

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Eduardo Falcão Duarte**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO**

**Porto Alegre**

**2009**

**Eduardo Falcão Duarte**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello**

**Porto Alegre**

**2009**

**Eduardo Falcão Duarte**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado ao Departamento de  
Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello**

**Conceito Final:**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA**

.....  
.....  
.....

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Professora Cláudia Simone Antonello por toda a atenção e paciência que teve ao longo do semestre na orientação deste trabalho;

À minha mãe, irmã e avó que sempre estão presentes nos momentos difíceis e nunca desistem de mim;

Aos meus tios Marcelo e Mônica, e ao primo Guilherme que mesmo de longe nunca faltaram com apoio;

E aos meus colegas de trabalho pelo companheirismo e compreensão durante estes últimos anos de trabalho na Procuradoria-Geral do Estado.

## **RESUMO**

**O trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS foi resultado de um estudo feito no Departamento de Administração da Procuradoria-Geral do Estado - na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A pesquisa tem como objetivo a melhoria da qualidade da comunicação interna e dos fluxos de informação. Envolve a importância do correto uso dos canais de comunicação interna no aprimoramento de rotinas administrativas. Utiliza embasamentos teóricos e percepção do autor e Dirigentes de Equipe envolvidos no processo para concluir propondo soluções à situação presente.**

**Palavras chave: Administração Pública, Comunicação Interna, Endomarketing, PGE.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Procuradoria-Geral do Estado.....	15
Figura 2 – Organograma do Departamento de Administração .....	19
Figura 3 – Comparação entre Marketing e Endomarketing .....	33
Quadro 1 – Relação de Entrevistados .....	42
Quadro 2 – Objetivos no Roteiro de Entrevistas .....	43
Quadro 3 – Metas e Categorias .....	46
Figura 4 – Fluxo interno de informações entre Equipe de Compras e Contratos (ECC), Equipe de Planejamento e Finanças (EPF) e Equipe de patrimônio e Material (EPM) .....	48

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo Geral.....	10
1.2.2. Objetivos Específico.....	10
<b>2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	12
2.1. Histórico.....	13
2.2. Estrutura Organizacional.....	14
2.3. Departamento de Administração.....	16
<b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	20
3.1. Administração Pública.....	20
3.2. Burocracia.....	24
3.3. Comunicação.....	26
3.4. Endomarketing.....	31
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	39
4.1. Delineamento da Pesquisa.....	39
4.2. Definição das Áreas e Sujeitos Pesquisados.....	40
4.3. Estratégia para Coleta de Dados.....	42
4.4. Estratégia para Análise de Dados.....	43
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	44
5.1. Funcionamento e Rotinas Internas do Departamento de Administração e como as Equipes se Relacionam.....	47
5.2. Canais e Meios de Comunicação.....	49
5.3. Percepção dos Dirigentes Acerca do Processo de Comunicação no Departamento de Administração.....	52
5.4. Sugestões.....	54
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
<b>ANEXO 1 – Entrevista Semi-Estruturada</b> .....	61

## 1. INTRODUÇÃO

O compromisso do atual governo ao assumir o comando do Estado do Rio Grande do Sul, após a vitória nas eleições de 2006, foi a tarefa de efetuar reformas que enxugassem custos e mudassem o perfil do governo estadual. Num cenário de escassez de recursos, tanto financeiros como humanos, a Procuradoria-Geral do Estado (PGE) representa uma peça estratégica de muito valor para o Palácio Piratini. Ao lado da Secretaria da Fazenda, a Procuradoria-Geral do Estado, órgão do poder executivo do governo do RS, ligado diretamente à Casa Civil da Governadora, é, através da recuperação de créditos, uma das únicas fontes de receita do governo estadual gaúcho, além de vital instrumento na economia de fundos através de suas ações na área de precatórios.

Mesmo diante de tão grave crise financeira, a Procuradoria foi um órgão que recebeu investimentos em infra-estrutura, assim como mantém planos de expandir seu quadro de servidores, prestando um apoio cada vez maior ao poder executivo estadual. Em Maio de 2008 foi realizado um novo edital de concurso para provimento de cargos do Quadro de Serviços Auxiliares. O resultado foi a nomeação e entrada em exercício de 170 novos servidores na instituição, no intervalo do mês de Novembro de 2008 até Março de 2009, bem como reformas na nova sede do órgão, que deve simbolizar este crescimento. Para que estes investimentos recebidos sejam bem aplicados, é necessário que a Procuradoria-Geral siga o compromisso da eficiência e realize um planejamento preciso, garantindo que sua eficácia seja proporcional ao seu crescimento, tanto para o governo, quanto para o povo gaúcho.

Recentes mudanças foram introduzidas durante a atual gestão para adequar o Departamento Administrativo da PGE às novas demandas que surgem. Todavia, as reformas (como a criação de novas equipes e redistribuição de rotinas administrativas) realizadas não foram divulgadas dentro da própria organização, ocasionando uma série de novos problemas. Muitos fluxos de informação e processos (como a distribuição interna de expedientes administrativos e formulários



de solicitação de férias, entre outros) não foram adequados à nova estrutura adotada pelo setor. Este episódio tornou explícitas as deficiências de comunicação interna e a divulgação de informações dentro da organização.

Este trabalho visa apresentar possíveis resoluções para a atual situação do fluxo de informações dentro do Departamento de Administração da Procuradoria-Geral. Desvendando e analisando o que atualmente ocorre, a pesquisa deseja facilitar reformas no modo como os canais de comunicação são utilizados na instituição.

### **1.1. Situação Problema**

O Departamento de Administração da Procuradoria-Geral do Estado sofreu uma reestruturação em 2006. Foram criadas novas equipes dentro do organograma e determinadas tarefas foram remanejadas.

A Equipe de Recursos Humanos (ERH), que anteriormente abrangia todas as atribuições de manutenção de banco de dados e pagamento de pessoal, foi subdividida em duas. A criação da Equipe de Pagamento de Pessoal (EPP) segregou as tarefas ligadas à folha de pagamento, lançamentos de férias e outros afastamentos e licenças de servidores. Conseqüentemente a Equipe de Recursos Humanos foi resumida às rotinas de registros, publicações no Diário Oficial do Estado, ingresso e pagamento de estagiários, além de contatos e ingresso de novos servidores aprovados nos concursos.

Posteriormente, já em meados de 2007, nasceu a Equipe de Concursos e Seleção de Pessoal (ECS). Novamente antigas atribuições das diferentes equipes foram remanejadas. Todas as responsabilidades, referentes a estagiários e a servidores ingressantes, não mais estavam ligados à Equipe de Recursos Humanos.

Apesar das alterações no organograma, em momento algum foram tomadas ações para informar os outros setores do órgão a respeito das mudanças. Nenhuma das ferramentas de comunicação existentes foi empregada para comunicar quais

eram as atribuições das novas equipes, quem seriam os responsáveis, ou quaisquer informações sobre a reforma. Ainda na atualidade (mais de 3 anos após as implantação das reformas), é freqüente a remessa de documentos como pedidos de férias ou licenças, ou solicitações de informações a respeito de contracheques ou vencimentos serem feitas ou endereçadas à para a ERH. Estes episódios evidenciam os problemas de interação dos setores dentro do órgão, bem como a carência da Procuradoria-Geral no que consta sobre comunicação interna. Conseqüentemente uma grande quantidade de documentos, processos e informações acabam sendo desviadas ou entregues em destinos incorretos, acarretando atrasos ou até mesmo extravios.

Por desconhecimento do organograma e dos responsáveis pelo cumprimento das tarefas, a maioria dos remetentes faz as remessas destinadas para a ERH, como se esta ainda abrangesse as novas equipes criadas (EPP e ECS). Estes equívocos acabam tornando necessária uma triagem posterior dentro da Equipe, visando a separação adequada dos reais destinatários das correspondências.

## **1. 2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Identificar e analisar o processo de comunicação interna do departamento de Administração da Procuradoria-Geral do Estado.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Descrever as responsabilidades das equipes do Departamento de Administração e como se relacionam.
- Identificar os atuais canais e ferramentas utilizadas na comunicação interna do Departamento.
- Identificar e analisar a percepção dos Dirigentes acerca das trocas de informação dentro do Departamento.

- Sugerir alternativas que melhorem as trocas de informação dentro do Departamento

## 2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Procuradoria-Geral do Estado pode ser definida como o braço jurídico do Poder Executivo Estadual. A Lei Complementar Estadual n.º 11.742, de 17 de Janeiro de 2002 dispõe sobre a Lei Orgânica da Advocacia de Estado, organiza a Procuradoria-Geral do Estado e define suas funções:

Art. 1.º **Parágrafo único** - A Procuradoria-Geral do Estado é o órgão de coordenação central do Sistema de Advocacia de Estado, vinculada diretamente ao Governador do Estado e integrante de seu Gabinete, ressalvadas a independência e autonomia dos Poderes, legitimados a comparecer em juízo em nome próprio, competindo à Procuradoria da Assembléia Legislativa a representação judicial e extrajudicial, a consultoria e o assessoramento jurídico do Poder Legislativo.

São da ordem da Procuradoria-Geral do Estado a representação judicial e a consultoria jurídica do Estado, além de outras atribuições que lhe forem cometidas por lei. A Lei Complementar n.º 11.742, além de pôr a Procuradoria-Geral como norteadora da Advocacia gaúcha, enumera suas funções institucionais:

- 1) Pronunciar-se sobre a legalidade dos atos da administração estadual;
- 2) Orientação Jurídica, na função de consultoria para a administração pública, direta e indireta do Estado;
- 3) Servir assistência jurídica complementar aos municípios gaúchos quando se fizer necessária;
- 4) Efetuar processos administrativos disciplinares nos casos previstos em lei, emitindo pareceres nos que forem encaminhados à decisão final do Governador do Estado;
- 5) Promover a unificação da jurisprudência administrativa do Estado;
- 6) Representação dos interesses da administração pública estadual perante os Tribunais de Contas do Estado e da União.

Portanto a PGE, além de prestar consultoria ao Governo Estadual e suas extensões, também representa juridicamente o Executivo gaúcho e zela por interesses públicos variados.

## 2.1. Histórico

Antes de se aprofundar a respeito da Procuradoria-Geral, é necessário apresentar sua evolução, pois antes de chegar em sua atual forma, o órgão possuiu duas nomenclaturas diferentes ao longo do tempo: a Consultoria Jurídica do Estado (1939) e o Departamento Jurídico do Estado (1965).

Considera-se o embrião da PGE a criação do cargo de Consultor-Geral do Estado, através do Decreto n.º 5950, de 19.6.1935. O primeiro a ocupar o novo cargo foi o Desembargador Darcy Azambuja, seguido do Desembargador Manoel André da Rocha. Na época, foi determinado que o cargo seria de confiança, ficando a critério do Governador do Estado escolher um profissional de reputação ilibada e reconhecido prestígio na área jurídica, cabendo cumprir o requisito de ser maior de 30 anos e estar quite com seus deveres eleitorais.

Conseqüência da necessidade de apoio e orientação jurídica para consultas no âmbito administrativo do Estado, a criação do cargo logo mostrou-se insuficiente para atender todas as demandas existentes. Dessa forma o crescente volume de questões jurídicas levou o Governo Estadual a criar, no ano de 1939, a Consultoria Jurídica do Estado, definida pelo Decreto nº 7.845, de 30.06.1939. Agora com status de órgão, a Consultoria era responsável direta em "opinar" sobre questões de Direito levantadas pelas outras Secretarias de Estado, seus departamentos e demais entidades autárquicas do Rio Grande do Sul.

