

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Marcelo Hespaña Guimarães

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE
TREINAMENTOS DE COMUNICAÇÃO VOLTADO PARA
GESTORES PÚBLICOS: um estudo de caso no município de
Caraguatatuba – SP**

Taubaté SP

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

G963p Guimarães, Marcelo Hespaña
 Proposta de criação de um método de treinamentos de comunicação
 voltada para gestores públicos: um estudo de caso no município de
 Caraguatatuba – SP. - Marcelo Hespaña Guimarães. -- Taubaté : 2023.
 110 f. : il.

 Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de
 Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2023. Orientação: Profa. Dra.
 Mônica Franchi Carniello; coorientação de Lourival da Cruz Galvão
 Junior, Departamento de Pesquisa e Pós-graduação.

 1. Administração pública. 2. Processo civil - Brasil. 3. Direito de
 família. 4. Adoção - Brasil. I. Título.

CDD - 352.430981

Marcelo Hespaña Guimarães

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE
TREINAMENTOS
DE COMUNICAÇÃO VOLTADO PARA GESTORES PÚBLICOS:
um estudo de caso no município de Caraguatatuba – SP**

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Monica Franchi Carniello.

Taubaté-SP

2023

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE
TREINAMENTOS DE COMUNICAÇÃO VOLTADO PARA
GESTORES PÚBLICOS: um estudo de caso no município de
Caraguatatuba – SP**

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Monica Franchi Carniello.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Elton Domingues Rivas

Assinatura _____

Dedico este trabalho a todos os servidores públicos do país,
desejando que sirva para reflexão e como inspiração
para a melhora da comunicação pública,
base sólida de todo processo democrático.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, que me deu o dom da vida e o da escrita.

Aos meus pais, que lutaram muito para que eu pudesse ter uma educação básica de qualidade, que hoje me permite mergulhar em estudos mais profundos.

A minha família, em especial, Carolina e Joaquim, minhas inspirações para lutar por um mundo melhor e mais empático.

A minha sócia Michelle Sampaio, por sua compreensão nos momentos em que precisei me afastar um pouco do Grupo Comunicarte para me dedicar aos estudos.

Ao Prefeito de Caraguatatuba -SP, Aguilar Junior, que com sua humildade permitiu que o conhecimento oferecido a ele fosse compartilhado com os servidores municipais, demonstrando grandeza e altruísmo. A ele e a Samara, sua esposa, meu profundo agradecimento por terem permitido que esse processo de inovação realizado em Caraguatatuba fosse estudado e pesquisado com liberdade, para se tornar um método científico.

Obrigado também ao querido professor Marcelo Pimentel, que insistiu muito para que eu me tornasse Mestre, prometendo que seria “tranquilo e rápido”. Foi rápido, mas não tão tranquilo. Mesmo assim, muito obrigado, professor!

A professora Monica, minha orientadora. Você é uma inspiração na relação ainda tímida do mercado com a academia. Obrigado, Monica, por me ensinar tanto!

A todos os colegas e professores, a minha gratidão pela partilha do conhecimento nesses três anos de jornada. Aprendi com todos e sou grato por isso.

“Pior do que treinar um funcionário e ver ele sair,
é não treinar o funcionário e ver ele ficar.”
Henry Ford

RESUMO

A nova gestão pública exige dos líderes políticos mais do que ações transparentes e boas práticas com o dinheiro público. Com as mudanças tecnológicas e de relacionamento, faz-se necessário que esses líderes também se comuniquem com excelência. Além de fazer, é preciso mostrar como e por que fez. Esse é um desafio para as Prefeituras, que se deparam atualmente com a necessidade de investir em treinamentos de comunicação para seus gestores e servidores. Este trabalho tem como objetivo propor a criação de um método de treinamentos de comunicação que possa ser aplicado a Prefeitos, Secretários e servidores de Prefeituras, a partir de um estudo de caso realizado na cidade de Caraguatatuba-SP. Como método, foi utilizada a pesquisa exploratória com abordagens qualitativa e quantitativa. Na pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas presenciais com o Prefeito e seis Secretários. Para a pesquisa quantitativa, foi realizado um estudo de caso, utilizando-se um questionário para a coleta de dados de 318 servidores. Técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo foram utilizadas para analisar o material coletado. Os resultados permitiram identificar os efeitos positivos dos treinamentos para os gestores nos relacionamentos com os subordinados e nas equipes de trabalho da Prefeitura de Caraguatatuba, demonstrando que houve melhoria na comunicação pública no município. Espera-se que, a partir da observação desses resultados, outras Prefeituras possam investir na formação de seus gestores e servidores, replicando a experiência relatada neste estudo.

Palavras-chave: Comunicação. Treinamentos. Desenvolvimento Regional. Gestão Pública.

ABSTRACT

The new public management demands from political leaders more than transparent actions and good practices with public money. With the technological and relationship changes, it is necessary that these leaders also communicate with excellence. Besides doing, it is necessary to show how and why they did it. This is a challenge for Municipalities, which are currently faced with the need to invest in communication training for their managers and employees. The objective of this work is to propose the creation of a communication training method that can be applied to Mayors, Secretaries and City Hall employees, based on a case study carried out in the city of Caraguatatuba-SP. As a method, exploratory research with qualitative and quantitative approaches was used. In the qualitative research, face-to-face interviews were held with the Mayor and six Secretaries. For the quantitative research, a case study was carried out, using a questionnaire to collect data from 318 employees. Qualitative techniques from the content analysis method were used to analyze the collected material. The results allowed us to identify the positive effects of the training for managers in the relationships with subordinates and in the work teams of the Caraguatatuba City Hall, showing that there was an improvement in public communication in the municipality. It is expected that, based on the observation of these results, other municipalities may invest in the training of their managers and employees, replicating the experience reported in this study.

Keywords: Communication. Trainings. Regional development. Public Management.

Figura 1 – Mapa do Estado de São Paulo com destaque a Caraguatatuba	46
--	----

Gráfico 1 – Concordância em participar da pesquisa.....	67
Gráfico 2 – Setor de Atuação.....	68
Gráfico 3 – Tempo de Serviço Público dos Servidores	68
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade	69
Gráfico 5 – Contribuição do treinamento para a educação e empatia no atendimento.....	70
Gráfico 6 – Contribuição do treinamento para escuta ativa	71
Gráfico 7 – Melhoria na qualidade do atendimento.....	72
Gráfico 8 - Melhoria na orientação ao cidadão.....	73
Gráfico 9 – Melhoria na relação com os colegas	74
Gráfico 10 – Melhoria na relação com os cidadãos	74
Gráfico 11 – Redução dos ruídos na comunicação	75
Gráfico 12 – Melhoria na conexão com as pessoas	76

Quadro 1 – Diferença dos modelos de administração público x privado	28
Quadro 2 – Temas e conceitos trabalhados na Fase 1	43
Quadro 3 – Temas e conceitos trabalhados na Fase 2	44
Quadro 4 – Temas e conceitos trabalhados na Fase 3	44
Quadro 5 – Temas e conceitos trabalhados na Fase 4	45
Quadro 6 – Temas e conceitos de comunicação pública trabalhados na Fase 1 com os servidores	45
Quadro 7 – Conceitos de comunicação Pública	48
Quadro 8 – Identificação das perguntas da Pesquisa Qualitativa.....	52
Quadro 9 – Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Interação.....	53
Quadro 10 – Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Transparência	56
Quadro 11 – Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Acesso.....	60
Quadro 12 – Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Ouvidoria Social.....	63
Quadro 13 – Identificação das perguntas da Pesquisa Quantitativa.....	70

INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 TREINAMENTOS PARA PESSOAS E ORGANIZAÇÕES	19
2.2 TREINAMENTOS PARA O SETOR PÚBLICO	20
2.3 GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO PRIVADA	22
2.4 A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	26
2.5 COMUNICAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL.....	30
2.6 PREMISSAS DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA	33
2.7 COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	35
3 MÉTODO	40
3.1 TIPO DE PESQUISA	40
3.2 BREVE DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE PESQUISA	41
3.3 ÁREA DE REALIZAÇÃO	46
3.4 UNIDADES-CASO, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	47
3.5 INSTRUMENTOS	48
3.6 PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS.....	48
3.7 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DE DADOS	50
4 RESULTADOS	52
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	52
4.2.RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA	66
4.3 ANÁLISE FINAL DOS RESULTADOS.....	77
4.4 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE TREINAMENTOS	79

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	95
ANEXO A – ROTEIRO PARA PREFEITO E SECRETÁRIOS (PESQUISA QUALITATIVA)	100
ANEXO B – ROTEIRO PARA SERVIDORES (PESQUISA QUANTITATIVA).....	102
ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	106
ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ..	108

“Pior do que treinar uma pessoa e ela sair da organização, é não treinar e ela ficar”. Essa frase emblemática é atribuída a Henry Ford (07/04/1947), fundador da Ford Motors. Ainda no início do século XX, o engenheiro e empresário já percebia que era necessário investir no desenvolvimento das pessoas para que elas pudessem produzir mais e melhor. E, tanto tempo depois, o tema Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ainda é amplamente discutido por pesquisadores e empresários.

Os treinamentos podem promover grandes transformações e gerar alto impacto na vida das pessoas, nos relacionamentos e na produtividade. Nesse contexto, investir em treinamentos de comunicação pode ser uma maneira de formar líderes mais comprometidos e mais empáticos. Para tanto, ressalta-se a visão de Santos e Cerqueira (2009), que entende a necessidade de se estabelecer nas organizações programas que possam desenvolver as pessoas em sua plenitude, para que possam aprimorar tanto suas competências técnicas como suas habilidades comportamentais.

Trazendo essa discussão para o âmbito do Poder Público, avalia-se que, se o desenvolvimento acontece a partir do investimento no capital humano (TACHIZAWA, 2004), torna-se fundamental, inclusive para as Prefeituras municipais, promover treinamentos para formar servidores mais eficazes e com melhor desempenho das funções que exercem e, ainda, gerar aumento da produtividade e melhorar as relações interpessoais, para que as atividades da administração pública sejam executadas adequadamente.

Nakane (2007) aponta a necessidade da melhoria do atendimento no serviço público quando afirma que esse setor deve priorizar as ações de treinamento, que configuram um investimento nos interesses da sociedade, pois servidores mais capacitados podem promover o bem público aos cidadãos e executar suas funções com maior competência.

A nova gestão pública exige dos gestores de municípios atitudes de liderança mais eficazes e transparentes. Espera-se que os líderes do setor público não sejam apenas bons administradores, mas também excelentes comunicadores, já que é direito do cidadão o acesso a tudo que é realizado com o dinheiro público. Conforme afirma Duarte (2005), a comunicação pública tem um sentido muito mais amplo do que simplesmente fornecer dados obrigatórios por lei. O autor defende que o cidadão precisa ter pleno conhecimento de toda a informação que lhe diz respeito.

Essa nova gestão pública se difere da antiga, especialmente, no que diz respeito ao comportamento do servidor. Essa diferenciação fica bem contextualizada na afirmação do

pesquisador Bresser-Pereira (2001, pag.5), que afirma que “está surgindo uma nova gestão pública porque os servidores públicos de alto escalão estão se renovando e assumindo suas próprias responsabilidades políticas, em vez de apegar-se à semificação de que constituem um corpo neutro que apenas responde perante políticos eleitos”. Há ainda um outro ponto levantado pelo mesmo autor que pontua bem essa diferença alegando que “Em vez de falar de administração pública, que era burocrática e se concentrava na eficácia do poder do Estado, falamos hoje de gestão pública, o que pressupõe a eficácia e busca da eficiência do Estado”. Bresser-Pereira (2001, pag.6)

Diante desse cenário, este trabalho se propôs a discutir a necessidade de um maior preparo dos administradores públicos para enfrentar os recentes desafios da nova gestão pública, com o objetivo de criar um método de treinamentos de comunicação para líderes do setor público.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso foi feito na cidade de Caraguatatuba-SP. Justifica-se a escolha desse município como *case* a ser estudado por ser, segundo levantamento realizado no Portal da Transparência, o único da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN) que vem investindo continuamente em treinamentos de comunicação para gestores, líderes e servidores municipais há pelo menos dois anos. Esta pesquisa também pretende associar a importância dos treinamentos de comunicação com o desenvolvimento de um município.

Num cenário político mergulhado em *fakenews* e com um modelo de comunicação violenta, neste trabalho pretendeu-se criar um método de treinamento de comunicação pública que possa ser replicado em outros municípios, analisando-se os efeitos dos treinamentos para os principais gestores do município e as mudanças geradas a partir da aplicação das técnicas comunicativas aprendidas.

Por fim, destaca-se que esta investigação busca demonstrar que existe conexão direta entre uma boa comunicação e o planejamento e o desenvolvimento regional, a partir do conceito de Sen (2000), que afirma que uma sociedade com acesso à informação é uma sociedade mais justa e democrática.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A partir do pressuposto da existência de lacunas na formação comunicativa dos gestores públicos, dos quais se espera uma comunicação pública eficiente em prol da democracia e da liberdade, entende-se a necessidade de se demonstrar a relevância dos treinamentos nessa área.

Diante do contexto apresentado, questiona-se: a criação de um método de treinamentos de comunicação pode efetivamente melhorar a liderança do Prefeito e dos Secretários e a relação com seus subordinados, por meio da prática da comunicação pública eficaz?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Criar um método de treinamentos de comunicação que possa ser testado e aplicado na gestão pública municipal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ferramentas de comunicação absorvidas por meio dos treinamentos;
- Pesquisar as mudanças percebidas pelos liderados pós treinamento.
- Criar um método que atenda às necessidades da Nova Gestão Pública, defendida especialmente por Bresser Pereira.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A área de investigação do estudo foi delimitada à cidade de Caraguatatuba-SP, e foram analisadas as percepções dos líderes treinados e os efeitos dos treinamentos sobre estes e seus liderados.

Participaram do programa de treinamentos, realizado desde o início de 2021, em Caraguatatuba, o Prefeito, 6 Secretários e 325 servidores das áreas de Saúde, Educação, Comunicação, Administração e Ouvidoria, além dos funcionários do Setor 156¹, que recebe reclamações por telefone.

Diante de inúmeras abordagens possíveis para os treinamentos de comunicação, este trabalho se limitou a estudar os reflexos dos treinamentos realizados no planejamento e desenvolvimento regional, visto que autores como Sen (2000) afirmam que uma sociedade que se comunica melhor se torna mais livre e democrática e, portanto, mais desenvolvida.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O novo modelo de gestão pública exige administrações que assegurem o direito à democracia e à liberdade, mas que, ao mesmo tempo, sejam mais rápidas e eficientes em suas ações. Essa agilidade não pode estar identificada com a pressa, mas deve estar associada com a capacidade, o conhecimento e o poder de decisão dos gestores públicos. Além de tomar boas decisões, é preciso comunicá-las de forma assertiva. Uma boa comunicação consiste em informar e garantir ao cidadão a certeza do bom uso do dinheiro público.

De acordo com Zémor (1995), espera-se que a comunicação pública possa contribuir para fomentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público. Para outros pesquisadores, como Brandão (2005) e Duarte (2005), a comunicação pública em sua essência deve, obrigatoriamente, além de divulgar informações provenientes das instituições

¹ O Setor 156 é um setor do governo municipal com status de Secretaria. Trata-se de um canal direto de comunicação com o cidadão, com o objetivo de conhecer as demandas mais importantes da população e de ampliar a sensação de pertencimento ao governo, ao mesmo tempo em que gera informações que subsidiam as tomadas de decisão.

públicas, também estimular uma troca, um debate em torno de assuntos de interesse público, entre quem governa e quem vota.

Diante da relevância de uma boa comunicação, esta investigação tem como objetivo propor a criação de um método de treinamentos de comunicação para que os gestores públicos possam exercê-la com mais eficácia, e avaliar se esses treinamentos contribuem diretamente para o desenvolvimento de uma cidade e, conseqüentemente, de uma região.

Importante ressaltar a visão de Sen (1999), que considera que uma região desenvolvida é aquela em que os indivíduos podem desfrutar de suas liberdades, associadas ao comprometimento social institucional, a fim de atender a seus desejos. Uma sociedade mais livre e mais democrática tem maiores chances de se desenvolver em um contexto em que o desenvolvimento, além do aspecto econômico, inclui também os aspectos social e humano (SEN, 1999).

Este estudo avaliou as percepções dos líderes atendidos pelo método elaborado e mensurou os resultados efetivos das ações, especialmente os efeitos dos treinamentos sobre o desenvolvimento das pessoas e dos municípios.

Portanto, esta pesquisa se apresenta como relevante para somar-se a outros estudos nas áreas de treinamentos e de comunicação, e para que o método elaborado possa ser estudado e aplicado em outros municípios, permitindo a avaliação do papel dos treinamentos no desenvolvimento local e regional.

Considerando-se que a boa comunicação pública é um dos pilares para a democracia e para o desenvolvimento humano e das cidades, defende-se que esta pesquisa poderá trazer novos argumentos e uma linha de treinamentos inéditos e práticos que poderão ser aplicados em outros municípios e, assim, colaborar com o planejamento e o desenvolvimento regional.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: na introdução, foi debatida a importância dos treinamentos para o desenvolvimento humano e regional. Em seguida, foi apresentado o problema da pesquisa, que questiona se os treinamentos de comunicação melhoram efetivamente a sensação de uma liderança mais assertiva e empática. Na sequência,

o objetivo geral e os objetivos específicos demonstram o propósito desta pesquisa, seguidos pela delimitação e pela relevância do estudo.

A revisão de literatura teve como leitura introdutória os temas relevantes e os resultados obtidos ao se investir em treinamentos e no desenvolvimento humano, as diferenças entre comunicação pública e governamental e a necessidade dos treinamentos para que a comunicação pública dos líderes possa ser mais eficiente.

Em seguida, foram abordadas as questões da Era da Transparência, incluindo a Constituição de 1988, a criação da Lei de Acesso à Informação e do Portal da Transparência e também a questão da comunicação para o desenvolvimento regional.

Finalmente, foram apresentados o método de investigação e os resultados obtidos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TREINAMENTOS PARA PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Neste trabalho os treinamentos são considerados como um procedimento que vai além do simples repasse de técnicas ou tarefas, enfatizando-se uma amplitude maior que os situe no campo do desenvolvimento de pessoas e do crescimento do ser humano, em um programa de aperfeiçoamento.

Para Boog e Boog (2006, p.232) “Treinamento e desenvolvimento é toda e qualquer atividade que envolva novas visões, reflexões e mudanças do componente humano das organizações”. O treinamento pura e simplesmente isolado, voltado para cumprir apenas a tarefa de gerar um aprendizado sobre alguma função específica, é muito sutil e pouco transformador, na visão de Pérez, Sampaio e Tavares (2001).

Esses autores observam que, quando a organização oferece um treinamento, ela se preocupa mais em melhorar a atividade do que o funcionário que a executa. No entanto, quando agrega o termo desenvolvimento, a abordagem do treinamento é mais profunda e está associada ao futuro e à carreira do funcionário.

O treinamento de forma isolada é explicado por Carvalho e Nascimento (2002), que o definem como um conjunto de práticas adotadas pelas organizações para transmitir habilidades, conhecimentos e atitudes indispensáveis aos funcionários para o desenvolvimento de seu trabalho.

A profundidade do treinamento aliado ao desenvolvimento humano ganha um aspecto mais profundo na visão de Santos e Cerqueira (2009), que ressaltam a necessidade de se estabelecer nas organizações programas que permitam que os funcionários possam desenvolver, além de competências técnicas, habilidades comportamentais. Esse pensamento se alinha ao que Marras (2002) entende como a enorme diferença entre o simples treinamento, que prepara o funcionário para melhor desempenhar as funções no dia a dia, e um programa de desenvolvimento, que prepara o ser humano para vôos mais altos.

Os treinamentos com foco no desenvolvimento podem levar à melhoria de desempenho e enriquecer o trabalho em todas as atividades e funções exercidas por um funcionário. Para Felicíssimo (2001), a educação e o treinamento contribuem para que a organização alcance objetivos, pois, por meio dos treinamentos, os funcionários podem adquirir habilidades como

comunicação, capacitação para o trabalho em equipe, resolução de problemas, interpretação, uso de novas tecnologias e atendimento qualificado ao cliente.

Chiavenato (2010) aprofunda essa discussão situando os treinamentos no campo do desenvolvimento profissional, que é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar as pessoas para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para se tornarem mais eficientes e produtivas em seu cargo.

Diante de tantos estudos e reflexões, este trabalho está alinhado, especialmente, com o pensamento de Santos e Cerqueira (2009), que argumentam que o investimento em treinamentos leva o ser humano a se desenvolver em sua plenitude, elevando, por conseguinte, o atendimento à população a um nível melhor.

2.2 TREINAMENTOS PARA O SETOR PÚBLICO

Trazendo essa discussão para o âmbito do poder público, avalia-se, com base em Tachizawa (2004), que, se o desenvolvimento acontece a partir do investimento no capital humano, torna-se fundamental para as Prefeituras municipais promover treinamentos para formar servidores mais eficazes e capazes, com melhor desempenho nas funções que exercem, e, ainda, gerar aumento da produtividade e melhorar as relações interpessoais, para que as atividades da administração pública sejam executadas adequadamente.

Esse processo é mais lento e difícil nas Prefeituras, cuja equipe de líderes é sistematicamente substituída por meio das eleições democráticas a cada quatro anos, ou, em caso de reeleição, a cada oito anos. Dessa forma, como o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas exige tempo, planejamento e investimento, com um foco mais voltado para o futuro e nem sempre para uma mudança imediata, muitas vezes fica em segundo plano o investimento naquele de quem a administração pública depende tanto: o servidor, o que pode explicar, em muitos casos, a falta de funcionários capacitados e a má qualidade dos serviços oferecidos.

Para Silva e Mello (2011), essa situação se reflete na deficiência e na pouca qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos, que muitas vezes gera, além de insatisfação, desperdício de recursos financeiros, aumentando os custos e diminuindo a qualidade dos serviços que deveriam ser bem ofertados aos cidadãos.

Nakane (2007) enfatiza a necessidade da melhoria do atendimento no serviço público quando afirma que o setor público deve priorizar as ações de treinamento, que configuram um investimento nos interesses da sociedade, pois servidores melhor desenvolvidos podem promover o bem público e executar suas funções com mais competência.

Ainda segundo Nakane (2007), oferecer treinamentos, além de valorizar o servidor, pode melhorar a imagem dele perante à sociedade; afinal, ao cumprir sua função, o servidor representa o Estado e não apenas uma empresa ou a si mesmo. Segundo a linha de pensamento de Tachizawa (2004), o treinamento prepara as pessoas para um melhor desempenho e deve ser considerado indispensável para quem deseja a qualidade total dos serviços prestados.

São longas e históricas as discussões sobre a eficiência ou a ineficácia do serviço público. Não se trata de discutir aqui sua qualidade, pois para tanto precisaria ser avaliado *in loco* e não como um fato onipresente, as reclamações ligadas diretamente à má qualidade do atendimento público sempre foram muito marcantes e mote de discussões, não só na mídia, com a veiculação de reportagens, mas entre os próprios servidores de carreira e funcionários com cargos de confiança ligados à administração.

Valois (2003) entende que, para diminuir esses ruídos e buscar a melhoria contínua do atendimento, as Prefeituras deveriam avaliar os funcionários públicos constantemente, para verificar se seu desempenho é compatível com a finalidade do Estado e também para que os servidores possam resgatar sua dignidade, responsabilidade e capacidade de criação, para de fato cumprir sua função maior, que é atender bem o cidadão.

Tampouco seria justo olhar o investimento em treinamento e desenvolvimento apenas pelo lado do cidadão, que precisa, sim, ser melhor atendido, mas também deve ser considerada a visão do próprio servidor, que se sente desprestigiado em relação ao funcionário do mercado privado, o qual recebe uma gama maior de investimentos em treinamentos.

Estima-se que, em média, o servidor público recebe 30% a menos de investimento e de horas de treinamento do que um funcionário de uma empresa privada no Brasil. O acesso a mais treinamentos e a uma maior proposta de desenvolvimento, segundo Kato e Alessi (2006), pode melhorar a qualidade de vida dos funcionários, despertando o autodesenvolvimento e a autoconfiança, aumentando a satisfação com o cargo e o reconhecimento e, ainda, diminuindo o estresse, a frustração e os conflitos.

Além de gerar reconhecimento, melhoria contínua e necessidade de autodesenvolvimento, os treinamentos apresentam ainda a vantagem de tirar o servidor da zona de conforto. O desenvolvimento de empresas, organizações e pessoas está intimamente ligado

à necessidade de gerenciar o chamado capital humano. Sobre esse gerenciamento, Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p. 94) afirmam que

O comprometimento aumenta quando os empregados executam trabalhos que lhes ensinam alguma coisa. As oportunidades de crescimento para os empregados são representadas pelo treinamento das habilidades, pelas atribuições envolvendo novas habilidades, pelo *feedback* sobre o desempenho, pelo trabalho em equipes multifuncionais e por experiências educacionais relevantes. Os empregados se comprometem cada vez mais com o trabalho que implica o aprendizado de novas habilidades e nos quais se defrontam com desafios pessoais.

