



Gestão da Comunicação no Instituto Federal de Brasília (IFB)¹

Nara Rodrigues Silva²
Centro Universitário de Brasília (Uniceub)

Wákila Nieble Rodrigues de Mesquita³
Instituto Federal de Brasília (IFB); Universidade de Brasília (UNB).

Resumo

Este artigo trata da gestão da comunicação no setor público, descrevendo, de forma reduzida, dois dos três principais modelos de gestão pública: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencial. Destes, o trabalho presente concentra-se nos dois últimos expondo seus principais pontos e, em seguida, elabora uma descrição do setor de comunicação de um órgão público, o Instituto Federal de Brasília (IFB). A partir dessas descrições, e analisando as informações mostradas, produzem-se as conclusões sobre como atua a comunicação do IFB, tendo por base os modelos burocrático e gerencial.

Palavras-chave: Gestão; Comunicação Pública; Administração; Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Brasília;

1. Introdução

A redemocratização do Brasil na década de 1980, a promulgação da Constituição Federal – a Constituição Cidadão de 1988 –, os avanços sociais ocorridos após o fim da ditadura militar, o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), as novas técnicas de gestão da comunicação e da gestão pública e, por último, a aprovação pelo Congresso Nacional da lei que regulamenta o livre acesso às informações públicas.

Tudo isso exige dos gestores da comunicação pública, especialmente da estatal, que busquem novos métodos, tecnologias, meios e mesmo uma nova ética para garantir aos cidadãos o livre acesso às informações que são de todos e que estão sob controle direto ou indireto do Estado.

¹Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

²Nara Rodrigues Silva é graduada em Relações Públicas e atualmente cursa jornalismo no Uniceub.

³Wákila Mesquita é jornalista de carreira do Serviço Público Federal atuando no Campus Taguatinga Centro do Instituto Federal de Brasília (IFB); atualmente cursa o mestrado em Comunicação na Universidade de Brasília (UNB).

É imprescindível que, para que se estabeleça uma comunicação pública de qualidade e pautada pela democracia, se adapte os métodos e se relacione as teorias da comunicação, em especial da comunicação organizacional, com e aos métodos e teorias da administração pública. Faz-se necessário uma espécie de cruzamento de dados, de informações, de conhecimentos entre o teor científico da disciplina Administração Pública e da Comunicação.

2. Administração

Considerando que este texto trata das áreas de administração e comunicação e que, naturalmente, nem todos estão a par dos dois temas, faz-se necessário, uma pequena explanação sobre essa área do conhecimento, a administração, e mais especificamente a administração pública, antes de adentrarmos no tema estabelecido no título, a gestão da comunicação.

Segundo Chiavenato (2004), a tarefa da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformar esses em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

O Novo Dicionário Aurélio traz a seguinte definição de administração;

“Administração (do latim *administratio*): I. Ação de Administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção” (NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO).

Para Taylor, Administrar é estabelecer e prescrever a maneira pela qual as pessoas devem executar o seu trabalho cotidiano.

Percebe-se que o processo de administrar se constitui essencialmente na tomada de decisões, sobre como combinar bem os objetivos, atividades e recursos, através do planejamento, da organização, da direção e do controle.

Ramos divide os processos da administração e afirma que os mais importantes são os quatro seguintes:



1. **Planejamento** – processo de definir previamente os objetivos, as atividades e os recursos; correspondem a decisões a serem tomadas sobre “quais são os objetivos a serem perseguidos”, “em que prazo”, “quais são os resultados esperados”, “que recursos serão necessários”, “qual será o caminho a ser trilhado”, etc...

2. **Organização** – processo de dividir o trabalho a ser realizado, bem como as responsabilidades e o poder de decisão e comando; trata-se da distribuição dos recursos de acordo com um determinado critério; o processo de organização dá origem a uma determinada estrutura organizacional, que nas empresas geralmente é representada graficamente através de um organograma.