Com o Decreto nº 17.114, de 13.01.1965, a criação do Departamento Jurídico do Estado fundiu duas funções de naturezas semelhantes em um único órgão: a consultoria e a assistência jurídica. A partir de 1965 haveria uma única organização que responderia tanto pelas consultas e pesquisas (aspecto teórico) como pela execução em si das necessidades jurídicas do Estado (aspecto prático), estando aparelhada para tanto e aumentando a eficiência no cumprimento de ambas tarefas. Mesmo com a transformação, o agora Departamento Jurídico permanecia sendo chefiado pela figura do Consultor-Geral do Estado. É então que surge a chamada "dicotomia da Procuradoria-Geral", uma vez que já existia outro órgão, do Ministério

Público do Estado, com o nome de Procuradoria-Geral do Estado e funções diferentes.

A Constituição Estadual de 14.05.1967 foi precursora da dicotomia do Ministério Público ao reafirmar, no art. 66, o termo “Consultoria-Geral do Estado”, enquanto mantinha para o órgão do Ministério Público a denominação já imprópria de “Procuradoria-Geral do Estado”, e designava o chefe do órgão como “Procurador-Geral da Justiça”.

A Procuradoria-Geral somente adquiriu sua atual estrutura com a aprovação da Constituição Estadual de 1970, consolidando sua posição como responsável pelas funções tanto consultivas, como de patrocínio judicial do interesse público. No entanto, foi apenas em 1979 que as nomenclaturas “Procuradoria-Geral do Estado” e seus agentes, os “Procuradores do Estado” foram adotadas oficialmente.

## **2.2. Estrutura Organizacional**

Para exercer todas as funções citadas no tópico anterior, a PGE se divide em Procuradorias internas, cada qual com uma finalidade distinta, além das Equipes de Consultoria e um Departamento de Administração. Ainda em sua estrutura a organização possui Procuradorias Regionais subordinadas à Procuradoria do Interior, sendo 19 distribuídas pelo interior do Estado, além de uma Procuradoria junto aos Tribunais Superiores, localizada em Brasília. Toda estrutura orgânica da Procuradoria-Geral está fundamentada no Decreto Estadual n.º 42.819, de 14 de janeiro de 2004. O organograma da atual estrutura pode ser visto na figura a seguir:

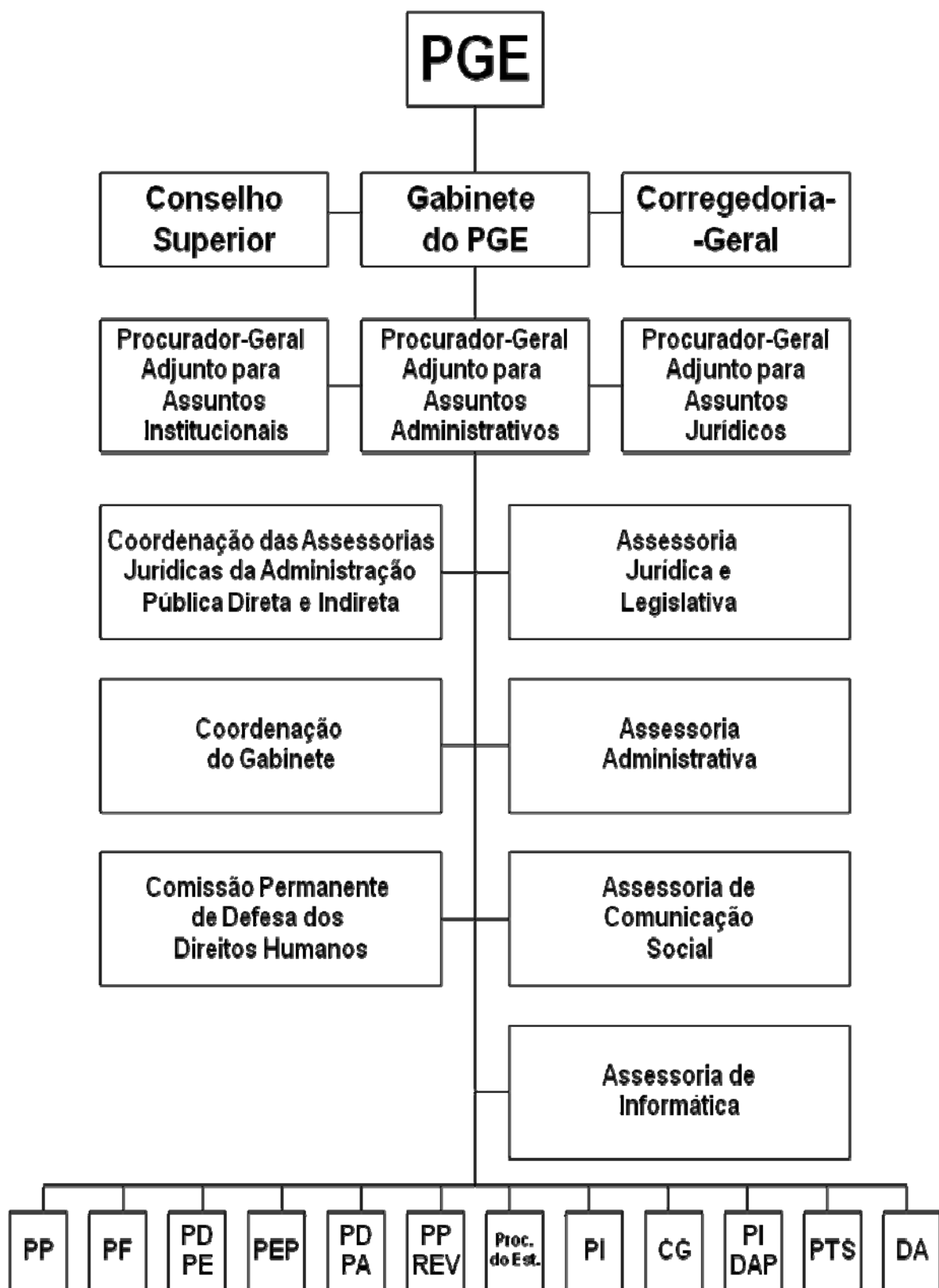


Figura 1 – Organograma da Procuradoria-Geral do Estado  
 Fonte: Procuradoria-Geral do Estado (2009)

O cargo do Procurador-Geral é assessorado por três Procuradores Adjuntos (PA), um para assuntos Jurídicos, um para assuntos Administrativos e outro para fins Institucionais. Os PAs prestam suporte e são responsáveis cada um por sua área, descentralizando parte do poder no órgão. O Gabinete do Procurador-Geral integra os órgãos de direção superior da Procuradoria-Geral do Estado, ao lado do Conselho Superior e da Corregedoria-Geral. Sob esse enfoque, tem-se o Gabinete, o qual é órgão auxiliar do Procurador-Geral do Estado no exercício de suas funções, sendo dividido internamente em outras sete assessorias: Assessoria Jurídica e Legislativa, Assessoria Administrativa, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Informática, Comissão Permanente de defesa dos Direitos Humanos, Coordenação das Assessorias Jurídicas da Administração Pública Direta e Indireta.

Subordinados ao Gabinete estão o Departamento de Administração e todas as Procuradorias especializadas: Procuradoria de Pessoal, Procuradoria Fiscal, Procuradoria do Domínio Público do Estado, Procuradoria de Execuções e Precatórios, Procuradoria Disciplinar e de Processos Administrativos, Procuradoria do Interior, Procuradoria de Informação Aperfeiçoamento e Desenvolvimento Profissional, e a Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores. Cada Procuradoria possui atribuições específicas e uma secretaria interna, agindo como órgãos independentes, ainda que subordinados ao Gabinete através da figura do Coordenador local de cada setor.

### **2.3. Departamento de Administração**

O Departamento de Administração presta serviços diretamente para cada Setor da Procuradoria-Geral, além do próprio Gabinete. Diferente das demais Procuradorias, o coordenador do Departamento Administrativo é chamado de Diretor, e está igualmente vinculado ao Procurador-Geral e seu Gabinete. Toda administração interna das especializadas e seu funcionamento cabe aos Coordenadores locais, que respondem diretamente ao Gabinete.



O Capítulo XI do Decreto n.º 42.819/04 especifica as atribuições do Departamento de Administração:

### **ÓRGÃO CENTRAL DE APOIO ADMINISTRATIVO**

**Art. 23** - Ao Departamento de Administração compete:

**I** - orientar, coordenar e supervisionar as atividades administrativas da Procuradoria-Geral do Estado;

**II** - planejar, organizar e controlar programas específicos, na área administrativa, da Procuradoria-Geral do Estado;

**III** - colaborar na elaboração da proposta orçamentária da Procuradoria-Geral do Estado;

**IV** - manter os controles alusivos à Junta de Administração do Fundo de Reaparelhamento da Procuradoria-Geral do Estado, instituído pela Lei Estadual nº 10.298, de 16 novembro de 1994;

**V** - manter, em sua estrutura, o Comitê de Supervisão e Acompanhamento de Estágio para Estudantes - COSAE; propiciando-lhe os meios necessários ao seu bom funcionamento.

O Departamento de Administração é composto pela Direção, sua Assessoria e pelas equipes a seguir (vide figura 2):

- Equipe de Concursos e Seleção de Pessoal (ECS): atua em todas atividades inerentes à realização de concursos para provimento dos cargos de Procurador do Estado e para o Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares da Procuradoria. Dentro desta equipe, a Seção de Estágios trata dos procedimentos que regulamentam a relação entre a PGE e estagiários de ensino médio e superior.
- Equipe de Contratos e Compras (ECC): responsável pelas atividades referentes à aquisição de materiais de consumo e permanentes, à contratação de serviços tanto para Porto Alegre como para as demais unidades fora de sede. Também visa a gestão dos contratos entre a PGE e seus fornecedores.
- Equipe de Manutenção e Transportes (EMT): cabe a esta equipe todas tarefas relativas à expedição de correspondência e malotes, bem como outros serviços auxiliares de transporte. Além disso, executa atividades de conservação e projetos relacionados aos aspectos físicos da instituição.

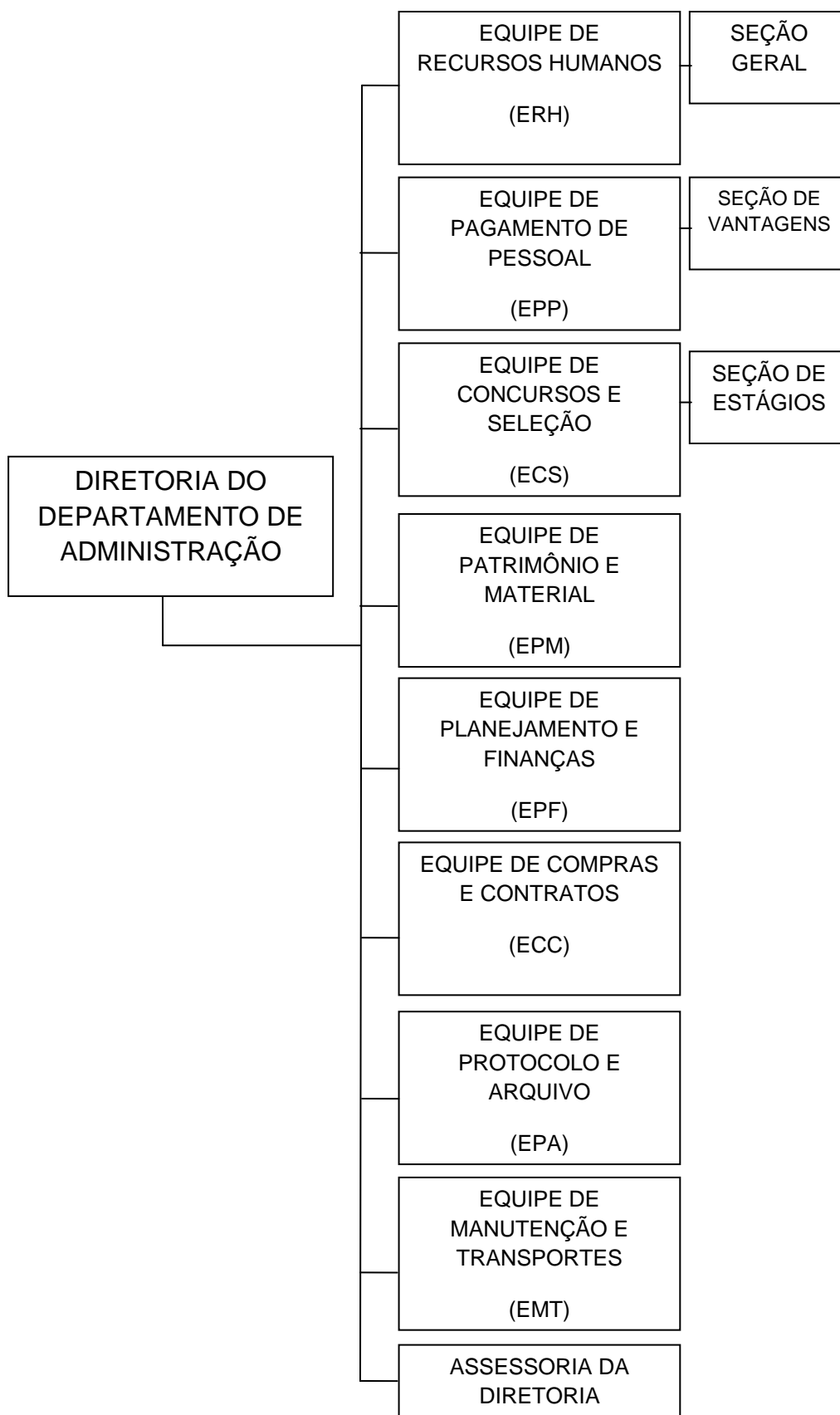
- Equipe de Patrimônio e Material (EPM): desenvolve atividades relacionadas ao controle patrimonial e de estoque, tombamento e cadastramento de bens, fornecimento de material e requisições de compras via licitações CELIC.