Essa linha de pensamento é sustentada por Aquino (1980), que entende que o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

Nesse contexto de oportunidades de desenvolvimento, vale a pena refletir sobre as palavras do economista e pesquisador indiano Amartya Sen, que entende que a discussão não está apenas em tratar do que “uma pessoa realmente acaba fazendo, mas também do que ela é de fato capaz de fazer, quer escolha aproveitar essa oportunidade, quer não” (SEN, 2011, p. 268).

Esse pensamento de Sen (2011) conduz a linha de pesquisa deste trabalho, visto que todo o processo de treinamento só fará sentido se gerar transformação no atendimento e na comunicação, mas, sobretudo, nas pessoas.

2.3 GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO PRIVADA

A palavra gestão é definida como o ato de gerir, fazer gerência ou administrar, abrangendo todas as ações que tanto o modelo público quanto o privado devem realizar. Porém, os pesquisadores distinguem uma enorme diferença entre praticar esse gerenciamento no mercado privado e exercê-lo no Estado, na esfera pública.

A mesma palavra apresenta aplicações profundamente diferentes, antagônicas e complexas. Dentre os autores que radicalizam a impossibilidade de se fazer simplesmente gestão na esfera pública, estão Osborne e Gaebler, que afirmam que esse antagonismo parte do princípio de que “a missão fundamental do governo é fazer o bem, e a da empresa é fazer dinheiro” (1992, p. 22). Numa linha parecida, Bresser-Pereira (2001) argumenta que “conceitos

como os de Estado-nação, sociedade civil, Estado, governo e gestão pública pertencem à esfera social da sociedade, enquanto mercados, empresas e consumidores são parte do âmbito econômico” (2001, p. 3).

Na opinião de Przeworski (1998), público e privado são diferentes também pela própria existência de cada um. O mercado privado tem como fundamento realizar serviços e produzir bens para obter lucro, enquanto um órgão público deve ter como objetivo principal cumprir sua missão institucional, visar o bem da comunidade e servir ao interesse geral. “Daí que o interesse mobilizador da empresa privada seja a lucratividade e o das organizações públicas seja a efetividade” (PRZEWORSKI, 1998, p. 57-58).

Essa abordagem que distancia a chamada nova gestão pública da já considerada antiga gestão privada, segundo Drucker (1992), começou com a grande depressão americana de 1929. Na época, houve uma enorme recessão nos Estados Unidos e muitas empresas e empresários faliram. Os até então considerados superadministradores foram vistos com outros olhos pela população que, de maneira geral, passou a ter hostilidade em relação às empresas e desprezo pelos executivos. “Para não ser contaminada pela associação de sua imagem com a de empresas, a administração no setor público foi rebatizada de administração pública e proclamada uma disciplina distinta - com seus departamentos universitários, terminologia e hierarquia profissional próprios” (DRUCKER, 1992, p. 36).

A administração pública precisa se tornar uma gestão, conforme afirma Bresser-Pereira (2001). Para tanto, essa modernização precisa acontecer de acordo com princípios que remetem à Constituição Brasileira de 1988, a qual determina que o Estado tem, acima de tudo, obrigações com as pessoas e não com os negócios. Destaque para o trecho da Constituição que declara as obrigações do Estado:

[...] um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias (CONSTITUIÇÃO FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

Também o Artigo 3º da mesma Constituição determina os objetivos fundamentais a serem alcançado pelo Estado brasileiro:

I - Construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos,

sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Nesse contexto, questiona-se, seria possível atender a todas as demandas da Constituição e ainda assim conseguir um Estado menos burocrático e mais gestor de pessoas e de negócios? Saraiva (2010) apresenta uma linha de pensamento a partir do olhar de “para quem se trabalha” e as diferenças que a própria “clientela” exige de cada tipo de gestor. O autor reflete sobre a diferença entre uma empresa que escolhe um nicho de mercado para se relacionar com um cliente e um administrador público que precisa se relacionar com todos os cidadãos.

A gerência pública abarca dependentes, cidadãos, fornecedores, presidiários, contribuintes, aqueles que recebem benefícios e subsídios, bem como clientes. A proximidade não é sempre uma característica desejável para essas relações. A questão importante para a gerência pública é desenhar relacionamentos apropriados entre as organizações e seus públicos. Na relação agente principal, o chefe dos burocratas é o político e não o cidadão (SARAVIA, 2010, p. 5).

A essência desses mercados é diferente, o público também o é, e o decisor mais ainda. Numa empresa do setor privado, as decisões são tomadas por um presidente, CEO, conselho, ou, no máximo, por um grupo de acionistas. Mas na administração pública as decisões têm que ser partilhadas com a sociedade e são tomadas por meio ou de políticos eleitos ou dos assessores nomeados por ele, que juntos irão controlar a administração pública.

Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público (SARAVIA, 2010, p. 7).

Há de se ressaltar também a grande diferença nos resultados e na velocidade da gestão pública em relação à privada, a partir do princípio democrático, em que as decisões – por mais urgentes que sejam – não podem ser tomadas sem o devido envolvimento político de quem faz parte do governo, além da necessidade de se cumprir inúmeros procedimentos e aspectos legais.

Osborne e Gaebler (1992) ressaltam que, no poder público, os administradores não buscam o benefício da gestão em si, mas a admiração de quem foi eleito. Os administradores públicos, ao contrário dos presidentes de empresas, precisam incluir os grupos políticos e de interesse na sua operação.

Os autores acreditam que é justamente por isso que um governo democrático é também mais burocrático e tem um ritmo mais lento, quando comparado ao mercado privado. Na gestão

pública, as decisões são compartilhadas, discutidas e tomadas sob a ótica do interesse político, enquanto nas empresas os administradores podem tomar decisões rápidas e a portas fechadas.

Osborne e Gaebler (1992) são enfáticos ao lembrar que a motivação é a grande diferença entre quem gere um órgão público em relação a quem gere um órgão privado. Para os governantes do setor público, essa motivação é a reeleição, enquanto para os empresários é o lucro. Além disso, as verbas públicas vêm do bolso do contribuinte, enquanto no mercado privado as verbas se originam do consumo. Por isso, as decisões do governo precisam ser democráticas, enquanto o empresário pode decidir rapidamente e sem ouvir a população.

Em um artigo que gerou debate sobre as diferenças entre administração pública e privada, Stewart e Ramson (1998) apresentam uma série de limitações nas comparações entre um tipo e outro de gestão, partindo do princípio de que elas se diferenciam desde a forma de captar recursos até as maneiras legais de distribuí-los para os clientes ou para os contribuintes, conforme demonstrado pelos autores no seguinte quadro comparativo.

Quadro 1 -- Diferenças entre os modelos de administração público x privado

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na sociedade organizada
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade das necessidades
A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como instrumento da sociedade organizada
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Fonte: Stewart; Ransom (1998, p. 15).

Nessa discussão da diferenciação entre a gestão pública e privada, Vasconcelos (2009) afirma que a administração pública brasileira é regida pelos princípios da Constituição da República Federativa do Brasil, como legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Porém, argumenta que, em 1998, foi incluído um novo princípio ao rol dos já existentes, o da eficiência, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998, definido a seguir:

[...] é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Catelli e Santos (2004) explicam que a eficiência, a eficácia e a efetividade no setor público são exigências da população e da nova tendência mundial, que exigem e impõem uma urgente reorganização e modernização da gestão do Estado. Os autores afirmam que, diante do anseio da população e do apoio legal previsto nessa nova emenda constitucional, surgiu o “governo empreendedor voltado para o cidadão como cliente, buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia numa gestão pública por resultados, orientada por processos de avaliação contínua e de legitimação pela sociedade” (CATELLI; SANTOS, 2004, p. 423).

Além de se traçar um paralelo entre as gestões públicas e privadas, cabe ressaltar um pensamento que não distancia as duas administrações; pelo contrário, as colocam numa relação de interdependência. Dolan e Simon (1998) argumentam que as duas administrações, a pública e a privada, precisam uma da outra:

Uma sociedade produtiva necessita de organizações produtivas e de mercados eficazes. Sem as primeiras, as segundas não têm negócios possíveis. E entre as organizações necessárias estão as governamentais que podem fornecer o marco legal e a infraestrutura de serviços essenciais que fazem com que as operações comerciais sejam possíveis, eficazes e capazes de responder às necessidades e metas da sociedade (DOLAN; SIMON, 1998, p. 7).

Por fim, pode-se concluir que uma boa gestão deve ser alcançada não apenas para produzir processos burocráticos mais céleres ou eficientes, mas também para fomentar a busca por uma sociedade mais justa e democrática.

2.4 A NOVA GESTÃO PÚBLICA

O novo modelo de gestão pública busca responder às exigências do cidadão atual, que são mais celeridade, eficiência e transparência. Vivemos a era da transparência e da revolução tecnológica e humana, e o ritmo imposto pelos entraves burocráticos, muitas vezes ineficazes, se torna cada vez mais difícil de ser aceito pela população, como argumenta Bresser-Pereira (2001, p.1): “Num mundo onde tudo muda, espera-se que as instituições mudem também”. E o

anseio por mudanças rápidas e eficazes muitas vezes esbarra na condição de um Estado burocrata, que procura se reinventar para ser cada vez mais democrático e social.

Weber (1982) afirma que a burocracia é um eficiente instrumento de poder que “potencializa os segredos, conhecimentos e intenções” e que “a administração burocrática tende a ser uma estrutura organizada de pequenas sessões secretas, na medida em que oculta conhecimentos e ações” (WEBER, 1982, p. 269). Paradoxalmente, a existência do modelo burocrático é indispensável para a sociedade atual e condição necessária para a ordem democrática.

A transição para uma administração mais célere é difícil porque o Estado precisa avançar, mas sem perder sua essência e sua função, que é a de trabalhar pelo bem da sociedade e não apenas pelo resultado financeiro. Cidadãos mais ativos e conscientes exigem cada vez mais seus direitos garantidos pela Constituição e querem um Estado mais moderno e ágil, mas como as decisões do Estado são democráticas e pressupõem maiores discussões e muitas vezes envolvem ideias contraditórias, nem sempre as mudanças são rápidas e eficientes. Segundo Homem (2006, p. 125), “o problema essencial do Estado moderno é o de criar as condições para a satisfação das necessidades coletivas pelas quais o Estado é responsável, assegurando a eficácia das organizações e evitando o abuso de poder”.

Não se trata de uma mudança simples e rápida para um modelo de instituição que, segundo Bresser-Pereira (2001), nasceu no século XV como autoritário e patrimonial. O autor comenta que, nesse modelo de gestão, as decisões talvez fossem tomadas mais rapidamente por estarem nas mãos de gestores de um Estado absoluto, pois o sistema de monarquia simplesmente atribuía ao rei as decisões sobre as necessidades do povo ou do cidadão que deveriam ou não ser atendidas. Embora mais rápidas, eram decisões não eficientes e baseadas em uma única linha de pensamento.

Com o passar do tempo, no século XIX surge no Brasil, ainda na análise de Bresser-Pereira (2001), um novo conceito de Estado: liberal, porém burocrático. Liberal porque começou, ainda que timidamente, a se abrir para a participação de pessoas e de empresas e, segundo o autor, foi autoritário, especialmente até 1985, quando ainda perdurava o regime militar. Acima de tudo, configurou-se extremamente burocrático por só oferecer abertura a quem lhe interessava, além da falta de um perfil democrático, com uma sociedade em que negros e mulheres, por exemplo, eram absolutamente impedidos de fazer parte dos processos democráticos e de terem qualquer participação.

Apenas no final do século XX, com a consolidação do Capitalismo, o Estado brasileiro passou a ser mais cobrado para ser uma instituição que também apresentasse resultados administrativos e apresentou maior abertura, com uma postura mais liberal e democrática.

Bresser-Pereira (2001) elenca cinco pontos principais na construção desse novo modelo de gestão pública brasileira, especialmente no período de 1930 a 2010, sendo eles:

- a reforma administrativa do governo Getúlio Vargas (década de 1930);
- as medidas institucionais adotadas para a execução do Plano de Metas (1955), no governo Juscelino Kubitschek, que permitiram a realização de uma reforma administrativa silenciosa, efetivada por meio da denominada “administração paralela”;
- a expedição do Decreto-lei nº 200, de 1967, no período do autoritarismo (cujo teor se apresenta como uma evolução da “administração paralela”, na medida em que promoveu a flexibilização das normas e controles da administração indireta);
- o Plano da Reforma do Estado de 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso;
- a recomposição da administração pública, por meio do fortalecimento das carreiras típicas de Estado, no governo Lula (2003-2010) (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 4).

Apesar de todos os avanços concretos conquistados, a burocracia foi uma marca duradoura que permaneceu por todo o século XX nas instituições estatais brasileiras. Só agora o Estado começa a se abrir para um modelo de gestão que precisa ser social e liberal, mas também gerencial. Nesse cenário, Bresser-Pereira (2001) argumenta que não há de se falar de administração pública burocrática, mas em gestão pública que busca a eficácia e a eficiência do Estado.

No novo Estado que está surgindo, supõe-se que a estabilidade política e a eficácia do Estado na aplicação da lei tenham sido razoavelmente alcançadas: as maiores preocupações políticas são agora aquelas que dizem respeito à responsabilização democrática e à eficiência administrativa - ou seja, transpor para os serviços públicos a eficiência econômica que os mercados asseguram à produção de bens e serviços, mantendo ao mesmo tempo seu caráter público. Este novo Estado é democrático. Por que chamá-lo social-liberal? Ele é social porque está comprometido para com os direitos sociais. É liberal porque acredita mais nos mercados e na concorrência do que neles cria o Estado social-democrático (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 11-12).

E, claro, não existe Estado democrático sem a participação de quem nele trabalha. Essa transição depende dos gestores - sejam eles eleitos ou chamados para cargos de confiança – que devem abandonar a administração burocrática e substituí-la por um novo modelo de gestão. Essa mudança, segundo demonstra Bresser-Pereira (2001), só pode acontecer se os gerentes públicos tiverem mais responsabilidade e autonomia para facilitar e permitir esse processo de transição:

A administração pública burocrática está passando gradualmente para o estágio de gestão pública; os gerentes públicos, para serem mais eficientes, tornam-se mais autônomos; essa maior autonomia traz como compensação maior responsabilização política; os altos servidores do governo deixam de ser vistos como simplesmente técnicos responsabilizáveis perante políticos eleitos e começam a ser considerados como homens e mulheres, políticos responsabilizáveis diretamente perante a sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.8).

No que diz respeito à participação dos servidores, Bresser-Pereira (2001, p. 5) acredita que, pelo menos no chamado alto escalão, os servidores públicos “estão se renovando e assumindo suas próprias responsabilidades políticas, em vez de se apegar à semificção de que constituem um corpo neutro que apenas responde perante políticos eleitos”. O autor mostra um olhar otimista sobre a mudança comportamental dos servidores públicos, para que a nova gestão possa se concretizar.

Estamos acostumados a pensar nos altos servidores públicos como burocratas ou técnicos. Continuarão a sê-lo, se com isso queremos dizer que devem ser profissionais que possuam conhecimentos técnicos ou organizacionais. Mas a ideia do burocrata neutro, que apenas executa a lei, ou que segue as políticas definidas por políticos eleitos — uma ideia que era um dos pilares da administração pública burocrática — já não faz sentido... todos são formuladores de políticas que participam diretamente da definição e da operação das instituições políticas. Quando digo que se espera que os altos servidores sejam mais autônomos, quero dizer que eles devem tomar decisões, devem ter mais poder discricionário (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.20).

Essa nova gestão pública, com maior autonomia dos servidores, ganhou espaço no início da década de 1990. Segundo Abrúcio (1997), o desejo mundial de tornar o setor público mais parecido com o privado teve início com o neoliberalismo e as reformas idealizadas por dois líderes mundiais da época: o presidente Ronald Reagan, nos Estados Unidos e a Primeira Ministra Margareth Thatcher, no Reino Unido. Ambos inseriram uma narrativa mundial de que o setor privado tinha um modelo ideal de gestão. Esse argumento ganhou ainda mais força com os mecanismos de negociação com entidades internacionais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano, que exigiam das administrações públicas conceitos e índices até então associados apenas às metas das empresas privadas.

Quando se trata de uma gestão pública mais moderna e eficaz, há de se constatar - mesmo que permitindo discordâncias – o ponto de vista contraditório de autores como Wood (2001), para quem esse tipo de gestão é incompatível com o interesse público, pois para funcionar na prática, é preciso restringir o poder discricionário, ou seja, a autoridade do agente público para definir o que é melhor para a gestão e, principalmente, colocar limites nas

responsabilidades gerenciais antes da tomada de decisões. Dessa forma, torna-se difícil conciliar os interesses dos gerentes com as metas oficiais.

Paula (2003, p. 89) por sua vez, comenta que a autonomia dos administradores públicos equiparada a de funcionários privados “pode evoluir para uma posição individualista, que compromete a visão global e integrada de governo, além de aumentar os riscos de corrupção”. Já Endeman (1993) argumenta que esse tipo de gerenciamento representa um desafio letal para a democracia, pois enfatiza a boa administração, mas não se direciona para a superação de contradições e conflitos sociais, resultando em um Estado que se distancia dos problemas políticos e sociais, ou seja, da própria comunidade.

Lembramos que a linha de pensamento adotada neste trabalho considera, conforme Bresser-Pereira (2001), que é adverso pensar em uma comunicação pública eficiente sem que as próprias ações do Governo a sejam.

2.5 COMUNICAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL

Definir o conceito de comunicação pública é um desafio que os pesquisadores têm enfrentado ao longo dos anos. Isso porque, com governos mais interessados em divulgar seus capitais políticos, a comunicação, que deveria ser pública, se tornou cada vez mais política e governamental. Como afirma Brandão (2005, p. 4),

a comunicação pública vem sendo usada com múltiplos significados, extremamente conflitantes, dependendo do país, do autor e do contexto em que é utilizada. Tamanha diversidade demonstra que esse ainda não é um conceito muito claro, mas sim um conceito que ainda está em processo de construção.

Já Duarte (2005) apresenta uma definição mais clara e entende a comunicação pública num sentido mais amplo do que simplesmente dar informação. A autora acredita que o cidadão precisa ter pleno conhecimento de toda a informação que lhe diz respeito, e deixa claro que tudo o que é de interesse da população pode se encaixar no conceito de comunicação pública, até mesmo aquilo que não está somente diretamente ligado ao campo do governo ou da política:

A comunicação pública diz respeito à interação e ao fluxo de informação relacionados a temas de interesse coletivo. O campo da comunicação pública

inclui tudo que diga respeito ao aparato estatal, às ações governamentais, partidos políticos, terceiro setor e, em certas circunstâncias, às ações privadas. A existência de recursos públicos ou de interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da comunicação pública (DUARTE, 2005, pag. 3).

A comunicação pública exercida com profissionalismo e separada da comunicação política o governamental pode exercer um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social dos municípios. De acordo com Zémor (1995, p. 16), “espera-se da comunicação pública que sua prática contribua para alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público”.

Para que não restem dúvidas sobre o conceito de comunicação pública não contaminada pelas comunicações governamental e política, buscamos referência na explicação de Duarte (2005):

A comunicação governamental diz respeito aos fluxos de informação e a padrões de relacionamento envolvendo os gestores e a ação do Estado e a sociedade. Estado, nesse caso, é compreendido como o conjunto das instituições ligadas ao Executivo, Legislativo e Judiciário, incluindo empresas públicas, institutos, agências reguladoras, área militar, e não deve ser confundido com governo. A gestão administrativa e política do aparato do Estado é responsabilidade do governo. Este é apenas o gestor transitório daquele. Os agentes são a elite política e todos os integrantes das instituições públicas, representantes eleitos, agentes públicos nomeados e funcionários de carreira. A comunicação política trata do discurso e da ação de governos, partidos e seus agentes na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham a ver com poder político, relacionado ou não a eleições (DUARTE, 2005, p. 8).

Com base nas definições de pesquisadores como Brandão (2005), Duarte (2005) e Zémor (1995), o conceito de comunicação pública, em sua essência, deve obrigatoriamente definir um processo que vai além de apenas divulgar informações das instituições públicas, mas gerar uma troca, um debate em torno de assuntos de interesse público, entre quem governa e quem vota.

Esse processo ainda não atingiu sua maturidade, pois os debates sobre os conceitos de comunicação pública são recentes. Para Matos (1999), o conceito de comunicação pública surgiu na Europa, em 1980, e vinte e três anos depois chegou ao Brasil, com a elaboração do Plano Nacional de Comunicação em 2003, durante o primeiro mandato do presidente Lula.

Antes de se iniciar no campo da comunicação pública, o Brasil vivenciou um longo período de comunicação governamental, especialmente durante a ditadura militar, quando foi criado o Sistema de Comunicação Nacional, com foco em propaganda e censura.

Matos (2007) apresenta uma análise desse período, passando pelo golpe militar de 1964 e chegando até os governos democráticos. Segundo a autora, logo após o golpe realizado pelos militares, foi criada, em 1968, a Assessoria Especial de Relações Públicas, que tinha como missão coordenar a comunicação entre os militares e o povo e fazia uma clara gestão de comunicação governamental, passando a imagem positiva de um governo que censurava e era autoritário. Assim, “ressaltava seu caráter social e participativo num sistema decisões centralizadas, em que a participação popular era limitada pelo controle e pela manipulação das informações” (MATOS, 1997, p.25).

Durante os governos militares e o início da democracia, a comunicação governamental foi usada para incutir na população sentimentos de patriotismo, esperança e orgulho. Se a comunicação pública não era exercida, a governamental, por outro lado, ganhou forças, especialmente se avaliada dentro de um contexto em que os canais televisivos e o mercado publicitário cresciam em ritmo acelerado no país, tornando possível enviar a mensagem governamental para milhões de pessoas ao mesmo tempo. Ou seja, o governo encontrou um veículo poderoso e em ampla expansão para fazer comunicação governamental e publicitária, conforme relatam Santos e Carniello (2012):

As inovações técnicas na produção televisiva, como o videoteipe e a transmissão em rede nacional possibilitada com a expansão da infraestrutura de telecomunicações, produziram um novo panorama para a comunicação brasileira, especialmente para a TV. O crescimento da TV implicou em um estímulo decisivo para a expansão do mercado publicitário, que se tornou relevante tanto no cenário da comunicação brasileira quanto da economia nacional (SANTOS; CARNIELLO, 2012, p. 15).

Assim, durante pelo menos quatro décadas o Governo Federal propagou ideias e sentimentos produzidos a partir da influência de uma comunicação governamental, muito publicitária e quase nada pública. A implantação de uma comunicação pública ocorreu no início dos anos 2000, com a tentativa de implantar uma comunicação mais assertiva e separada da comunicação de governo.

Mas só muito tempo depois, em 2011, com a criação de ferramentas como o Portal da Transparência, é que essa comunicação mais pública e transparente começa a chegar a municípios como Caraguatatuba, objeto de estudo de caso desta dissertação.

2.6 PREMISSAS DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A comunicação, para ser considerada pública, precisa estar de acordo algumas premissas básicas. Duarte (2005, p.4) considera que essas premissas são:

- a) Compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo;
- b) Centralizar o processo no cidadão;
- c) Tratar a comunicação como um processo mais amplo do que a informação;
- d) Definição prévia do efeito pretendido: informação ou interlocução;
- e) Adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos;
- e) Assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo uno (DUARTE, 2005, p.4).

A autora ainda aponta a comunicação pública como fundamental para:

- a) identificar demandas sociais;
- b) definir conceitos e eixos para uma ação pública coerente e integrada;
- c) promover e valorizar o interesse público;
- d) qualificar a formulação e implementação de políticas públicas;
- e) orientar os administradores em direção a uma gestão mais eficiente;
- f) garantir a participação coletiva na definição, implementação, monitoramento, controle eviabilização, avaliação e revisão das políticas e ações públicas;
- g) atender as necessidades do cidadão e dos diferentes atores sociais por obter e disseminar informações e opiniões, garantindo a pluralidade no debate público;
- h) estimular uma cidadania consciente, ativa e solidária;
- i) melhorar a compreensão sobre o funcionamento do setor público;
- j) induzir e qualificar a interação com a gestão e a execução dos serviços públicos;
- k) avaliar a execução das ações de interesse coletivo (DUARTE, 2005, p.4).

Brandão ressalta que muitas vezes a comunicação governamental pode também ser entendida como pública, desde que contemple itens necessários à promoção dos interesses públicos e não do governante.

Quando uma ação é de um governo específico, mas promove a construção de uma agenda pública, presta contas, publica ações de interesse dos cidadãos e provoca debates, torna-se legítimo considerar também algumas comunicações governamentais como públicas. Brandão (2005) lista alguns exemplos de comunicação governamental que se encaixam em premissas de comunicação pública:

Entendida dessa forma, a comunicação promovida pelos governos (Federal, Estadual e Municipal) pode ter a preocupação de despertar o sentimento cívico no cidadão (são exemplos as recentes campanhas publicitárias como: "o melhor do Brasil é o brasileiro" e "bom exemplo"); informar e prestar contas sobre suas realizações, divulgando programas e políticas que estão sendo implementadas; motivar e/ou educar, chamando a população para participar de momentos específicos da vida do país (eleições, recentemente o referendo sobre a comercialização de armas de fogo e munições); proteger e promover a cidadania (campanhas de vacinação, acidente de trânsito etc.), ou convocar os cidadãos para o cumprimento dos seus deveres (o "Leão" da Receita Federal, o alistamento militar) (BRANDÃO, 2005, p.5).