3. **Direção** – processo de garantir a execução das atividades que foram planejadas; como fazer com que as atividades sejam de fato executadas dentro das especificações e dos prazos previstos; como manter o pessoal motivado, rumo às metas; como gerenciar as relações humanas e o clima organizacional.

4. **Controle** – processo de assegurar o cumprimento dos objetivos, e eventualmente identificar a necessidade de modificá-los. São também decisões sobre como medir o desempenho da organização, das pessoas, dos demais recursos; como perceber a necessidade de mudanças na execução das atividades e como implementar tais mudanças. O controle é um processo que acaba gerando subsídios para o Administrador reiniciar novo ciclo de planejamento. (Ramos)

2.1. Administração Pública

Ainda em Ramos, temos Administração Pública como sendo o conjunto de órgãos públicos, autarquias, fundações, etc, enfim, toda a estrutura que forma o aparelho do Estado. Para ele, é através da Administração Pública que o Estado se manifesta frente aos seus súditos, materializando-se mediante a ação destas diversas organizações formais, com suas características e prerrogativas específicas.

Nessa descrição, conclui ele, vamos encontrar o campo de estudo próprio da disciplina denominada Direito Administrativo.

Entretanto, “Administração Pública” como sendo “o modo de gestão” do aparelho do Estado, ou seja, a forma como são aplicados os processos de planejamento,

organização, direção e controle pelas diversas entidades que formam o Estado, constitui, para esse mesmo autor, a disciplina denominada igualmente de Administração Pública.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, adotou o seguinte conceito para a administração pública: todo o aparelho do Estado pré-orientado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Para Ramos, esta definição está de acordo com a “nova relação” que deve existir entre o Estado e a sociedade, onde se vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de “cliente” dos seus serviços. Em Ramos vemos que os resultados da ação do Estado são considerados “bons”, não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, mas porque as necessidades do “cidadão-cliente” estão sendo atendidas.

A Administração Pública preocupa-se com muitas questões comuns à Administração visto que o Estado manifesta suas ações através da criação e funcionamento das organizações. As organizações estatais assemelham-se às privadas, pois precisam, assim como aquelas, da aplicação dos processos administrativos de Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Ramos aponta que também nas organizações públicas encontraremos questões relativas a campos tradicionais de estudo da Administração, tais como Recursos Humanos, Finanças, Administração de Materiais, Contabilidade, Orçamento, Prestação de Serviços, Atendimento ao Público, Tecnologia de Informação e outros.

2.2. Administração Burocrática

Antes de tratar da Administração Burocrática, apresentamos o conceito de Ramos para os modelos de gestão na administração pública. Ele divide esses processos em três: Patrimonialismo, Burocrático e Gerencial. No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século XIX junto com o Estado liberal, como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. A forma gerencial surgiu, no setor público, a partir da década de 70 do século 20.

Segundo Ramos, nas sociedades anteriores ao advento do Capitalismo e da Democracia, o Estado aparecia como um ente “privatizado”, no sentido de que não havia uma distinção clara, por parte dos governantes, entre o patrimônio público e o seu próprio patrimônio privado.

O Rei ou Monarca estabelecia seu domínio sobre o país de forma absoluta, não aceitando limites entre a *res publica* e a *res principis*. Ou seja, a “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas. (RAMOS)

Nessas condições, continua o autor, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do monarca, e os seus auxiliares, servidores, possuíam status de nobreza real. Os cargos eram considerados prebendas, ou seja, títulos passíveis de negociação, sujeitos à discricionariedade do governante.

Já na segunda metade do século XIX, surge a Administração Burocrática na mesma época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.

Nesse modelo, os controles administrativos implantados visam evitar a corrupção e o nepotismo. A forma de controle é sempre a priori, ou seja, controle dos procedimentos, das rotinas que devem nortear a realização das tarefas.

Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem suas diversas demandas sociais. Por isso, são empregados controles rígidos dos processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento aos cidadãos.

Uma consequência disto é que os próprios controles se tornam o objetivo principal do funcionário. Dessa forma, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

A principal qualidade da administração pública burocrática é o controle dos abusos contra o patrimônio público; o principal defeito, a ineficiência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como “clientes”.