- Equipe de Planejamento e Finanças (EPF): é responsável pelo planejamento, controle e execução orçamentária, bem como quaisquer despesas relacionadas ao custeio da instituição e seus funcionários quando em serviços, como indenização por uso de veículo particular, equipamentos de informática e diárias de viagem.

- Equipe de Protocolo e Arquivo (EPA): é responsável pelo recebimento, cadastramento, andamento e arquivamento de expedientes administrativos, além da distribuição de correspondências e protocolização de requerimentos diversos de servidores a respeito de procedimentos administrativos.

- Equipe de Recursos Humanos (ERH): realiza todas funções relativas aos registros da vida funcional dos servidores, bem como dados pessoais para manutenção dos bancos de dados. Expede certidões e relatórios para a diretoria, além de ser responsável pela elaboração dos atos que serão publicados em Diário Oficial do Estado pela PGE.

- Equipe de Pagamento de Pessoal (EPP): trata das atividades relacionadas diretamente aos direitos pecuniários e vantagens dos servidores, como férias e licenças, bem como da manutenção dos dados no sistema de Recursos Humanos do Estado (RHE) que alimenta as informações da folha de pagamento processada pela Secretaria da Fazenda.



**Figura 2 – Organograma do Departamento de Administração**  
Fonte: Procuradoria-Geral do Estado (2009)

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para estar apto a propor soluções para atual situação e seus problemas, uma revisão do que a bibliografia acadêmica nos relata se faz necessária. Inicialmente se conceituará a Administração Pública e suas características, para basear o restante da pesquisa. Na seqüência será analisado o regime administrativo vigente, a Burocracia e suas características. Finalmente será estudado o conceito de Comunicação e as formas como ela pode ser aprimorada dentro da Instituição.

#### **3.1 Administração Pública**

Podemos definir o Estado como a pessoa jurídica eleita pela sociedade, que atende, indiretamente, as demandas públicas por meio de órgãos administrativos. Esta tarefa cabe à esfera executiva do poder público, que irá definir, através da figura de seus líderes (Presidentes, Governadores ou Prefeitos) as metas a ser cumpridas, bem como a forma, sempre dentro da lei, pela qual a máquina pública irá operar. As principais áreas de responsabilidade do Executivo são a saúde, segurança, educação, justiça e habitação.

Assim, MEIRELLES (1996, confirma p.58) elabora o seu conceito:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

A movimentação da máquina pública é responsabilidade dos servidores que compõem as instituições da administração pública e devem sempre expressar a

vontade do Estado, desenvolvendo funções voltadas para a preservação dos direitos e garantias fundamentais do cidadão.

Ainda é possível dividir a Administração Pública de acordo com o nível de autonomia em relação às Autoridades do poder executivo. As funções básicas do Estado são exercidas pela Administração *Direta* (órgãos diretamente subordinados aos chefes do executivo, como Secretarias de Estado ou Ministérios Federais). Em paralelo, a Administração *Indireta* (autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações), são organizações com pessoa jurídica distinta que atendem necessidades públicas específicas decorrentes do crescimento da atuação do estado em áreas diferenciadas.

Independente da natureza do órgão público, todas as suas ações devem estar necessariamente de acordo com a lei. Conseqüentemente todo plano e ação elaborado nas esferas do poder público devem se ajustar aos cinco princípios básicos previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988:

Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Vejamos cada um em maiores detalhes abaixo.

### **3.1.1. Princípio da Legalidade**

Este Princípio é a base de qualquer Estado de Direito, bem como do próprio regime jurídico-administrativo, estando definido no inciso II do art. 5.º da Constituição Federal: “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.

Este princípio pode ser traduzido como a garantia de que toda ação administrativa, tomada pelos executores de políticas públicas, estará sempre de acordo com a previsão das leis vigentes. Dessa forma garante-se que, através das

definições do poder legislativo, representante do povo num regime democrático, os administradores do poder público estarão sujeitos à vontade da soberania popular.

Outra conclusão extraída do mesmo princípio define que ao contrário do mundo privado, onde tudo que não é proibido pode ser aplicado, na administração pública só admite-se o que for previsto em lei.

### **3.1.2. Princípio da Impessoalidade**

Da essência deste conceito é possível extrair duas interpretações básicas. Na primeira temos a impessoalidade aplicada no objeto da administração pública, ou seja, todos beneficiados pelas ações público são iguais perante a lei conforme Mello (p.114) afirma:

No princípio da impessoalidade se traduz a idéia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimenotas. Nem favoritismo nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de qualquer espécie. O princípio em causa é senão o próprio princípio da igualdade ou isonomia.

A segunda interpretação se aplica ao sujeito da administração pública: nenhuma ação de qualquer órgão ou entidade pública pode ser vinculada à pessoa da autoridade ou funcionário público que vier a executá-la.

### **3.1.3. Princípio Da Moralidade**

Quaisquer atos da administração pública devem estar de acordo com a ética das leis vigentes. Mais do que valores morais, serve de reforço ao princípio da legalidade. Mesmo que a lei, em seu texto literal, apresente alguma brecha que o administrador público possa explorar conforme sua vontade, sua conduta

necessariamente deve estar orientada sempre pela moralidade administrativa. Mello (p.119) cita dentro deste princípio a idéia de lealdade boa fé, conforme cita:

... a Administração haverá de proceder em relação aos administrados com sinceridade e lhanza, sendo-lhe interdito qualquer comportamento astucioso, eivado de malícia, produzido de maneira a confundir, dificultar ou minimizar o exercício de direitos por parte dos cidadãos.

#### **3.1.4. Princípio Da Publicidade**

Em tempos de grande desconfiança do povo nas categorias que exercem o poder público, a maior ferramenta à disposição para monitorar as atividades de seus representantes é o princípio da publicidade. Ao garantir que toda decisão do administrador (salvo assuntos de natureza sigilosa por motivo de segurança do Estado) será tornada pública, divulgada e noticiada à população na forma de veículo adequado, a Constituição Federal busca gerar a transparência necessária para validar o poder público perante seus administrados. Mello (p.114) reforça esta idéia ao afirmar:

Não pode haver em um Estado Democrático de Direito, no qual o poder reside no povo (art. 1º, parágrafo único, da Constituição), ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam, e muito menos em relação aos sujeitos individualmente afetados por alguma medida.

Este princípio deve ser observado não somente na relação público externo – órgãos públicos, mas também no âmbito interno das organizações, divulgando de forma adequada as informações necessárias dentre seus executores, independente do grau de hierarquia.

#### **3.1.5. Princípio da Eficiência**

O princípio da eficiência, outrora implícito em nosso sistema constitucional, tornou-se expresso no *caput* do art. 37, em virtude de alteração introduzida pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998.

Eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico. Não qualifica normas, qualifica atividades. Numa idéia muito geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importam em relação ao grau de utilidade alcançado. Mello (p.122) usa a expressão “Princípio da boa administração” como um sinônimo deste conceito, e a observa:

... em desenvolver a atividade administrativa “do modo mais congruente, mais oportuno e mais adequado aos fins a serem alcançados, graças à escolha dos meios e da ocasião de utilizá-los, concebíveis como os mais idôneos para tanto”.

Pode-se concluir que não basta ser eficaz (alcançar metas), e realizar os deveres estabelecidos em lei. Cabe ao administrador operar de forma que melhor aproveite os recursos à sua disposição (sempre dentro dos princípios da legalidade e da moralidade) na proporção dos resultados lógicos esperados de suas atividades para com o bem público.

### **3.2. Burocracia**

O termo Burocracia surge no século XVIII, para designar, de forma pejorativa, a estrutura hierárquica da administração estatal, onde as funções eram divididas e especializadas. Essa definição é muito semelhante ao uso que hoje damos ao termo: a Burocracia é o equivalente ao excesso de regras rígidas que podam a iniciativa e criatividade, além de desperdiçar energia, tempo e recursos nas organizações, gerando ineficiência nos órgãos estatais e privados.



No entanto, por volta de 1947, quando cunhou o que se chama Teoria da Burocracia na Administração, o sociólogo alemão Max Weber propunha um modelo administrativo que fosse de fato racional e eficiente, pautado pela meritocracia.

Segundo Chiavenato (1999, p. 44) o modelo burocrático possui seis características básicas:

- 1) Divisão do Trabalho: exige qualificação técnica do profissional para o desempenho de rotinas especializadas e estanques. As atribuições de cada participante, seus direitos e deveres, são estabelecidos pela segmentação sistemática do trabalho.
- 2) Hierarquia Rígida: promove uma estrutura organizacional bem definida, criando classes distintas, cada qual com níveis de responsabilidade diferenciados, onde os postos mais altos devem supervisionar os subordinados, fixando a chefia nos diversos escalões de autoridade.
- 3) Regulamentação: todos procedimentos e regras devem estar previstos na forma de normas escritas, que assegurem uniformidade e controle sob as ações dos funcionários.
- 4) Comunicação Formal: toda troca de informação acontece por meio de canais pré-definidos que permitam a documentação e registro das ações, além de obedecer regras predeterminadas.
- 5) Impessoalidade: no sentido de promover a imparcialidade e evitar preferências pessoais, as atividades são atribuídas à cargos, e não pessoas. Assim também se garante a continuidade das tarefas, independente da rotatividade de pessoal.
- 6) Meritocracia: a seleção para o preenchimento de cargos se dá pela comprovação de competências, seja através de requisitos como formação profissional, seja por meio de concursos públicos ou mecanismos semelhantes.

Por conta dessas peculiaridades, a burocracia foi adotada na maioria dos Estados de direito dos últimos séculos como um modelo que promove a continuidade dos serviços, bem como facilita o controle na transferência de poder dentro da escala hierárquica. Essa idéia de segurança e fácil fiscalização do que

ocorre administrativamente é o grande motor que promove sua manutenção ao longo do tempo, especialmente quando tratamos de Administração Pública.

