciar o comportamento dos indivíduos e a sociedade.

**REGULATÓRIA**

8- **Políticas Públicas**: criação de novas políticas de governo e leis que melhorem significativamente o bem estar dos cidadãos, o meio ambiente ou a economia.

**3 – GOVERNANÇA**

A estratégia de inovação define a arquitetura organizacional que irá suportar a inovação no setor público. Abaixo apresentamos alguns modelos que podem ser utilizados.

• **P & D Orientado-**Planejamento e Desenvolvimento- uma visão tradicional de inovação, onde especialistas desenvolvem uma ideia normalmente de caráter tecnológico. São pessoas dedicadas que conduzem as diferentes etapas do processo de inovação.

• **Participativo** – empregados contribuem para resolução de problemas e melhoria contínua. Esse é o modelo mais democrático que requer envolvimento e participação dos colaboradores desde a geração de ideias até a execução.

**Rede de Inovação** – é o modelo de trabalho que envolve stakeholders externos à organização pública como usuários, universidades, outros agentes públicos e os cidadãos em geral. Utiliza a lógica da inovação aberta para as diferentes etapas do processo da inovação.

• **Projetos** – abordagem por projeto e times. Montagem de força-tarefa com grupo selecionado de pessoas, podendo ser parcial ou dedicação exclusiva mas com caráter temporário até a conclusão da iniciativa.

**4 – CULTURA DE INOVAÇÃO**

Criar um ambiente de trabalho desafiador, que estimule os colaboradores a utilizar sua criatividade, colaborar com outras pessoas e propor novas ideias. Passa pelo layout corporativo, comunicação interna, estabelecimento de incentivos, sensibilização e capacitação dos colaboradores e definição de metas individuais e coletivas.

Segundo estudos realizados por especialistas de Harvard, Insead e Wharton, apenas 1/3 da nossa criatividade é decorrente de questões genéticas. Os restantes 2/3 são frutos do desenvolvimento pessoal e do ambiente. Na prática isso significa que as competências relacionadas à inovação podem ser desenvolvidas e estimuladas em qualquer pessoa.

Atualmente existem treinamentos e ferramentas que possibilitam sensibilizar os colaboradores para a inovação. Uma vez sensibilizados eles precisam dominar as ferramentas para colocar em prática a inovação no dia a dia.

Implementar uma filosofia ou cultura voltada para inovação também requer uma abordagem estruturada quanto à gestão da mudança. Uma abordagem estruturada para garantir que as diferentes ações de sensibilização e mudança de processos venha acontecer é necessária.

**5 – PROCESSO DE INOVAÇÃO**

O processo de inovação no setor público inicia na busca por insights e vai até a difusão das inovações desenvolvidas. Pode-se estabelecer uma seqüência de 5 etapas principais:

* **Geração de Insights –** a partir de problemas, do monitoramento da paisagem tecnológica e de oportunidades ao qual o setor público está envolvido.
* **Idealização** – é a etapa de geração das ideias, inspiradas nos insights. Utiliza uma série de ferramentas para potencializar as novas ideias.
* **Seleção** – classificação, priorização e estruturação das principais oportunidades. Essa etapa também requer a busca de recursos para desenvolvimento dos projetos.
* **Experimentação** – etapa de validação dos conceitos, redução das incertezas e preparação da implementação e difusão.
* **Difusão** – etapa necessária para os projetos e benefícios acessíveis aos públicos alvo .Equivale a etapa da comercialização no setor privado porém no setor público o foco é difusão da inovação e dos seus benefícios

**6 – CONEXÃO COM STAKEHOLDERS**

No processo de inovação na gestão pública é preciso incorporar a visão da co-criação e inovação aberta. Dependendo da estratégia de inovação deliberada deve-se determinar os atores que irão apoiar na busca de ideias, validação de conceitos e desenvolvimento conjunto.

Além da óbvia relação com os usuários dos serviços, cabe também a gestão pública se aproximar das universidades, institutos de pesquisa e da iniciativa privada para desenvolvimento ou incorporação de tecnologias ou novos componentes.

**7 – GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Uma das principais matérias primas da inovação é o conhecimento. Esse insumo importante precisa ser gerenciado de forma adequada para garantir que a identificação ,integração, criação e compartilhamento seja feito pela administração pública.

Os processos organizacionais, pessoas e ferramentas precisam estar disponíveis e funcionando para alimentar o processo de inovação. Um dos grandes desafios da gestão da inovação no setor público é poder aproveitar bem os conhecimentos já internalizados,assim como criar os mecanismos de identificação e absorção de novos que sejam relevantes. Através de uma abordagem estruturada de gestão do conhecimento cria-se as condições para que haja a internalização, socialização, externalização e combinação dos conhecimentos necessários para inovar

**8 – MÉTRICAS E FERRAMENTAS**

Um conjunto de indicadores e metas garantem que a avaliação das iniciativas seja permanente. Podemos dividir os indicadores em 4 grandes categorias: **contexto, processo estratégia e resultados**.

* ***Contexto****: são os indicadores que monitoram o quão bem estamos conseguindo criar um contexto favorável à inovação. Podem estar relacionados aos investimentos em inovação,envolvimento das pessoas e liderança,*
* ***Processo****: servem para controlar a eficiência da execução das diferente etapas do processo de inovação no setor público. Podem estar relacionados à identificação de projetos.*
* ***Estratégia****: monitoram o atendimento da estratégia de inovação e o desenvolvimento das inovações. Pode-se monitorar o desempenho em relação aos tipos de inovação e atendimento das temáticas definidas.*
* ***Resultados****: servem para o impacto das iniciativas desenvolvidas pela instituição. Difusão, melhorias nos serviços e na qualidade de vida, ganhos de produtividade, satisfação dos cidadãos e colaboradores, reconhecimentos recebidos e outros efeitos socioeconômicos decorrentes das atividades.*

**MATERIAL COMPLEMENTAR:**

**

|  |
| --- |
| **ASSISTA**  <https://www.youtube.com/watch?v=EhDHCbM7xFI> |

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....Escolhemos para você, um artigo:**

|  |
| --- |
| Resultado de imagem para IMAGEM DE LEITURA ADULTO  Metodologia desenvolvida pela Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação  <https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/05/os-caminhos-para-o-empreendedor-inovar-no-setor-publico.html>  http://www.wegov.net.br/praticas-de-inovacao-em-gestao-publica-ebook-da-pra-fazer/ |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. MARIA AUDIZIA GODINHO**  **Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.** |

**REFERÊNCIAS:**

BACKES, A. L. (2015). Mudança organizacional na perspectiva subjetiva do funcionário: implicações na sustentação e reconstrução de sua identidade. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 11 (3).