O alemão Max Weber disse que há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela que conta com o acordo dos dominados):

Dominação de caráter carismático

Este tipo repousa na crença da santidade ou heroísmo de uma pessoa. A obediência é devida ao líder pela confiança pessoal em sua revelação, heroísmo ou exemplaridade, dentro do círculo em que se acredita em seu carisma.

Dominação de caráter tradicional

Esse tipo deriva da crença quotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade.

Dominação de caráter racional

Este tipo decorre da legalidade de normas instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas normas responsabilizam pelo exercício da autoridade. A autoridade, portanto, é a contrapartida da responsabilidade.

“Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrática. É uma burocracia.” (Ramos)

A autoridade legal-racional ou autoridade burocrática substituiu as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades. A administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

Portanto, dessa forma, todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica precisamente as organizações que se baseiam em regulamentos. A sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

De acordo com Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.

O tipo ideal de burocracia, formulado por Weber, apresenta três características principais que diferenciam estas organizações formais dos demais grupos sociais:

- **Formalidade:** significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamadas leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes.



- **Impessoalidade:** as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. Assim, o que conta é o cargo e não a pessoa. A formalidade e a impessoalidade, combinadas, fazem a burocracia permanecer, a despeito das pessoas.
- **Profissionalismo:** os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida. A participação nas burocracias tem caráter ocupacional.

Apesar das vantagens inerentes nessa forma de organização, as burocracias são criticadas pois podem, muitas vezes, apresentar também uma série de disfunções, conforme a listada por Ramos:

- **Particularismo** - Defender dentro da organização interesses de grupos internos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material.
- **Satisfação de Interesses Pessoais** - Defender interesses pessoais dentro da organização.
- **Excesso de Regras** - Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço.
- **Hierarquia e individualismo** - A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputas pelo poder.
- **Mecanicismo** - Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes.

2.3. Administração Gerencial

Está, de acordo com Santos, surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Torna-se essencial, ainda segundo Santos, em meio à crise do Estado grande, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.



Para esta autora, a administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como:

- A admissão segundo rígidos critérios de mérito (concurso público);
- A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira);
- A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho);
- O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

Vemos a diferença entre o modelo burocrático e o gerencial na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos (burocrático) para concentrar-se nos resultados (gerencial).

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para:

1. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
2. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
3. O controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

3. Gestão da Comunicação

A Constituição Federal de 1988 definiu uma série de direitos sobre o acesso à informação (Artigo 5º, incisos XIV, XXXIII e LXXII), entretanto, passados mais de 20 anos de sua promulgação, alguns autores criticam a falta de transparência do Estado e da Administração Pública brasileira, Bucci (2009), Brandão (2009) e Duarte (2009) são exemplos.

Foi aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pela presidenta da República a lei que trata do sigilo das informações públicas e da obrigação do Estado brasileiro com sua divulgação.

É perceptível, em acordo com os autores já citados e também com Mendel (2009), que o Estado brasileiro tem que agir para dar mais transparência às suas ações.

Segundo Duarte (2009), os setores de comunicação dos órgãos públicos agem de forma a privilegiar o atendimento à imprensa deixando a disponibilização de informação aos cidadãos em segundo plano. Mendel (2009) afirma que o acesso às informações públicas trata-se, não apenas de um direito, mas de uma garantia, uma forma de incentivar o desenvolvimento.

Bucci (2009) que afirma que:

"A informação é um direito, assim como a educação é um direito, assim como a saúde é direito. É um direito tão importante quanto os demais, um direito de todos, independentemente das inclinações ideológicas de cada um. Ninguém conceberia que os professores de uma escola pública se dedicassem a doutrinar em lugar de educar corretamente os alunos. Ninguém aceitaria um hospital que admitisse os pacientes segundo critérios partidários. Pois o mesmo se pode dizer da informação: ela é um direito e deve ser oferecida igualmente a todos, de modo claro, impessoal, preciso, sem direcionamentos, sem interesses ocultos."