Lopes (2011) enfatiza que a comunicação pública necessita ter como base fundamental a causa pública, o interesse público e os princípios democráticos. O autor lista duas condições para que a comunicação seja considerada pública:

1. que resulte de sujeitos coletivos, ainda que estejam representados ou se expressem por meio de indivíduos;
2. que esteja referida à construção do que é público. Portanto, é uma comunicação inclusiva e participativa, cuja vocação não poderia ser estar a serviço da manipulação de vontades ou da eliminação da individualidade, característica da comunicação fascista. Trata-se de uma comunicação eminentemente democrática, pela profundidade de sua natureza e por vocação (LOPES, 2011, p. 64-65).

Além de fundamentar diretrizes, é preciso compreender que a comunicação pública também está amplamente ligada ao conceito de liberdade, democracia e desenvolvimento. Conforme lembra Sen (2009), a liberdade é um dos pilares da democracia e do desenvolvimento, no sentido não só de crescimento econômico, mas de desenvolvimento de pessoas e de cidades.

Portanto, além de listar premissas, é necessário entender de forma mais aprofundada que exercer uma boa comunicação pública é incentivar a conscientização e a formação da sociedade, para que ela se torne mais crítica e presente nas discussões.

A comunicação é reconhecida como um direito humano fundamental por entidades internacionais, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, a UNESCO. Esse reconhecimento também se deu na Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, que estabelece que “todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; esse direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras” (UNESCO, 1980).

Na fundamentação teórica deste trabalho encontra-se a linha de pensamento de Brandão (2005), que destaca a relevância de se exercer uma comunicação pública eficiente, sem interesses eleitorais. Apesar de refletir um puritanismo inexistente no cenário político, é preciso destacar que esse modelo de comunicação deveria ser utilizado com mais veemência e recorrência pelos líderes políticos.

2.7 COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

Debater desenvolvimento é elencar uma série de possibilidades, olhares, expressões, análises e críticas de autores de todo o mundo. Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, o foco se direciona para o conceito de desenvolvimento a partir de uma comunicação eficaz. O desenvolvimento será entendido como algo que vai além do âmbito econômico, como tudo que possa remeter ao crescimento do ser humano.

Em seu debate sobre desenvolvimento econômico regional, Santos e Carniello (2012) argumentam que, historicamente, o conceito vem sendo construído com base em três visões: como crescimento econômico, como satisfação das necessidades básicas e como elemento de sustentabilidade socioambiental.

No aspecto econômico, os autores apontam o conceito de desenvolvimento segundo Karl Marx, para quem o acúmulo de capital por parte do cidadão ajuda a compor uma economia sólida e fortalecida que, conseqüentemente, aumenta o desenvolvimento econômico de uma região. Cabe ainda a análise de Furtado (1988), que apresenta o desenvolvimento sob um ponto de vista econômico, como a força motriz capaz de conduzir uma sociedade atrasada à condição de uma sociedade avançada. Desenvolver é sinônimo de acumular, para depois distribuir.

Na contramão dessas análises, Lewis (1960) desconstrói essa linha de pensamento que coloca a economia como princípio básico para o desenvolvimento:

Não podemos conceituar o desenvolvimento econômico somente a partir da riqueza ou da maior disponibilidade de bens e serviços. Se o desenvolvimento é a busca por atendimento das necessidades humanas, se o homem feliz é aquele que tem suas necessidades atendidas, então podemos concluir que a riqueza aumenta a felicidade? (LEWIS, 1960 p. 540).

Já no campo político, Esteva (2000) considera que o termo foi empregado pela primeira vez com essa conotação por Truman, presidente dos Estados Unidos da América, em seu discurso de posse em 1949. Na época, foi utilizado para explicar que o mundo iniciava uma nova era: a do desenvolvimento.

É preciso que nos dediquemos a um programa ousado e moderno que torne nossos avanços científicos e nosso progresso industrial disponíveis para o crescimento e para o progresso das áreas subdesenvolvidas. O antigo imperialismo - a exploração para o lucro estrangeiro - não tem lugar em nossos planos. O que imaginamos é um programa de desenvolvimento baseado nos conceitos de uma distribuição justa e democrática (TRUMAN, 1949 *apud* ESTEVA, 2000 p. 59).

As abordagens sobre desenvolvimento são tão intensas e diferenciadas que autores como Santos e Carniello (2012) buscam a origem da palavra na biologia, no contexto do processo de evolução de seres vivos para o alcance de potencialidades genética:

Com Darwin, a palavra desenvolvimento passou a ter uma concepção de transformação, vista como um movimento na direção da forma mais apropriada. Um organismo se desenvolve à medida que progride em direção à sua maturidade biológica (SANTOS; CARNIELLO, 2012, p.2).

Para autores como Furtado (1988) e Sachs (2009), o desenvolvimento abrange qualidade de vida, justiça social, direitos humanos e distribuição de renda, e deve estar voltado para as pessoas, como uma “oportunidade de os seres humanos desenvolverem suas potencialidades, de forma a atingir mais justiça social e qualidade de vida” (SANTOS; CARNIELLO, 2012, p.9).

Sachs (2009) concebe desenvolvimento como a capacidade de um povo em pensar a seu próprio respeito, ou seja, uma população empoderada, capaz de pensar e de tomar decisões. A linha de pensamento mantida por Friedman (1996) que afirma que a pobreza desempodera, pois tira do ser humano a possibilidade de gozar os direitos da cidadania.

A necessidade de empoderamento e da participação popular no processo de desenvolvimento é tratada em momentos históricos por Hidalgo (2017). A pesquisadora analisa

o desenvolvimento da América Latina a partir de marcos históricos, especialmente comunicativos e destaca que, entre as décadas de 1950 e 1960, o desenvolvimento econômico tornou-se mais organizado e permitiu um consumo generalizado das massas. Segundo a autora, naquele momento o sistema de radiodifusão era o principal veículo utilizado para entretenimento e notícias. O rádio era um canal adequado para campanhas nacionais para persuadir as pessoas.

A persuasão em massa, obviamente, não significa um desenvolvimento de pessoas, mas de negócios. E, nessa linha do tempo, a autora lembra que esse crescimento e não desenvolvimento levou, na década de 1970, a Organização das Nações Unidas a enxergar a necessidade de criar uma nova ordem econômica mundial, pois o desenvolvimento, como era entendido na época, afetava tantos os países ricos quanto os pobres.

Na década de 1980 tem início um olhar para o desenvolvimento dos países e das pessoas a partir da capacidade delas de se comunicarem. Hidalgo (2017) cita, como exemplo, a criação de oficinas de comunicação comunitária, “que tinham como objetivo promover a participação e a organização de pessoas no processo de desenvolvimento das comunidades” (HIDALGO, 2017, p.5).

A discussão que se propõe nesta pesquisa vai muito além do uso da comunicação instrumental como motor para o desenvolvimento. A comunicação não restrita ao instrumental pode ter um alcance muito maior do que simplesmente se expressar bem, permitindo maior acesso à democracia e à liberdade.

Assim, esta pesquisa pretende aprofundar a discussão para demonstrar que uma boa comunicação pode gerar bons resultados numa comunidade, numa cidade ou mesmo num país. Para tanto, embasamos o estudo nas reflexões de Sen (2000), que trata o desenvolvimento como algo diretamente ligado à melhoria da qualidade de vida e das liberdades que se pode desfrutar. O autor estabelece uma ligação direta entre liberdade e participação das pessoas para que o desenvolvimento de fato aconteça:

A avaliação do desenvolvimento não pode ser dissociada da vida que as pessoas podem levar e da verdadeira liberdade que desfrutam. O desenvolvimento dificilmente pode ser visto apenas com relação ao melhoramento de objetos inanimados de conveniência, como um aumento do PIB (ou da renda pessoal) ou a industrialização – apesar da importância que possam ter como meios para fins reais. Seu valor precisa depender do impacto que eles têm nas vidas e liberdades das pessoas envolvidas que necessita ser central para a ideia de desenvolvimento (SEN, 2011, p. 380- 381).

O desenvolvimento como fruto da liberdade exige que os cidadãos tenham um papel fundamental nesse processo, para criticarem, buscarem explicações, informações e aumentarem seu potencial de participação política e comunitária. Nesse aspecto, Bresser-Pereira (2001) alega que, por mais que os cidadãos possam parecer desinteressados pela política, eles passam a ter uma consciência maior de seus direitos e obrigações a partir do momento em que estão mais bem informados e que compreendem que sua vida está diretamente ligada à dependência de uma boa governança.

Se o cidadão não participa da vida pública e não comunica seus sentimentos e seus pensamentos, provavelmente é porque não se sente preparado ou livre pra isso, conforme argumenta Sen (2011) em suas análises, nas quais discute a razão para se pensar sobre a capacidade de um indivíduo e sua relação com a liberdade. Para o autor, “a discussão não está apenas em tratar do que uma pessoa realmente acaba fazendo, mas também do que ela é de fato capaz de fazer, quer escolha aproveitar essa oportunidade, quer não” (SEN, 2011, p.71) Mais uma vez o pesquisador enfatiza que desenvolvimento e liberdade são frutos de uma sociedade onde os cidadãos têm vez, voz e participação.

Os fins e os meios do desenvolvimento exigem que a perspectiva da liberdade seja colocada no centro do palco. Nessa perspectiva, as pessoas têm de ser vistas como ativamente envolvidas – dada a oportunidade – na conformação de seu próprio destino, e não apenas como beneficiárias passivas dos frutos de engenhosos programas de desenvolvimento. O Estado e a sociedade têm papéis amplos no fortalecimento e na proteção das capacidades humanas. São papéis de sustentação, e não de entrega sob encomenda (SEN, 2000, p. 71).

Ter vez e voz é um conceito que está intimamente ligado à capacidade de se comunicar, no amplo aspecto democrático. Nesse sentido, Herbelê (2012, p.10) lembra os comunicadores de que têm um papel fundamental no desenvolvimento de pessoas e de cidades, pois “se quisermos que mude o conceito e a prática da política, como condição do verdadeiro desenvolvimento, necessitamos utilizar a comunicação para capacitar os cidadãos a fazer a transição da democracia representativa para a participativa”. Duarte (2005) também levanta esse questionamento, sob a afirmação de que não basta a comunicação ser boa; ela deve atingir o cidadão em sua plenitude.

A comunicação deve ser plena a tal ponto que possa oferecer ao cidadão condições de se expressar como personalidade crítica e autônoma, emancipar-se, compreender-se, de modo a fomentar uma capacidade de organização e mobilização dos sujeitos que consistirá, em última instância, na concretização de uma cidadania ativa, fruto do aprendizado, da produção coletiva de saberes,

capaz de romper formas de exclusão e opressão e encontrar caminhos e modelos próprios de organização da vida coletiva (DUARTE, 2005, p.113).

Essa linha de pensamento que trata a comunicação como ferramenta fundamental para o desenvolvimento vem sendo debatida há pelo menos vinte anos.

Em 2008, o Banco Mundial sediou um seminário de comunicação em Washington-DC para discutir o papel da comunicação no processo de desenvolvimento. Um dos pesquisadores, Paolo Mefalopulos, levou ao congresso um debate interessante, que colocava o diálogo eficaz como ferramenta fundamental para um crescimento sustentável, incluindo até os cidadãos raramente ouvidos, com vozes escondidas por sua condição social:

Na maioria dos casos, o diálogo entre as partes interessadas é a chave para o sucesso de um projeto. Dissipar suspeitas e mal entendidos é uma grande ajuda, uma vez que não conciliar diferentes perspectivas tem sido uma das principais causas de falhas nas iniciativas de desenvolvimento.² (MEFALOPULOS, 2008, p. 98).

Por fim, ao acreditar na comunicação como uma ferramenta poderosa de transformação de pessoas e da sociedade, não há como negar seu potencial de contribuição para o desenvolvimento, no sentido mais amplo e humano da palavra. E esta pesquisa pretende demonstrar que a participação política dos cidadãos que vivem em regimes democráticos e livres pode ter peso direto na tomada de decisões. Palavras bem pensadas podem transformar pensamentos de líderes, gestores e governantes.

Nesse contexto, cabe citar o escritor moçambicano Mia Couto, que defende a comunicação no processo de transformação e desenvolvimento. Em um de seus livros, o autor declara que “as línguas servem para comunicar. Mas elas não apenas servem. Elas transcendem essa dimensão funcional. Às vezes, as línguas fazem-nos ser. Outras, elas fazem-nos deixar de ser” (COUTO, 2011, p.16).

² Tradução livre do autor.

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para atingir o objetivo desta investigação utilizou-se, como método, uma pesquisa exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa, inserida no contexto de um estudo de caso. Para Vergara (1998, p. 45) a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem. Não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Creswell (2014, p. 49) explica que a pesquisa qualitativa

Começa com pressupostos e uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa de investigação, a coleta de dados em um contexto natural, sensível às pessoas e aos lugares em estudo, e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança (CRESWELL, 2014, p. 49).

Foi realizada pesquisa de campo, com entrevistas gravadas e aplicação de questionários para a avaliação dos treinamentos. A pesquisa se configura como estudo de caso, pois se refere a “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (YIN, 2015, p.17).

Paralelamente ao trabalho desenvolvido com os líderes do poder executivo na cidade de Caraguatatuba, foi realizada uma pesquisa quantitativa, via formulário, com 318 servidores que atendem diretamente a população nas áreas de saúde, educação, trânsito, administração, ouvidoria e no Setor 156. Esses servidores receberam treinamento e capacitação de comunicação em até vinte e quatro meses antes da data de aplicação do questionário, conforme descrito nas subseções subsequentes.

A pesquisa quantitativa pretendeu avaliar o quanto os treinamentos de comunicação contribuíram ou ainda contribuem para o desenvolvimento da comunicação pública, já que os servidores municipais são fontes muito presentes e, às vezes, únicas, para o acesso dos cidadãos à informação, especialmente para aqueles que não têm acesso ou conhecimento técnico para lidar com ferramentas tecnológicas.

Com a pesquisa de opinião, buscou-se um retrato fiel do nível de melhoria, já que essa modalidade, se bem realizada, é considerada confiável e de forte poder de avaliação, como aponta Duarte (2005).

A pesquisa de opinião tem se mostrado um instrumento tão valioso para a sociedade contemporânea, que muitas vezes deixa de ser compreendida como técnica de medição da opinião pública para tornar-se a própria expressão desta. Sua atuação extrapolou os limites do campo político, no qual despontou com maior intensidade, e hoje tornou-se um reconhecido método de investigação científica para a maioria dos campos do conhecimento, inclusive para a Comunicação Social. (DUARTE, 2005, p.95).

Para realizar a pesquisa quanti-qualitativa com eficiência, de modo a alcançar as respostas necessárias, o trabalho apresenta todo o escopo do treinamento de comunicação realizado com Prefeito, Secretários e servidores municipais desde março de 2021 (ANEXO A) O treinamento foi realizado por empresa de consultoria de comunicação contratada pelo poder público municipal para esta finalidade.

3.2 BREVE DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DA PESQUISA

Para o Prefeito e Secretários, que têm acesso à imprensa e nível de exposição maior, o trabalho é focado essencialmente no treinamento denominado *media training*, realizado de forma regular e contínua. Na busca por uma boa comunicação pública, são trabalhadas as questões técnicas de oratória, mas também todo o aspecto emocional de cada líder, para que possam transmitir as mensagens com segurança e credibilidade.

O escopo do treinamento de *media training* prevê um primeiro encontro com cada líder, com total de 16h, em que ele é avaliado e treinado por uma equipe multidisciplinar de comunicação, que envolve 02 jornalistas, 01 cinegrafista, 01 editor de imagens, 01 fonoaudiólogo, 01 consultor de redes sociais, 01 consultor de imagem e 01 professor de expressão corporal. O trabalho é dividido em 4 turnos de 4h cada.

Já para os 318 servidores que atuam na chamada linha de frente do atendimento à população, o trabalho não é personalizado, mas prevê acesso às ferramentas de comunicação. Assim, espera-se que eles desenvolvam a essência da comunicação pública, que é agir com transparência, empatia e bom atendimento ao fornecer dados e esclarecimentos à população.

Os treinamentos com os servidores municipais são realizados com turmas e podem ter duração de 2 a 4 horas, dependendo de uma série de fatores, como carga horária, disponibilidade dos servidores, espaço para o treinamento, necessidades de cada Secretaria e possibilidade de dinâmicas em grupo adaptadas aos tempos de pandemia.

Em geral, o treinamento aplicado aos servidores é denominado “comunicação eficaz” e procura apresentar tanto técnicas para uma comunicação mais assertiva quanto mensagens, vídeos e dinâmicas para levar a reflexões e gerar uma comunicação mais empática com a população. O objetivo desse treinamento é o que os servidores possam aprimorar a comunicação, para que suas conversas com seus liderados, líderes, comunidade e população sejam mais eficientes

O escopo prevê o uso de *slides*, vídeos e dinâmicas para preparar as pessoas para uma comunicação melhor e mais empática, diminuindo os ruídos que impedem que a comunicação pública seja realizada com eficácia. Buscando um resultado eficiente e imediato, o treinamento entrega a cada participante um “mapa da comunicação”, para que cada um possa fazer uma autorreflexão e propor objetivos e planos de ação práticos para melhorar a comunicação com líderes, liderados e moradores.

Durante o treinamento, quatro ferramentas de comunicação são trabalhadas de maneira mais aprofundada para que as reflexões alcancem o propósito de mudança que o treinamento pretende atingir. O primeiro tema trata sobre a diferença entre informação e opinião, para trabalhar técnicas que possam evitar ruídos. Em seguida, o tema trabalhado é a escuta ativa, também denominado “saber ouvir”. Esse tema é essencial para a convergência dos treinamentos ao conceito de comunicação pública, visto que esta não existe se não houver interação.

O terceiro item desenvolvido é a conexão, que é a base da empatia. Tenta-se mostrar, de forma muito prática, como estabelecer conexão com os cidadãos e também como eliminar vícios de linguagem e de comportamento que fazem com que os ruídos prejudiquem uma possível conexão. Por fim, se o objetivo principal é promover no âmbito da gestão uma comunicação pública mais eficiente, deve-se trabalhar a credibilidade, visto que se considera que o bom comunicador é aquele que estabelece relações interpessoais de confiança e credibilidade. Para tanto, o treinamento aborda a credibilidade sob o ponto de vista de quanto é árduo conquistá-la e quanto é fácil perdê-la.

A partir do escopo citado, propõe-se evidenciar que tanto Prefeito quanto Secretários, e especialmente os servidores municipais, passam a contar com mais ferramentas e conhecimento para exercer os princípios de uma comunicação pública, desde a transparência – já que aprendem a falar melhor utilizando números, dados e informações - até a escuta ativa, quando

certamente, com o domínio de técnicas e maior pré-disposição, desenvolvem maior capacidade de ouvir os anseios dos cidadãos, pois ocupam um cargo público e ouvir as pessoas faz parte da essência de um servidor.

Esta pesquisa procura demonstrar ainda que grande parte das técnicas aprendidas podem facilitar o desenvolvimento da comunicação governamental, já que os treinados adquirem mais conhecimento das ferramentas da comunicação e, com elas, podem articular melhor sua fala e se expressar com mais propriedade, clareza e assertividade sobre os programas que têm desenvolvido e os avanços que têm realizado.

O roteiro, a empatia e a escuta ativa foram ferramentas valorizadas no treinamento. O líder é treinado para escutar mais e melhor, e também para se colocar no lugar do outro para tomar decisões. Trata-se da comunicação pública apoiada em seus pilares, como aponta Duarte (2005): transparência, acesso à informação, interação e ouvidoria social (saber ouvir).

De posse de um roteiro, ou seja, sabendo o que falar e buscando conhecimento ao falar, o servidor promove maior acesso à informação e com transparência, pois indica os caminhos corretos para que o cidadão busque o que necessita.

Já as aulas de empatia e escuta ativa desenvolvem maior capacidade de interação e de ouvidoria social, pois só conhece a dificuldade do outro quem é capaz de ouvi-lo com escuta ativa.

A seguir, quadros explicativos buscam associar os quatro conceitos básicos de comunicação pública segundo Duarte (2005) com a linha de pesquisa adotada nos treinamentos.

Quadro 2 –Temas e conceitos trabalhados na Fase 1

Público	Temas da Fase 1	Conceitos de comunicação pública
Prefeito e Secretários	Empatia Escuta Ativa Roteirização Transparência Saber ouvir Assertividade	Transparência Acesso Interação Ouvidoria Social

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Duarte (2005).

Os temas e conceitos apresentados no Quadro 2 foram trabalhados por serem necessários para o desenvolvimento comunicativo de uma liderança que pretende exercer, de fato, os conceitos da comunicação pública. São quesitos básicos para uma liderança que busca transparência nos valores e na comunicação.

Quadro 3 –Temas e conceitos trabalhados na Fase 2

Público	Temas da Fase 2	Conceitos de comunicação pública
Prefeito e Secretários	Expressividade vocal Conexão com pessoas Interação com câmeras e pessoas Poder de fala coerente	Acesso Interação Ouvidoria Social

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Duarte (2005).

O Quadro 3 apresenta os temas de desenvolvimento técnico e humano. Acredita-se que, por mais que o líder deseje exercer uma comunicação pública eficaz, sem os requisitos técnicos - como ter uma fala clara e oferecer um olhar atento às pessoas – essa comunicação eficaz não é possível.

Quadro 4 –Temas e conceitos trabalhados na Fase 3

Público	Temas da Fase 3	Conceitos de comunicação pública
Prefeito e Secretários	Atitude corporal Postura em diálogos Estado de atenção plena Concentração	Acesso Interação Ouvidoria Social

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Duarte (2005).

O Quadro 4 apresenta os temas trabalhados na expressividade da comunicação. A postura comunicativa interfere diretamente no resultado da comunicação pública. Mais do que ouvir, é preciso demonstrar que se está atento ao que o outro fala, e a atitude corporal pode ou não criar a sensação de acesso, de interação e de escuta ativa eficaz

Quadro 5 –Temas e conceitos trabalhados na Fase 4

Público	Temas da Fase 4	Conceitos de comunicação pública
Prefeito e Secretários	Roteirização digital Comunicação acessível Interação digital Estímulo ao SAC Escuta digital	Transparência Acesso Interação Ouvidoria Social

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Duarte (2005).

No Quadro 5 é apresentada uma proposta de conectar o conceito de comunicação pública às necessidades de comunicação oferecidas pela tecnologia. Nem sempre um cidadão tem acesso ao gestor municipal; portanto, criar mecanismos de comunicação automatizados e digitais podem facilitar muito o processo de transparência, interação e acessibilidade à informação.

Quadro 6– Temas e conceitos de comunicação pública trabalhados na Fase 1 com servidores.

Público	Temas da Fase 1	Conceitos de comunicação pública
Servidores Municipais	O poder da informação Empatia Escuta Ativa Conexão Assertividade	Transparência Acesso Interação Ouvidoria Social

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Duarte (2005).

No Quadro 6 estão expostos os temas e conceitos relacionados ao desenvolvimento humano e comunicativo dos servidores, que precisam desenvolver aptidões pessoais para ter maior conexão e empatia com o cidadão.

Ressalta-se, por fim, que a pesquisa realizada pretende demonstrar que, tanto para as lideranças quanto para os servidores, os treinamentos se pautaram no desenvolvimento da comunicação pública.

O processo de aprendizado, por ser complexo e abranger pontos de conhecimento amplos da comunicação, não se atém exclusivamente à comunicação pública, pois cada líder ou servidor pode utilizar os conhecimentos adquiridos para favorecer sua comunicação pessoal e, portanto, governamental também.

3.3 ÁREA DE REALIZAÇÃO

A pesquisa foi desenvolvida na Prefeitura de Caraguatatuba -SP. O município tem uma área de 484.947 km² de extensão e está localizado entre as cidades de Ubatuba e São Sebastião, na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Figura 1 – Mapa do Estado de São Paulo, com destaque para Caraguatatuba



Fonte: elaborado por Raphael Lorenzeto de Abreu, 2006.

O município de Caraguatatuba, segundo o último censo realizado pelo IBGE (2010), tem uma população de 100.840, com estimativa de 123.389 em 2020. É o 71º município mais populoso do Estado de São Paulo e o 260º do país.

A cidade é uma das 15 estâncias balneárias do Estado de São Paulo e, segundo o IBGE, em 2018 renda média mensal dos trabalhadores do município era de 2,5 salários mínimos. Dados do IBGE (2010) revelam que se trata da cidade com o maior PIB dos municípios da sub-região do Litoral Norte, com um Produto Interno Bruto de R\$ 27.802,00 em 2018.