BACON, K. (2014). Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. Revista do Serviço Público, 50 (4), 81-91

BERTERO, C. O. (1976). Mudança organizacional e processo decisório. Revista de Administração de Empresas, 16 (2), 29-40.

BRANDÃO, S. M., & Bruno-Faria, M. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. Revista de Administração Pública, 47 (1), 227-248

FARIA, Bruno M. F. FONSECA, M. V. A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos/CultureofInnovation: ConceptsandTheoreticalModels. Revista de Administração Contemporânea, 18 (4), 372.

GUIMARÃES, R. S. MARQUES, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. Revista de Administração FACES.



**7.2 EMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PUBLICO**

*“Os princípios mais importantes da gestão empreendedora são:* ***foco no resultado; autonomia e responsabilização; construção de boas parcerias; trabalho em rede; gestão da informação; transparência, diálogo público e avaliação.”***

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**:

**Empreendedorismo e inovação** podem ser úteis ao setor público,mormente com o uso de inovações organizacionais, que têm como foco **“as pessoas e a organização no trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências”**

Há um entendimento de que as mudanças de paradigmas advindas da globalização, e que abrangem todas as áreas política, econômica, social, cultural, tecnológica, ambiental, estão reverberando na humanidade toda e, conseqüentemente, no setor público, de forma a exigir deste a construção de um novo modelo de gestão pública.

Os temas do **empreendedorismo e da inovação** têm sido pouco estudados quando se referem ao setor público, de forma que ainda faltam interpretações mais exatas sobre o que significa ser um empreendedor público.

O setor público é composto por diversas instituições que afetam a vida das pessoas. Estas instituições, que incluem organizações políticas e estruturas que determinam e implementam leis, provêm serviços sociais e públicos básicos, compõem um sistema que atua em áreas como assistência social, educação e saúde, isto é, essenciais para a sociedade.

Um modelo de gestão empreendedora no setor público pode ser uma alternativa para responder às mudanças atuais que ocorrem em todo o mundo e agregar valores aos serviços prestados à comunidade.

Note-se que “***o empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência”. Assim, “a importância da gestão eficiente na Administração Pública é tema corriqueiro e sempre atual no país em que vivemos”***

“A necessidade crucial de mais eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento social. No mesmo compasso, **o princípio da eficiência é composto pelas seguintes características**: “***direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca pela qualidade”.***

**O princípio da eficiência é “conseqüência lógica do Estado de Direito organizado” e “*toda a sociedade almeja que os serviços públicos sejam realizados com adequação às suas necessidades, já que todos contribuem efetiva e incondicionalmente para a arrecadação das receitas públicas”.***

Neste cenário, ***o governo empreendedor*** *orientado por missões, metas e objetivos, tem poder de realização mais expressivo que o governo que atua no molde burocrático*. O desafio atual para o setor público parece ser o de desenvolver uma cultura de inovação, de forma que possa oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações públicas. O uso do empreendedorismo e de inovações organizacionais podem ser ferramentas para que o gestor público atinja seus objetivos com maior eficiência.

Uma vez que as Universidades são apontadas como as instituições com papel fundamental no processo de ensinar e difundir o empreendedorismo, o que pode levar não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante , o que pode levar, não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante.

O empreendedorismo é muitas vezes concebido como a inovação, criatividade, criação de novas organizações ou algum tipo de novidade, concepção sob a qual o empreendedorismo ocorreria em empresas, governo e universidades. Mas, o fator novidade, por si só, é incompleto e simplista, havendo conceituações adicionais de empreendedorismo que são úteis para a compreensão da inovação no setor público. Os estudiosos focam em empreendedorismo não como um indivíduo ou tipo de empresa específica, mas como uma função que pode ser executada por uma variedade de indivíduos em diferentes circunstâncias.

***O empreendedorismo público pode reunir uma combinação de recursos públicos e privados para tirar proveito de oportunidades sociais, sendo a qualidade dos arranjos institucionais de apoio ao empreendedorismo público.***

Tanto empreendedores privados como públicos percebem diferenças entre o potencial e o real resultado ou desempenho, e tentam recursos para diminuir esta lacuna. Enquanto empreendedores privados tentam uma forma de adquirir recursos, conseguir receitas ou diminuir custos, os públicos procuram angariar recursos para implementar o cumprimento da finalidade pública ou do interesse social com um desempenho melhor. O fechamento de lacunas entre o desempenho potencial e o real é fundamental para o empreendedorismo público também discutem a questão do empreendedorismo no século XXI.

Outro desafio seria a criação de novas organizações públicas, pois o empreendedorismo público também pode ser concebido como o surgimento e crescimento de novas organizações formais, como agências governamentais, empresas sem fins lucrativos ou sociais. Nesse caso, os empreendedores públicos são os indivíduos e os grupos que identificam oportunidades para alcançar os objetivos sociais ou políticos e investem recursos para atingir tais finalidades.

A iniciativa privada ocorre em um contexto público, e ação pública é realizada por atores individuais, de forma que o governo moderno contém elementos de comportamento empreendedor privado e público que sinalizam para a ideia de que o empreendedorismo é um fenômeno público de gestão.

**Por fim, assim define empreendedorismo público:**

***O empreendedorismo público é um fenômeno gerencial e as ideias empreendedoras são enquadradas, desenvolvidas, perseguidas, institucionalizadas e promulgadas por meio de processos que podem ser análogos aos dos empreendedores privados. E, para realizar os interesses públicos, se demanda esforços criativos, exigindo uma abordagem mais sofisticada sobre a gestão da inovação no domínio público.***

******

A reorganização do sistema de trabalho, dentre outras, e o governo está não só a mercê de suas conseqüências, como também está envolvido na tentativa de orientar este desenvolvimento. Existem conseqüências para as relações com a sociedade e também para a gestão das organizações públicas.