Brandão (2009) afirma que as Assessorias de Comunicação na área governamental iniciaram-se, no Brasil, na década de 1970, mas nos últimos anos tiveram uma expansão vertiginosa. Ela ressalta que, mesmo atualmente, muitas assessorias de órgãos públicos mantêm um modelo organizacional dos anos 70, vinculadas diretamente à autoridade máxima da instituição e que tem, como foco principal o atendimento a essa direção, buscando dar visibilidade ao órgão assessorado, colocá-lo na mídia.

A autora critica esse modelo de gestão e sugere que se foque no cidadão.

4. O IFB

O Instituto Federal de Brasília (IFB) foi criado em dezembro de 2008, por meio da lei 11.892 de 2008 que criou os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia (IF's) e instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. De acordo com o Artigo 2º dessa lei, os IF's oferecem educação superior (especialmente tecnológica e licenciaturas), básica (Ensino Técnico de Nível Médio) e profissional, (capacitação de trabalhadores para o mundo do trabalho).

Os Institutos possuem natureza jurídica de autarquia e autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. São instituições *multi campi*.

O IFB atua no Distrito Federal e é composto, atualmente, por 10s unidades administrativas, nove *campi*: Brasília (Plano Piloto), Gama, Planaltina, Samambaia, Taguatinga, Taguatinga Centro, Riacho Fundo, São Sebastião, Estrutural e Ceilândia; além da Reitoria situada no Plano Piloto. A instituição tem aproximadamente três mil alunos divididos em cursos superiores de tecnologia, licenciatura, cursos técnicos integrados, cursos técnicos concomitantes, cursos técnicos subsequentes e cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), estes últimos são cursos com carga horária mínima de 200 horas. A equipe de servidores, mais de 400, é composta por funcionários públicos concursados, cedidos de outros órgãos e terceirizados.

Apesar de ser uma instituição recente, uma de suas unidades, o *Campus* Planaltina, existe desde 1959, quando ainda era a Escola Agrotécnica Federal de Brasília. Essa escola passou ao controle do Distrito Federal na década de 1970 e em 2007 retornou ao governo federal como Escola Técnica Federal de Brasília, passando a *Campus* Planaltina do IFB em 2008.

O fato de ser uma instituição tão nova pode levá-la a dificuldades tanto na organização administrativa, quanto na infraestrutura e na falta de uma identidade. A questão da infraestrutura se observa na situação dos prédios da Instituição. Das 10 unidades, 4 tem sede própria, sendo os *Campi* Planaltina, Taguatinga e Taguatinga Centro e a Reitoria, os outros funcionam em locais improvisados enquanto as sedes definitivas estão em construção.

Problemas administrativos podem existir também, devido à estruturação administrativa que, por ser uma instituição em construção ainda não está pronta e devido à entrada de novos servidores. Observe-se que, em 2008, o IFB tinha cerca de 70 servidores, agora tem mais de 400. Todos estão conhecendo a Instituição agora.

4.1. Núcleo de Comunicação Social (NUCS) do IFB.

O Núcleo de Comunicação Social (NUCS) do IFB foi estruturado a partir de agosto de 2010, com a contratação de um jornalista e a chegada de uma diretora. Até aquela data, esse setor contava com dois assistentes em administração, sendo: uma graduada em relações públicas e um estudante do 7º período do curso de Publicidade e Propaganda.

Atualmente a estrutura é a seguinte: dois jornalistas, um programador visual, uma revisora, dois assistentes em administração, sendo uma relações públicas e um

publicitário e uma diretora, da área de administração, há também dois estagiários de jornalismo e um estagiário de web design.