Verifica-se, ainda, que o índice de desenvolvimento humano da cidade foi de 0,759, em 2010, muito próximo do IDH do Estado, que é 0,783 e exatamente igual ao IDH Brasil: 0,759. Na educação, o índice de escolaridade de alunos entre 6 e 18 anos é de 97,7% (IBGE, 2010)

Um dos dados que sustentam que o município tem condições de investir em treinamentos de comunicação é a nota do chamado CAPAG – índice de Capacidade de Pagamento das cidades, demonstrado pelo Tesouro Nacional. Essa análise da capacidade de pagamento foi estabelecida pelo Governo Federal por meio da Portaria 501/2017. Na divulgação dos dados de 2021, Caraguatatuba obteve nota B, o que faz com que seja considerado um município com economia sólida e com boas condições financeiras. No Litoral Norte, somente Ilhabela apresenta nota A. São Sebastião e Ubatuba estão enquadrados no índice C, considerado de alerta pelo Tesouro Nacional. Chama a atenção a condição financeira de Caraguatatuba estar em patamares acima de cidades propulsoras da região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, como São José dos Campos e Taubaté, ambas com conceito C.

Ainda que os valores de treinamentos possam ser considerados irrisórios para o orçamento de um município, os dados acima sustentam a capacidade de pagamento e a possibilidade de investimento nessa área.

3.4 UNIDADES-CASO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa teve como população o Prefeito e seis Secretários das pastas consideradas mais expostas à imprensa pela Secretaria de Comunicação do município de Caraguatatuba-SP, além de 325 servidores das áreas de saúde, educação, trânsito, administração, ouvidoria, comunicação e do Setor 156, que participaram dos treinamentos.

O questionário foi enviado para 325 pessoas. A amostra foi calculada com erro amostral de 5%, nível de confiança de 90% e percentual máximo de 50%, resultando em uma amostra de 148 pessoas.

3.5 INSTRUMENTOS

Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas fundamentadas nas premissas da comunicação pública e as questões foram elaboradas tomando por referência o questionário integrado elaborado pelo próprio pesquisador, fundamentado em autores como Duarte (2005), conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Conceitos de comunicação pública

Conceitos de comunicação pública	
Transparência	Disponibilização de informações de interesse público.
Acesso	Facilitação no acesso e obtenção de informações de interesse público.
Interação	Criação de mecanismos e espaço que estimulem participação cidadã.
Ouvidoria social	Escuta, conhecimento das demandas e consideração da opinião pública.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Duarte (2005).

Ressalta-se que esta pesquisa leva em consideração os princípios da comunicação pública citados por Duarte (2005), associando o autodesenvolvimento pessoal e interpessoal com a maior qualidade do serviço público, por meio de uma comunicação mais assertiva e empática com os moradores.

3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O projeto de pesquisa foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisa (CEP), sendo aprovado sob o Parecer número 5.239.338 (ANEXO C). Após a aprovação do projeto pelo CEP, foi realizada a coleta de dados, estruturada em duas fases.

A primeira fase se refere à abordagem qualitativa. Foram aplicadas entrevistas com agendamento prévio, com a utilização de gravador de voz. A participação de todos os

entrevistados foi voluntária e todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A segunda fase se referiu à abordagem quantitativa. O TCLE foi inserido no questionário digital e o respondente teve a opção de receber a cópia de suas respostas. O acesso à lista de servidores foi cedido pela Prefeitura Municipal de Caraguatatuba, que autorizou a realização da pesquisa na instituição, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido institucional. Após a conclusão dos trabalhos, foram enviados questionários via plataforma *Google Forms* para que os servidores que participaram dos treinamentos pudessem avaliar se esses os ajudaram a melhorar sua capacidade de realizar a comunicação pública com mais eficiência.

O contato com o Prefeito e os Secretários se deu por diálogo *in loco* na própria sede da Prefeitura, após solicitação por ofício ao Departamento de Comunicação, que autorizou um encontro individual com os líderes para a realização das entrevistas.

Nesse encontro, foram explicados os objetivos da pesquisa e entregue o documento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após assinados os Termos de Consentimento, foi realizada a entrevista individual.

Foi utilizado o gravador de voz para que os dados não se perdessem, devendo as informações importantes ser conservadas durante cinco anos. Esse procedimento também garante que as transcrições e análises do discurso possam ser fiéis às falas.

Em seguida foi distribuído um questionário virtual para os 325 servidores e estabelecido o prazo de 10 (dez) dias para a entrega das respostas de forma virtual, por meio de formulários gratuitos do Google.

Segundo o TCLE, há benefícios e riscos decorrentes da participação nesta pesquisa. Os benefícios consistem em “um aprimoramento da comunicação realizada pela gestão pública municipal, não havendo um benefício individual dos respondentes” e os riscos são “possível cansaço ou desconforto ao responder a pesquisa”. Entretanto, para evitar a ocorrência de danos, foi informado a todos os respondentes que “poderiam desistir de responder à pesquisa a qualquer momento”; foi confirmado que as entrevistas seriam realizadas “com agendamento prévio em local e horário de preferência do entrevistado” e que seria concedido “um prazo confortável para a resposta aos questionários” (TCLE, Anexo E). Caso houvesse algum dano ao participante, estariam garantidos procedimentos para a reparação e o direito a buscar indenização.

3.7 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DE DADOS

Para as entrevistas, foram adotadas as técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo, de acordo com os passos propostos por Bardin (2011). Berelson (*apud* Bardin, 2011, p. 42) define a análise do conteúdo como sendo

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BERELSON, 1988 *apud* BARDIN, 2011, p. 42).

Primeiramente, foram organizados e preparados os dados para a descrição analítica, que “funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p.41). Segundo Bardin (2011), as fases da análise de conteúdo são: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

De posse dos dados coletados, fez-se a “exploração do material”, que consiste na “codificação, decomposição ou enumeração em função das regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p.131).

A pesquisa qualitativa foi finalizada com o tratamento dos dados, e sua validação por meio de inferências e de interpretações, baseando-se nos procedimentos preconizados por Bardin (2011), a fim de se chegar aos resultados.

Para a pesquisa quantitativa, as entrevistas foram realizadas via plataforma eletrônica e foram adotadas técnicas quantitativas, que, segundo Tuzzo (2016), se ocupam da mensuração de intensidade, frequência ou quantidade.

Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado, com cinco opções de respostas para cada pergunta. Após a coleta, os dados receberam tratamento estatístico, sendo dispostos em planilhas e tabelas para a quantificação das respostas. Foi realizado um cruzamento de dados de algumas áreas, como saúde e educação, para que houvesse um enriquecimento dos resultados, pois, conforme orienta Duarte (2005), quando duas ou mais questões são avaliadas em conjunto, as tabelas com cruzamento de dados são bastante reveladoras.

Por fim, entende-se que os dados estatísticos não apresentam a parte conclusiva do processo, pois todos eles precisaram ser interpretados e analisados pelo pesquisador. Só a partir

dessa análise foi possível a interpretação das estatísticas, traduzidas em informações, para a apresentação dos resultados.

4 RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

O objetivo desta pesquisa é criar um método de treinamentos de comunicação para gestores públicos e demonstrar se esses treinamentos impactam efetivamente na comunicação pública das cidades.

Para tanto, foi realizada uma análise das entrevistas da pesquisa qualitativa, relacionadas às quatro áreas investigadas – Transparência, Acesso, Interação e Ouvidoria Social – escolhidas como referência para a certificação da comunicação pública. As perguntas referentes a cada área investigada estão demonstradas no Quadro 8, a seguir.

Quadro 8 – Identificação das perguntas da Pesquisa Qualitativa

Área	Perguntas
Interação	Perguntas 1, 2 e 3
Transparência	Perguntas 4, 5 e 6
Acesso	Perguntas 7 e 8
Ouvidoria Social	Perguntas 9, 10 e 11

Fonte: elaboração do autor.

Em todas as áreas investigadas, as respostas do Prefeito e dos seis Secretários foram analisadas e organizadas separadamente em quadros para facilitar a visualização, demonstrando se as técnicas aprendidas fizeram diferença na comunicação do participante e, conseqüentemente, na comunicação pública do município.

A primeira área a ter os resultados analisados é a Interação, investigada a partir das respostas às perguntas 1, 2 e 3 do questionário da entrevista.

Quadro 9 – Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Interação

Interação	
Prefeito	Obteve Resultado
Secretário 1	Obteve Resultado
Secretário 2	Obteve Resultado
Secretário 3	Obteve Resultado
Secretário 4	Obteve Resultado
Secretário 5	Obteve Resultado
Secretário 6	Obteve Resultado

Fonte: dados da pesquisa qualitativa.

Das 11 perguntas do questionário qualitativo, as 3 primeiras se referem à capacidade do gestor de melhorar sua interação com a comunidade e com seus liderados. Essa interação só pode acontecer mediante a troca de informações e se houver capacidade técnica e disponibilidade por parte do gestor para querer e aceitar conversar com o cidadão quantas vezes forem necessárias. Se esses diálogos acontecerem verdadeiramente, é estabelecido o princípio da comunicação pública voltada ao desenvolvimento, conforme defende Sen (2000). Nessa perspectiva, as pessoas devem estar ativamente envolvidas e, obviamente, só pode estar envolvido quem conversa, quem participa, quem entende o que está acontecendo. Portanto, a comunidade só pode ser envolvida se o gestor desejar e souber estabelecer os princípios do diálogo para interação.

Nas respostas às perguntas 1, 2 e 3 do questionário verifica-se que o treinamento disponibilizou ferramentas práticas para os gestores explicarem melhor seus pensamentos, ter disposição para falar mais e melhor e ainda se preocupar em traduzir os termos técnicos para que todos entendam.

Uma das respostas do Prefeito deixa claro como o treinamento aumentou a interação: “Eu consegui ser mais claro com a população, às vezes até desenhando. Eu falava de obras de drenagem, mas o que que é obras de drenagem? A Dona Maria não sabe o que é obras de drenagem, mas eu mostrei pra Dona Maria que eram obras contra enchentes. E a Dona Maria falou: “Ah de fato, enche aqui, então se quiser fazer obra para não encher mais, eu sou a favor

dessa obra”. Então melhorou muito a comunicação, foi muito mais direta, muito mais assertiva, muito mais eficaz a comunicação com a população após o treinamento”.

Após entender o que seria realizado, “Dona Maria” é capaz de dar sua opinião sobre a obra, ou seja, passa de uma figura passiva para um cidadão ativo. Esse exemplo nos remete ao pensamento de Herbelê (2012), que afirma que se quisermos mudar o conceito e a prática da política como condição para o desenvolvimento, necessitamos utilizar a comunicação para capacitar os cidadãos a fazer a transição da democracia representativa para a participativa.

O envolvimento dos liderados também fica claro em outro trecho da entrevista do Prefeito, quando afirma: “importante também ressaltar que os vídeos que eu faço diariamente, seja para as redes sociais, também ajudam bastante, porque o colaborador, da ponta, ele consegue me entender, ele consegue entender a minha proposta e consegue executar para a população. O objetivo é sempre fazer com que a população ganhe”.

O cenário de uma comunicação pública defendida por Herbelê (2012) também se constata nas declarações dos Secretários 1 e 2, que tiveram atuação fundamental na pandemia. Ambos ressaltam a importância do treinamento para aprender a ter interação com a população numa linguagem simples e acessível. Afirma o Secretário 1: “Eu sou técnico, mas tenho que me expressar de acordo com o povo, para que o povo possa entender. Isso foi muito bom, foi justamente isso. Hoje eu consigo transmitir para o povo na linguagem do povo, não fugindo totalmente da técnica, mas de uma forma que eles possam entender. Então isso me possibilitou esse diálogo mais próximo, e foi assim, extremamente importante”.

O Secretário 2 afirma que “o treinamento ajuda, porque essa situação da empatia, da comunicação efetiva e afetiva, você entender o que de fato o pai tá querendo, o responsável tá querendo, saber ouvir, saber prestar atenção naquilo que está sendo dito pra você poder resolver, sempre ajudou, com certeza”

Certo de que a interação não acontece quando não há entendimento, o Secretário 3, que utilizava muitos termos técnicos no trato com a população, teve, a partir do treinamento, um despertar para o uso de uma linguagem mais simples, mais direta e, portanto, de maior interação com o cidadão, conforme o relato a seguir: “O curso me mostrou que mais do que querer mostrar um conteúdo, eu preciso ser claro e objetivo, para as pessoas entenderem aquilo que eu estou falando. Então isso mudou completamente a minha forma de comunicar, tanto nas entrevistas, nas reuniões com Secretários e com as pessoas.” A interação melhorou com a população e também com a equipe interna, conforme outro trecho do relato do Secretário 3: “Então quando você conversa também com essas pessoas, você tem o cuidado de você trazer mesmo aquilo pra você, sensibilizar, entender a importância daquilo que ele tá fazendo, né? Não simplesmente

você dar ordem, mas fazer com que ele entenda que aquilo é importante, que aquilo que ele tá fazendo, ele tá fazendo a diferença”.

O Secretário 4 relata a experiência pós-treinamento de como as conversas de tornaram mais eficazes, com menos ruídos e, portanto, com mais interação. “Então, quando você faz um treinamento que te leva a organizar e refletir sobre como você vai se comunicar... Eu sempre começo agora as minhas conversas, as mesmas informações, fazendo com que as pessoas estejam na mesma página que eu, que elas entendam que eu estou falando de determinado assunto, mesmo que eu tenha que voltar a conversa em algo que tinha acontecido anteriormente, pra que a pessoa consiga atingir uma linha de raciocínio, e que ela esteja realmente alinhada comigo na questão do assunto que a gente está tratando naquele momento”.

Esse depoimento corrobora a linha de pensamento de Zémor (1995), qual seja, “espera-se da comunicação pública que sua prática contribua para facilitar a ação pública e garantir o debate público”. E, para garantir o debate público, é necessário envolver toda a cadeia da gestão. Nesse ponto, a interação com os funcionários liderados é fundamental e parece ter melhorado após o treinamento, de acordo com esse trecho do testemunho do Secretário 4: “[...] então o treinamento, ele, a questão da empatia, principalmente com os liderados, porque existem alguns tipos de empatia diferentes, com o liderado, isso, você cria um vínculo né, a gente fica mais próximo deles às vezes do que da própria família.”

A interação com os servidores é resgatada em uma situação apresentada pelo Secretário 5, demonstrando um envolvimento muito maior com os servidores após o treinamento. “Eu tenho um caso de uma pessoa que sofria violência, e através dessa aproximação que nós tivemos com as funcionárias dentro do fundo social, de partilhar informações e vivências de trabalho e de vida, nos permitiu ajudar essa pessoa, e isso tudo eu comecei a fazer depois que eu tive o meu primeiro treinamento, que eu entendi que se a gente não arrumasse a casa ali dentro, a gente não conseguiria fazer isso, é, fora do ambiente do fundo social”.

A melhora da interação exige maior paciência e dedicação do gestor, que aprende, durante o treinamento, que a boa comunicação é feita para o outro e nunca para si, e que a interação só acontece quando o gestor tem a capacidade de explicar quantas vezes for necessário, para que a comunicação pública efetivamente aconteça. A apropriação desse conceito é demonstrada no relato a seguir: “[...] então assim, eu sentia antes do meu treinamento, eu tava chegando no momento de não ter paciência pô, de novo esse cara tá perguntando isso. Depois do treinamento, caiu a ficha de pensar assim não, mas eu tô aqui pra isso, a Secretaria de Comunicação está aqui pra dar transparência nos atos da Prefeitura e informar a população. Então assim, isso mudou depois do curso, de passar as informações, de

explicar, a gente tem esse trabalho de rede social, de SAC, de atendimento que a gente já tinha perdido muito isso, eu tinha perdido essa coisa. Então me abriu o caminho de lembrar eu estou aqui pra tratar com pessoas, pra informar pessoas do que a gente faz, então foi muito importante pra mim isso”.

A capacidade de repetir quantas vezes for preciso ressalta o princípio defendido por Duarte (2005, p. 64), para quem a “comunicação pública, então, deve ser compreendida com sentido mais amplo do que apenas dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito”.

A partir da análise desses resultados, pode-se concluir que o primeiro pilar da comunicação pública trabalhado no treinamento - a Interação – mostrou-se plenamente atendido no pós-treinamento.

Na sequência, serão analisados os resultados da segunda área da comunicação pública abordada nesta pesquisa: a Transparência, abordada nas questões 4, 5 e 6 do questionário qualitativo. As respostas pós-treinamento demonstram que esse quesito da comunicação foi amplamente atendido.

Quadro 10 – Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Transparência

Transparência	
Prefeito	Obteve Resultado
Secretário 1	Obteve Resultado
Secretário 2	Obteve Resultado
Secretário 3	Obteve Resultado
Secretário 4	Sem Resultado
Secretário 5	Obteve Resultado
Secretário 6	Obteve Resultado

Fonte: dados da pesquisa qualitativa.

A transparência é um dos princípios da nova gestão pública, conforme defende Bresser-Pereira (2001). Segundo o autor, há uma relação direta entre a transparência e a boa comunicação para que o cidadão possa ser mais participativo e para que possa cobrar mais os gestores sobre como é empregado o dinheiro público.

Por vezes os cidadãos podem parecer desinteressados da política, mas na medida em que são mais bem formados, em que contam com mais informações e que sabem quão vital e fortemente suas vidas dependem da boa governança, eles aprenderam ou estão aprendendo quais são os seus direitos e as suas obrigações (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 19).

No seguinte trecho do relato do Prefeito pode-se notar como as noções de roteiro ensinadas no treinamento colaboram para que a transparência seja explicada pelo emissor e entendida pelo receptor: “Sem sombra de dúvidas! O ato 1, 2 e 3, ele melhorou muito a minha vida. Como, eu consigo hoje ser mais claro, é, expressando à população onde que eu invisto, quanto a Prefeitura recebe, quanto eu posso investir em saúde, educação, quando eu posso fazer uma determinada ação, uma determinada obra, sempre com o objetivo de melhor se comunicar e a população ter o benefício”.

Analisando as respostas dos Secretários, percebe-se claramente uma mudança de postura no sentido de explicar mais e melhor o uso do dinheiro público, significando um esforço, uma tentativa de ter uma comunicação mais assertiva e, portanto, transparente com quem tem esse direito: o cidadão.

Sendo assim, os resultados do treinamento corroboram o pensamento de Covre (1993, p. 9) que considera que ser cidadão não é apenas ter direito a votar em eleições, mas também “ter direitos e deveres, ser súdito e ser soberano.”

No pós-treinamento, o Secretário 1 passou a atribuir importância fundamental às explicações para a população, após aplicar as técnicas de roteiro para ser mais transparente no discurso: “Por exemplo, nessa semana passada, no dia 25, 23, eu fiz apresentação das contas públicas na Câmara Municipal. Então eu tive que apresentar todo o orçamento do último quadrimestre. Então a gente usa isso objetivamente, é, explicando o que é o dinheiro público, o que eu fui fazer, aonde entreguei esse dinheiro... Eu hoje, entendo que os dados têm que ser passados corretamente. A gente não pode, a gente tem que ter toda a informação. Então os dados, quando eu falo em porcentagem, quando eu falo em valor, eu falo num valor seguro, que aconteceu. Não falo nada aproximado. Então isso fica muito mais fácil, dá muito mais segurança, muito mais transparência, para que a pessoa que esteja ouvindo, esteja sabendo do que eu tô falando, e vendo que eu não tô usando de palavras para esconder, ou não falar sobre o assunto, né? E tem mais: você transmitindo todas as informações para população, assim, as informações necessárias, isso se chama transparência, então ele vai estar muito mais seguro do gestor que está à frente de tudo ali, naquele, naquele momento. Eu acho que a comunicação é a chave, nós temos que usar a comunicação para esclarecer sempre, e deixar as coisas sempre transparentes, é o que a democracia exige, e que a gente tem que trabalhar nisso”.

O Secretário 2 pontua como o roteiro o ajudou a organizar as ideias, a comunicar-se melhor e, conseqüentemente, a ser mais transparente com o cidadão. “Então, ele ajuda porque ele direciona e consegue fazer a gente entender, como a gente explica isso de uma forma mais clara e objetiva, com o roteiro”.

O Secretário 3 compartilha desse pensamento, ao apontar o quanto o roteiro o ajudou a se expressar melhor ao prestar conta dos gastos públicos: “Ele ajuda você para poder passar de forma mais clara, né?... Então a pessoa consegue entender de forma muito mais clara aquilo que eu tô passando. A forma como eu passo a informação, eu acho que com mais clareza, eu consigo passar melhor e explicar o que está sendo feito, então ao invés de ficar divagando, falando de forma redundante, eu acho que eu consigo organizar e explicar melhor, as pessoas conseguem entender isso”.

A clareza na comunicação gera entendimento e, conseqüentemente, participação. Os depoimentos dos Secretários 2 e 3 estão de acordo com o já citado pensamento de Herbelê (2012), quando afirma que se quisermos mudar o conceito e a prática da política, como condição para o verdadeiro desenvolvimento, necessitamos utilizar a comunicação para capacitar os cidadãos a fazer a transição da democracia representativa para a participativa.

O Secretário 4, no entanto, mostrou-se na contramão dessa transparência. A análise de seu depoimento revela que as questões políticas, para ele, têm prioridade sobre a comunicação pública. Segundo Duarte (2005, p.4), a comunicação pública deve estar de acordo com algumas premissas básicas, como “o compromisso de privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo.”

Há de ressaltar e se destacar com muita ênfase o relato do Secretário 4. Suas palavras demonstram claramente que a questão política é colocada à frente da transparência em alguns momentos. “Você tem que ser assertivo, e ao mesmo tempo, você tem que ter muito jeito, porque existe também a questão política. Então tem que ter muito bem esse equilíbrio, entre a linha da assertividade e a linha política. Porque muitas vezes o munícipe, por exemplo, ele vem e te cobra, você sabe que, de alguma coisa que você não pode comunicar para ele naquele momento. Naquele momento você já tem uma decisão tomada, pra resolver, pra dar solução pra ele, mas muitas vezes passa por uma estratégia do governo de não externar pra população. Por exemplo, o lançamento de um conjunto de obras, muitas vezes essas obras, elas podem estar ali resolvendo aquele problema, então você tem que passar a mensagem, pra ele, que o problema vai ser resolvido, não ser evasivo, mas também não pode abrir para ele que vai acontecer determinado fato. Então... não é fácil”.

O Secretário 4 traz aqui uma reflexão sobre o contraponto existente entre fazer comunicação pública eficaz e o quanto ela pode trazer prejuízos ao político, em busca de votos. Os secretários são servidores chamados ao serviço público como um “cargo de confiança” e a sua manutenção nessa posição, depende, diretamente, da reeleição do prefeito que o chamou ou do grupo político que represente a continuidade. Portanto, muitas vezes, a comunicação pública pode ficar em segundo plano se o secretário pensar, primeiro, em seu projeto político e de poder e não na essência da comunicação, como princípio democrático e de liberdade.

O Secretário 5 notou que a forma com que passou a se comunicar após o treinamento gerou um sentimento na população de que ele trabalha com transparência, alimentando o conceito de nova gestão pública trazido por Bresser-Pereira (2001), que ressalta que os cidadãos querem ser tratados como clientes e enxergar gestores. “Com certeza, com certeza. As pessoas, elas vão ter de mim a imagem que eu passar pra elas, de segurança, de trabalho, de transparência, de assertividade. É isso que as pessoas vão lembrar quando elas associarem a minha imagem ao meu trabalho.”

O Secretário 6 demonstra a eficácia do treinamento na essência daquilo que ele busca: colocar a comunicação pública à frente da comunicação política ou governamental, como defendem autores como Duarte (2005), Zémor (1995) e Furtado (1988).

Ao relatar que coloca a informação à frente dos pedidos pessoais e dos egos de alguns colegas, o Secretário 6 demonstra que realmente a comunicação pública foi colocada em primeiro lugar após o treinamento: “[...] tudo que sai da Prefeitura é comunicado por essa Secretaria. Eu sou uma Secretaria meio, eu tenho, digamos aí, 18 clientes, que são 18 secretarias que eu tenho que informar o que elas falam, eu não consigo ser assertivo 100%, porque às vezes a forma que um projeto é desenvolvido por uma secretaria, e a forma que a gente comunica não é a forma como eles gostariam, mas eu penso sempre no que a população precisa saber, porque, além de tudo, eu trabalho com egos. Então tem secretário que quer divulgar alguma coisa, que é bem bom pra ele, mas não tem relevância nenhuma pra população, então assim, pra esse secretário, eu não fui assertivo, mas eu tento fazer de uma forma, que eu tenho certeza que pro público vai ser importante”.

De modo geral, pode-se concluir que, na questão da Transparência, dos 7 entrevistados – 1 Prefeito e 6 Secretários – apenas um parece não ter absorvido totalmente os ensinamentos do treinamento para conseguir colocar a comunicação pública acima e à frente da comunicação política.

A seguir, será apresentada a análise do terceiro pilar da comunicação trabalhado durante a pesquisa: o Acesso à Informação.

Para tratar desse tema fundamental, é necessário retomar a linha de pensamento dos autores ligados ao campo da comunicação, assim como a visão de Sen (2000), que trata o direito à informação como um princípio fundamental para o desenvolvimento e a sustentação da democracia.