Os participantes em organizações públicas devem se comportar cada vez menos como clássicos burocratas e cada vez mais como um agente independente e inovador. O empreendedorismo público não só é necessário para se adaptar à evolução na demanda, mas também é estimulado por novas formas de concorrência no lado da oferta de prestação de serviços públicos, uma vez que as instituições privadas sem fins lucrativos não-comerciais sofreram uma processo de revitalização, empregando o conceito de “**empreendedorismo social”** para reformular a prestação de serviços aos seus clientes. Todavia, as organizações públicas diferem de organizações privadas.

O empreendedorismo público não resulta na produção como em um mercado consumidor, com todos os elementos correspondentes do mercado, mas contém uma combinação de prestação de serviços públicos (com o interesse público como objetivo) com condições de quase-mercado (resultando em eficácia e eficiência na implementação e produção).

**2 FOCO DE ANÁLISE**

O agente empreendedor é *conceituado como:****afigura daquela pessoa que “percebe oportunidades de crescimento nas circunstâncias mais comuns, não se abate ao encontrar problemas, encara-os como desafios para o crescimento contínuo; entusiasma-se, pois acredita que se existe um problema há solução”***

**CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES:**

* **Visão holística,** pois apresentam capacidade de enxergar os cenário de uma forma que outros não conseguem, eles são ágeis e disciplinados, comprometidos com seus objetivos e possuem competência de persuadir as pessoas a sua volta, pois conseguem sensibilizá-los a se engajarem no seu projeto;
* **São líderes ,**e por intermédio desta qualidade contribuem para o desenvolvimento do país a partir da geração e concretização de suas ideias;
* **Introdutor de novas ideias -**consiste em elencar os aspectos importantes em sua figura, tais aspectos seriam: versatilidade, ambição ,tanto relativa à criação e expansão de oportunidades, capacidade de levantar recursos, e a capacidade de reduzir os riscos inerentes à sua atividade.

As características de comportamento empreendedor: são comportamentos que impelem os indivíduos a buscarem atividades desafiantes, levando-os a transformar as condições ambientais a partir dos seus próprios objetivos; planejamento, pressupondo o conhecimento dos processos para conduzir a organização em certa direção, que na visão do indivíduo é a correta, envolvendo a capacidade de adquirir informações e analisar uma oportunidade e suas perspectivas diante de um ambiente adverso; constituindo a capacidade de desenvolver as atividades conforme foram planejadas e a devida cooperação e ação, a fim de que os objetivos inicialmente traçados sejam alcançados.

**Cinco características de comportamento empreended**or:

* *busca de oportunidade e iniciativa;*
* *coragem para correr riscos calculados;*
* *exigência de qualidade e eficiência;*
* *persistência e comprometimento;*
* *Planejamento, incluindo: busca de informação, estabelecimento de metas e monitoramento sistemáticos.*

*Inovar exige uma boa dose de* ***Criatividade****,que como muitos a idealizam, é uma ilusão. Ainda hoje há o predomínio da tendência de se conceber a criatividade apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica, centrada no indivíduo e dependente de fatores como estilos de pensamento, características de personalidade, valores e motivação pessoais*.

Essa visão antropocêntrica da criatividade tem sido questionada e o papel vital de fatores do contexto e das forças sociais têm sido posto em relevo, pois a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações.

Dentre os fatores ambientais que influenciam e inspiram o indivíduo, destacam-se as características de seu ambiente de trabalho, que podem contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão. Não se pode deixar de lembrar que o indivíduo exerce também uma influência no seu ambiente de trabalho, afetando o clima psicológico prevalente nesse ambiente. O comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, ou fora dele, sofre ainda influência de fatores de ordem sócio cultural, como valores e normas da sociedade, que contribuem de forma considerável para o cultivo da criatividade ou para sua repressão.

***Características do indivíduo que se relacionam com a criatividade são observadas em indivíduos que se destacam pela produção criativa, como: um elenco de traços de personalidade; automotivação; habilidades cognitivas especiais; expertise na área; e habilidades grupais.***

A criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento, que têm suas raízes mais profundas na cultura. Tanto as normas, como as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão. Até mesmo o que é considerado criativo sofre influência do contexto histórico-social.

.

**O QUE É INTRAEMPREENDEDORISMO**

É a versão em português da expressão ''intrapreneur'', que significa **empreendedor interno**, ou seja empreendedorismo dentro dos limites de uma organização já estabelecida. O termo ''intrapreneur'' foi utilizado pela primeira vez em 1985 por Gifford Pinchot.

Ações empreendedoras no setor público de preendem-se do impulso do intraempreendedor no esforço de agir com conseqüências políticas, econômicas e culturais), motivado pela inquietude e pelo desejo de mudança .

*O* ***intraempreendedorismo*** *no serviço público representa para a sociedade um papel inovador e proativo de modo a auxiliar na implementação de políticas públicas aprimoradas que melhorem a qualidade de vida da população. Ademais, o conceito inclui a geração de alternativas originais, a evolução contínua de processos internos e o desenvolvimento de soluções inovadoras que combinem necessidades sociais às necessidades econômicas da sociedade.*

A respeito do **intraempreendedorismo** em organizações públicas como um fenômeno permeado por características peculiares e próprias, há estudos sobre a necessidade de manuseio diferenciado do empreendedorismo em organizações públicas, que se diferenciam de organizações particulares no que diz respeito aos objetivos, ao controle e manuseio de recursos, na flexibilidade ou rigidez da estrutura e em aspectos hierárquicos.

No entanto, o setor público opera em um ambiente distinto com obrigações legislativas e regulatórias, objetivos e projetos únicos, ainda assim, o empreendedorismo em órgãos públicos é passível.