A estrutura física conta com salas específicas, computadores para cada servidor, acesso a internet, máquina fotográfica profissional, câmera filmadora, gravadores para entrevistas e, apesar de não haver carro exclusivo, há veículos à disposição dos servidores que precisam se movimentar constantemente entre os *campi*. Essa equipe, com tal estrutura, atende às 10 unidades administrativas da Instituição e a um Centro de Referência vinculado ao Ministério da Educação, com sede no *Campus* Taguatinga Centro, toda a equipe fica na Reitoria, com exceção de um jornalista lotado em Taguatinga Centro.

O NUCS dispõe dos seguintes instrumentos de comunicação:

- Site com notícias e informações institucionais;
- E-mail, com todos os servidores cadastrados e opção de enviar mensagem a todos;
- Diálogos, entrevista pin-pong - no formato A4 - com personalidade que tenha informações de interesse dos públicos da Instituição, planejado para ter periodicidade mensal, mas não mantém esta periodicidade;
- Boletim eletrônico semanal;
- Espaços editoriais conquistados na imprensa;
- Cartazes e fôlderes;

4.2. Processos Administrativos (fluxogramas)

Trevine define o conceito de processo como sendo uma sequência de atividades interligadas, caracterizadas por terem insumos (inputs) mensuráveis, atividades que agregam valor e saídas (outputs) de atividades destinadas a produzir um bem, ou um serviço intermediário ou final (Cadeia de agregação de valor = todo processo deve contribuir para a satisfação do cliente, e cada etapa do processo deve agregar valor à etapa anterior).

Ela estabelece que a gestão por processos evita o personalismo e garante a permanência, estabilidade da organização mesmo com mudanças dos executores, personalidades, além de facilitar a avaliação dos resultados.

Podemos dar como exemplo, dessas vantagens as mudanças comuns em quase todas as organizações, com as trocas de funcionários. Se matemos um sistema organizacional que concentra as atividades em um executor, a troca de funcionário causa grandes prejuízos.

Pela gestão de processos, os prejuízos diminuem visto que os membros da organização conhecem toda as etapas do processo e essa “memória” dos trabalhos, do como fazer estão organizadas, geralmente em fluxogramas.

4.3. Processos do Núcleo de Comunicação Social do IFB

O site do IFB trás, na página da Reitoria, dentro da parte do Núcleo de Comunicação Social (NCS) alguns processos que são de responsabilidade desse setor. Lá consta que:

O Núcleo de Comunicação Social (NUCS) do IFB é responsável pela Comunicação do Instituto, incluídos aí a produção de materiais impressos, administração do Portal IFB, atendimento à imprensa, organização de eventos entre outras atividades determinadas pela Reitoria. (Portal IFB)

Por esse texto podemos listar os seguintes processos no NUCS:

1. Responsável pela Comunicação do Instituto o que inclui o planejamento, visto ser esse o único setor que trata desse tema na Instituição;
2. Produção de impressos: cartazes, folders, banners, empenas, jornal interno, outdoors, e outros que venham a ser requisitados;
3. Administração do Portal IFB, o que podem englobar mais de um processo, visto o tamanho da Instituição e mesmo do Portal que tem várias entradas e saídas de informação;
4. Atendimento à imprensa;
5. Organização de eventos, nesse quesito podem surgir vários processos necessários para que o evento se concretize. Porém, há um processo base nesse caso: a entrada do pedido de evento e o produto final, o evento.
6. Outras atividades determinadas pela Reitoria, aqui encontramos a possibilidade de que novos processos sejam estabelecidos, visto que podem haver solicitações novas que tornem-se rotineiras.

Nesse espaço, site do NUCS, encontramos apenas um processo definido, a sugestão de pauta, que trata-se de um processo ligado à administração do Portal IFB, nesse caso

há um fluxograma. Havia, também, segundo informações dos servidores do setor, fluxogramas da solicitação de impressos, entretanto, estes não estão, no momento, sendo aplicados.

Está, também, em fase final de elaboração uma proposta de Portaria ou de Resolução que descreveria vários desses processos e os regularia. Por ainda estarem em discussão e não ter sido aprovada ou publicada, não é possível, agora, analisar esse documento, que é, por enquanto, interno.