Ironicamente, o grande defeito da burocracia é justamente a mesma rigidez que garante o controle interno. É um modelo que dificulta adaptações e desencoraja a iniciativa dos trabalhadores nos níveis inferiores da hierarquia. Num mundo tão dinâmico e instável como o atual, muitas empresas enxergaram as limitações deste modelo e buscam alternativas que o tornem mais flexível. Entretanto, quando falamos de órgãos públicos, a ausência de concorrência ameniza a exigência pela eficiência no ritmo frenético que as organizações particulares voltadas ao lucro buscam. Conseqüentemente, a vida da burocracia dentro do poder público se estende de forma indeterminada.

### **3.3. Comunicação**

Os seres humanos se organizam em grupos desde os primórdios dos tempos. Está em sua natureza a formação de sociedades onde possam conviver com seus semelhantes e desfrutar de vantagens das quais um estílo de vida solitário jamais proporcionaria. A criação, bem como a manutenção, de qualquer aglomerado social só é possível através da comunicação.

Comunicar é basicamente a ação na qual um indivíduo transmite informações para outrem, tornando-as de comum conhecimento. É através da comunicação dentro dos grupos que uma série de outras atividades se tornam possíveis: organização, controle, colaboração, além do estreitamento de vínculos e relacionamentos. Em organizações formais com fins produtivos, as trocas de informações tem igual importância em todos os níveis da estrutura, seja na forma de treinamento, tomada de decisão ou mesmo no fortalecimento das metas funcionais.

Também cabe salientar a necessidade instintiva dos seres humanos em trocar idéias com os demais ao seu redor. A própria saúde mental dos indivíduos

está vinculada a forma como eles se relacionam socialmente, seja em suas vidas particulares, ou nos ambientes de trabalho.

O objeto da comunicação é a informação. Qualquer informação existente é o resultado da combinação de dados. Um dado é o registro ou anotação de determinado evento ou acontecimento. Os dados sozinhos não possuem significado, porém quando arranjados em um contexto e sob um código comum pré-determinado, constituem informações que passam a ter sentido e utilidade.

Os processos de comunicação obedecem uma estrutura básica para que a ação se complete. São necessários ao menos dois indivíduos: o emissor que detém a informação que deseja compartilhar, e um receptor que esteja apto a receber novos dados. O conteúdo da informação trocada é chamado de mensagem e poderá ser verbal ou não, dependendo do meio empregado. Cabe ao Emissor a escolha do canal que conduzirá as mensagens. Este canal poderá ser formal ou informal, dependendo da situação e dos envolvidos ou da finalidade.

Quando o emissor age, ele está codificando uma informação, ou seja, ele transforma uma idéia em mensagem, adotando um código que ele supõe ser adequado à interpretação do receptor. Este último, quando recebe a mensagem, realiza uma decodificação para assimilar e compreender o real conteúdo da informação em mente. Para tanto, ele deve estar familiarizado com o código inicial usado pelo emissor, ou a mensagem será deturpada ou mesmo perdida. França (2008, p.142) define as fontes de distorção:

Os componentes do modelo do processo de comunicação podem ter distorção. A mensagem decodificada pelo receptor pode ser percebida de forma diferente da intenção do emissor. A má escolha dos símbolos, a confusão no conteúdo das mensagens, o canal selecionado ruim, o ruído alto, a amplitude de atenção e o cuidado em decodificar podem ser as causas da distorção da mensagem.

No ambiente interno das organizações, a comunicação destina-se tanto a transmitir instruções e ordens, quanto a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se admite um novo funcionário, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da instituição. Para isso, existem

diversos instrumentos, que vão desde a informação direta fornecida pelos colegas de seção e chefias até os chamados *house-organs* (jornais ou revistas destinadas ao público interno).

É possível dividir os canais de comunicação em dois: formais e informais. Os canais formais estão associados às tarefas exercidas no serviço, documentação e informações funcionais básicas, enquanto que os canais informais envolvem conversas paralelas, boatos, opiniões pessoais ou assuntos sem relação com o ambiente de trabalho.

Cabe destacar que o sentido em que a comunicação ocorre dentro das organizações irá definir o tipo de canal usado. O fluxo vertical, quando a informação flui entre níveis hierárquicos diferentes, como ordens ou orientações, geralmente se refere à natureza do trabalho e adota canais formais. Quando a troca de mensagens ocorre dentro dos mesmos níveis hierárquicos, ela é chamada de horizontal e normalmente acontece informalmente. França (2008, p. 143) adota o termo redes de comunicação quando menciona as estruturas de comunicação organizacional:

O canal pelo qual a informação flui é definido pelas redes de comunicação, que podem ser formais (verticais, cadeia de autoridade), quando se referem a comunicação relativa ao trabalho, e informais, quando se tratam de divulgação de boatos e ocorrem em qualquer direção.

Quando se analisa os métodos de comunicação, podemos usar a classificação proposta por Canfield (1970, apud Liedke 2001) distingue a comunicação conforme o sentido explorado:

- Método Oral: inclui toda comunicação na qual o emissor faz uso da voz para transmitir suas mensagens e depende da audição do receptor. Este contato pode ocorrer diretamente na presença simultânea do emissor e do receptor como em treinamentos, discursos, reuniões, palestras ou mesmo conversas particulares entre duas pessoas, ou através de instrumentos eletrônicos como programas de rádio, telefone ou mensagens pré-gravadas.
- Método Visual: contempla toda comunicação baseada em estímulos captados pelos olhos, seja pelas formas ou cores. Os exemplos são

bastante variados e podem ser empregados variados meios. A forma escrita pode ser veiculada em jornais, relatórios, boletins ou memorandos. Quando se exploram imagens e figuras temos cartazes, murais, revistas ou painéis ilustrativos. Quando combinados com recursos orais temos ainda vídeos, filmes ou documentários, que se mostram mais dinâmicos e cativantes aos olhos dos receptores.

- Outros: envolvem mecanismos de retroalimentação como caixas para depósito de sugestões, pesquisas atitudinais, métodos para lidar com reclamações e mesmo conselhos dos funcionários.

Outra forma de se analisar a comunicação consiste na classificação proposta por Penteadó (1978, apud Liedke 2001) que valoriza a amplitude dos públicos destinatários das mensagens divulgadas:

- Comunicação Individual: fala, escrita, audição e leitura;
- Comunicação nas empresas: memorandos, relatórios, circulares, telegramas, reuniões e telefonemas;
- Comunicação de massa: todos os veículos de grande alcance, sejam eles impressos como jornais e revistas, ou eletrônicos como rádio, cinema e principalmente a televisão. Atualmente ainda podemos incluir sites e outras ferramentas disponíveis pela rede mundial de computadores.

Comparando as duas classificações anteriores, podemos criar táticas de comunicação que empregam ferramentas específicas para transmitir as mensagens desejadas (Wilcox; Ault; Agee, 1995, apud Liedke, 2001):

- Táticas escritas: releases; press kit; newsletter; periódicos empresariais; brochuras; livretos; relatório anual; publicidade corporativa e propagandas;
- Táticas faladas: face-a-face; discursos; conferências; palestras; entrevistas; e releases raiofônicos;
- Táticas visuais: televisão; vídeos; filmes; apresentações em diapositivos; apresentação em transparências, PowerPoint ou

datashow; fotografia; outdoor; revistas em quadrinhos e imagem corporativa (logomarca e layout organizacional).

Os mesmos autores ainda mencionam um quarto grupo denominado Novas Tecnologias, que embora não formem uma tática propriamente dita, oferece todo um conjunto de ferramentas que têm seu uso amplamente empregado na atualidade.

- Novas Tecnologias: ferramentas vinculadas ao uso dos microcomputadores como processamento de textos, publicidade, elaboração e envio de material via mailing list, grupos de discussão, conferências online e efeitos gráficos. Transmissões via satélite como distribuição de releases para grupos específicos, releases para veículos de vídeo e áudio, transmissões de mensagens simultâneas para todas as partes do mundo, teleconferências, fac-símile, telex, telefone celular, CD-ROM e quadros eletrônicos.

Estas ferramentas baseadas em tecnologias recentes podem ser subdivididas pelas formas como seus usuários se relacionam com as informações segundo Mattos (1995, apud Liedke 2001):

- Gerador de Informação: ferramentas que disponibilizam o acesso a grandes conteúdos de informação de forma organizada como bancos de dados, diretórios eletrônicos de assinantes, editores de texto, telemarketing e agendas eletrônicas.
- Apresentador de Informação: servem como facilitadores em exposições de dados e relatórios para grupos determinados de espectadores. Alguns exemplos são as apresentações eletrônicas em data show, computação gráfica ou multimídia.
- Intercâmbio de Informação: oferecem um canal de comunicação de duas vias, onde se pode receber ou emitir informações. Os exemplos mais claros são sistemas de telefonia, teleconferências, TV executiva, correio eletrônico, computação remota, fac-símile, redes de informações, grupos de trabalho e jornal eletrônico.

Cabe lembrar que a comunicação, independente da forma adotada deve ser objetiva e clara, caso contrário a sobrecarga de informações sobre o receptor pode dificultar sua compreensão ou mesmo memorização do conteúdo. Outro cuidado que deve ser tomado é a escolha de um canal ou ferramenta adequados para atingir os receptores escolhidos. Saber quais as características, limitações e preferências do público-alvo é fundamental na escolha dos meios empregados, caso contrário podem haver dificuldades na decodificação e interpretação das mensagens, ou mesmo rejeição dos destinatários.

Uma das formas de certificar-se de que as mensagens são compreendidas por todos os alvos é a manutenção de canais de retroalimentação. Esta alternativa possibilita que a comunicação se dê nos dois sentidos do fluxo vertical, e que os superiores fiquem a par do que ocorre com seus subordinados, suas necessidades, desempenho e mesmo sugestões para solução de problemas ou melhorias nos processos produtivos. Por ocorrer no sentido contrário das ordens e determinações da direção (fluxo vertical de cima para baixo), muitos grupos acabam por menosprezar os benefícios que essa forma de comunicação pode trazer.

### **3.4. Endomarketing**

Hoje o mercado cobra uma alta especialização dos profissionais, independente do cargo e nível que ele ocupe em uma organização. Essa tendência gera uma forte segmentação das tarefas dentro do ambiente de serviço. É comum que esta especialização acabe por cegar os funcionários da missão e metas gerais definidas pela diretoria, pois ele deixa de enxergar o processo inteiro no qual está inserido, ficando restrito à sua área de atuação. Esse fenômeno pode gerar uma série de problemas como desmotivação, descomprometimento, e mesmo uma má integração entre os diversos setores da instituição.

Justamente no sentido de sanar estes males que muitos administradores passaram a empregar reforços na comunicação interna dos ambientes de trabalho. De acordo com BRUM (1998), dentro do mundo capitalista que surgiu no período

posterior à definição da 2.<sup>a</sup> Grande Guerra, a concorrência entre as grandes corporações no mundo dos negócios gerou uma busca incansável por métodos que aumentassem a produtividade. Gradualmente esse caminho deu origem ao que hoje conhecemos por Qualidade Total. O modelo Toyotista de produção, desenvolvido pelos japoneses na década de 50 tinha entre suas características o envolvimento dos funcionários em mais de uma tarefa específica. A natureza do trabalho em grupo e a flexibilidade dos trabalhadores, exigia deles uma visão holística dos processos produtivos, demandando um nível de comunicação interna na organização muito mais apurado do que o vigente na indústria civil da época.