O intraempreendedor pode transformar as ideias em realidades lucrativas, mas suas capacidades são diferentes daquelas dos indivíduos que escalam a hierarquia corporativa. Os intra-empreendedoras precisam se sentir à vontade, sem muita orientação emanada de cima. Eles têm a capacidade de imaginar realidades de ações e organizacionais e a forma que seus usuários reagirão à inovação. São naturalmente orientados para a ação e têm a tendência a preferir por a mão na massa, de forma que ficam em contato com todos os aspectos de seu intraempreendimento.

Os empreendedores “são pessoas corajosas, que assumem riscos calculados e sabem gerenciar esses riscos, são líderes e são admirados pelos funcionários pelo modelo adotado de empreender, pois ele sabe valorizar, recompensar e estimular a equipe”.*Empreendedores,* entendem que “o espírito empreendedor compreende uma diversidade de variáveis, as quais são peculiares de cada indivíduo, ou seja, são as características que permitem iniciar um projeto, organizar os recursos necessários e assumir os riscos e recompensas”. E também que “é preciso que estes possuam elemento psicológico crítico denominado ‘motivação para a realização’ ou ‘impulso para melhorar’”.

Outras características do empreendedor: **autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.**

Características como motivação, capacidade de conviver com riscos e possuir visão estratégica também são importantes para o empreendedor.

**A vantagem dos intraempreendedores, é que eles “têm a capacidade de gerar diferencial para as organizações que eles pertencem. Por estarem familiarizados e conhecerem as atividades que executam diariamente, estes possuem um grande potencial para propor melhorias”.**

Nos dias de hoje as instituições, tanto as privadas, quanto as públicas, querem compor seus quadros com pessoas com perfil empreendedor, isto é, com intraempreendedores. Há as pessoas que naturalmente possuem este perfil; caso contrário, pela necessidade da organização, precisam desenvolvê-lo.

É possível perceber também que as características “capacidade de correr riscos” e “inovação como prática cotidiana” não só são as menos percebidas como também são as menos aplicadas no dia a dia dos gestores.

Uma possível explicação para esta constatação consubstancia-se no fato de que as normas que regulam o setor e restringem a atuação do gestor público acabam por desestimular uma atuação mais empreendedora. Porém, cabe ressaltar, não impedem que o empreendedorismo se faça presente nas organizações públicas.

**MATERIAL COMPLEMENTAR:**

|  |
| --- |
| **ASSISTA**  VEJA O VIDEO –Empreendedorismo no Serviço Público  <https://www.youtube.com/watch?v=O5rpBQUurYc> |

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, um artigo:**

|  |
| --- |
| Resultado de imagem para IMAGEM DE LEITURA ADULTO LEIA :https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/3851 |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. MARIA AUDIZIA GODINHO**  **Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.** |

**REFERÊNCIAS:**

ALENCAR, E. M. L. S.de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.2, p. 18-25, 1998.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CÂMARA dos Deputados Do Brasil. **Glossário**.Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/glossario>. Acesso em:25jun. 2013.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CORRÊA, D. P.; BÊRNI, D. A. O Conceito de Empresário Empreendedor Schumpeteriano e a sua Atualização. **Análise: revista acadêmica da Face**. Porto Alegre: PUCRS, v.11, n.2, p.21-48, 2000.

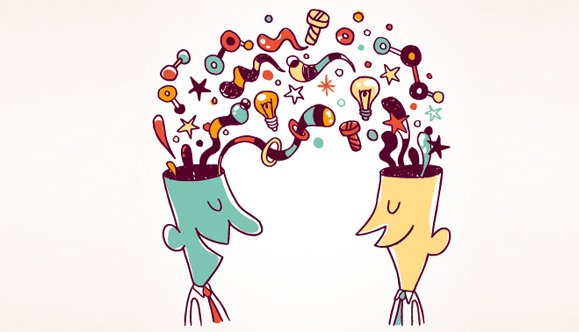
DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, R. S. **Gestão de ideias**. Curitiba: Aymará, 2011.

FARIAS, R. M. **Reforma administrativa:** na busca pela qualidade do serviço público.2000. 49. Monografia (Especialização em Direito Administrativo e Constitucional) –Faculdade de Direito do Recife, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M.Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores.**RACE**, Unoesc, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.

FRANÇA, P.G. **O controle da Administração Pública:** discricionariedade, tutela jurisdicional, regulação econômica e desenvolvimento.3.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos:** uma proposta de indicadores.2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3298/ACFE9.pdf?sequence=1>.Acesso em: 8 maio 2017.



**7.3. COMUNICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

A transparência é uma característica desta nova fase em que o setor público é mais vigiado e controlado pelo cidadão, o verdadeiro patrão do servidor público. Assim, uma nova cultura na área de comunicação deve considerar a cidadania, no sentido de se buscar novas formas de organização do trabalho num Estado democrático, com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais.

(O Estado para *todos*os cidadãos); a responsabilidade, no sentido de incorporar a noção do interesse público com vistas ao bem comum (vai além da qualidade total); e a responsabilização, no sentido de incorporar a noção daobrigatoriedade de prestação de contas ao cidadã)*,*o que pressupõe o maior envolvimento dos funcionários na busca da maior eficácia do Estado.

Um grande desafio na época presente é conciliar a utilização das novas tecnologias na comunicação com a ética. A tecnologia deve andar de mãos dadas com a credibilidade, como condição para assegurar a transparência. E credibilidade pressupõe ética na comunicação, ou seja, a preocupação permanente em fornecer a informação correta - a mais completa possível - que atenda aos interesses da maioria da população.

Uma mudança fundamental no campo do jornalismo econômico - apontada no evento - é a de que os grandes grupos econômicos, especialmente da área financeira, passaram a preponderar como proprietários da informação, em detrimento das fontes tradicionais. Segundo Beth Costa, presidente da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), o desafio está em conciliar a utilização das novas tecnologias, como ferramentas para facilitar a difusão de conteúdo, com a circulação de informações que atendam às aspirações da sociedade no seu todo.

Costa destaca o papel da comunicação do setor público na democratização das informações e, em particular, cobra do jornalista que atua nessa área a consciência de sua missão de facilitador do acesso a essas informações. O profissional do setor público deve, por exemplo, lutar contra quaisquer tentativas de cercear a divulgação de informações.