Quadro 11– Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Acesso

Acesso	
Prefeito	Obteve Resultado
Secretário 1	Obteve Resultado
Secretário 2	Obteve Resultado
Secretário 3	Obteve Resultado
Secretário 4	Obteve Resultado
Secretário 5	Obteve Resultado
Secretário 6	Obteve Resultado

Fonte: resultados da pesquisa qualitativa

Em seu relato, o Prefeito afirma categoricamente: “Fiquei mais acessível. Mais assertivo. Eu criei um pouco mais de paciência para poder ouvir e também explicar uma ação. Por exemplo, eu estou no supermercado, empurrando carrinho, o cara chega e fala “minha rua que não sei o quê...”, talvez antes do treinamento, já iria mandar na lata, né? Hoje não, hoje eu ouço e me coloco no lugar dele. De fato mesmo. Não tá legal. Pode melhorar. Mas olha só, nós fizemos isso, isso e isso, existe proposta para fazer, para não fazer. Então eu acredito que eu me tornei muito mais paciente, além da comunicação ficar muito mais eficaz e ser mais assertiva”.

Esse depoimento remete à importância da boa comunicação para os gestores no novo modelo de gestão pública. Nas palavras de Bresser-Pereira (2001, p.5) “está surgindo uma nova gestão pública porque os servidores públicos de alto escalão estão se renovando e assumindo suas próprias responsabilidades políticas.” Ao ser questionado em um supermercado, por exemplo, durante uma atividade pessoal e de sua vida particular, a mudança de atitude relatada pelo Prefeito demonstra que ele se tornou acessível não apenas para exercer uma comunicação política e interessada, sob o ponto de vista eleitoral, mas assumindo de fato o papel de gestor num cenário da comunicação pública.

Nas entrevistas, os Secretários 1, 2 e 3 trazem um ponto de vista interessante. Eles relatam um tipo de acesso que não diz respeito diretamente à informação, mas o acesso a si mesmos, como pessoas e gestores, com mais paciência e participação, fomentando um princípio da comunicação pública participativa e cooperada, conforme defendido por Duarte (2005, p. 11-12) para quem “a comunicação pública implica mobilização, cooperação e formação de vínculos de corresponsabilidade para com os interesses coletivos.”

Essa disponibilidade de acesso é facilmente percebida nos relatos a seguir. O Secretário 1, ao ser perguntado se agora é mais acessível, respondeu: “então, muito mais. Eu acho que me tornei mais acessível para a população, assim, extremamente, porque na parte médica, a gente tem muito relacionamento médico-paciente, né? No serviço público, vem ao encontro disso, você tem uma relação também com o público”.

O Secretário 2 também compartilha desse sentimento, ao ter que dar muitas explicações sobre as ações da chamada retomada da pandemia: “Ah, com certeza! Você vê que a gente tá voltando aí, de dois anos de pandemia, e mesmo assim a gente está com poucos questionamentos a respeito de todos os problemas que a gente tem, desde problema de estrutura do prédio. A gente tá conseguindo comunicar com a população de que a gente tá trabalhando naquilo, apesar de não ter sido feito e o porquê. Então, com certeza, se a gente tem essa efetividade, com certeza, na comunicação.”

Destaca-se também o depoimento do Secretário 3. Ao ser questionado sobre o acesso à informação e sobre ser acessível, ele relata uma mudança comportamental pós-treinamento. “Sim, sim. Até por conta desse trabalho de engajamento que eu fiz, de conversar tanto, não só com os outros secretários, mas dentro da minha secretaria também. Isso, automaticamente, você se torna mais acessível. As pessoas conseguem um contato direto com o Secretário, então isso facilita o diálogo, a forma de tratar as pessoas, né? Muitos deles reclamavam, né, que, que os antigos secretários, eles entravam, não conversavam, não cumprimentavam as pessoas, então eles tinham um relacionamento muito distante, não sabe se por receio, né, talvez uma falta de conhecimento, eles tinham medo de serem questionados. Acho que essa forma como eu trato, até passa uma postura de estar mais próximo, e também falar que eu tenho um conhecimento, né? Eu não tô fugindo delas, eu acho que isso ajudou também, pelo menos no *feedback* que eu tenho com as pessoas que eu trabalho, essa foi a minha visão comum dentro da Secretaria”.

É importante ressaltar que o acesso à informação é um direito do cidadão previsto na Lei de Acesso à Informação, conforme relatado em detalhes na revisão bibliográfica desta pesquisa. Sob a ótica desse tipo de acesso, o Secretário 4 afirma que recebe cidadãos e colegas para explicar o que precisa ser compreendido; afinal, “não adianta nada você fazer tudo e a

população não saber o que você faz, a forma que você faz, e mais, ela não sentir, não olhar no seu olho, não sentir aquela segurança. Eu tenho muito isso, quando eu sento tanto com munícipe ou com secretários mesmo”.

O Secretário 5 relata a necessidade de se esforçar para comunicar tudo o que é feito, mantendo a veracidade dos fatos, mas de forma que a pessoa possa entender e se sinta acolhida, sinta que teve acesso a todas as respostas que buscava. “Os treinamentos, eles me permitiram também fazer uma relação direta com o que, o que comunicar e como comunicar. Quando a gente fala de assertividade, não adianta eu falar tecnicamente pra uma pessoa que vai lá buscar uma cesta básica, eu querer explicar pra ela tecnicamente como essa cesta básica foi parar nas mãos dela. Então eu acho que, é, o que a gente conseguiu com isso tudo, foi priorizar a informação, que realmente vá ser compreendida e vá fazer relevância na ação daquela que atingiu diretamente, aquela pessoa”. Esse relato condiz com o que defende Duarte (2005, p. 61), quando ressalta que a comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades”.

Por fim, o Secretário 6 define bem sua visão sobre acesso, associando diretamente o seu trabalho no dia a dia com os princípios básicos de uma boa comunicação pública: “Assim, a comunicação pública, eu tenho isso como base, esse é o mais necessário. Eu cuido de um contrato de publicidade, é um dos contratos dentro de uma Prefeitura que mais os antigos governos usaram pra fazer coisas erradas. Então mais do que nunca, esse é o meu pilar básico. Assim, é o contrato que eu mais prezo por ele, porque assim, não dá para gastar um real do dinheiro público sem mostrar pra população onde a gente tá gastando, então assim, tudo que eu invisto de publicidade, de divulgação, é o que eu tô falando, não é pra fazer *marketing* pessoal de ninguém, não é pra divulgar nada que não tenha um interesse único, é pra deixar o serviço exposto pra população.”

Quando se percebe que o interesse do participante passou a ser realmente realizar uma comunicação pública, não somente governamental e muito menos política, entende-se que o treinamento cumpriu plenamente sua missão nesse âmbito tão importante, o acesso, seja pessoal, seja à informação.

A análise desses resultados permite concluir que o treinamento possibilitou a todos os entrevistados um substancial aprendizado e uma melhora de conduta na questão do acesso à informação, mas também a eles próprios, como representantes da gestão.

Para que seja finalizada a análise da pesquisa qualitativa, a discussão aborda a seguir os resultados obtidos na área da Ouvidoria Social, um campo amplo que abrange desde a

capacidade dos gestores de ouvir e aceitar a opinião do cidadão até a obrigação constitucional em dar voz e vez à comunidade, a fim de manter os princípios de democracia e de liberdade, conforme defende Sen (2000).

Quadro 12 – Resultados da Pesquisa Qualitativa na área Ouvidoria Social

Ouvidoria Social	
Prefeito	Obteve Resultado
Secretário 1	Obteve Resultado
Secretário 2	Obteve Resultado
Secretário 3	Obteve Resultado
Secretário 4	Obteve Resultado
Secretário 5	Obteve Resultado
Secretário 6	Obteve Resultado

Fonte: dados da pesquisa qualitativa

A análise da entrevista do Prefeito teve como objetivo analisar se o gestor, após o treinamento, passou a ouvir mais as pessoas, a fim de interpretar os desejos, anseios e necessidades delas e, ainda, a partir dos relatos coletados por meio de uma escuta verdadeiramente ativa, planejar e mudar as ações da administração, para torná-la verdadeiramente participativa.

Sobre ouvir, ao mesmo tempo, sua equipe de primeiro escalão e os cidadãos de forma geral, o Prefeito declarou: “Eu tenho um time, tenho 22 Secretários e eu empodero para que cada um entenda minha proposta e faça isso acontecer de maneira democrática. A cada ação, a cada obra, qualquer coisa do governo que aconteça, tem total liberdade. E quando eu falo em democracia, é uma palavra extremamente delicada, mas eu sempre abro a reunião tentando ouvir, tentando entender o próximo, dando oportunidade de falar. Não tenho dificuldade nenhuma de voltar atrás. Não sei se a gente podia falar até de reconhecimento, humildade, para você ouvir e falar “não, a sua ideia é melhor que o outro. De qualquer maneira, quando eu empodero as pessoas, e quando eu transfiro isso para o povo, o povo tem de fato voz. Eu acho que é esse o grande ponto. O povo precisa ter liberdade de falar, e mais do que isso, quando o político entender que ele dando voz para o povo, e se ele tiver ouvidos, ele conseguir entender o que o povo quer e realizar, acaba ficando um círculo virtuoso, né? Consigo ouvir, consigo

empoderar de maneira democrática. Recebo aquela solicitação, executo, ele vai ficar feliz, vai pedir para mim, e vai virar um círculo positivo. Eu acredito muito nisso”.

O Secretário 1 explica que, devido a sua profissão, já mantinha uma boa relação de escuta com a população. Mas com as técnicas de escuta ativa que aprendeu no treinamento, percebeu mudanças positivas no dia a dia, tanto com a sua equipe interna quanto com a população. De forma direta, declara que o que considera uma boa comunicação o ajudou a diminuir os conflitos e ter maior participação social. “Gera muito mais parcerias do que conflitos. O conflito, no início, pode acontecer até das pessoas não saberem o porquê das informações, então gera um pouco de desconfiança. Mas você conversando e mostrando de que maneira você tem que transmitir aquilo, a importância da comunicação, aí já, já abre, a pessoa já fica mais suscetível, mais aberta a novas ideias, novos horizontes.” Esse esforço em ouvir o outro de forma ativa reafirma o que Duarte (2005, p.4) entende como uma das premissas da comunicação pública, que é “tratar comunicação como um processo mais amplo do que informação”.

O relato do Secretário 2 mostra o quanto a ouvidoria social tem sido praticada de fato após o treinamento de comunicação. Mesmo num momento inédito e desafiador para o serviço público, que é a pós-pandemia, ouvir o outro tem sido um exercício contínuo e democrático, conforme afirmou na entrevista. “A gente tem que ouvir sim aquilo que tá sendo dito lá na ponta... porque quem tá lá na ponta é que sabe o que acontece. De alguma forma, a gente precisa fazer com que isso chegue até nós. Então a gente precisa ouvir pra fazer esse trabalho. Então eu acho fundamental, importante... Porque a gente tem as pessoas, tem os líderes lá nas pontas né, a gente tem uma rede grande de 20 mil alunos, 180 pessoas de equipes gestoras, então a gente sabe receber deles, porque eles trazem essa comunicação, e aí gente consegue também observar e entender aquilo que eles estão vivendo lá na ponta, pra gente dar essa resposta no trabalho e tudo isso através da comunicação”. Ouvir quem está “na ponta” é fomentar a liberdade de expressão e a democracia.

Sob um regime ditatorial, as pessoas não precisam pensar – não precisam escolher – não precisam tomar decisões ou dar seu consentimento. Tudo o que precisam fazer é obedecer. [...] Em contraste, a democracia não pode sobreviver sem virtude cívica. O desafio político para os povos de todo mundo atualmente não é apenas substituir regimes autoritários por democráticos. É, além disso, fazer a democracia funcionar para as pessoas comuns (SEN, 2000, p. 183).

A ouvidoria social aparece também com um teor de liberdade e democracia no relato no Secretário 3, quando assume que, de todo o aprendizado que realizou, o principal foi a

capacidade de ouvir “de verdade” as pessoas com quem trabalha e a quem serve, por meio do cargo público. “Eu acho que, primeiro de tudo, você sabendo ouvir as pessoas, né?”

Para ele, esse “ouvir as pessoas” gera comprometimento e participação, que são a essência de uma boa comunicação pública. “Porque você consegue fazer as pessoas, elas produzem mais, elas não estão recebendo nenhum real a mais, você não deu nenhuma gratificação, você não aumentou o salário delas, mas você vê elas felizes, mais felizes, elas conseguem produzir e render mais, né? Então, isso, nesse engajamento, você consegue aumentar a produção, e claro, entrega para população, muito mais, sem gastar, né?”

Essa resposta está de acordo com o pensamento de Santos e Carniello (2012, p.9), quando comentam que “o desenvolvimento se relaciona com a oportunidade dos seres humanos de desenvolverem suas potencialidades, de forma a atingir maior justiça social e melhor qualidade de vida”.

Os Secretários 4 e 5 apontam a necessidade de o treinamento ser aplicado em outras áreas e para profissionais de outros níveis, que atuam diretamente com a população, pois nem sempre os gestores estão na linha de frente e, por mais que desejem, às vezes não conseguem implementar um processo automatizado de ouvidoria social. O Secretário 4 apresenta um exemplo: “Imagina o servidor que tá no balcão de uma UBS, e chega uma pessoa com dor e aí o servidor olha, e fala ‘o que que você quer?’ É diferente da pessoa chegar com dor e você dar um bom dia, ‘como posso te ajudar?’, ‘Estou com dor’, ‘Não, calma, daqui a pouco a gente vai resolver, a gente vai resolver, o doutor tá chegando aí e vai resolver, daqui a pouco a senhora tá boa’. ‘O que que você quer? Ah, não tem médico, médico faltou hoje, volta amanhã, tá?’ Então, esse tipo de treinamento deveria ser dado pro professor, pra se relacionar com os pais, com os alunos. Pros atendentes da saúde, né? Enfim, o servidor como um todo, acredito até que de baixo para cima”.

A visão do Secretário 5 se encontra de acordo com o pensamento de Sen (2000), que defende a liberdade de expressão e o direito à informação como princípios da democracia e do desenvolvimento. O princípio de falar, explicar e ouvir para que o cidadão entenda o processo, de uma obra a uma ação social. O Secretário 5 afirma que a boa comunicação “fomenta a democracia. Principalmente a confiança, né, da pasta, que eu atuo hoje... ela é 101% baseada em confiança. Porque nós recebemos doações, as pessoas acreditam que o que elas entregam para gente, vá chegar nas mãos de quem realmente precisa, então ela tá diretamente relacionada à confiança... Então com certeza, não só você fazer uma prestação de serviços, mas como ser extremamente transparente, gerar confiança.”

O relato do Secretário 6 leva à reflexão sobre a verdadeira comunicação pública realizada com consciência, após o treinamento. Ao ser questionado se ouvia mais as pessoas e se isso o ajudou a ser mais democrático, respondeu: “Nossa, total, total! Porque eu venho de uma outra cidade que não acreditava na comunicação, que o Prefeito achava que ele em si era o comunicador, então a comunicação não era uma secretaria, ela era uma diretoria, com seis pessoas numa cidade, com o dobro de habitantes do que eu trabalho hoje. Quando eu cheguei aqui, eu peguei uma cidade metade, com metade do número de habitantes que tinham, mas secretaria de mais de 20 pessoas, quatro vezes, maior do que eu trabalhava lá. Esse é o princípio básico pra gente conseguir levar para a população o que tem a oferecer, e quando a população não tem acesso, não adianta, você pode fazer, você pode oferecer mil coisas, se ela não sabe onde que ela tem que se inscrever, como ela participa, de onde vem o dinheiro pra aquele asfalto, que horas vai abrir a matrícula na escola, como que ela vai no postinho receber a vacina, se ela não tem isso na mão dela? Ela não vai, o serviço não é oferecido. Então eu acredito que um treinamento de comunicação, como tá acontecendo aqui, com os gestores sendo treinados e todos eles entendendo dessa importância... Eles vão não só atender a imprensa, mas dar visibilidade pra tudo que acontece, e se eles não entenderem a importância do processo de comunicação, eles não vão dar essa visibilidade que precisa”.

Os resultados da pesquisa qualitativa demonstram o reconhecimento de um grande avanço pelo Prefeito e pelos seis Secretários que receberam o treinamento de comunicação, em relação à melhoria da comunicação pública. Mais do que isso, a experiência vivenciada e os bons resultados obtidos os levou a compreender que investir em treinamentos é buscar uma cidade mais livre, mais democrática e com acesso à informação, e conseqüentemente, uma cidade mais desenvolvida.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Conforme comentado no item anterior, esta pesquisa se propôs a elaborar um método de treinamento para gestores públicos demonstrar seu impacto na comunicação pública das cidades. Para tanto, além da análise qualitativa das entrevistas com o Prefeito e os Secretários, foi também realizada uma pesquisa quantitativa com os 325 servidores que receberam os treinamentos de comunicação.

Os servidores foram divididos em turmas e treinados durante o ano de 2021. Eles estão vinculados às Secretarias consideradas fundamentais na comunicação com o cidadão e atuam nas áreas de saúde, educação, trânsito, administração, ouvidoria, comunicação e Setor 156 do município de Caraguatatuba-SP. Considerou-se fundamental ouvi-los, pois não há como avaliar se a comunicação pública melhorou efetivamente a partir dos treinamentos se não for constatado que houve desenvolvimento de uma escuta ativa também por parte dos subordinados das principais lideranças.

Para esses servidores, foi enviado um questionário fechado com oito perguntas, baseadas nos pilares fundamentais da comunicação pública. As opções de resposta sobre o treinamento foram: Ajudou Muito / Ajudou Pouco / Não fez diferença / Não ajudou o quanto eu esperava / Não ajudou em nada.

Dos 325 participantes, foram contabilizadas 211 respostas, o que representa um percentual de 64,92% de questionários respondidos. A partir dessas respostas são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa.

O questionário para a pesquisa quantitativa foi elaborado de acordo com os temas e conceitos apresentados no Quadro 6 (p. 45) e dividido em três sessões. Na primeira delas, o entrevistado deveria concordar com o procedimento. Caso concordasse, passaria para a segunda sessão, onde se identificava, com as seguintes informações: cargo, setor, tempo de serviço público e escolaridade. Por fim, respondia às oito perguntas. Das oito perguntas, duas eram voltadas à investigação de cada área, e houve 100% de concordância em responder ao questionário, como demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Concordância em participar da pesquisa

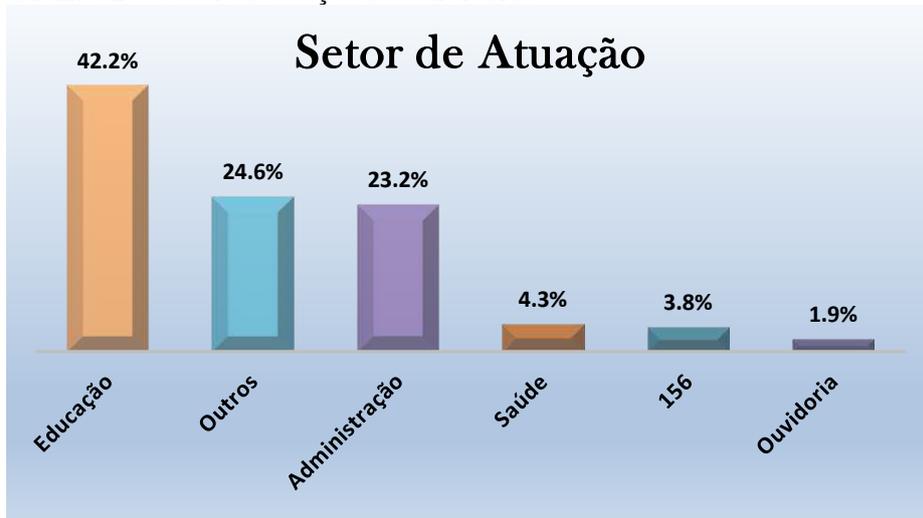


Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

A concordância é fundamental para que a pesquisa seja validada pelo Comitê de Ética, visto que para a aprovação do projeto é necessário assegurar que só responderia ao questionário quem o fizesse de livre e espontânea vontade.

O setor de atuação dos servidores está representado em percentuais no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Setor de atuação dos servidores



Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

O setor de atuação apresentou um dado preocupante. Enquanto os profissionais de educação demonstraram grande interesse em responder, com 42,2% das respostas, os profissionais da saúde foram praticamente inexpressivos, representando apenas 4,3% das respostas, apontando para a necessidade de se avaliar se o treinamento foi interessante para esse grupo de profissionais.

O tempo de serviço público dos participantes está apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Tempo de serviço público

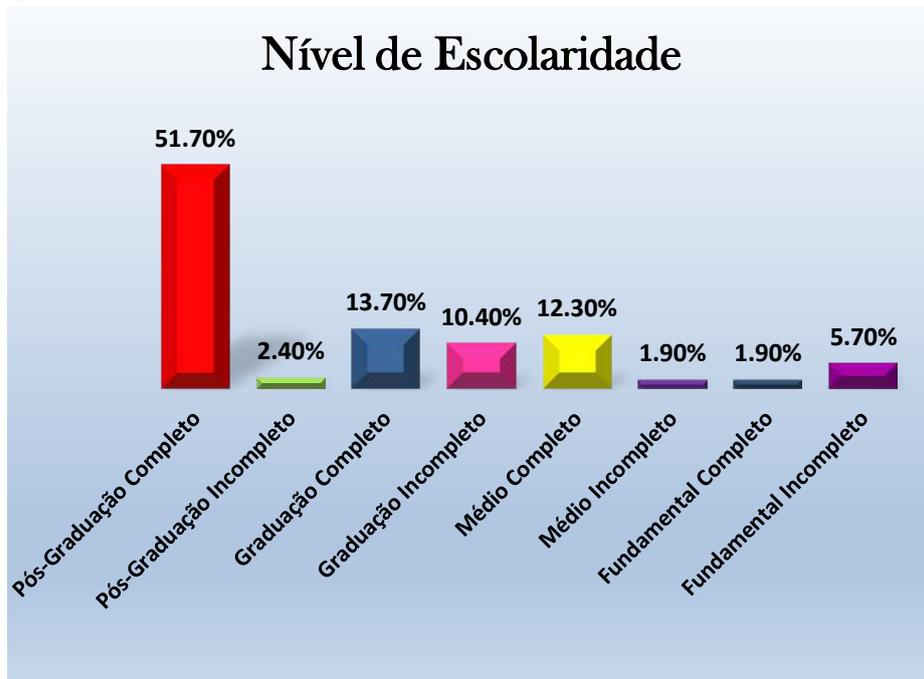


Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

O Gráfico 4 apresenta um dado bastante interessante, ligado ao universo diferenciado dos servidores que participaram dos treinamentos. Pelo resultado, 26,1% declararam ter 21 anos ou mais de serviço público. Porém, um percentual muito próximo, 23,2%, têm menos de 1 ano de atuação nessa área. Ou seja, o treinamento atingiu novatos no desafio de exercer a comunicação pública e quase a mesma proporção de quem faz isso há duas décadas.

O Gráfico 4 apresenta o nível de escolaridade dos participantes.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade



Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

O Gráfico 4 revela que mais da metade dos servidores municipais respondentes (51,7%) têm pós-graduação completa. Apenas 5,7% têm Ensino Fundamental incompleto. Ou seja, mais da metade das pessoas que realizaram os treinamentos de comunicação já buscaram um desenvolvimento intelectual acima do exigido para o cargo que ocupam.

Finalizada a apresentação dos dados referentes ao perfil demográfico dos participantes, serão apresentados a seguir os resultados pós-treinamentos de comunicação.

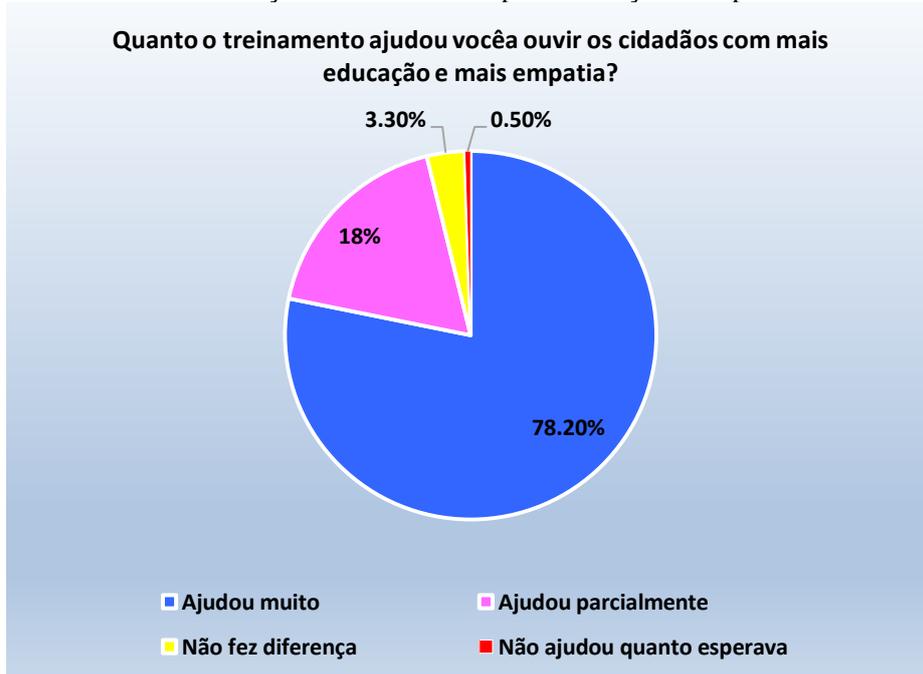
No Quadro 13 estão identificadas as áreas investigadas na pesquisa quantitativa e as perguntas que se referem a cada uma delas.