Gradualmente os administradores perceberam que a comunicação interna desempenhava uma função muito maior do que assegurar a mera transmissão de ordens. Da mesma forma que empresas buscam, através do Marketing, compreender as necessidades e desejos de seus clientes para melhor atendê-los, é possível empregar ferramentas semelhantes para estreitar o relacionamento com o público interno. Esta estratégia tem sido denominada como Endomarketing. França (p. 149) esclarece o uso da terminologia:

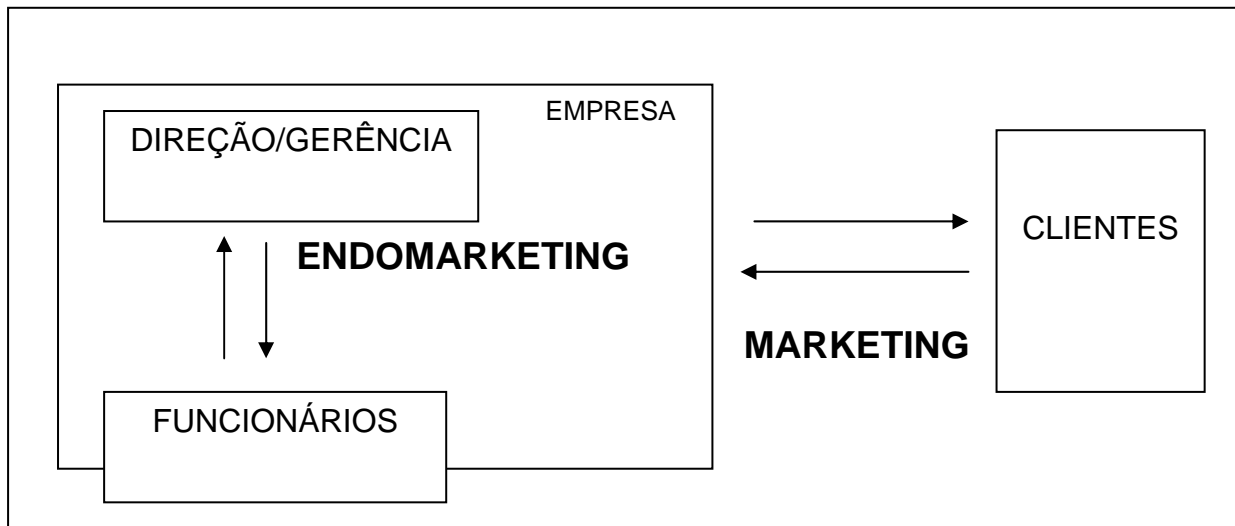
(...) é a forma mais utilizada pelos profissionais do meio, além de possuir significado semântico que melhor expressa a definição dessa estratégia. O prefixo endo significa “para dentro, dentro de”, dando a idéia de interiorização, de algo que se move para dentro de si, de uma ação no interior de algo. Nesse sentido, endomarketing pode ser entendido como ações de marketing voltadas para dentro da empresa.

Bekin (2004 p.21), define-o da seguinte maneira:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Destas observações concluí-se que os funcionários passam a ser vistos como clientes internos, que possuem igualmente necessidades e desejos, e não apenas como mão-de-obra que se mantém em troca de compensação financeira. Um trabalhador que se sente satisfeito no serviço produz mais e melhor, além de automaticamente ressaltar uma imagem positiva da organização que representa junto ao público externo.





**Figura 3 – Comparação entre Marketing e Endomarketing**

Fonte: adaptado de FRANÇA, 2008, p. 149.

A importância da satisfação dos funcionários está no aumento da capacidade organizacional para satisfazer aos clientes externos. A empresa, ao fazer uso do endomarketing, passa a construir e a manter bons relacionamentos com seus funcionários, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento na qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes. (BEKIN, 1995, apud FRANÇA 2008).

Para RUÃO (1999, p. 6) A preocupação com as condições gerais dos funcionários é uma evolução na forma como se enxerga a administração de recursos humanos, que resulta no nascimento na idéia de gestão de recursos humanos:

Trata-se de um conceito surgido nos Estados Unidos da América, na década de 80, e que defende que os recursos humanos (RH) deveriam ser cuidadosamente geridos, de forma a contribuir para o reforço da competitividade da empresa. Sugere-se o seu entendimento como uma filosofia geral de gestão, isto é, como uma preocupação constante e a todos os níveis hierárquicos da empresa.

A gestão de recursos humanos é um diferencial competitivo para qualquer organização. Neste processo a comunicação interna eficiente terá um papel fundamental no desenvolvimento do pessoal e melhoria nas rotinas administrativas, pois exige a recolha e a difusão de informação no ambiente de trabalho.

Em princípio, por suas características mistas, o endomarketing parece habitar uma área nebulosa, entre as funções de recursos humanos e as do marketing tradicional (externo). Ainda que faça uso de técnicas normalmente empregadas para conquistar o público externo, a maioria dos autores pesquisados destaca que, por lidar com o público interno, os programas de endomarketing devem ser desenvolvidos basicamente pelos setores de recursos humanos. Estes, por estarem em contato com todos os segmentos da organização, tem maior ciência das suas necessidades, bem como seu comportamento e peculiaridades, o que facilita a forma de atingi-los com eficiência. Nunca é demais lembrar que o endomarketing pode ser realizado em conjunto, pelas áreas de RH e marketing, no entanto é a primeira que irá definir as metas e fins, enquanto a segunda pode auxiliar com a experiência em cativar os indivíduos com a formatação adequada das mensagens.

Uma questão bastante pertinente quando se trata de endomarketing é sua definição como “filosofia de gestão” ou ferramenta. De acordo com a Teoria da Cultura Organizacional exposta por Ruão (1999, p. 10) “a cultura é o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização” esta cultura passa pela gestão dos recursos humanos e é essencial para integrar todos membros da organização de modo a conduzi-los para a os mesmos objetivos. Dessa forma o ideal é que a direção da instituição privilegie as trocas de informação como parte da cultura organizacional. O uso de ações de endomarketing pontuais não produz os mesmos efeitos que sua incorporação como filosofia, pois os costumes e hábitos da organização podem entrar em choque com a promoção da comunicação isolada em determinadas situações ou setores. Um dos grandes fatores determinantes para o sucesso do endomarketing é a escolha de uma estratégia de longo prazo, que através persistência irá alterar gradualmente a cultura no ambiente de trabalho.

De acordo com Bekim (1995, apud França 2008) o endomarketing não tem impactos positivos somente na comunicação interna, mas indiretamente também acarreta benefícios em outras áreas:

- **Recrutamento e Seleção:** a escolha das pessoas mais adequadas para os cargos desejados evita o desperdício de tempo e recursos causados pela rotatividade e promove o comprometimento com os valores

organizacionais. É fundamental a identificação prévia do perfil necessário para cada posição, assim a escolha será amplamente facilitada. Qualidades como iniciativa, flexibilidade e capacidade de trabalhar em grupo devem ser analisadas já nos primeiros contatos, onde a empresa também deve expor seus valores e filosofia de trabalho.

- Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento: mais do que transmitir técnicas e conhecimento necessários à execução de rotinas, passar valores necessários para o desempenho da função atual ou futura garante o desenvolvimento do ser humano, além do profissional. O ideal é que o treinamento não fique restrito ao “o que fazer”, mas que esclareça outras questões como porque fazer e para quem fazer pois constrói uma visão holística das tarefas e evita dúvidas futuras para os funcionários.
- Planos de carreira: estimulam os trabalhadores com a possibilidade de crescimento profissional. Divulgar as qualidades e requisitos necessários para promoções e o funcionamento dos cargos e estrutura hierárquica é uma motivação resultante da transparência na comunicação.
- Valorização e comprometimento do trabalhador: o endomarketing fornece sustento para o processo motivacional que a organização buscar despertar nos seus funcionários, resultando no comprometimento individual de cada membro da instituição. Envolvimento dos funcionários no planejamento e nas tomadas de decisão, reconhecimento da iniciativa e da criatividade além da delegação de poderes devem estar sempre acompanhados de remuneração compatível.
- Pesquisa de mercado de clientes internos: canais que possibilitem a manifestação dos funcionários quanto às suas necessidades e desejos auxilia na avaliação das políticas da empresa e questões como remuneração, condições de trabalho ou benefícios.
- Segmentação do público interno: assim como ocorre com os clientes externos, é possível segmentar os funcionários conforme suas

características, atitudes, comportamento e expectativas. Esta técnica ajuda na compreensão e comunicação com os variados perfis dentro da instituição.

- Demissão: sem dúvida alguma é a tarefa mais delicada que os gestores de recursos humanos enfrentam. A forma como o processo de desligamento de um trabalhador é conduzida pode gerar reações negativas nos demais funcionários e prejudicar os esforços em satisfazer o público interno. A transparência dos reais motivos da dispensa, comunicação sempre atualizada da situação da organização e esclarecimentos aos colegas remanescentes sobre os motivos da demissão são recomendados para demonstrar que a valorização dos funcionários continua.

Outra vantagem direta do endomarketing é a redução do ruído nas trocas de informação. Os tradicionais boatos, que surgem quando mudanças são realizadas sem o devido ou completo esclarecimento, podem gerar uma série de resultados negativos no ambiente de trabalho. Este fenômeno pode ser evitado através da comunicação regular dos acontecimentos e planos da direção, sempre através de canais oficiais que antecipem o surgimento de expectativas negativas na mente dos trabalhadores. Conforme Brum (1998, p.30) destaca:

A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação atue, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa.

Através do incentivo à comunicação interna, ocorre a integração entre diferentes setores e níveis hierárquicos. Esta mudança gradual de hábitos facilita no compartilhamento da missão, visão e metas da organização. Quando o funcionário desenvolve uma visão global do que ocorre no serviço, ele passa a valorizar o desempenho de suas responsabilidades como forma de contribuição no processo maior no qual está inserido. Esta ciência é fundamental para a promoção do comprometimento do trabalhador e motivação no serviço surge como consequência natural. Outra forma de valorizar o trabalhador é através do reconhecimento de suas qualidades e esforços no contato face-a-face com a chefia conforme destaca Brum (1998, p.29):

a motivação torna-se decorrente de procedimentos bem mais simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar suas idéias, mostrando o quanto são importantes para a empresa, envolvê-lo nas questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com sua área de atuação.

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um processo de endomarketing exitoso. É importante destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da organização e devem ser executados a partir de um plano de implantação. Brum (p. 93) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- a) vídeos institucionais: recurso audio-visual que pode ser bastante atrativo e envolvente, muitas vezes usado para reforçar a imagem da organização, despertando a admiração do trabalhador.
- b) manuais técnicos e educativos: ferramenta muito útil na transmissão das instruções e informações necessárias para o desempenho de rotinas especializadas. Também servem de referência para consultas em caso de dúvidas quanto a procedimentos internos.
- c) revista com história em quadrinhos: forma leve e descontraída de trabalhar informações, muito versátil, podendo ser utilizada de diferentes formas, dependendo da criatividade do comunicador.
- d) jornal interno: tablóide que divulgue atualidades de interesse aos funcionários e ofereça um espaço para que ele também se comunique. A publicação de poesias ou notícias sobre o time de futebol da empresa fortalecem a sensação de união. A periodicidade ideal é mensal, assim reunindo conteúdo suficiente no período, nem saturar os leitores.
- e) cartazes: podem ser usados em campanhas motivacionais ou ter a simples função de aviso a respeito de oportunidade ou eventos que irão ocorrer na empresa como festas de final de ano.
- f) canais diretos entre direção e funcionários: podem ser reuniões com o diretor ou presidente, ou a criação de um ombudsman que centralize sugestões e reclamações. O envio de cartas ou cartões assinados pela direção também valorizam o destinatário.

- g) palestras internas: forma de divulgar conhecimento e informações para um público pré-determinado.
- h) grife interna: aplicada através de uniformes e peças de vestuário no uso cotidiano.
- i) memória: o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem, como forma de valorizar a organização, despertando o orgulho no funcionário que faz parte desta trajetória.
- j) radio interno: programas diários que tragam informações ou notícias sobre a instituição.
- k) intranet: todos os recursos da computação em rede que facilitem o acesso a banco de dados, trocas de arquivos ou comunicação por mensagens escritas.