No Brasil, a sociedade praticamente não dispõe de instrumentos legais para exigir do Estado a livre circulação de informações de interesse geral, observou Beth Costa. O antídoto para isso seria não apenas praticar conceitos como transparência e democracia como também adotar políticas públicas que prevejam o tráfego de informações em mão dupla, ou seja, dos órgãos públicos para a sociedade e vice-versa.

Entre os conselhos capitais para o bom relacionamento com a imprensa, deve- se observar que: o cidadão é o senhor absoluto, fatores estratégicos de sucesso são qualidade do conteúdo, credibilidade, organização e rapidez, foco no usuário (informação customizada, ou seja, oferecer o que cada um precisa).

**O Envolvimento Do Funcionário**

A comunicação interna no setor público ajuda a fazer a interação entre serviço público e sociedade, na visão da professora Margarida Kunsch (ECA-USP). Em outras palavras, não se pode trabalhar a comunicação interna desvinculada da realidade, nem muito menos reduzi-la a mídias e fluxos. Considerando que a comunicação é meio de mediação, os comunicadores do setor público devem ser estrategistas, ter visão de mundo. 

Por isso, a comunicação interna deve começar por promover a interação entre os próprios funcionários do órgão público, no sentido de estimular o convívio nas relações de trabalho, mais do que simplesmente treinar as pessoas para atender bem o usuário. A comunicação deve agregar valor para ajudar a instituição a cumprir a sua missão. Aqui, Kunsch destaca a importância de a comunicação interna fazer parte da comunicação integrada, cuja filosofia deve ser a orientação para a maior harmonia (falar a mesma linguagem), a valorização da profissionalização e o desenvolvimento do trabalho conjunto com a área de recursos humanos, entre outros pontos.

Assim, entre os objetivos da comunicação interna, destacam-se os de promover a melhoria das relações de trabalho e buscar o equilíbrio entre fluxos descendentes e ascendentes (valorizar comunicação circular) e a integração com a comunicação externa.

Para isso, é preciso priorizar caminhos tais como o rompimento de barreiras culturais (estereótipo do servidor público, culto à burocracia, ingerência política, imediatismo e improvisação, falta de recursos, não profissionalização, corporativismo, etc.), a avaliação e a revisão de paradigmas, a busca da qualidade e da eficácia e a adoção do planejamento estratégico, entre outros.

***É preciso considerar que o cidadão tem o duplo papel de patrão do servidor público e de cliente do serviço público. Assim, o governo precisa buscar” vender” bem os serviços prestados. Dessa maneira, todo funcionário deve ser porta-voz da empresa ou da instituição. Quer dizer, a instituição passa a se comunicar no seu todo e não mais exclusivamente através do seu dirigente.***

A utilização da intranet como instrumento de gerenciamento e a aculturação da instituição (treinamento intensivo do público interno, sensibilização/conscientização, revisão dos princípios e valores da comunicação da instituição etc.) devem fazer parte da estratégia para se ter uma política de comunicação, assentada na transparência, na verdade e na responsabilidade, e assim atingir os resultados desejados . O alvo da comunicação são os políticos, o setor financeiro, a população e a imprensa.

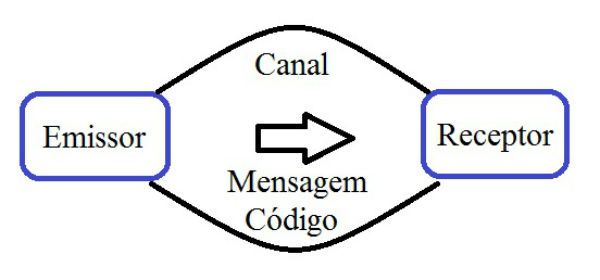
**Revolução Tecnológica**

A Internet mudou radicalmente as relações do governo com a sociedade. Tornou possível o fornecimento de informação pública abundante e acessível, da mesma forma que permitiu ao governo oferecer, em tempo real, a todo o território nacional os mais diversos tipos de serviços .

Assim, o governo tem vários desafios pela frente, como os de vencer a 'exclusão digital' de grande parte dos brasileiros e promover a maior interação com o cidadão. Além disso, precisa disponibilizar todos os serviços públicos na Internet, desde a simples informação até as possibilidades transacionais. Outro desafio é fazer com que o serviço disponibilizado na Internet seja inteligível (por exemplo, utilizar a palavra 'aposentadoria' em lugar de 'benefício'). A ideia é promover a democratização do acesso à informação e a universalização na prestação dos serviços públicos, via redes públicas de comunicação.

O foco são os serviços que o governo pode oferecer nos seus diferentes níveis, numa perspectiva de longo prazo. Porém, um dos problemas a ser enfrentado para acelerar esse processo é vencer o desnível entre os próprios órgãos de governo quanto aos conhecimentos de informática e à implantação das soluções de integração via rede.

**ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO**



A comunicação e a informação são vitais para as pessoas poderem se relacionar. Distinguem-se apenas na forma da linguagem utilizada. Para um melhor entendimento de como ocorre o processo de comunicação, apresentamos um modelo elaborado a partir de vários elementos, segundo o qual: “Para que haja comunicação, é necessária a presença num sistema de elementos, tais como **o emissor, o receptor, o canal e a mensagem, e processos, como a composição, a interpretaçã**o **e a resposta**”

Ao definir cada elemento da comunicação, diz que o **emisso**r é a fonte das informações, deve ser claro e coerente; **canal** é o meio físico que faz as informações chegarem até o receptor; **mensagem** é a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu transito entre emissor e receptor; e **receptor** é aquele que recebe a mensagem emitida.