Quadro 13 – Identificação das perguntas da Pesquisa Quantitativa

Área	Perguntas
Interação	Perguntas 3 e 7
Transparência	Perguntas 4 e 6
Acesso	Perguntas 2 e 8
Ouvidoria Social	Perguntas 1 e 5

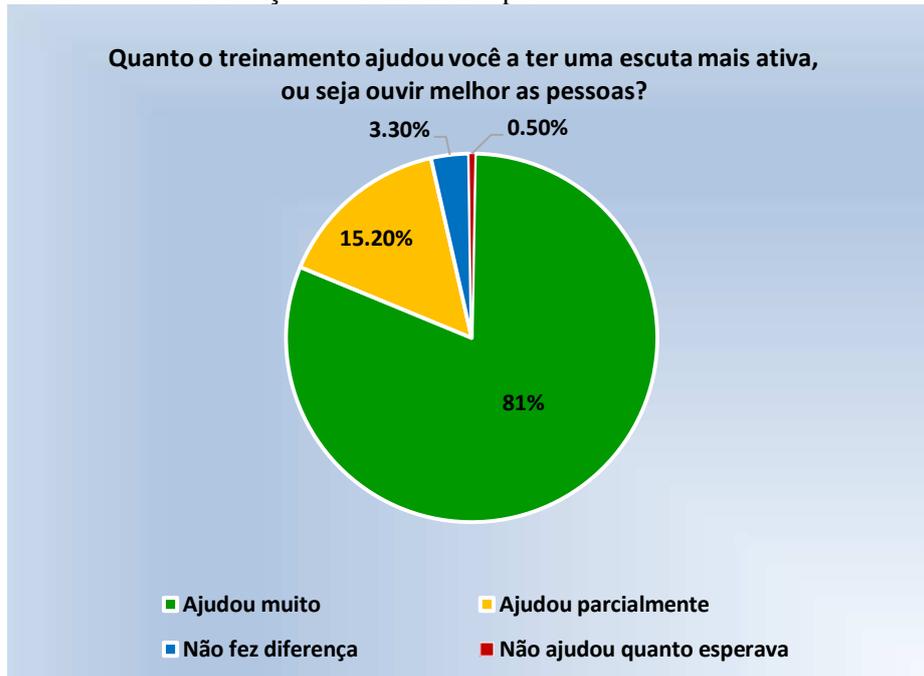
Fonte: elaboração do autor.

A análise inicia-se pelas respostas das perguntas 1 e 5, ambas voltadas para a ouvidoria social.

Gráfico 5 – Contribuição do treinamento para educação e empatia no atendimento.

Fonte: dados da pesquisa quantitativa

No Gráfico 5 acima, o resultado das respostas à pergunta 1 mostra um percentual de quase totalidade de aprendizado e mudança comportamental, um cenário bem parecido com o que apresentado no Gráfico 6 abaixo, referente à pergunta número 5.

Gráfico 6 – Contribuição do treinamento para a escuta ativa

Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

As respostas às perguntas 1 e 5 se referem à área de Ouvidoria Social, e os resultados foram bastante positivos. Mais de 95% dos servidores responderam que o treinamento os ajudou a ouvir melhor, com mais educação, simpatia, empatia e de forma mais ativa, ou seja, querendo realmente escutar os cidadãos e não apenas fingir estar com os ouvidos abertos.

Ouvir os cidadãos é colocá-los no centro da discussão pública e dar o devido foco ao que eles demandam. Nesse caso, assim como na análise qualitativa, cabe também lembrar o pensamento de Sen (2000), por defender que a boa comunicação é sinônimo de liberdade e democracia.

Os fins e os meios do desenvolvimento exigem que a perspectiva da liberdade seja colocada no centro do palco. Nessa perspectiva, as pessoas têm de ser vistas como ativamente envolvidas – dada a oportunidade – na conformação de seu próprio destino, e não apenas como beneficiárias passivas dos frutos de engenhosos programas de desenvolvimento. O Estado e a sociedade têm papéis amplos no fortalecimento e na proteção das capacidades humanas. São papéis de sustentação, e não de entrega sob encomenda (SEN, 2000, p. 71).

Segundo Sen (2000), as pessoas têm que ser vistas e ouvidas para que possam participar e verdadeiramente se engajar no processo de liberdade e de desenvolvimento. Nesse aspecto, o treinamento apresenta um resultado bastante significativo, pois se os servidores que participaram do treinamento passarem a praticar uma escuta ativa e interessada será um grande

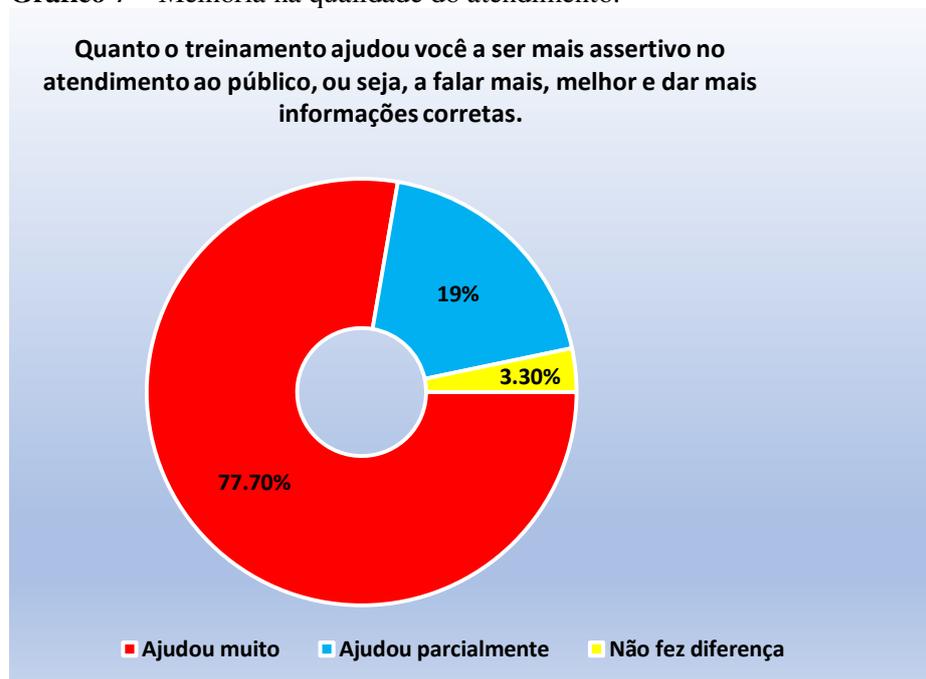
passo para melhorar a comunicação pública praticada no município, alcançando um dos objetivos deste trabalho, que é demonstrar que os treinamentos melhoram a comunicação pública, conforme o embasamento em Duarte (2005):

a comunicação pública, então, deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo (DUARTE, 2005, p. 64).

Dando continuidade à análise quantitativa, serão apresentados os resultados das perguntas número 2 e 8, que se referem à área Acesso, ou seja, oferecer ao cidadão todo o acesso a que ele tem direito, garantido, inclusive, pela Lei de Acesso à Informação.

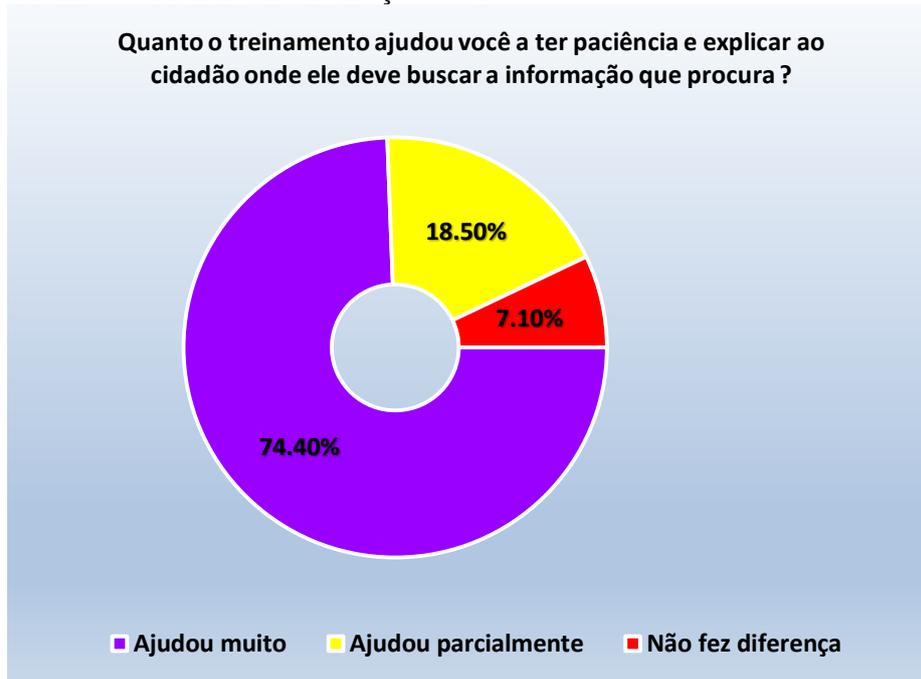
No Gráfico 7 estão apresentados os resultados para a pergunta número 2.

Gráfico 7 – Melhoria na qualidade do atendimento.



Fonte: dados da pesquisa qualitativa.

No Gráfico 8 são apresentados os resultados referentes à pergunta número 8, que demonstram que os índices de aprovação e de aprendizado também são altos.

Gráfico 8– Melhoria na orientação ao cidadão.

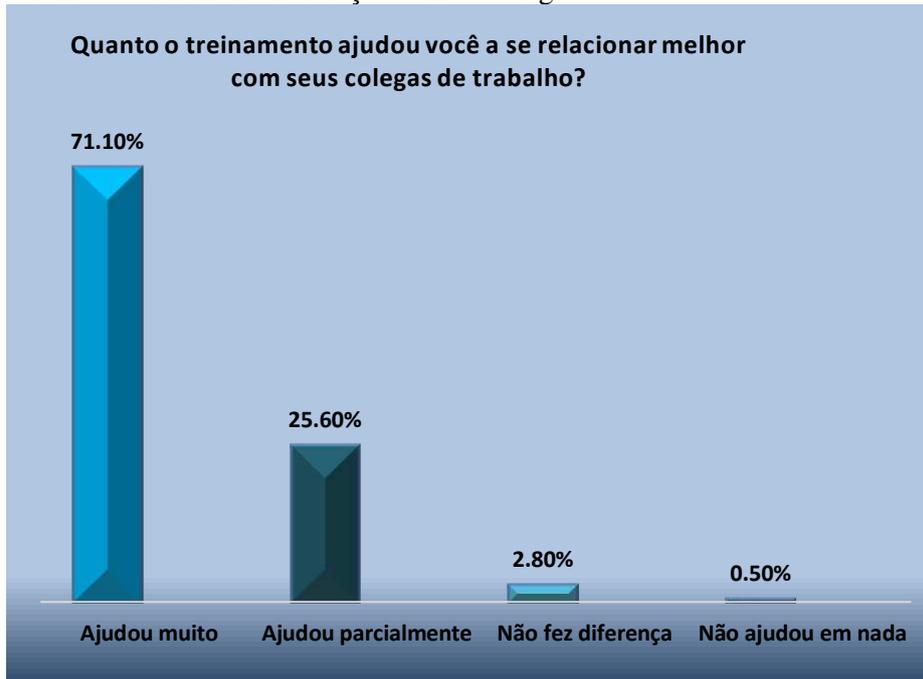
Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

Um servidor mais acessível é um grande passo para melhorar as relações democráticas e ampliar as discussões sobre desenvolvimento. Duarte (2005) ressalta que a comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável. A autora também enfatiza que uma das premissas da comunicação pública é “tratar comunicação como um processo mais amplo do que informação”, favorecendo a participação e incentivando o desenvolvimento político do cidadão (Duarte, 2005, p.4).

Quando o cidadão passa a ser atendido com mais paciência, maior tempo e dedicação do servidor, ele passa a ser parte do processo de comunicação pública do município. Segundo os dados levantados, houve melhoria declarada por mais de 95% dos servidores treinados para exercer uma comunicação mais eficaz.

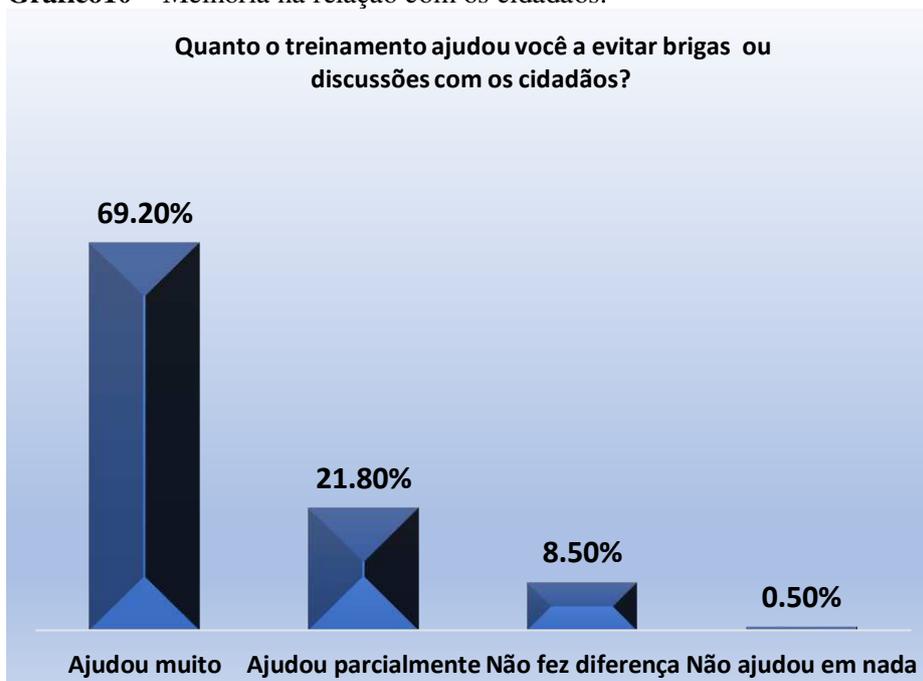
A seguir, serão apresentados os resultados da área de Interação, que foi investigada por meio das perguntas de números 3 e 7.

A leitura do Gráfico 9 demonstra que cerca de 97% dos servidores declaram que o treinamento os ajudou – muito ou parcialmente - a melhorar as relações interpessoais, num processo que exige uma comunicação mais eficiente seja exercida.

Gráfico 9 – Melhoria na relação com os colegas.

Fonte: dados da pesquisa quantitativa

Quanto ao relacionamento com o cidadão, analisado no Gráfico 10, o índice ainda é muito bom (mais de 90%); porém, 8,5% dos participantes informaram que o treinamento não fez diferença para ajudá-los a melhorar nesse aspecto.

Gráfico 10 – Melhoria na relação com os cidadãos.

Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

Sob um ponto de vista mais otimista, poderia ter sido considerado apenas o fato de, em ambas as questões, mais de 90% dos servidores terem afirmado que houve aprendizado. No entanto, há de se ressaltar a necessidade de atenção para com os menos de 10% que informaram que os treinamentos não fizeram diferença em sua rotina na comunicação com os servidores, visto que sem interação não há comunicação.

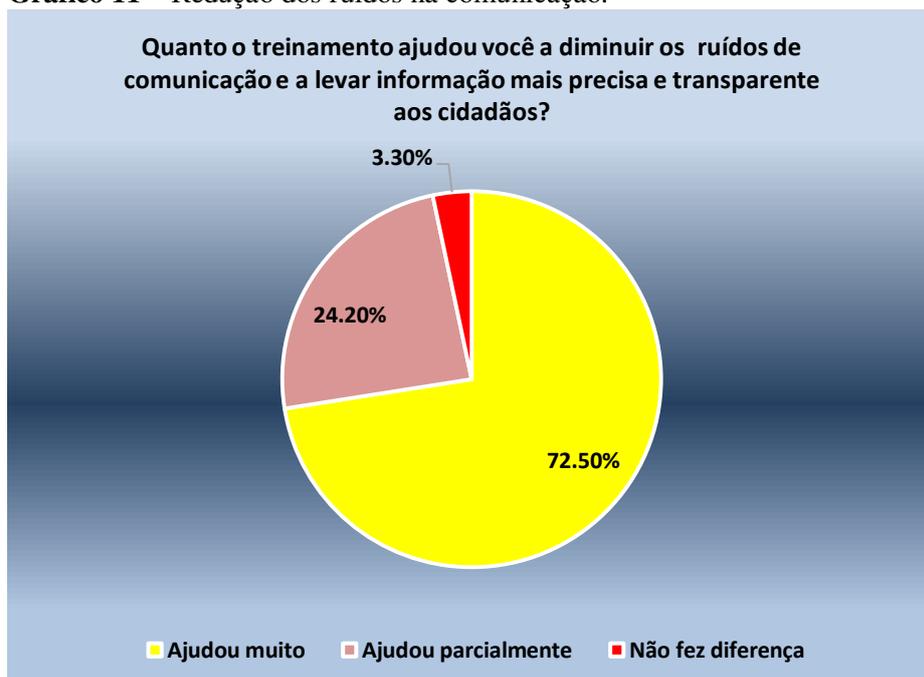
Lembrando que, segundo Duarte (2005, p. 113) “comunicação e cidadania são conceitos interligados, cujo crescimento e aperfeiçoamento reforçam a existência mútua”. A autora afirma que a comunicação deve ser plena, de maneira que possa oferecer ao cidadão condições de se expressar com personalidade crítica e autônoma, emancipar-se e compreender-se, de modo a fomentar uma capacidade de organização e mobilização dos sujeitos que consistirá, em última instância, na concretização de uma cidadania ativa, fruto do aprendizado, da produção coletiva de saberes, capaz de romper formas de exclusão, de opressão e de encontrar caminho e modelos próprios de organização da vida coletiva.

A participação ativa está diretamente associada com a comunicação pública e com o desenvolvimento. Porém, só pode ocorrer de fato se houver interação por parte do servidor.

A seguir, serão apresentados os resultados da área Transparência, fundamental para o sustento das liberdades e da democracia, investigada nas questões 4 e 6 do questionário enviados aos servidores.

O Gráfico 11 apresenta a análise das respostas à pergunta 4.

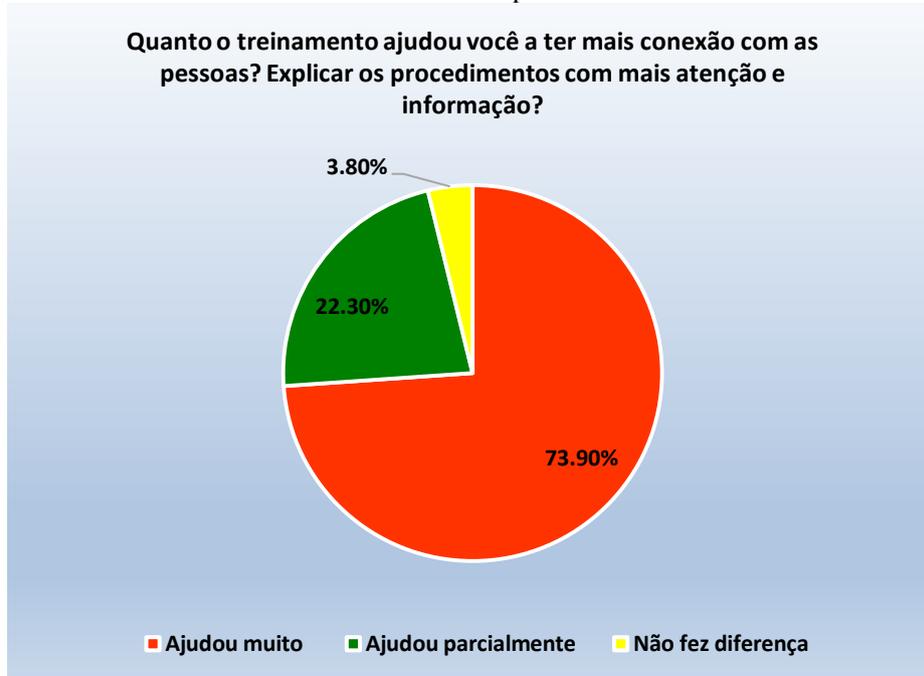
Gráfico 11 - Redução dos ruídos na comunicação.



Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

Para 97% dos entrevistados, o treinamento contribuiu para que levassem informações mais precisas e transparentes aos cidadãos. Esse índice se mostra praticamente idêntico ao obtidos nas respostas à pergunta número 6, cujos resultados são apresentados no Gráfico 12.

Gráfico 12 - Melhoria na conexão com as pessoas.



Fonte: dados da pesquisa quantitativa.

A transparência é um dos princípios da nova gestão pública, conforme defende Bresser-Pereira (2001). O autor enaltece a importância de uma boa comunicação para que o cidadão possa ser mais participativo e exigir maior prestação de contas dos gestores sobre o uso do dinheiro público. A transparência também está diretamente relacionada com o nível de comunicação que o servidor é capaz de exercer e com sua consciência cidadã e política de que deve colocar a comunicação pública à frente da comunicação política ou governamental.

Por fim, para avaliar a relevância do treinamento para o desenvolvimento dessa área, mais uma vez o trabalho recorre à linha de pensamento de Sen (2000). O autor defende que só se alcança o empoderamento do cidadão por meio da instrumentalização social, o que ele apresenta como liberdades. Dentre elas, o acesso à informação e a transparência são considerados como elementos fundamentais na construção da cidadania.

Apresentado o cenário geral e o nível de alcance dos treinamentos nas áreas investigadas, esta pesquisa propõe que seja endereçado um olhar bem atento aos pontos em que houve menos aprendizado. Ressalta-se que, mesmo nos aspectos que exigem atenção, o índice positivo alcançado foi superior a 90%.

Os resultados permitem concluir que não há como contestar a relevância da aplicação de treinamentos de comunicação para gestores públicos. Das oito perguntas apresentadas, a que obteve maior número de respostas “*não fez diferença*” foi a pergunta número 7, que indagava, “*Quanto o treinamento ajudou você a evitar brigas e discussões com cidadãos?*”, analisada no Gráfico 10, exibido acima na página 74.

Para esse conjunto de respostas, assim como em todo o questionário, não houve sequer uma resposta com a opção “*Não ajudou em nada*”, demonstrando que, com intensidades e níveis diferentes, de alguma forma os treinamentos ajudaram no desenvolvimento do servidor público.

Faz-se necessário considerar que os servidores que participaram da pesquisa atuam nas áreas consideradas mais sensíveis no atendimento ao público, como postos de saúde, escolas, setor de trânsito e Setor 156, voltado diretamente para o atendimento de reclamações. Portanto, conforme os relatos colhidos durante os treinamentos, discussões, desentendimentos e momentos de estresse entre servidores e cidadãos fazem parte da rotina de atendimento

As respostas “*ajudou muito*” e “*ajudou parcialmente*” atingem, juntas, 91% das respostas. Ou seja, a cada 10 entrevistados, pelo menos 9 aprenderam a evitar brigas e discussões e a realizar uma comunicação pública na essência, visto que, afirma Mainieri (2011), não basta a divulgação das informações, mas é necessário propiciar uma troca, um debate em torno dos assuntos de interesse e relevância pública entre governo e sociedade.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa e não qualitativa, não é possível investigar o motivo de 8,5% dos participantes informarem que o treinamento “*não fez diferença*” e de 0,5% que declarou que *não ajudou o quanto eu esperava*”.

Finalmente, os resultados da pesquisa quantitativa se revelaram sólidos no sentido de comprovar que o método de treinamentos de comunicação para servidores públicos desenvolvido pode ser aplicado em outros municípios, a partir dos altos índices positivos coletados no estudo de caso do município de Caraguatatuba.

4.3 ANÁLISE FINAL DOS RESULTADOS

A solidez e a eficácia dos treinamentos foi demonstrada pelos resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa. As avaliações, com resultados positivos sempre acima dos 90%,

indicam que os treinamentos de comunicação geraram uma mudança comportamental e comunicativa tanto para gestores quanto para servidores municipais.

A pesquisa qualitativa foi realizada com o Prefeito e com 6 Secretários das pastas consideradas mais midiáticas do município, enquanto a pesquisa quantitativa foi desenvolvida com 325 servidores municipais, que lidam diretamente com a população, inclusive em áreas consideradas críticas, como atendimentos nos postos de saúde e nas escolas municipais.

Na apresentação dos resultados das pesquisas quanti e qualitativa foram detalhadas as análises de cada uma delas. Houve foco em relatar não só os resultados amplamente positivos, mas também a conexão de cada um desses resultados com os princípios da comunicação pública.

Para concluir esta análise, destaca-se que treinamentos realizados com turmas distintas, com públicos distintos e avaliados em pesquisas distintas apresentaram resultados muito semelhantes e com a mesma percepção de melhora da comunicação das pessoas e do município a partir do início dos treinamentos.

Embora tenha sido realizado um trabalho investigativo e estatístico para buscar pontos cegos ou negativos nos resultados, não foi possível identificar uma área ou um público em que os treinamentos não obtivessem alguma avaliação positiva, seja de forma qualitativa, seja de forma quantitativa.