Conforme destacado, são várias as ferramentas que podem ser adotadas, cada qual com características específicas. Elas apresentam variações em relação ao nível de envolvimento da coordenação (esforços dedicados para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), abrangência (público total a que se destina), durabilidade (necessidade de atualização), e custo (investimento financeiro na implantação e manutenção). Talvez um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso da ferramenta escolhida é a continuidade. Somente com a manutenção permanente e regular do meio adotado para a comunicação poderá surgir a confiança necessária para o uso correto e completo dos canais disponibilizados, assim como o comprometimento verdadeiro de todos com o plano de *Endomarketing* em ação.

## 4. METODOLOGIA

Em função dos objetivos estabelecidos anteriormente e do caráter inédito do estudo da comunicação interna no Departamento de Administração da PGE, o método adotado para efetuar a pesquisa foi o Estudo Qualitativo Exploratório. A inexistência de dados prévios que possam ser utilizados como base, e a necessidade em compreender os problemas em sua extensão, tornam a opção por um enfoque qualitativo a escolha mais adequada. Vergara (2005, p.47) define a investigação exploratória:

“A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura 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.”

Desenvolvida na área dos estudos sociais, inicialmente as pesquisas qualitativas foram usadas por sociólogos e antropólogos no primeiro quarto do século passado. Sendo vistas como uma alternativa aos métodos estatísticos (pesquisa quantitativa), as pesquisas qualitativas, então chamadas de estudos de caso, apresentam uma característica mais subjetiva e priorizam uma visão holística na coleta de dados. Em baixa no período pós-guerra (décadas de 40 – 60), os estudiosos da área organizacional voltaram a empregar os estudos qualitativos com maior frequência a partir da década de 70. Para Goode e Hatt (1968, apud Godoy, 2006, p.118) as pesquisas qualitativas podem ser descritas como:

“um método de olhar a realidade social que utiliza um conjunto de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias de vida.”

Portanto, os estudos qualitativos primam por sua capacidade descritiva, bem como o foco na compreensão das razões que se escondem por trás dos fenômenos estudados. O contato direto do pesquisador com seu objeto de estudo possibilita uma exploração que não se limita à medição de estatísticas e variáveis, facilitando uma visão do ponto de vista dos participantes do ambiente alvo.

Por ser aplicado em casos que envolvem o comportamento humano, é importante que se mantenha um “olhar holístico” quando se interpretam os dados coletados. O contexto no qual acontece o fenômeno observado será determinante para a compreensão do pesquisador. Também cabe salientar que o pesquisador qualitativo não parte de hipóteses predeterminadas, mas que constrói, na medida em que realiza o estudo, teorias baseadas em sua capacidade indutivas que expliquem o quadro que vai desenhando com os dados coletados.

Enfim, a pesquisa qualitativa exploratória auxilia em:

- Descrever e definir as variáveis do problema e como elas interagem,
- Entender a visão dos envolvidos no ambiente estudado e
- Elaborar hipóteses das causas do problema e possíveis soluções.

#### **4.1 Delineamento da Pesquisa**

De acordo com Godoy (1995) existem 3 formas diferentes de aplicar-se uma pesquisa qualitativa. Conforme as metas do estudo, a natureza do objeto estudado, e as condições possíveis (nível de interação, época, duração, etc), o pesquisador pode optar por uma das seguintes alternativas: etnografia, pesquisa documental ou estudo de caso.

A etnografia talvez seja o tipo de pesquisa que apresentou as pesquisas qualitativas ao meio acadêmico quando antropólogos adotaram-na no século XIX para pesquisar populações primitivas e isoladas da civilização ocidental. Este método consiste na imersão do pesquisador dentro do ambiente estudado, baseado fundamentalmente na pesquisa de campo. Através de um contato intenso e duradouro com uma cultura ou grupo, o cientista assume a perspectiva dos pesquisados e descreve a situação através de observações e relatos que vai colhendo ao longo do trabalho empírico. Hoje a etnografia também é aplicada nos estudos organizacionais, principalmente para analisar o comportamento de



indivíduos enquanto membros de grupos de serviço em determinadas atividades econômicas.

A pesquisa documental, conforme o nome anuncia, baseia-se na pesquisa de material escrito, como jornais, cartas, memorandos, relatórios, formulários, entre outros documentos. Embora num primeiro momento ela aparente limitar o pesquisador quando o priva da observação do comportamento humano e do ambiente vivo que é objeto de análise, a pesquisa documental apresenta outras vantagens: ela é atemporal, pois possibilita o estudo de pessoas e ambientes de épocas antigas que não mais estejam ao alcance do cientista, Não existe o risco de mudança no comportamento dos objetos de estudo, pois documentos não são vivos tampouco se alteram à presença de leitores. O grande desafio para o desenvolvimento deste tipo de pesquisa está na seleção do material, bem como no esforço do analista em perceber a comunicação como se fosse o destinatário original, sem perder a capacidade crítica para extrair sentidos que o leitor leigo poderia passar despercebido.

Ainda que este trabalho inclua o levantamento de documentos e material escrito durante a pesquisa, é a terceira alternativa no qual ele se encaixa melhor: o estudo de caso. Ao analisar intensivamente a comunicação dentro do Departamento de Administração, o que se busca é descobrir como este fenômeno ocorre e as razões que o moldam. Conforme Godoy (1995, p.25) o estudo de caso é “a estratégia preferida quando pesquisadores procuram responder a questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.”

O estudo de caso faz uso de variadas fontes de dados, sendo colhidos em momentos diferentes. É um método que apresenta características das outras opções qualitativas, pois envolve pesquisa de campo, tanto como pode utilizar análise de documentos escritos. Existe a possibilidade da combinação com pesquisas quantitativas, no sentido de ilustrar observações realizadas, embora as estatísticas não tenham um grau alto de formalidade.

Para enriquecer as observações do pesquisador, é comum realizar entrevistas com indivíduos que participam do fenômeno em questão. O ideal é que os participantes sejam previamente informados a respeito do teor da conversa, bem como de seus fins, para evitar confusões com avaliadores de desempenho ou supervisores de atividade. Tomadas estas providências, geralmente emprega-se um caráter informal nos questionamentos, para que os entrevistados relaxem e ganhem confiança para relatar suas experiências, além de relatarem dados que o pesquisador possa ter tido como irrelevantes, mas que sejam importantes no contexto da pesquisa. Ainda que a entrevista apresente flexibilidade, algumas perguntas básicas devem ser feitas para que o entrevistador não perca de mente seus objetivos fundamentais.

#### 4.2 Definição das Áreas e Sujeitos Pesquisados

Para construir uma percepção dos processos de comunicação dentro do DA, foram realizadas entrevistas com cada dirigente de equipe, a fim de obter opiniões sob diferentes pontos de vista a respeito do mesmo tema. Embora o melhor procedimento seria o de incluir integrantes das equipes para realizar uma triangulação das percepções dos pesquisados, em função da limitação de tempo, priorizou-se o nível gerencial.

Relação de Entrevistados			
Equipe	Função	Tempo na Organização	Tempo na Função
Equipe de Recursos Humanos (ERH)	Dirigente de Equipe	14 Anos	6 Anos
Equipe de Pagamento de Pessoal (EPP)	Dirigente de Equipe	11 Anos	4 Anos
Equipe de Compras e Contratos (ECC)	Dirigente de Equipe	7 Anos	6 Anos
Equipe de Planejamento e Finanças (EPF)	Dirigente Substituto de Equipe	14 Anos	6 Anos

Equipe de Manutenção e Transportes (EMT)	Dirigente de Equipe	6 Anos	2 Anos
Equipe de Patrimônio e Material (EPM)	Dirigente de Equipe	16 Anos	7 Anos
Equipe de Protocolo e Arquivo (EPA)	Dirigente de Equipe	16 Anos	14 Anos
Equipe de Concursos e Seleção (ECS)	Dirigente de Equipe	17 Anos	2 Anos

**Quadro 1 – Relação de Entrevistados**  
Fonte: Procuradoria-Geral do Estado (2009)

### 4.3 Estratégia para Coleta de Dados

A partir da elaboração de um roteiro, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cada um dos dirigentes de equipe do DA para fins de entender como estas ferramentas são encaradas, seus pontos fortes e fracos, assim como abrir espaço para narração de experiências e sugestões que serão pertinentes no cumprimento dos objetivos do trabalho. Em um primeiro momento procurou-se identificar todos os canais de comunicação disponíveis para a efetiva troca de informações dentro do Departamento de Administração, bem como eventuais ferramentas que eventualmente foram desativadas ou não estejam mais em uso.

Todas as entrevistas realizadas seguiram um modelo semi-estruturado baseado em um roteiro (ver roteiro em anexo 1), definido de acordo com os objetivos previamente propostos (vide quadro 2 a seguir).

OBJETIVOS	LITERATURA	PERGUNTAS
Descrever as funções de cada Equipe do Departamento de Administração		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poderias descrever quais as principais atividades que sua equipe realiza rotineiramente?</li> <li>2. Quais são as outras Equipes do DA com quem existe interação nas rotinas costumeiras?</li> <li>3. Quais são as informações fundamentais para o cumprimento do seu trabalho? (quem recebe/transmite? Como são transmitidas formal/informal?)</li> <li>4. Na tua opinião, quais são as informações imprescindíveis que circulem no DA? (porquê?)</li> </ol>
Identificar os atuais canais e ferramentas de	França (2008) Liedke(2001)	1. De que forma costumava se comunicar com as outras Equipes do DA? (quais canais e veículos?) (informal ou

comunicação à disposição no DA		formal?) 2. Que tipo de informação é trocada entre as equipes? E dirigentes? (conteúdo) 3. Quais os meios mais utilizados? (principais ferramentas e porque?) Exemplifique 4. Existe alguma ferramenta que preferes? ( porque?) Exemplifique 5. Existe alguma ferramenta que é descartada? (porquê?)
Conceber e analisar a percepção dos Dirigentes acerca dos processo de comunicação interna no DA	França (2008) Brum (1998)	1. Existem informações das quais não recebes e crê que poderiam auxiliar o serviço? (quais? e porquê?) 2. Como tu avalias a velocidade e periodicidade com que as informações são veiculadas dentro do DA? E sua clareza? (exemplifique) 3. Generalizando, como definirias a situação do fluxo de informações no DA?
Sugerir alternativas que melhorem as trocas de Informação entre as equipes	Brum (1998)	1. Existem hoje dificuldades nas trocas de informação? Quais seriam? 2. Alguma sugestão de como poderiam ser melhoradas? 3. Tens alguma outra observação pertinente à comunicação no DA que gostaria de fazer?

#### Quadro 2 – Objetivos no Roteiro de Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo Autor

A técnica de entrevista consiste num roteiro que é empregado de forma flexível, isto é, segue perguntas definidas, mas que aceita respostas abertas, onde o entrevistado pode descrever suas experiências. As entrevistas também podem sofrer alterações em seu roteiro, na medida do que o pesquisador entende que seja necessário.

Segundo Godoy (2006, p.134) As entrevistas semi-estruturadas são “adequadas quando o pesquisador deseja aprender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças.” A mesma autora ainda destaca que esta técnica é “pertinente quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial”.

Sempre que possível as entrevistas são registradas através de gravação direta, havendo o consenso do entrevistado, posteriormente sendo transcritas para análise mais aprofundada.

Godoy (2005, p.122) salienta a importância do pesquisador manter-se livre de pré-conceitos durante a pesquisa:

Estudos de caso adotam um enfoque indutivo no processo de coleta e análise de dados. Os pesquisadores tentam obter suas informações a partir das percepções dos atores locais, colocando “em suspenso” suas pré-concepções sobre o tema que está sendo estudado. Preferencialmente, buscam desenvolver conceitos e compreender os padrões que emergem dos dados, em vez de verificar hipóteses, modelos ou teoria preconcebidas.

#### **4.4 Estratégia para Análise dos Dados**

Após a coleta de dados através das entrevistas, é necessário organizar todas as informações recebidas para analisá-las de forma adequada. O método adotado foi da análise de conteúdo, técnica freqüente nos estudos sociais e ciências humanas que se baseiam em pesquisas qualitativas.