*A comunicação deixa de ser eficiente, quando no processo de decodificação existem* ***ruídos*** *que impeçam a sua compreensão. “A funcionalidade desse sistema está sujeita a certas perturbações aleatórias, que intervêm no curso das transmissões”.*

**Existem 4 tipos de ruídos:**

* **Ruídos técnicos,** devidos ao canal de transmissão e a seus defeitos. Aqui, o problema refere-se ao canal material de transmissão escolhido, se ele não funciona bem, ou se ele é inadequado à mensagem pretendida.
* **Os ruídos organizacionais** são devidos a problemas na organização das redes de comunicação , é o conjunto de canais de informação no interior de um grupo organizado. A organização das redes de informação pode constituir a fonte de diversos problemas
* Os **ruídos semânticos** são ocasionados pela má atribuição de sentido às mensagens. São as ambigüidades dos signos, as confusões, os mal-entendidos, as interpretações dúbias.
* **Os ruídos de atitudes** e de condutas são certos comportamentos ou do emissor, ou do receptor, ou ainda de ambos, que vem perturbar a comunicação. Um exemplo é a influência sobre o que se diz de como se diz.

**A este modelo cibernético, outros tipos de ruídos são acrescentados, que são:**

* + *Os* ***ruídos de para linguagem*** *são devidos à interferência de significados paralelos, não previstos, que modificam a mensagem originalmente emitida*
  + *Nos ruídos de* ***percepção****, as filtragens e as atenções seletivas podem perturbar a interpretação das mensagens, reduzindo ou deformando a informação original*.

Esta tipologia de ruídos descrita pode ser encontrada em todas as formas de se comunicar. Por isso, faz-se necessária a verificação do ambiente no qual o receptor está inserido, assim como a modalidade de comunicação a ser utilizada, para que haja harmonia na linguagem.

Todo o potencial de uma comunicação eficiente dependerá da forma como a mensagem é interpretada pelo receptor. Um exemplo, que dificulta a eficiência da comunicação, é a utilização demasiada de termos técnicos, que podem fazer com que a mensagem não seja compreendida, uma vez que, o receptor não tem o devido conhecimento dos termos utilizados. Isto cria uma barreira no momento de captar a informação, fazendo com que o seu papel principal de transmitir a informação não seja satisfatório.

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação é fundamental para as pessoas e, sem dúvida, essencial para as Organizações. É por meio da comunicação que as organizações podem trocar informações com os seus públicos, sejam eles interno ou externo, além de promover a sua imagem e a comercialização de produtos e/ou serviços.

As Organizações deixaram de analisar apenas seus lucros e começaram a por em prática uma comunicação integrada das suas ações. Passaram a se preocupar, também com sua **missão, visão e valores**, gerando um elo entre seus membros e seus públicos de interesses, implementando um processo essencial para o sucesso da comunicação organizacional.

**A comunicação empresarial ou comunicação organizacional como*: “Conjunto integrado de ações, estratégias, planos políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação sistemática com todos os seus públicos de interesse”.***

**A comunicação institucional *“é o conjunto das ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização”. Esse tipo de comunicação tem como objetivo principal “construir, manter ou melhorar a imagem da Organização perante esses públicos”.***

A comunicação organizacional é, pois, uma referência para todo o processo de metas e objetivos da organização. A construção da identidade e da cultura organizacional é fortalecida por uma comunicação interna clara e coesa, agregando valor maior na sua missão, cujo objetivo final será de maior visibilidade da organização perante seus públicos de interesse.

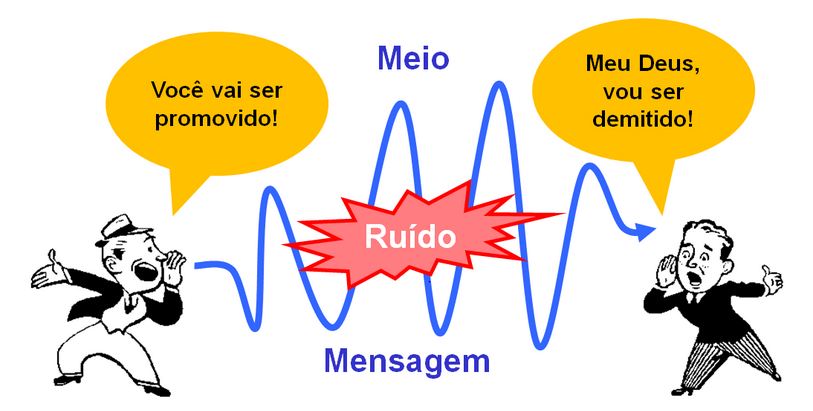
Todavia, a comunicação organizacional não pode ser restringida no seu público interno ou externo, haja vista que existem constantes mudanças nos ambientes e isto pode vir a ocorrer em momentos que a organização menos espera.

Sendo assim, no âmbito das organizações, a comunicação organizacional pode ser entendida como um composto de comunicação que compreende várias "frentes de batalha", as quais envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, e a comunicação administrativa. Na medida em que o sistema organizacional transaciona com o ambiente externo, por meio de constantes trocas, são estabelecidas relações, cujo ingrediente é a comunicação entre as organizações e seus públicos estratégicos (*stakeholders*).

Portanto, instituição deve se organizar, a partir de canais de comunicação mais simples e livres, para que, no final, esteja trabalhando organizadamente e em conjunto com cada setor, beneficiando todo o ambiente de trabalho. Deste modo, seus colaboradores terão as informações mais precisas, para então poder passá-las, com mais exatidão, aos seus respectivos públicos-alvo.

Todo o trabalho de uma boa comunicação organizacional será bem sucedido, se, realmente, for utilizada de forma estratégica para alcançar seu objetivo principal. Assim, os esforços serão revertidos em benefícios para que a organização consiga construir, perante seus públicos de interesse, uma imagem confiável, com base em uma política de valores.

**COMUNICACAO INTERNA**



**COMUNICAÇÃO INTERNA**

A comunicação interna, enquanto ferramenta de comunicação para uma organização, cada vez mais desempenha um papel estratégico na gestão das organizações, pois perpassa todos os setores e, portanto, deve constituir-se como “um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interpretação possível entre organização e seus colaboradores, usando ferramentas da comunicação institucional.

Portanto, a comunicação interna engloba todos os membros de uma organização. Se, em qualquer processo administrativo, a comunicação for estabelecida de forma adequada e correta trará resultados positivos para a organização, tornando o ambiente de trabalho harmonioso e agradável. Ela deverá ser eficiente, não só na emissão e no recebimento de mensagens, mas também na integração entre departamentos.