5. Conclusões

O acesso à proposta de resolução ou normativa que vai regular os processos do NUCS contribuiria de forma razoável para entender a gestão da comunicação no IFB. Seria interessante voltar ao tema e reconstituir esse trabalho, quando tal norma for tornada pública, sendo ou não homologada.

Porém, mesmo sem ter tal documento em mãos, é possível tirar umas poucas conclusões. O NUCS carece, obviamente, de organização, de registro, de memória, literalmente, falta escrever os processos, registrá-los para que fiquem melhor organizados, permitindo assim melhor controle.

Partindo da ideia básica do conceito de administração: planejamento, organização, direção e controle. Encontramos no NUCS um planejamento anual, que não consegue ser executado, por motivos dos mais variados, desde novas demandas suplantando as planejadas até uma greve de servidores que paralisou os trabalhos por mais de 65 dias no segundo semestre de 2011. A organização se dá, prioritariamente, por funções e não por processos, ficando cada servidor responsável por determinada área. A direção parece funcionar de forma satisfatória visto que há, de maneira muito clara, quem faz o que e quem dirige que serviços. Por não haver um planejamento claro, nem os processos estarem formalizados, não há controle satisfatório. Não existem indicadores que possam medir o desempenho.

É provável que prevaleça no NUCS um modelo gerencial de administração, porém, não é possível chegar a essa conclusão, pois, não temos como verificar se os resultados são alcançados conforme os planos estabelecidos.

Uma administração burocrática não se verifica, posto que os processos não são claros, não são formais, não existem nem mesmo para controle. Tudo isso pode ser

justificado pelo fato desse núcleo ser muito recente, foi criado em agosto de 2010 e, ainda por ter uma demanda, aparentemente muito superior à sua capacidade.

Por o NUCS ainda estar se estruturando, recomenda-se que este trabalho seja revisado quando os processos estiverem mais claramente estabelecidos.

6. Referências Bibliográficas.

BUCCI, Eugênio. Jornalistas e Assessores de Imprensa: profissões diferentes, códigos de ética diferentes. In _____ **A Imprensa e o Dever da Liberdade: a independência editorial e suas fronteiras com a indústria do entretenimento, as fontes, os governos, os corporativismos, o poder econômico e as ONGs.** São Paulo: Contexto, 2009. P. 91-97.

CHIAVENATO, IDALBERTO; **Introdução à Teoria Geral da Administração**, Edição Compact., 3ª edição, 2004. Editora Elsevier – Campus, Rio de Janeiro.

DUARTE, Marcia Youkiko Matsuuchi. In: DUARTE, **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público.** São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 7, p. 95-115.

MENDEL, Toby. **Liberdade de Informação: um estudo de direito comparado**, Unesco, 2009, disponível em: http://portal.unesco.org/ci/en/files/26159/126398551119freedom_information_pt.pdf/freedom_information_pt.pdf baixado em 25 de maio de 2011.

NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO. Acessado em 2 de dezembro de 2011 em <http://www.baixandolegal.org/2008/08/novo-dicionario-aurelio-v5.html>

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Brasília, novembro, 1995. http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm, acessado em 28 de setembro de 2011.

SANTOS, ALBA CONCEIÇÃO MARQUEZ DOS. A Administração Pública Gerencial, acesso em 1º de dezembro de 2011. <http://www.scp.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>

RAMOS, Carlos. Administração Pública. Apostila Cursos para Concursos, acessado em 6 de dezembro de 2011. www.cursoparaconcurso.com.br

TAYLOR, Frederick. Texto acesso no blog Gestão Pública, acesso em 3 de dezembro de 2011. http://gestaopublica2011.blogspot.com/2011_04_03_archive.html

TREVINE, Cristiane Roberta Grizotti (Org.). Iniciar a Gestão por Processo, texto para reflexão; Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Diretoria Geral de Administração. Texto disponibilizado no módulo de Educação a Distância do curso de pós-graduação em Gestão Pública do Instituto Marcelo Paiva (IMP).