Nas entrevistas qualitativas foram investigadas quatro áreas básicas da comunicação pública, por meio de um questionário com 11 perguntas. Somadas as entrevistas do Prefeito e dos 6 Secretários, foram 77 respostas, sendo 76 positivas, com claro reconhecimento de resultados, e apenas uma resposta demonstrou que o treinamento não foi eficaz o suficiente para melhorar o senso de transparência do gestor.

A transparência é um dos princípios da nova gestão pública, defendida inúmeras vezes nesta dissertação com base nos estudos de Bresser-Pereira (2001), que estabelece uma relação direta entre a necessidade de transparência e a boa comunicação para que o cidadão possa entender como é utilizado o dinheiro público.

Portanto, se apenas uma entre as 77 respostas da pesquisa qualitativa apontou resultado negativo quanto à transparência, fica evidente que o treinamento proporcionou uma melhora significativa no desempenho comunicativo dos gestores do município, contribuindo para o sentimento democrático e de liberdade das pessoas que ali habitam.

Da mesma forma, a pesquisa quantitativa expressa um resultado positivo semelhante e não foram encontradas falhas em pontos específicos, a partir dos cruzamentos realizados.

A busca incessante por credibilidade e resultados eficazes para a pesquisa levou à realização de todos os cruzamentos possíveis. Estatisticamente, foram cruzados dados de pessoas com mais ou menos tempo de serviço público, de áreas completamente diferentes, como o Setor 156 e o setor de saúde, com nível de escolaridade amplamente diversos, do ensino básico ao doutorado, e com idades e sexos diferentes, sendo que nenhum desses cruzamentos apontou discrepância nos resultados. Na média, todos os públicos, de todas as áreas e com os mais diversos tempo de serviço avaliaram a eficácia dos treinamentos com índices superiores a 90%.

No processo de discussão de resultados, há de se avaliar também as limitações do trabalho, pois, sem uma pesquisa com os cidadãos, não há como avaliar se houve melhora na comunicação pública a partir da visão de quem mais importa: o munícipe.

Outra limitação que pode ser reconhecida é a proximidade entre quem aplicou os treinamentos e posteriormente realizou as entrevistas com as pessoas treinadas e entrevistadas. Especialmente na pesquisa qualitativa, é difícil avaliar o quanto os entrevistados, por mais que tenham sido instigados a serem verdadeiros e assertivos, apresentaram realmente os pontos negativos do trabalho em uma entrevista face a face com quem aplicou os treinamentos.

Porém, mesmo com as limitações descritas, os índices coletados apresentam ao setor público uma relação de custo-benefício amplamente eficaz e oportuna, visto que, se seus gestores e servidores já reconhecem uma melhora da comunicação, do ambiente de trabalho, da liderança e da relação entre as pessoas, há de se concluir que os treinamentos em comunicação para gestores e servidores municipais constituem uma mola propulsora para o desenvolvimento das pessoas e do município.

4.4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE TREINAMENTOS DE COMUNICAÇÃO PARA MUNICÍPIOS

Diante dos índices de sucesso obtidos nas pesquisas quanti e quali desta dissertação, fica comprovado, a partir do estudo de caso de Caraguatatuba, que os treinamentos contínuos de comunicação geram resultados eficazes para a melhora da comunicação pública a partir de uma melhor comunicação dos gestores, entre os servidores liderados por eles e entre as equipes de trabalho.

E, como a principal premissa da dissertação é propor a criação de um método, apresentamos a seguir a proposta de implementação, dividida em etapas.

No item 1, será apresentada a necessidade do diagnóstico, para uma implementação mais assertiva. No item 2, está descrita toda a dinâmica metodológica, com o roteiro do curso, para que o trabalho seja replicado em qualquer município, com base em tudo o que foi feito em Caraguatatuba. Destaca-se aqui que, o resultado de todo esse roteiro, foi avaliado com resultados científicos que comprovam a eficácia dos treinamentos para a melhora da comunicação das pessoas e entre as pessoas. Por fim, no item 3, descreve-se a possibilidade da criação de uma fase 2, que poderá ter aplicações práticas e implementações de ferramentas e processos comunicativos mais eficazes a partir dos resultados coletados em cada cidade.

Na proposta apresentada aos municípios, sugere-se ainda uma pesquisa qualitativa após a conclusão dos treinamentos para gerar um aprofundamento na análise dos resultados e para que se possa estabelecer uma comparação entre a comunicação pública no município antes e depois dos treinamentos. Para tanto, sugere-se que, nessas pesquisas de análise final, a população também possa ser ouvida para determinar se há efetivas melhoras na comunicação pública sob o olhar do “cidadão – cliente”.

1 DIAGNÓSTICO

Antes de qualquer tomada de decisão, sugere-se que os gestores avaliem, por meio de pesquisa qualitativa, como não só os líderes, mas também a população avaliam o processo de comunicação no município.

Conforme afirma Sen (2000), a boa comunicação é base sólida para relações democráticas e a preservação de uma sociedade livre. O sentimento de liberdade, baseado nas relações comunicativas de transparência, acesso à informação, possibilidade de falar e de ser ouvido são fundamentais para que seja determinado um ponto de partida.

Essa dissertação sugere que, antes da contratação de um programa de treinamentos de comunicação, essa pesquisa seja feita para identificar as reais necessidades e sentimentos da população. Dessa forma, acredita-se que o trabalho que será feito a seguir será mais produtivo, eficaz e assertivo.

2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DOS TREINAMENTOS, PASSO A PASSO

Nesse item, o objetivo é mostrar, passo a passo, e em detalhes, como os treinamentos são aplicados, as ferramentas que são apresentadas, o tempo dedicado a cada tipo de cliente e também os temas comunicativos abordados.

É um roteiro detalhado e didático para que possa ser analisado, passo a passo, por cada gestor, antes mesmo da contratação de alguma empresa especializada no assunto para a prática dos treinamentos.

A seguir, as explicações e a roteirização do trabalho feito com prefeito, secretários, servidores e contratados.

Para o Prefeito e Secretários, que têm acesso à imprensa e nível de exposição muito maior, o trabalho é focado essencialmente no treinamento denominado *media training*, feito de forma regular e contínua. Na busca por uma boa comunicação pública, são trabalhadas as questões técnicas de oratória, mas também todo o conceito emocional de cada líder, para que eles possam transmitir as mensagens com segurança e credibilidade.

O escopo do treinamento de *media training* prevê um primeiro encontro com cada líder num total de 16h, onde ele é avaliado e treinado por uma equipe multidisciplinar de comunicação, que envolve: 02 jornalistas, 01 cinegrafista, 01 editor de imagens, 01 fonoaudiólogo, 01 consultor de redes sociais, 01 consultor de imagem e 01 professor de expressão corporal.

O trabalho é dividido em 4 turnos de 4h cada. No primeiro momento, o líder é avaliado a partir de gravações surpresas, onde são avaliados não só suas habilidades de argumentação, mas especialmente sua capacidade de resistir à perguntas capciosas e poder de controle emocional. Em seguida, são feitos testes de personalidade comunicativa, que revelam as preferências e estilos comunicativos, para que possam ser trabalhadas as potencialidades de cada líder. Com isso, o trabalho busca potencializar as capacidades pessoais e valorizar o estilo comunicativo e desenvolver os pontos falhos, sem qualquer tipo de robotização ou regras. Cada pessoa tem os seus próprios desafios e pontos de melhoria, por isso o trabalho é direcionado de forma diferente a partir do primeiro momento com cada líder. Após conhecer melhor o estilo comunicativo da liderança, são apresentadas ferramentas técnicas de entrevista e comunicação interpessoal, como: técnicas de roteiro, assertividade e atos de comunicação. São refeitas gravações e novas análises são aplicadas ao líder, para que ele mesmo possa enxergar os pontos de melhoria na fala. Após esse primeiro momento, é construído pelo jornalista responsável pelo

trabalho um roteiro para que os outros profissionais possam agir de maneira mais assertiva com cada líder. Reforça-se aqui que esse mapa de direcionamento do trabalho é fundamental, pois todos os líderes serão trabalhados em todas as áreas da comunicação propostos, porém cada um com uma abordagem diferente, dependendo da necessidade apresentada em cada momento.

O segundo momento do líder, nas próximas 3 horas de trabalho, é voltado para o desenvolvimento da parte fonoaudiológica. Aqui, não se trata de um trabalho clínico, voltado para possíveis deficiências na articulação da fala ou problemas de formação. Isso, obviamente, pode ser trabalhado, se o líder apresentar problemas graves, mas não é o foco do media training. Nessa etapa do processo, procura-se desenvolver a voz como fonte de empoderamento, liderança e eficácia na comunicação. O treinamento tem como objetivo alinhar o perfil comunicativo do líder à uma imagem e voz congruentes. São trabalhados os aspectos verbais, sejam eles segmentais ou suprasegmentais e não-verbais, como expressividade corporal e facial, postura, gesto, ritmo corporal e olhar. São ainda apresentados e aplicados conceitos sobre voz, exercícios respiratórios, articulatórios e ressonância, além da aplicação de questionário de autoavaliação da comunicação e atividade prática para treino da comunicação. Trabalha-se, também, a escuta, considerando que a mesma é parte crucial no processo de comunicação. O líder ainda é avaliado se a postura durante o treinamento foi cooperativa e participativa, para que possam-se alcançar bons resultados quanto ao conteúdo e atividades aplicadas.

Quando o líder já tem exposições antigas, a profissional de fonoaudiologia faz uma avaliação conjunta dos vídeos, para que sejam apontados e discutidos aspectos correlatos à voz, postura, vícios de linguagem e expressividade (com foco na suavização dos movimentos faciais repetitivos).

Para encerrar o segundo momento, a consultora de imagem faz um trabalho de 1 hora, chamado de teste de coloração e posicionamento de imagem. Nesse momento, é feita uma análise do escopo de trabalho e das ações de estratégia de imagem para o gestor. No primeiro momento, é realizado um diagnóstico da imagem e elaborado um plano de ação, abordando os seguintes pontos: estratégia de imagem, imagem pessoal, comunicação não verbal (agressividade, simplicidade, sofisticação e distanciamento) e *dress code* profissional. São elaboradas também conversas e o teste de coloração pessoal, com a entrega da cartela de cores para cada participante. A cartela de cores é o conjunto de nuances que, em combinação com o tom de pele, olhos e cabelos, ajuda a minimizar as imperfeições, ajuda a esconder as olheiras e deixa a pessoa com um aspecto mais iluminado e bonito.

Depois das primeiras 8 horas realizadas, é feito o agendamento da segunda etapa do trabalho, normalmente realizado no dia ou, no máximo, na semana seguinte.

As próximas 4 horas são dedicadas ao trabalho de expressão corporal por meio do trabalho denominado bioenergética. A bioenergética, dentro do aspecto psicológico, é uma teoria criada por Alexander Lowen, segundo a qual a personalidade deve ser compreendida como função do corpo e seus processos energéticos. Segundo o pesquisador, cada líder pode produzir energia através da respiração e do metabolismo e consegue descarregar energia por meio dos movimentos de respiração e do corpo, gerando mais controle emocional e das expressões.

O cronograma desse trabalho exige esforço físico dos gestores. Para tanto, é desenvolvido uma carga direta de trabalho de 3 horas, e intervalos entre os exercícios, para que, em 4 horas, todo o conteúdo seja aplicado. A estratégia pode mudar de acordo com cada líder, mas basicamente, é feita a seguinte sequência de atendimento:

Primeiramente é feita a apresentação de 20 minutos, onde coloca-se a proposta geral, a escuta do cliente e as respostas para dúvidas, para que o líder possa revelar se será resistente ou aberto ao processo e ainda revelar os níveis de ansiedade. Em seguida, inicia-se o trabalho de bioenergética com uma carga de exercícios que leva cerca de 1 hora e 10 minutos. Aqui o líder, respeitando suas capacidades físicas e emocionais, executa todos os movimentos, com mais ou menos vigor físico. O terceiro ponto a ser trabalhado é uma conversa de cerca de 20 minutos, onde o cliente responde a questões levantadas na bioenergética para criação da ferramenta de controle emocional. Aqui, normalmente, o líder já está mais relaxado e menos ansioso e passa a fornecer informações pessoais e emocionais e colabora mais, falando sobre os seus sentimentos e as suas necessidades específicas. A partir desse momento de conversa, é apresentado, nos próximos 20 minutos, a ferramenta de controle respiratório e emocional mais adequado a cada tipo de líder. Ainda é sugerida uma repetição das técnicas por pelo menos 21 dias, para que ele possa experimentar aderir aos processos de respiração e controle emocional. Em seguida, por mais 20 minutos, são feitas gravações com 3 abordagens diferentes de entrevistas, uma mais agressiva, uma mais calma e outra considerada natural. Antes de cada gravação o cliente executa os movimentos da sua ferramenta de controle emocional. Em seguida, ao assistir as gravações, consegue ter a autopercepção das emoções que a fala dele demonstra, como tristeza, alegria, serenidade, nervosismo e outros sentimentos. Para auxiliar quem tem problemas com câmeras e exposições públicas, é feita uma aula de meditação guiada, de 20 minutos, com o objetivo de relaxar e fixar os aprendizados e descobertas emocionais da sessão. Além disso, busca-se a melhor aparência possível de serenidade, entrega e relaxamento. Como todo trabalho de comunicação, os últimos 10 minutos são destinados à escuta ativa das percepções do gestor a respeito do trabalho desenvolvido com ele. Após todo esse trabalho, é

feito um relatório com as percepções do professor, que avalia se a sessão aconteceu sem nem um contratempo e se alcançou os objetivos propostos.

Por fim, em tempos de comunicação digital, o media training não poderia ser realizado sem uma percepção e treinamento na área digital. As últimas quatro horas de trabalho são voltadas para a conduta digital de cada gestor, pontos de melhoria e adequações de acordo com a capacidade e estilo comunicativo de cada pessoa. São trabalhados 2 contextos diferentes de cada gestor, sendo um exclusivo ao LinkedIn, que é considerada uma rede social mais voltada ao mercado profissional e outras para as redes sociais mais abrangentes, como Facebook e Instagram, que são canais de comunicação mais abrangentes à população. Para o treinamento de LinkedIn é feita a seguinte sequência de atendimento. Primeiro, é feita uma introdução com o objetivo de posicionar o gestor como uma liderança significativa no LinkedIn. Para tanto é apresentado um guia prático com seis tópicos instrutivos com alinhamento específico para o perfil de cada líder. Para poder se comunicar com a população é preciso conhecer a ferramenta. Para tanto, é apresentada uma linha do tempo com dados relevantes sobre a usabilidade e perfis de referência. O mecanismo de priorização nas buscas também é ensinado para o entendimento sobre a importância do preenchimento correto do perfil dentro da rede social com pontos a considerar de modo geral. Como o trabalho de media training é personalizado, é feita a construção de um perfil, de acordo com a secretaria ou área de trabalho do gestor. A forma como cada perfil se apresenta é única e, por isso, é apresentada uma estratégia voltada para conhecer conceitos e compreender todas as funcionalidades, para alinhar histórias, informações e dados para implementação na fase tática, que engloba implementação técnica e construção de narrativas. É apresentado ainda um detalhamento minucioso sobre a anatomia de um perfil completo na rede social. Como é um direito do cidadão conhecer tudo que é feito com o dinheiro público, o treinamento foca em ferramentas para que todos os moradores da cidade possam saber o que é feito de uma forma transparente e profissional também pelas redes sociais. Para tanto, é feito um direcionamento com os principais conceitos de marketing pessoal e sua aplicabilidade na estratégia de posicionamento com alinhamento de expectativa e realidade diante a diversos tipos de perfis profissionais. E, no campo do marketing estratégico, há a valorização do ser humano como centro focal dos esforços para construir uma persona adequada, reforçando pilares, essência, características, missão e objetivos com recomendação de tom de voz, palavras, assuntos e referências. Todos os elementos centralizados de acordo com os públicos a serem impactados. E ainda no marketing de conteúdo, é apresentado um calendário editorial com uma vasta quantidade de oportunidades para diversos tipos de postagens, com indicações de conteúdo, objetivos, métricas e ações que podem ser realizadas.

Além disso, orientações específicas e estratégias de compartilhamento também fazem parte desse tópico. Por fim, como todo treinamento que busca mudanças na prática, é apresentado um plano de ação, onde propõe-se o desenvolvimento e andamento dos trabalhos com uma divisão lógica entre quatro momentos: posicionamento, expansão, conteúdo e relacionamento de modo com que a construção seja realizada de forma gradativa e profunda. Assim como os outros profissionais da equipe, o consultor de redes sociais, faz uma conclusão para avaliar se o trabalho ocorreu sem contratempo e se atingiu todos os objetivos propostos com amplo entendimento e capacitação, para implementação imediata.

Após o aprendizado sobre LinkedIn, é feita uma nova sequência de atendimento que engloba todas as outras redes sociais usadas ou não pelos gestores públicos. No primeiro momento, o da introdução, tem como objetivo orientar e capacitar sobre o entendimento das redes sociais e a produção de conteúdo que valorize a posição e os trabalhos representados. É criado um plano de ações com atividades práticas. São desenvolvidas ao menos quatro linhas e frentes de atuação e o posicionado reúne todos os elementos fundamentais que vão guiar pontos-chaves como o alinhamento com a equipe e a definição dos objetivos. Já o conteúdo, persona, editorias, temas e calendários são explorados, bem como técnicas de expansão da rede e relacionamento com a comunidade. Em seguida, é apresentado um plano de ação, onde é criada uma ferramenta exclusiva para atender de forma personalizada cada um dos quatro campos descritos acima, que funcionam tanto impresso, quanto no digital. As etapas são descritas com instruções, em formato de guia com direcionamentos, por exemplo, como a técnica de mapa da empatia para a criação da persona nas redes sociais. O mesmo é realizado com as editorias de conteúdo para contribuir com o desenvolvimento assertivo das postagens. Para encerrar, um calendário mensal é sugerido alinhado com a etapa de relacionamento que possui um formato também relacionado ao estímulo do entendimento, registro de ideias e aprendizados.

Já para os mais de 300 servidores que atuam na chamada linha de frente do atendimento à população, o trabalho não é personalizado, mas prevê acesso às ferramentas de comunicação. Assim, espera-se que eles desenvolvam a essência da comunicação pública, que é agir com transparência, empatia e bom atendimento ao prestar dados e esclarecimentos à população.

Os treinamentos com os servidores municipais são feitos em turmas e podem ter duração de 2 a 4 horas, dependendo de uma série de fatores como: carga horária, disponibilidade de servidores, espaço para treinamento, necessidades de cada secretaria e possibilidade de dinâmicas em grupo adaptadas aos tempos de pandemia.

Em geral, o treinamento aplicado a esses servidores é denominado comunicação eficaz e procura apresentar tanto técnicas para uma comunicação mais assertiva quanto mensagens,

vídeos e dinâmicas para criar reflexão e gerar uma comunicação mais empática com a população. O objetivo desse treinamento é o de treinar os servidores do município de Caraguatatuba para que possam aprimorar a comunicação e ter uma comunicação mais eficiente com seus liderados, líderes, comunidade e população. O escopo prevê o uso de slides, vídeos e dinâmicas, para preparar as pessoas para uma comunicação melhor e mais empática, diminuindo os ruídos de comunicação, que impedem que uma comunicação pública seja feita com eficácia. Buscando um resultado eficiente e imediato, o treinamento entrega a cada participante um “mapa da comunicação”, para que cada indivíduo possa fazer uma autorreflexão e possa propor objetivos e planos de ação práticos para melhorar a comunicação com líderes, liderados e com os moradores. Durante o treinamento, 4 ferramentas de comunicação são trabalhadas de maneira mais aprofundada para que as reflexões alcancem o propósito de mudança que o treinamento sempre pretende atingir. O primeiro tema é a reflexão entre informação e opinião. Com vídeos, slides e bate papos, cria-se uma reflexão para que as pessoas se conheçam e se reconheçam como boas ou más comunicadoras. É feito o questionamento sobre se cada pessoa sabe diferenciar informação, opinião, fofoca e contaminação emocional do discurso e se ela julga antes ou após ouvir e falar. É perguntado ainda se cada pessoa considera se tem ou não o domínio do que fala e se conhece a secretaria e a equipe que trabalha bem ou não. Para criar um ambiente mais acolhedor e provocar um aprendizado leve é feita uma dinâmica. Os participantes trazem exemplos no dia a dia sobre os temas citados e discutem o que, naquele contexto, é informação, opinião ou mesmo fofoca e refletem sobre o que fazer e o que não realizar mais.

O segundo tema trabalhado é a escuta ativa, também denominado saber ouvir. Nesse tema, líderes e os liderados fazem autoquestionamentos. Você sabe ouvir as pessoas? Você sabe o que é ouvir? Já parou pra pensar se pratica escuta ativa ou se finge que ouve as pessoas? Sabia que isso pode tirar toda sua credibilidade, liderança e respeito? Gostaria de praticar o saber ouvir a partir de agora? Após algumas reflexões e apresentações de temas de vídeos, é feita a dinâmica do desenho. É feito um ditado de um desenho para trazer a importância da escuta com atenção. Na primeira vez, os participantes não podem falar ou interferir, o que faz o desenho sair distorcido na maioria dos casos. Na segunda vez, eles participam e treinam a escuta atenta e assim conseguem cumprir a missão de fazer o desenho perfeitamente.

Na terceira etapa do treinamento, apresenta-se o tema conexão. Inicia-se a apresentação desse tema, com um vídeo sobre reflexões de um casal, para mostrar que o treinamento não é algo corporativo, mas uma tentativa de mudança de postura em qualquer lugar que eu esteja, trabalhando ou não. O vídeo é o despertar para que as pessoas entendam que não existe

comunicação, venda, gestão de pessoas e de negócios, sem conexão! Ela é a base da empatia. Tenta-se mostrar, de forma muito prática, como criar conexão e também eliminar vícios de linguagem e de comportamento que fazem com que ruídos prejudiquem uma possível conexão. Ao fim das reflexões sobre o tema, é feita a dinâmica do elogio, onde são selecionadas algumas pessoas e elas fazem elogios umas às outras e relatam qual a sensação com a dinâmica. Muitas se emocionam, outras riem e outras ficam com vergonha. O objetivo é trazer a importância de uma comunicação positiva, que valoriza o outro, para os diálogos do dia a dia.

Por fim, se o objetivo principal é gerar no município uma comunicação pública mais eficiente, é preciso trabalhar a questão da credibilidade. Considera-se que o bom comunicador é aquele que estabelece relações interpessoais de confiança e credibilidade. Para tanto, o treinamento trabalha a questão da credibilidade, sob o olhar de quanto é árdua conquistá-la e o quanto é fácil perdê-la. Nessa etapa do treinamento, levanta-se as questões abordadas anteriormente como uma auto-avaliação da comunicação como um todo. E pergunta-se: você, como líder, consegue estabelecer uma relação de confiança na sua comunicação, levando em conta os temas abordados? Um vídeo encerra a apresentação falando o poder de uma boa comunicação para criar melhores relacionamentos, influenciar pessoas, conquistar objetivos e exercer, com excelência, seu papel de servidor público municipal.

Diante de todo o escopo citado, propõe-se evidenciar que tanto prefeito, quanto secretários e especialmente os servidores municipais, passam a ter muito mais ferramentas e conhecimento para exercer os princípios de uma comunicação pública, desde a transparência – já que aprendem a falar melhor com números, dados e informações até a escuta ativa, onde certamente, com técnicas e uma pré disposição maior, passam a ter uma capacidade maior de ouvir os anseios dos cidadãos, já que ocupam um cargo público e ouvir as pessoas faz parte da essência de um servidor.

O trabalho reconhece que muitas das técnicas aprendidas podem facilitar também o desenvolvimento da comunicação governamental, já que os treinados passam a adquirir mais conhecimento das ferramentas da comunicação e, com elas, podem também articular melhor e falar com mais propriedade, clareza e assertividade sobre os programas que têm desenvolvido e os avanços que tem realizado. Mas o trabalho se propõe a esclarecer que os benefícios alcançados para a comunicação governamental não podem impedir a realização de um trabalho complexo e completo que prioriza e visa melhorar a comunicação pública, em sua essência.

Vale ressaltar que durante todo o trabalho, o roteiro, a empatia e a escuta ativa são ferramentas fortemente trabalhadas. Ou seja, o líder é treinado para escutar mais e melhor e também a se colocar no lugar do outro para que possa tomar as decisões. E isso é comunicação

pública na essência, como Jorge Duarte coloca como pilares. São elas: transparência, acesso à informação, interação e ouvidoria social (saber ouvir).

Com roteiro, ou seja, sabendo o que falar e buscando conhecimento ao falar, o servidor passa a gerar mais acesso à informação e com transparência, pois indica os caminhos corretos para que o cidadão busque as informações que deseja. E com as aulas de empatia e escuta ativa provoca muito mais interação e ouvidoria social, pois só conhece a dificuldade do outro quem é capaz de ouvi-lo e com escuta ativa.

3 SUGESTÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DA “FASE 2”

A pesquisa propõe a criação de um método de treinamentos de comunicação para o setor público a partir do *case* do município de Caraguatatuba, que durante 2 anos, experimentou toda a chamada “fase 1” e que, segundo as pesquisas, obteve um resultado expressivo e positivo para a melhora da comunicação dos gestores, entre os gestores e dos servidores e entre os servidores.