***A comunicação interna tem a função de motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima favorável entre os funcionários , chefias, e organização; agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos; incentivar a proatividade nos recursos humanos; colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e unidades de trabalho; promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes,usuários da empresa,instituição, para o público interno; e por fim, criar uma boa imagem empresarial,organizacional valendo-se da transparência, confiabilidade e credibilidade*** *.*

*Considerando-se que o conhecimento sobre a* organização determinará o relacionamento do empregado com a instituição, é necessário fazer com ele se sinta motivado, reconhecido, trabalhe em equipe, interaja, para que assim produza mais. Neste sentido, a comunicação interna assume, cada vez mais, um papel importante e motivador dentro das organizações. Por exemplo, a comunicação é uma ferramenta do *endomarketing,* utilizada pelas organizações para “vender” sua própria imagem, primeiro aos seus funcionários .

Uma organização só tem a ganhar, quando faz o papel de informar seu público interno com qualidade, visto que:

* *[...] o indivíduo, antes de ser empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado [...].*
* *Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa .*
* *Quando a organização insiste em “fechar os olhos” para o seu público interno, ao tomar uma decisão que não deixa claro toda a operacionalização, pode ser que muitos deixem de se entusiasmar ou fiquem desmotivados, sem saber o “rumo” que organização tomará.*

Vale destacar que a comunicação é a engrenagem que mantém toda uma equipe de trabalho, fornecedores e público externo em sintonia. A não-participação, particularmente dos colaboradores no processo de comunicação, pode acarretar na perda de produtividade. Por isso, é preciso que os gestores administrativos sempre tenham em mente que colaboradores mobilizados e sensibilizados, no sentido de uma boa comunicação interna, fazem refletir todo o processo de fracasso ou sucesso de uma organização.

Neste aspecto é bom atentar para a cultura da organização e, se preciso, promover uma mudança profunda.

Se a organização valorizar sua comunicação interna, fazendo com que a mensagem transmitida seja clara e coesa, será capaz de alcançar a excelência neste aspecto. Assim seus colaboradores estarão motivados para apresentar os resultados e atingir os objetivos pretendidos pela organização. Uma empresa, onde a comunicação interna constitui um papel primordial e motivador, contribui e faz refletir seu desempenho no ambiente externo. Nesta, pode-se dizer que a sua comunicação é eficiente e eficaz, isto é, que funciona e traz resultados.

Quando o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível, gerando, assim, produtos e serviços de maior qualidade, a troca com o ambiente externo acontece, porque a organização foi capaz de transmitir todo seu objetivo de forma eficiente e planejada, primeiramente ao seu público interno. Neste aspecto, note-se a importância da contribuição da direção da organização.

A comunicação interna é essencial para a organização, tendo em vista que torna a empresa mais transparente e confiável, tanto para seu público interno, ao qual proporciona valorização e participação, quanto para seu público externo, que consegue identificar credibilidade na organização.

Nas organizações, a comunicação administrativa exerce o papel normativo que nada mais é do que uma função rotineira das atividades administrativas. Consiste das normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos. É o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações .

*Observe-se que uma grande parte das organizações não mostra interesse em avaliar como está sua comunicação administrativa. Isto porque muitos dos seus responsáveis não estão na linha de frente para atendimento ao público, tendo que explicar ou orientar. Assim, se não houver um suporte ou treinamento, para que as informações prestadas sejam claras e precisas, todo o processo da comunicação corre o risco de não atingir objetivo algum*..

É a ligação entre a boa informação de dentro da organização, repartição ou setor que se transforma para prestar um bom atendimento para seu público. Um exemplo que merece destaque é o atendimento em um órgão público, quando um contribuinte vai até um determinado setor e faz um pedido, ou seja, é a entrada; este será verificado e analisado e dar-se-á então uma resposta ao pedido, que é a saída. Se a comunicação administrativa do órgão estiver sendo executada de forma eficiente e eficaz, em caso de dúvidas, com as informações adequadas, os colaboradores que atuam na linha de frente saberão saná-las.

Estas informações constituem as mensagens da comunicação administrativa e consistem de:

**Mas, para que os colaboradores da linha de frente estejam, de fato, bem informados é preciso estar atento a alguns problemas podem afetar o bom andamento da comunicação administrativa, tais como indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno da função, dissonâncias normativas, excesso de informações, defasagem tecnológica da informação, planejamento inadequado do consumo informativo, maior segmentação, ausência de tempestividade, má administração do tempo, inadequação de canais, desvios na direção dos canais, inadequação de linguagens, morfologia inadequada, sistema de distribuição inadequado, ausência de critérios editoriais, falta de especialistas e ausência de previsibilidade.**

Resumindo tudo o que foi dito sobre comunicação administrativa, pode-se dizer que ela é o dia a dia de uma organização, onde o setor responsável por alguma alteração orienta, atualiza, ordena todo o pessoal da linha de frente, pois são eles que estão recebendo todo o tipo de questionamento.

**COMUNICAÇÃO EXTERNA**



A comunicação externa define as práticas comunicativas e a interação entre a organização e seus públicos-alvo,**“*o sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso seu foco é a opinião pública”.***

*A comunicação externa é uma ferramenta essencial para construir a imagem da organização. Seus objetivos são divulgar a missão da organização; criar atitudes favoráveis às atividades da organização; melhorando sua posição e ampliando as bases de consentimento sobre a meta de modernização; despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental; propiciar visão clara de aspectos; programas e atividades da organização; melhorando junto aos poderes constituídos; estreitando o relacionamento com o poder legislativo; assessorar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes; valorizar os recursos e potenciais humanos da organização; enaltecendo seu trabalho e reconhecendo, quando for o caso, sua efetiva contribuição para o aperfeiçoamento e engrandecimento da organização*.

Desse modo, a comunicação externa exige sempre uma troca de informação entre a organização e seu ambiente externo, é um processo de mão dupla. Entretanto, o público externo está cada vez mais exigente e informado sobre os padrões de responsabilidade utilizados pelas organizações. Eles sabem analisar se os produtos e/ou serviços estão sendo de qualidade e, quando necessário, discordam da atitude da organização e fazem cobranças.