Os resultados de avaliação, todos com percentuais de aprovação acima de 90%, mostram a eficácia dos treinamentos para a melhora da comunicação interna e a pré disposição para uma efetiva melhora da comunicação pública, em seu sentido mais amplo e abrangente, que é o de gerar ferramentas de transparência, fomentando a democracia e a liberdade.

Mas em sua limitação de tempo, os 2 anos de estudos do mestrado não foram suficientes para investigar se a população sentiu, assim como os gestores e servidores, os reflexos da melhora de processos e de relações pós treinamento.

O questionamento já sugere uma tese de doutorado para aprofundar o assunto. Porém, enquanto novos estudos não são feitos, essa proposta sugere a implementação de uma fase 2 para que o trabalho seja aperfeiçoado e para que a comunicação pública, em sua essência, aconteça de fato no município que opte por esse investimento.

A proposta da fase 1 contempla especialmente, dois pontos:

- 1) Com as avaliações dos treinamentos, implementar processos práticos e eficazes de melhoria nos processos de comunicação do município, como a criação de canais mais efetivos e inovadores, que avancem além do que a lei já obriga, como, por exemplo, a exposição de dados no Portal da Transparência.

- 2) Implementar ao menos uma pesquisa qualitativa anual focada exclusivamente na avaliação dos cidadãos sobre o processo comunicativo do município, onde eles possam avaliar as ferramentas tradicionais e também as chamadas inovadoras, que serão implementadas após a conclusão da fase 1.

Diante do *case* praticado em Caraguatatuba, é fundamental destacar que todo esse processo, da fase 1 à fase 3, podem ser plenamente aplicados no período de 4 anos, ou seja, em um mandato. Dessa forma, o prefeito poderá avaliar, por meio de pesquisa científica, a melhora da comunicação pública em seu município, do começo ao fim de sua gestão.

Abaixo, segue a exposição dos roteiros das perguntas das pesquisas quanti e quali para que outros municípios possam aplicar os treinamentos e avaliá-los da mesma forma, permitindo assim, um comparativo entre municípios.

4 ROTEIROS

Roteiro de questões qualitativas

Quadro 8 – Identificação das perguntas da Pesquisa Qualitativa

Área	Perguntas
Interação	Perguntas 1, 2 e 3
Transparência	Perguntas 4, 5 e 6
Acesso	Perguntas 7 e 8
Ouvidoria Social	Perguntas 9, 10 e 11

Fonte: elaboração do autor.

Roteiro de Questões Quantitativas

Quadro 13 – Identificação das perguntas da Pesquisa Quantitativa

Área	Perguntas
Interação	Perguntas 3 e 7
Transparência	Perguntas 4 e 6
Acesso	Perguntas 2 e 8
Ouvidoria Social	Perguntas 1 e 5

Fonte: elaboração do autor.

Por fim, os resultados revelam que o método de treinamentos de comunicação para gestores públicos pode, efetivamente, provocar mudanças significativas na comunicação pública do município. E, dessa forma, conforme foi sustentado durante todo esse trabalho, pode também aumentar o lastro de sensação de liberdade e de ambiente democrático para o cidadão.

Há de ressaltar que os resultados podem não revelar exatamente o que é feito no aspecto comunicativo pelos servidores, visto que eles responderam aos questionamentos num ambiente institucional e que são atores institucionais envolvidos diretamente no objeto de estudo investigado. Mesmo assim, ressalta-se aqui o posicionamento do secretário 4, que afirmou não exercer a comunicação pública na essência para não prejudicar a comunicação política e governamental.

Destaca-se que, nesse trabalho, não foi possível medir como o efeito da comunicação é percebido pela população atendida pelos serviços públicos municipais, o que se pretende investigar em pesquisas futuras.

Mas é importante relatar que, além dos aprendizados para o exercício de uma comunicação efetivamente pública, os gestores revelaram, em muitos e distintos momentos, uma mudança comportamental humanizada, especialmente com a capacidade de ouvir mais o cidadão, com paciência. Ou seja, fazer a escolha por uma escuta efetivamente ativa.

Diante desse resultado humanizado, a exposição dos resultados gera uma ligação direta com a linha de pensamento de um dos principais pensadores do trabalho, o economista Amartya Sen que reflete sobre comunicação e liberdade. Em uma de suas obras ele afirma que a discussão não está apenas em tratar do que “uma pessoa realmente acaba fazendo, mas também o que ela é de fato capaz de fazer, quer escolha aproveitar essa oportunidade, quer não” (SEN, 2011, p. 268)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral propor a elaboração de um método de comunicação voltado para gestores públicos, que possa ser aplicado em qualquer município, buscando, a partir dos treinamentos de comunicação realizados, o desenvolvimento humano dos gestores e o estabelecimento de uma comunicação pública mais eficaz, transparente, empática e assertiva. Como objetivos específicos, propôs-se a identificar as ferramentas de comunicação absorvidas por meio dos treinamentos, pesquisar as mudanças percebidas pelos liderados pós treinamento e criar um método que atendessem às demandas da nova gestão pública.

Para tanto, durante dois anos foi realizado um trabalho de investigação com estudo de caso na cidade de Caraguatatuba – SP, no Litoral Norte do Estado de São Paulo. Justifica-se a escolha desse *loco* pelo fato de que a Prefeitura Municipal de Caraguatatuba há dois anos vem investindo parte do orçamento municipal em treinamentos de comunicação para servidores, sejam de cargos de confiança ou funcionários públicos de carreira.

Por ter sido realizado em dois anos que, segundo cientistas políticos, foram marcados por graves ameaças a premissas democráticas, o trabalho também se voltou para a importância dos treinamentos oferecidos, que podem fomentar nos gestores e na população - um senso de que o direito do cidadão à informação e o dever dos gestores em repassá-la é um exercício da democracia e das liberdades constitucionais.

Antes de dar início à pesquisa de campo, foram estudados os fundamentos teóricos, a partir das obras de especialistas nas áreas de comunicação, nova gestão pública e desenvolvimento regional e humano. O tema da nova gestão pública foi abordado sob o olhar de Bresser Pereira (2001), que destaca a importância da boa comunicação para os gestores no novo modelo de gestão pública. O pensamento de Sen (2000) também veio fundamentar a investigação, ao defender que uma boa comunicação é o princípio democrático da liberdade e do desenvolvimento humano e regional. Destacam-se ainda as ideias de Duarte (2005, p. 113) para quem “comunicação e cidadania são conceitos interligados, cujo crescimento e aperfeiçoamento reforçam a existência mútua”.

A revisão de literatura abordou, no primeiro momento, a importância dos treinamentos de qualquer natureza. Sem eles, conclui-se que ocorre a estagnação do desenvolvimento das pessoas e, por conseguinte, das empresas ou das cidades. Aprofundando-se o tema, foi estudada

especificamente a importância dos treinamentos de comunicação, com foco no desenvolvimento de uma comunicação mais eficaz.

Para a pesquisa de campo, foi elaborado um questionário quantitativo e um roteiro qualitativo para serem utilizados no pós-treinamento, a fim de colher as opiniões de quem recebeu os treinamentos de comunicação e investigar se esses provocaram algumas mudanças positivas na comunicação pública e, por conseguinte, no desenvolvimento do município.

Na prática, a aplicação dos treinamentos procurou deixar clara a diferença entre o que é comunicação pública – que é comunicar tudo que precisa ser comunicado de fato à população - e comunicação governamental, que busca – com muitos meandros – fazer propaganda das ações da administração. Dessa forma, entende-se que o objetivo principal da dissertação foi alcançado, pois um método de treinamentos de comunicação inédito foi criado, testado e bem avaliado por aqueles que receberam os treinamentos.

Também se pode avaliar que os objetivos específicos foram alcançados. Por meio das investigações pós-treinamento foi possível observar exatamente quais ferramentas e técnicas foram absorvidas e quais as principais mudanças percebidas no comportamento dos servidores. Os relatos do aprendizado encontram-se em maior escala na pesquisa qualitativa e também aparecem registrados nos percentuais da quantitativa. E os depoimentos reafirmam a visão da nova gestão pública a partir de uma comunicação eficaz.

A pesquisa qualitativa apontou mudanças radicais e práticas no comportamento comunicativo do Prefeito e dos Secretários de seis pastas do município. Há registros de testemunhos dos gestores afirmando ter uma mudança na postura com o público após o treinamento. Todos afirmaram perceber uma clara melhora nos relacionamentos com subordinados e com a população, a partir do momento que aplicaram pontos básicos de uma comunicação efetiva e afetiva em suas conversas.

Muitos dos relatos colhidos comprovam a relevância dos treinamentos na mudança comportamental e comunicativa dos gestores. Frases como “passei a ouvir mais o cidadão” foram coletadas em praticamente todas as entrevistas. E, se a escuta ativa é um princípio básico da comunicação pública, fica claro que os treinamentos aplicados podem melhorar o desenvolvimento de pessoas e de toda uma comunidade.

A análise dos resultados da pesquisa quantitativa demonstrou que houve um amplo processo de aprendizado por parte dos gestores, com mais de 90% de aprovação, de mudanças comportamentais e de atitudes práticas dos 211 servidores que responderam ao questionário após terem sido treinados.

Os índices apresentados demonstram que a mudança comportamental e comunicativa pode ser captada a partir de ferramentas práticas aplicadas por quem participou do treinamento. O amplo percentual de respostas alegando que os servidores passaram a ter menos problemas de relacionamento e mais tempo para ouvir mais e melhor as pessoas é uma prova científica concreta da eficácia dos treinamentos. Sendo assim, pode-se concluir que tanto o objetivo geral como os objetivos específicos que nortearam a pesquisa foram alcançados.

A busca contínua por desenvolvimento pelos municípios, a partir do investimento em treinamentos, está diretamente associada a uma das áreas investigadas, a nova gestão pública, que questiona a ineficiência do Estado em alguns aspectos, como a estagnação de processos e de servidores. Porém, as publicações recentes mostram um lado promissor da gestão, a partir do momento em que as administrações perceberam que o cidadão anseia por posturas mais efetivas e eficientes. A mensagem principal nesse aspecto é que o cidadão deseja ser tratado como cliente, e que os gestores precisam estar preparados para atender a essa demanda considerada necessária e inovadora.

Ressalta-se que o trabalho apresenta limitações de tempo para uma pesquisa mais aprofundada e sugere-se que outros estudos sobre treinamentos de comunicação para gestores públicos para que o tema possa ser investigado com mais clareza e profundidade.

Ainda no que se refere a limitações, reconhece-se que, sem uma pesquisa com os cidadãos, não há como avaliar se houve melhora na comunicação pública a partir da visão de quem mais importa: o munícipe. Essa limitação abre a perspectiva para a investigação junto a esse público, quando da replicação da pesquisa.

Outra limitação que pode ser reconhecida é a proximidade entre quem aplicou os treinamentos e posteriormente realizou as entrevistas com as pessoas treinadas e entrevistadas. Especialmente na pesquisa qualitativa, é difícil avaliar o quanto os entrevistados, por mais que tenham sido instigados a serem verdadeiros e assertivos, apresentaram realmente os pontos negativos do trabalho em uma entrevista face a face com quem aplicou os treinamentos.

Como sugestão para novos estudos ou para a replicação desta pesquisa, indica-se a realização de estudos de caso, por exemplo, em Unidades Básicas de Saúde e Entidades Educacionais, para que a melhoria do atendimento à população e a realização de uma comunicação verdadeiramente pública possa ser estudada e avaliada.

No entanto, apesar das limitações enfrentadas, pode-se concluir que este trabalho atingiu seu objetivo, que foi propor a criação de um método de treinamentos em comunicação que possa ser aplicado em qualquer município do Brasil e, quem sabe, com adaptações culturais e comportamentais, em municípios de outros países.

Espera-se que o trabalho descrito nesta dissertação possa ser analisado e replicado com sucesso, e que possa chegar ao conhecimento dos decisores de orçamentos das cidades, fomentando a consciência de que investir em treinamentos de comunicação é investir no ser humano, em suas capacidades e desafios e, acima de tudo, é investir em desenvolvimento, democracia e liberdade de expressão.

Por fim, apresenta-se aqui, como conclusão efetiva do trabalho, a proposta de criação do método de treinamentos de comunicação.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Raphael Lorenzeto de. **Mapa de localização do Município de Caraguatatuba no Estado de São Paulo, Brasil**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Caraguatatuba#/media/Ficheiro:SaoPaulo_Municip_Caraguatatu ba.svg Acesso em: 19 abr. 2021.
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, p. 1-52, 1997.
- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Cengage Learning, 1980.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL: base de dados. Disponível em <http://www.atlasbrasil.org.br/>. Acesso em 01 de agosto de 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2005
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, ano 52, n. 1, p.3-13, mar. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v52i1> Acesso em: 05 mar. 2021
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Clen. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COUTO, M. **E se Obama fosse africano? e outras intervenções**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

COVRE, M. L. **O que é cidadania**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

Disponível em:

https://www.academia.edu/47028076/Comunicaci%C3%B3n_y_desarrollo_como_categor%C3%ADas_pol%C3%ADticas_Communication_and_development_as_political_categories

Acesso em 03 abr. 2022

DOLAN, R. J.; SIMON, H. **O poder dos preços**: as melhores estratégias para ter lucro. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro**: os Anos 90 e a virada do Século. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUARTE, M. Y. Comunicação e cidadania. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

ENTEMAN, W. F. Managerialism. **The emergence of a new ideology**. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1993.

ESTEVA, Gustavo. Desenvolvimento. *In*: SACHS, Wolfgang (ed.). **Dicionário do desenvolvimento**: guia para o conhecimento como poder. Petrópolis: Vozes, 2009.

FELICÍSSIMO A. Manual de Orientação aos Hospitais Participantes. São Paulo: Atheneu, 2001.

FRIEDMAN, Milton. Capitalismo e liberdade. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

FURTADO, C. **O Capitalismo Global**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

HEBERLÊ, A. Reflexão sobre modelos de comunicação para o desenvolvimento do Brasil. *In*: HEBERLÊ, Antônio; COSENZA, Bárbara; SOARES, Felilpe B. (org.) **Comunicação para o Desenvolvimento**. Brasília: Portal EMBRAPA, 2012.

HIDALGO, A. L. Comunicación y desarrollo como categorías políticas. **Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo** (RICD), 2017.

<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/79235/1/comunicacao-para-o-desenvolvimento-heberle.pdf> Acesso em: 08 fev. 2022

HOMEM, Antonio Pedro Barbas. **O Espírito das Instituições**. Lisboa: Almedina, 2006.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/caraguatatuba>. Acesso em: 07 jul. 2021.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/caraguatatuba.html>

KATO, J. T.; ALESSI, H. C. Qualidade profissional: a importância de se investir em pessoas. 2006. Disponível em: <file:///D:/nao%20deletar%20arquivos%20IMPORTANTES%20do%20sistema/Downloads/1206-2045-1-PB.pdf> Acesso em: 05 dez. 2021.

LOPES, Antonia Osima. Aula expositiva: superando o tradicional. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Técnicas de ensino: por que não?** Campinas: Papirus, 2011.

LEWIS, W. Arthur. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1960.

MAINIERI, Tiago. **A comunicação pública como processo para exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática**. 2014. São Paulo.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002

MATOS, H. Comunicação pública, democracia e cidadania: o caso do Legislativo. 1998. *In*: SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO LEGISLATIVA DO SENADO FEDERAL, Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/783e6552ae7775c83c58acadbdb0563e.PDF>. Acesso em: 04 jul. 2021.

MEFALOPULOS, P. **Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication**. Washington D.C.: The World Bank, 2008.

NAKANE, Ikuko. **Silence in Intercultural Communication: Perceptions and Performance**. Print. Pragmatics and Beyond New Series. Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2007.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática**. 2003. 233f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas), Unicamp, Campinas, 2003.

PÉREZ, Carmen L. V., SAMPAIO, Carmen S., TAVARES, Maria Tereza G. Quem conta o fazer aumenta no coletivo o conhecer. *In*: GARCIA, Regina L. (org.) **Em defesa da Educação Infantil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

PRZEWORSKI, Adam. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SANTOS, Moacir J. dos; CARNIELLO, Monica F. Por uma história do desenvolvimento. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, 2012.

SANTOS, A. P.; CERQUEIRA, E. A. **Ensino superior: trajetória histórica e políticas recentes**. 2009.

SARAVIA, Enrique Jeronimo. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem? **Revista ADM.MADE**, ano 10, v.14, n.3, p.1-8, outubro/dezembro, 2010.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr. 2011. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67/63> Acesso em: 13 jun.2021

STEWART, J.; RANSON, S. Management in the public domain. **Public Money and Management**, Spring/Summer, 1998.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TUZZO, S. A. **Os sentidos do Impresso**. Goiânia: Gráfica UFG, 2016.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Relatório da Conferência Geral para a Educação, Ciência e Cultura**. 21ª Reunião. Belgrado, 1980

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

VALOIS, F. A atuação do princípio da eficiência frente aos serviços e agentes públicos. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1099/A-atuacao-do-Principio-da-Eficiencia> Acesso em: 05 dez. 2021.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do Projeto Político-Pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1982.

WOOD, E. M. **As origens do capitalismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZÉMOR, P. **La communication publique**. Paris: PUF, 1995. Trad. res. de Elizabeth Brandão. Disponível em: <http://www.ucb.br/comsocial/mba/ComunicacaoPublica> Acesso em: 17 dez. 2020.

ANEXO A
ROTEIRO PARA PREFEITO E SECRETÁRIOS (PESQUISA
QUALITATIVA)

Essa entrevista faz parte do projeto de dissertação de Marcelo Hespânia Guimarães, aluno do curso de mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, com o tema: “criação de um método de treinamentos de comunicação para gestores públicos”.

O objetivo é apurar se o método criado e desenvolvido com prefeito e secretários melhora a comunicação pública no município.

Todas as identidades serão mantidas em sigilo, conforme termo de comprometimento assinado com o Comitê de Ética da Unitau.

Nome: não será perguntado, mantido o sigilo

Cargo: secretário (sem identificar a pasta)

Formação:

Tempo de experiência na gestão pública:

Perguntas:

- 1) Diante do treinamento em comunicação recebido, como ele impactou na sua capacidade de expressão de ideias?
- 2) Como o treinamento impactou na sua comunicação com a população sobre projetos da Prefeitura ou da sua secretaria? Pode exemplificar uma situação específica?
- 3) Em relação aos seus liderados, desde sub-secretários, diretores até os funcionários da ponta, quais foram os impactos do treinamento para um melhor relacionamento com eles?
- 4) Na sua percepção, como você avalia que aumentou o engajamento da sua equipe a partir das ordens que foram dadas por você após os treinamento?
- 5) Após os aprendizados sobre roteiro, como você acredita que ficou a sua capacidade de falar sobre seus projetos, ações e explicações sobre a utilização do dinheiro público para a população?

- 6) A comunicação pública prevê uma comunicação transparente e assertiva. Como você avalia o seu nível de assertividade ao falar sobre sua gestão?
- 7) A nova gestão pública prevê um Estado mais eficiente. Como você acredita que sua comunicação, se está mais assertiva, gera a sensação de um trabalho mais eficiente da sua secretaria?
- 8) Um dos economistas citados nesse trabalho, Amartya Sen, trata o acesso à informação como um dos pilares da democracia. Após as reflexões apreendidas, você acredita que ficou mais acessível para permitir acesso a todos os trabalhos e valores envolvidos na sua secretaria? Exemplifique
- 9) Como você considera que os treinamentos de comunicação para gestores públicos podem transformar uma cidade para que ela seja mais democrática?
- 10) Você considera que gestores que exercem uma comunicação mais empática geram menos problemas com servidores e com a população? Comente o que pensa.
- 11) O que mudou na sua secretaria após a implementação das ferramentas de comunicação apreendidas?

ANEXO B
ROTEIRO PARA SERVIDORES (PESQUISA QUANTITATIVA)

Esta entrevista faz parte do projeto de dissertação de Marcelo Hespânia Guimarães, aluno do curso de mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, com o tema: “criação de um método de treinamentos de comunicação para gestores públicos”.

O objetivo é apurar se o método criado e desenvolvido com prefeito e secretários melhora a comunicação pública no município.

Todas as identidades serão mantidas em sigilo, conforme termo de comprometimento assinado com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unitau.

Nome: não será perguntado, mantido o sigilo

Cargo:

Setor de atuação:

Educação

Saúde

Setor 156

Ouvidoria

Trânsito

Administração

Tempo de serviço público:

Até 1 ano

2 a 3 anos

4 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 20 anos

21 ou mais

Nível de escolaridade:

Fundamental Incompleto

Fundamental Completo

Médio Incompleto

Médio Completo

Graduação Incompleta

Graduação Completa

Pós-Graduação Incompleta

Pós-Graduação Completa

Perguntas:

Olá. Me chamo Marcelo Hespaña durante os últimos 12 meses apliquei treinamentos de comunicação para servidores municipais de Caraguatatuba. No momento, estou cursando um mestrado e gostaria de pedir as suas respostas a esse questionário de avaliação, garantindo a você total sigilo sobre o anonimato de suas respostas.

1) Quanto o treinamento ajudou você a ouvir os cidadãos, com mais educação e mais empatia?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

2) Quanto o treinamento ajudou você a ser mais assertivo no atendimento ao público, ou seja, a falar mais, melhor e a dar mais informações corretas?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

3) Quanto o treinamento ajudou você a se relacionar melhor com seus colegas de trabalho?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

- 4) Quanto o treinamento ajudou você a diminuir os ruídos de comunicação e a levar informações mais precisas e transparentes aos cidadãos?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

- 5) Quanto o treinamento ajudou você a ter uma escuta mais ativa, ou seja, a ouvir melhor as pessoas?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

- 6) Quanto o treinamento ajudou você a melhorar a interação com as pessoas? Explicar os procedimentos com mais atenção e informação?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

- 7) Quanto o treinamento ajudou você a evitar brigas e discussões com cidadãos?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

- 8) Quanto o treinamento ajudou você a ter paciência e explicar ao cidadão onde ele deve buscar a informação que procura?

Ajudou Muito

Ajudou Pouco

Não fez diferença

Não ajudou o quanto eu esperava

Não ajudou em nada

ANEXO C

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa:

PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE TREINAMENTOS DE COMUNICAÇÃO PARA GESTORES PÚBLICOS: um estudo de caso do município de Caraguatatuba - SP

Pesquisador: MARCELO HESPANA GUIMARAES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 54412421.7.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.239.338

Apresentação do Projeto:

Apresentação clara e objetiva.

Objetivo da Pesquisa:

Criar um método de treinamentos de comunicação que possa ser testado e aplicado em qualquer município do Brasil

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos “são possível cansaço ou desconforto ao responder a pesquisa”. Entretanto para evitar que ocorram danos “os respondentes podem desistir de responder a pesquisa a qualquer momento; as entrevistas serão realizadas com agendamento prévio em local e horário de preferência do entrevistado;será concedido um prazo confortável para a resposta aos questionários”. Caso haja algum dano ao participante será garantido aos mesmos procedimentos que visem à reparação e o direito a buscar indenização.

Há benefícios e riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Os benefícios consistem em “um aprimoramento da comunicação realizada pela gestão pública municipal, não havendo um benefício individual dos respondentes” , além da contribuição científica no campo da Comunicação e desenvolvimento regional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem considerações nem observações.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos satisfatórios

Recomendações:

Sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Salvo melhor juízo dos colegas do CEP, não vejo nenhum impedimento à realização da pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 11/02/2022, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 11 de Fevereiro de 2022

Assinado por:

**Wendry Maria Paixão Pereira
(Coordenadora)**

ANEXO D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa “**Treinamento e Comunicação Pública**”, sob a responsabilidade do pesquisador “**Marcelo Hespaña Guimarães**”. Nesta pesquisa pretendemos “**medir os avanços da comunicação pública pós treinamento**” por meio de “**pesquisa qualitativa e quantitativa**”.

Há benefícios e riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Os benefícios consistem em “um aprimoramento da comunicação realizada pela gestão pública municipal, não havendo um benefício individual dos respondentes” e os riscos “são possível cansaço ou desconforto ao responder a pesquisa”. Entretanto para evitar que ocorram danos “**os respondentes podem desistir de responder a pesquisa a qualquer momento; as entrevistas serão realizadas com agendamento prévio em local e horário de preferência do entrevistado; será concedido um prazo confortável para a resposta aos questionários**”. Caso haja algum dano ao participante será garantido ao mesmo procedimentos que visem à reparação e o direito a buscar indenização.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O Sr.(a) receberá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O(A) Sr.(a) não será identificado em nenhuma fase da pesquisa e nem em publicação que possa resultar. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a). Para qualquer outra informação o(a) Sr.(a) poderá entrar em contato com o pesquisador por telefone (12) 981185730, “**inclusive ligações a cobrar**”, e-mail hspana@uol.com.br, ou **Rua Maria Nazaré Matos Pinto, 11 – Piracangagua – Taubaté-SP.**^[1]_[SEP]Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, o(a) Sr.(a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3624-1657, e-mail: cep.unitau@unitau.br

O pesquisador responsável declara que a pesquisa segue a Resolução CNS
510/16

Marcelo Hespaña Guimarães

Eu, _____, portador do documento de identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“Treinamento e Comunicação Pública”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações sobre a pesquisa e me retirar da mesma sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

_____, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do(a) participante

Rubrica do pesquisador: _____