O novo consumidor,cidadão não aceita mais as explicações em torno de descasos, desconsiderações e desleixos, oferecidos pelas organizações públicas e privadas, A comunicação externa necessita aprumar seu discurso à procura de pontos que possam justapor os interesses dos consumidores e das empresas, sem se desviar dos compromissos éticos da verdade e do perfil dos consumidores.

**COMUNICAÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS**

A comunicação pública está ligada às instituições públicas, de forma aberta e transparente, para informar ao cidadão a sua missão. Através de uma boa comunicação, a entidade ou órgão público consegue chegar ao cidadão, que por sua vez, vai saber reivindicar seus direitos, exercendo a cidadania. É incontestável a importância desta comunicação “para a democracia, tendo em vista que a transparência, o diálogo e o debate são essenciais no regime democrático”.

A partir desta perspectiva, é imperativo destacar as características da instituição pública. “A instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo”, atuando como uma entidade que “extrapola as barreiras da burocracia para chegar ao cidadão comum. Caracteriza-se, portanto, como a instituição que ouve a sociedade, atendendo as demandas sociais.

Em se tratando de uma organização pública, é de fundamental importância que seus públicos, servidores, contribuintes, grupos organizados e mobilizados da comunidade (observatório social, por exemplo), imprensa, entre outros, tenham claro quais os conjuntos das ações a serem realizadas, para que a relação ente público e usuários seja cada vez mais próxima, já que: Em sua prática, a Comunicação Pública assume diferentes formas ligadas às missões das instituições públicas. Ela é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral.

**A redação oficial** deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro está que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais.

Não se concebe que um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência do sentido dos atos normativos, bem como sua inteligibilidade, são requisitos do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto legal não seja entendido pelos cidadãos. A publicidade implica, pois, necessariamente, clareza e concisão (MANUAL DE REDAÇÃO OFICIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA).

Quando o cidadão precisa de alguma informação da qual o setor público é o detentor, ele procura o atendimento, esperando obtê-la de forma clara, consistente, rápida e, principalmente, adaptada as suas necessidades. A instituição é, portanto, responsável por fazer com que a informação desejada seja redigida de modo a ser compreendida de forma coesa, independente do canal utilizado para elaborá-la e repassá-la ao usuário. Basicamente, o que deve ser levado em consideração é se a necessidade do cidadão foi atendida.

Outra sugestão apresentada é de que a comunicação interna seja redigida com base nas leis, com coerência, coesão e clareza. Que as informações e ordens redigidas sejam seguras e, sobretudo, cumpridas. É necessária uma revisão do texto padrão da correspondência oficial, principalmente com relação ao ofício, com o objetivo de tornar a linguagem adequada, ou seja, mais clara e simples, atendendo assim às necessidades de todos os usuários contribuintes, independente da idade ou grau de instrução.

Enfatize-se que, existem muitas barreiras na comunicação interna das instituições. Isto se justifica pelo impacto gerado, quando é realizado o atendimento direto ao contribuinte. As informações são desencontradas, os setores não se comunicam, não há treinamentos em relação às mudanças feitas, fazendo com que a comunicação não seja objetiva, clara e coesa, tanto com relação ao público interno quanto externo. .

A comunicação (organizacional/institucional) tem que ser um conjunto integrado de ações, práticas e objetivos, visando divulgar as informações aos seus públicos de interesse. , Verifica-se que, na prática, existem situações que não deixam os servidores satisfeitos, eles que são os principais interessados em receber informações para repassá-las aos contribuintes. Estas informações deveriam ser repassadas por um canal ao qual todos tivessem acesso, visando sempre uma comunicação eficiente e eficaz, tanto para o público interno (servidor), quanto para o público externo (contribuinte).

**MATERIAL COMPLEMENTAR:**

**

|  |
| --- |
| **ASSISTA**  https://www.youtube.com/watch?v=\_C3AmzKpJbQ&t=56s  <https://www.youtube.com/watch?v=Ib-kVfzJ0TU&t=49s> |
|  |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. MARIA AUDIZIA GODINHO**  **Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.** |

**REFERÊNCIAS:**

AYRES, M.; SENKOVSKI, A. Estimativa do IBGE mantém Maringá como 7º maior município do Sul. In: **Gazeta do Povo.** São Paulo, 29 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br>. Acesso em: 22 jul. 2013.

BEKIN, S. F. **Endomarketing:** como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

BOGDAN, R.; S.K., BIKLEN (1991). **Investigação qualitativa em educação.** Portugal: Porto Editora, 1991.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

BRASIL. **Manual de Redação Oficial da Presidência da República.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 17 ago. 2014.

CARTER, J. **Colaboração ou plágio:** o que acontece quando os alunos trabalham juntos. New York: ACM Press, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

GONÇALVES, H. de A. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Cortez, 2005.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação pública: conceitos e práticas. **Revista TCMRJ**, n. 49, jan. 2012. Disponível em: <http://www.tcm.rj.gov.br>. Acesso em: 17 ago. 2014.

\_\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 5. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 17)

LAGO, A. et al. Potencialidades e espaços ao empreendedorismo. **Estudos do CEPE**, 2008. Disponível em: <online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/ download/424/437>*.*Acesso em:25jun. 2013.

LÜDKE, M.; M.E.D.A., ANDRÉ. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, R. B. Estudo sobre o empreendedorismo na esfera pública.In:CONGRESSO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA LATINO.

MEDEIROS, J. B. **Correspondência: técnicas de comunicação criativa**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTEBELLO, T. Palavras do presidente. **Revista TCMRJ**, n. 49, jan. 2012. Disponível em: <http://www.tcm.rj.gov.br>. Acesso em: 17 ago. 2014.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, T. M. **Apostar em comunicação é estratégico?** Disponível em: <http://www.comtexto.com.br>. Acesso em: 09 ago. 2014.

REIS, Osvaldo. **1947-2004 Maringá:** a história em conta-gotas. Maringá: Gráfica Primavera, set. 2004.

SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZÉMON, P. As formas da comunicação pública. In: DUARTE, J. **Comunicação pública:** estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <http://www.humanas.ufpr.br>. Acesso em: 17 ago. 2014