Para Vergara (2005) a análise de conteúdo é um método que facilita a percepção do que os entrevistados na pesquisa enxergam quanto aos temas pesquisados. O tratamento dos dados permite uma organização que visa identificar novas hipóteses, verificar suposições

Através da transcrição das entrevistas, é possível apontar trechos que revelam informações preciosas, não apenas pela repetição ou quantificação, mas pelo próprio teor das opiniões expressas. Para MATTOS (2006, apud Koch 1998) a transcrição da entrevista é um momento quase perigoso – aí pode perder-se o significado pragmático e central da fala do entrevistado. É recomendável que se faça a interpretação com o auxílio da própria gravação oral.

Vergara (2005) propõe uma divisão em três fases da análise de dados:

- 1) Pré-análise de conteúdo: momento inicial quando é definido quais materiais serão estudados. Momento em que se define o sistema de trabalho, incluindo procedimentos básicos e a interação com os dados obtidos. Nesta pesquisa as entrevistas em profundidade realizadas seguiram uma estrutura flexível, para abordar todos os tópicos definidos nos objetivos, sendo gravadas e posteriormente transcritas. Também foram feitas anotações do entrevistador ao longo das entrevistas, conforme suas observações.
- 2) Análise do Material: após a leitura superficial dos dados coletados, foram escolhidas categorias de análise, no formato de grade, que auxiliassem na análise das respostas obtidas (vide quadro 3, a seguir).

<b>META DA PESQUISA</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>
Compreender as interações e funcionamento das equipes do DA	Principais atividades de cada equipe e Fluxos de informação
Identificar e analisar os canais e ferramentas de comunicação em uso	Telefone E-mail Memorando Intranet
Conceber e analisar a percepção dos Dirigentes acerca da comunicação interna	Velocidade Dificuldades Qualidade
Sugerir alternativas que melhorem as trocas de informações	Opiniões

**Quadro 3 – Metas e Categorias**

Fonte: Elaborado pelo Autor

- 3) Interpretação dos dados: nesta etapa final os dados foram relacionados com a bibliografia estudada e interpretados conforme a realidade apresentada pelos entrevistados.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Conforme a estruturação proposta no roteiro de entrevistas foi possível agrupar e analisar as informações coletadas de acordo com o teor e afinidade. Abaixo as análises seguem esta divisão para facilitar as análises do conteúdo.

### **5.1. Funcionamento e Rotinas Internas do Departamento de Administração e como as Equipes se Relacionam**

Após entrevistar cada um dos oito dirigentes das Equipes foi possível identificar algumas características básicas na estrutura do DA. De acordo com o relatado pelos entrevistados, a natureza dos serviços prestados por cada equipe cria pólos de troca de informação diferenciados no organograma.

O primeiro grupo identificado reúne as equipes Patrimônio e Material (EPM) Compras e Contratos (ECC) e Planejamento e Finanças (EPF).

A EPM, responsável pela gerência de patrimônio e material dentro do órgão, a ECC lida com pesquisa de preços, compras e contratos para aquisição de bens e serviços, e finalmente a EPF responde pelos empenhos e liquidações das despesas de manutenção do órgão e demais aspectos de natureza financeira. Um exemplo da interação destas equipes fica bastante claro quando se analisa o procedimento para compra de materiais que não excede o valor de R\$ 8.000,00. O andamento se inicia quando é feito um pedido para a EPM:

Bem, tem a parte da compra do Material. Conforme a situação.... Se forem compras abaixo de R\$ 8.000,00, solicitamos através da diretora o material que a gente necessita e ela encaminha pro André (ECC) fazer a dispensa (...) (E6)

Após a autorização da Diretora, a etapa seguinte ocorre dentro da ECC:

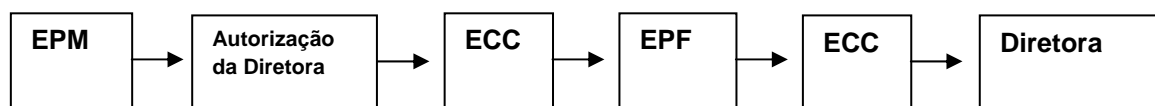
Ai então, aberto o processo, inserido o memorando da EPM, a ECC faz as cotações, recebemos os orçamentos, e a partir dos orçamentos nós fazemos uma análise para ver qual o menor preço dos itens apresentados, daí a partir dessa análise nós fazemos uma dispensa de licitação e uma solicitação de recursos para equipe de finanças (EPF). Para a locação de verbas, daí depois que a equipe de finanças (EPF) diz que tem a verba disponível o processo é remetido novamente para ECC para confecção da dispensa de licitação, ta? Ai então, feita a dispensa, é encaminhada para

diretora e para PGE de assuntos administrativos, para assinarem a dispensa. (E3)

O processo é finalizado quando a EPF realiza o empenho junto à Secretaria da Fazenda:

Toda a questão de dispensas de licitação, tudo é feito pela ECC, e eles tem de necessariamente nos passar, porque o próximo passo é o empenho, né? Todas as compras passam por eles e depois vem pra nós. (E1)

Todos os processos de compra iniciados na EPM, e que passam ou não pela ECC, necessariamente se encerram na EPF, pois comprometem recursos financeiros que estão sob sua responsabilidade. Assim, de posse destas informações foi possível delinear um fluxo de informações constante entre as três equipes.



**Figura 4 – Fluxo interno de informações entre Equipe de Compras e Contratos (ECC), Equipe de Planejamento e Finanças (EPF) e Equipe de patrimônio e Material (EPM)**

Fonte: Elaborado pelo Autor

O segundo grupo compreende a Equipe de Concursos e Seleção (ECS), de Recursos Humanos (ERH) e de Pagamento de Pessoal (EPP). Como citado no início da pesquisa, no período anterior a 2005, todas as funções que hoje são desempenhadas por ECS e EPP estavam aglutinadas dentro da ERH, portanto é natural que após a divisão de tarefas muita informação seja trocada entre estas equipes. Um exemplo citado pelos entrevistados foi o ingresso de novos servidores, um procedimento que começa na ECS, quando repassa as informações dos classificados nos concursos para a ERH, que publica os atos de nomeação e realiza os contatos iniciais com os candidatos, até o recebimento de documentação para a posse, e finalmente se encerra quando as informações são repassadas à EPP, onde são abertos os expedientes administrativos e encaminhados os cadastros no RHE à Secretaria da Administração e Recursos Humanos do Estado:

(...) quando chega um servidor novo, somos nós que abrimos o expediente de ingresso e mandamos pra SARH (secretaria da adm) fazer o cadastro no RHE... o ERH recebe os documentos e a gente confere antes de mandar pro cadastro. (E4)

Enfim, estes dois núcleos de equipes podem ser destacados pela forma como interagem, seja pelas naturezas afins, pela freqüência ou tipo de informação que trocam entre si. Paralelamente tanto a EPA, como a EMT não distinguem as outras equipes do DA em suas comunicações do restante da PGE, não havendo qualquer informação particular que seja trocada com seus colegas de Departamento.



Concentrações a parte, todas as equipes se relacionam em algum nível. Com a EPM, agora através do sistema FPE disponível na intranet, todas as equipes eventualmente necessitam de material de escritório e lhes enviam suas demandas. Com a EPP as equipes devem reportar seus pedidos de férias. Todas as equipes que possuem estagiários se reportam à ECC, que possui seção especializada, responsável pelo ingresso e cálculo do pagamento mensal de bolsas aos estudantes em estágio.

Ainda cabe observar a questão espacial como um fator de interferência nas comunicações entre as equipes. Em 2007 o Departamento de Administração iniciou uma mudança de sede. Antes junto com a maior parte da PGE, situado no Centro Administrativo Fernando Ferrari, hoje as equipes ERH, ECS, EPP, ECC, ECS e EPM estão instaladas no prédio do DAER, alguns metros de distância do prédio original, onde permaneceram a EMT (em parte) e a EPA:

(...) desde que toda parte do RH, Finanças e a própria Dra. Cida (diretora) foram lá pro prédio do DAER, a gente escuta muito boato de que é a gente que vai pra lá depois... as vezes dizem que é o Gabinete... que a gente vai ter de esvaziar o andar até o final de tal mês... coisas do tipo... é meio ruim, porque parece que esquecem um pouco da gente... as vezes a gente fica meio de fora do que realmente ta acontecendo. Eu mesmo sei que uma hora o resto do andar vai ir pro DAER (...) (E8)

Este distanciamento pode gerar um série de ruídos na comunicação, além de boatos ou do chamado “rádio-corredor”, conforme Brum (1998 p. 51) alerta:

O que a maioria das empresas necessita é estabelecer canais oficiais de comunicação interna; afinal, são esses canais que combatem a famosa “rádio corredor” ou “rádio peão”. Já foi cientificamente constatado que, à medida que o processo de endomarketing se desenvolve, os boatos tendem a cair.

## **5.2. Canais e Meios de Comunicação**

As principais ferramentas citadas no uso cotidiano das comunicações entre as equipes foram telefone, e-mail corporativo, memorando e intranet, detalhados a seguir:

### **a) Telefone**

Apontado por todos os Dirigentes, o telefone é um dos meios mais utilizados dentro do setor.

O ponto forte do telefone é sua agilidade. A possibilidade de trocar informações em tempo real, e obter confirmações ou esclarecimentos a respeito do que é comunicado é a vantagem que mais vezes foi mencionada:

(...) no dia a dia o que vale mesmo é o telefone, porque o email é mais demorado né? Imagina se eu fosse confirmar as entregas por ele.. nunca ia fazer nada... muito demorado! (E7)

De ferramenta... o que a gente mais usa é o telefone... é, o telefone mesmo... porque quando surge algum problema, alguma dúvida, é melhor pegar e falar mesmo com a pessoa envolvida... fica mais claro... até porque muitos dos pedidos de expediente que a gente recebe tem alguma urgência, então as pessoas pegam e nos ligam direto mesmo, acho que pra garantir que a gente recebeu o pedido na hora (...) (E8)

As equipes EPA e EMT, por atuarem com demandas de curtíssimo prazo como abertura de expedientes e transporte de malotes ou documentos foram as que priorizaram essa ferramenta em especial, defendendo-a como a de maior uso e preferência.

b) E-mail corporativo (direto):

Dentro da PGE, cada servidor cadastrado nos bancos de dados recebe automaticamente um e-mail com domínio da organização. Além de uma conta própria, individual para cada funcionário, cada equipe igualmente dispõe de contas com seus nomes e que constam numa lista geral à disposição dos usuários. Este sistema de e-mails corporativos usado na PGE é chamado de direto, e é um serviço prestado pela Procergs em conjunto com a Assessoria interna de informática do órgão. Assim como o telefone, foi um dos meios citados por todos os dirigentes, inclusive sendo apontado por alguns como sua ferramenta favorita de comunicação:

Eu julgo que hoje eu, assim, não trabalharia mais sem o direto. Até a primeira coisa que eu faço, quando chego aqui, é abrir... Pra ver se tem alguma coisa, né? (E2)

As principais vantagens mencionadas pelos entrevistados foram a segurança na transmissão das informações, a possibilidade de documentação das mensagens através da impressão, inclusive sendo usada como parte de documentos e processos administrativos, bem como a facilidade em controlar e guardar registros da comunicação realizada. A opção de receber um aviso de que o destinatário recebeu ou leu a mensagem enviada também foi lembrada como aspecto diferenciado do direto:

A maior parte é por e-mail... sempre que temos alguma demanda especial, ou alguma solicitação mesmo, se faz por email... é seguro e tem como saber se a pessoa recebeu, além de poder anexar num processo se precisar (...) (E4)

Quanto às desvantagens, por duas vezes Dirigentes mencionaram que dependendo da urgência na necessidade de receber informações o e-mail poderia ser lento, por conta da resposta não ser imediata como num contato telefônico ou face-a-face:

(...) eu particularmente sou adepto de ir atrás, de não burocratizar, deixo um pouco de lado o email e vou lá, converso pessoalmente com o dirigente das

finanças (EPF), com o dirigente do EPM, ou telefone, procuro agilizar a coisa, pois já demorado por si só... se tu vai seguir todos os tramites, daí tu inviabiliza as informações... (E3)

c) Memorando:

Esta ferramenta foi citada em apenas por 4 Equipes, e sempre que lembrada, foi apontada como em desuso, ou ainda atrelada de forma pejorativa à burocracia, sendo enxergada como excessivamente formal, lenta ou ineficaz, por vezes sendo substituída ou usada em conjunto com outras ferramentas como o e-mail:

O email que é o mais formal.. não chegamos assim a formalizar tudo... talvez os memorandos, embora eles também sejam encaminhados pelo direto. Então... oficial mesmo, não utilizamos ofício... Utilizamos, mas só memorando ou email dentro da casa. (E5)

d) Intranet: (FPE, arquivos na rede)

França (2008, p.148) define a intranet como uma internet privativa da organização que possui um dispositivo de segurança que impede o acesso externo às informações internas da empresa. Durante as entrevistas foram citadas variadas formas de se aproveitar esta ferramenta. A primeira foi através do compartilhamento de documentos entre equipes, onde determinadas pastas são gerenciadas em conjunto, cada equipe alimentando o arquivo com informações de sua competência, ainda com terceiros consultando os lançamentos:

...ambas usam e mantem, é muito legal isso... a gente faz o controle das indenizações e no mesmo momento a Dra. Cida (diretora) pode estar acessando isso, essa troca de informações pela rede é muito interessante, isso tem que ser aumentado cada vez mais...(E1)

Esta metodologia foi apontada apenas uma vez, como fruto da iniciativa dos próprios membros das equipes. Também houve menção de outro caso onde apenas uma equipe alimentava um arquivo na rede, mas outras equipes tinham a permissão de consulta, podendo buscar as informações atualizadas sempre que necessitassem. Este interesse em compartilhar as informações através da rede é muito positivo segundo Brum (1998, p. 63):

Como todas as tecnologias de gestão, a intranet também exige o interesse por parte das pessoas. É preciso despertar o público interno para que ele queira acessar e obter a informação. O endomarketing quando trabalha a informação centrada no conhecimento, gerando a crença, estimula fortemente a curiosidade e o hábito da busca.

Todos os entrevistados que fazem uso deste recurso ressaltaram como grande vantagem a praticidade e velocidade proporcionada pela intranet:

Sim, a rede e o email, pela agilidade, são instantâneos... tu acessa aqui e pah, ta sempre atualizado, o Flavio confere aqui e nem precisa ir lá na sala do André... (E1)

Outra ferramenta, possível através do uso da intranet foi FPE (Finanças Públicas do Estado). É um sistema que a Secretaria da Administração e Recursos Humanos disponibilizou para PGE, no qual os usuários cadastrados podem fazer a solicitação de material de escritório por meio de formulários eletrônicos prontos, que informam a EPM dos pedidos agendados:

Antigamente era o email... pois os pedidos de material eram feitos pelo direto... passávamos o dia conferindo a caixa de entrada... Já hoje essa parte toda migrou pro FPE, o que nos facilitou bastante. (E6)

### **5.3. Percepção dos Dirigentes Acerca do Processo de Comunicação no Departamento de Administração**

Sempre que questionados como percebem a atual situação da comunicação no setor, a maior parte dos entrevistados declarou que os fluxos rotineiros funcionavam sem maiores complicações, sendo suficientes para o funcionamento das equipes, inclusive contando com a boa vontade dos colegas:

Isso não ocorre, todos os colegas são bastante acessíveis, e a gente percebe que há uma ajuda mútua, isso eu ao menos percebo, comigo eu não posso dizer, as pessoas geralmente me atendem em tempo hábil. (E5)

Pra mim são satisfatórios, plenamente satisfatórios. A Solange, aqui também, é uma pessoa super comunicativa, que é, aqui, a assessora da Dra. Cida (diretora do DA), que me auxilia, auxilia todo o DA. (E2)

A velocidade com que as informações eram trocadas foi um dos pontos positivos apontados em algumas das entrevistas:

Acho que sou. Sim, super veloz. Tenho um excelente relacionamento aqui com o ERH, com a Sara (EPP), ali...As informações vêm praticamente na hora.No mesmo dia, com certeza. (E2)

No entanto vários dirigentes enxergam que, embora sejam bem atendidos quando se comunicam com os colegas, as informações por vezes são restritas, não havendo formas muitas formas de compartilhamento de informações como poderia ocorrer:

As informações são muito estanques, muito restritas, com certeza, tanto que as informações que são repartidas com as unidades... nós da ECC e da EPF, são feitas por iniciativa dos colegas... (E3)

Durante as entrevistas muitos Dirigentes declararam que sentiam falta das reuniões que ocorriam em outras gestões, sendo que atualmente poucos são os encontros realizados entre as equipes:

A gente tenta marcar uma reunião, não é uma coisa comum, nada com periodicidade, na verdade a gente não tem esse hábito de marcar reuniões,

só se faz quando realmente é necessário... inclusive isso seria interessante, ter mais reuniões... acho que isso vai muito da direção mesmo, cada diretor é um diretor.. já tivemos antes diretores que tinham o hábito de fazer reuniões semanais. (E1)

Os entrevistados também entendem que este hábito deve ser proposto ou iniciado pelo diretor do Departamento, figura que exerce influência direta na forma como as comunicações acontecem dentro do Departamento:

Ah, certamente, nós nos comunicamos menos do que deveríamos... Nem é por causa das ferramentas, acho que é questão de mentalidade do departamento, entende? Não se criou o hábito de trocar muita informação,... (E3)

Razoável... é suficiente para que o serviço funcione, mas poderia ser bem melhor. Do DA acho que, pelo menos uma vez por mês, deveria ter uma reunião administrativa. Eu acho que isso faz muita falta. Em outras administrações, isso existia. Hoje em dia, não se faz mais reunião, não se faz mais nada. Isso aí acho que é uma falha, isso poderia resistir. (E6)

As equipes de Manutenção e Transportes (EMT) e de Protocolo e Arquivo (EPA) sofrem com o distanciamento físico do restante do setor (em prédios diferentes), tendo uma percepção diferenciada a respeito do que ocorre dentro do DA:

...principalmente depois que a gente ficou aqui no CAFF e o resto do DA foi pro DAER... parece que ficou mais afastado sabe? (E8)

Esta sensação de isolamento é reforçada por alguns relatos de dificuldades na compreensão do planejamento quando este é comunicado pela diretoria, ou quando é ausente:

... eu já tinha pedido pra diretora que nos mandassem alguém faz tempo, porque o pessoal ainda ta bem sobrecarregado... mas quando ela nos apresentou a nova colega foi bem de surpresa mesmo... a gente não sabia nada... teve que arranjar um lugar pra ela meio na correria... não tinha computador... sabe... foi ótimo que ela veio, mas podiam ter avisado um dia antes ou coisa assim, pra gente se organizar, ter condições de receber bem a pessoa. (E8)

É, quando eles, vamos ver, criam um determinado serviço, não nos comunicam e não dá tempo da gente adquirir o material. Tipo, agora, adquiriram vários arquivos aí e distribuíram pras regionais. E o que as regionais necessitam? Pastas suspensas. E não foi feita uma previsão antecipada. (E6)

Ainda que possibilitem o andamento das rotinas, existe a consciência de que a comunicação precisa melhorar, além do aproveitamento maior das ferramentas já a disposição do DA:

Acho que estão melhores, melhores do que já foram um dia... mas tem muito espaço para crescer... né? A gente ainda ta meio com a informação,

com os instrumentos, mas ainda engatinhando... a gente tem a rede que não tinha antes, mas a gente pode ainda aproveitar muito melhor ... (E1)

#### 5.4. Sugestões

Quando questionados a respeito de sugestões que teriam para aperfeiçoar a comunicação dentro do DA, os Dirigentes mencionaram dois canais que poderiam ser melhor utilizados:

a) Rede/Intranet: O compartilhamento de informações pela rede da organização ainda ocorre em nível restrito. Apenas algumas equipes fazem uso deste recurso, e por iniciativa própria. Alguns dirigentes não conheciam esta possibilidade que poderia ser divulgada e estimulada na organização. Mesmo aqueles que hoje compartilham documentos, planilhas e outras informações pela rede defendem que este hábito cresça:

A primeira sugestão é colocar o Máximo de coisas na rede, pra gente poder interagir, por exemplo, essa tabela que o Flavio faz dos contratos de locações... mas os contatos todos, por exemplo, ontem a noite eu falei com o André, a gente precisou de um dado e teve de buscar lá na pasta dele... se estivesse na rede né? Isso é uma sugestão que seria muito legal, não só com a ECC, mas com o ERH, a questão do livro dos servidores, que é muito interessante, pois a gente tem acesso a bastante coisa, mas quanto mais a gente puder acessar com outras equipes, o patrimônio por exemplo (EPM) ou a própria EPP seria mais interessante ainda, as trocas ficam mais rápidas... (E1)

Outra idéia que surgiu durante as entrevistas foi a de integração entre diferentes sistemas na intranet. O novo sistema FPE de gerenciamento de materiais, disponibilizado pela Secretaria da Administração e Recursos Humanos não é integrado com o módulo interno da PGE para controle de estoques do material de escritório. Embora ele facilite a comunicação da Equipe de Patrimônio e Material (EPM) com as demais equipes, ele poderia ser ajustado para funcionar em sincronia com a intranet da própria PGE:

A Intranet, nos poderíamos, como vou dizer pra ti...Esses formulários de requisição de material, esses pedidos todos que hoje são feitos pelo FPE podiam ser vinculados à intranet, com o módulo de materiais que nós temos. Se fossem conectados, o que seria maravilhoso, o estoque ficaria sempre atualizado de acordo com os pedidos que são feitos. (E6)

b) Reuniões: Embora aconteçam de forma eventual, conforme a necessidade de algumas equipes, não existe o hábito de se realizar encontros que reúnam todos os dirigentes ou representantes das equipes. Mais de um Dirigente relatou que, em gestões anteriores (com diretorias diferentes), reuniões ocorriam de forma regular e abriam espaço para a troca de idéias e busca por melhorias nas interações:

...num determinado período nós tivemos reuniões com todos os dirigentes, e lá se expunham as dificuldades, as melhores formas para que o fluxo de informações ocorresse em tempo hábil, acho importante haver uma integração maior entre as equipes... (E5)

As mesmas reuniões que ocorriam fortaleciam a idéia de unidade dentro do departamento:

Antigamente já foi assim, numa gestão anterior nós fazíamos reuniões com alguma frequência, entre os dirigentes e o diretor, as vezes era cansativo ter de comparecer sempre, mas hoje que nós não temos mais essas reuniões eu vejo que são importantes, acho que deixa mais forte a sensação... assim... de todos serem do mesmo setor e que trabalham juntos. Seria bom voltar a ter as reuniões, sim. (E8)

Todos os Dirigentes que lembraram das antigas reuniões se manifestaram a favor de que este hábito fosse retomado. Não apenas pelo aprimoramento da comunicação, mas como uma forma de integrar as equipes, inclusive aquelas que no momento estão distantes pela divisão do Departamento em prédios diferentes:

Mais reuniões, com certeza, ter mais reuniões com os dirigentes, e os servidores, para ver o que pode ser aprimorado nas unidades, para até haver mais integração entre as unidades, pois apesar de cada equipe ter sua atividade fim né? diferentes umas das outras, mas existem coisas que são comuns a todas as equipes, que não muda, então eu acho que poderia haver uma integração maior... (E3)

Por fim também foi lembrada a alternativa de se investir em treinamento e aprimoramento dos servidores através de cursos e palestras sobre temas relacionados às rotinas das equipes do DA:

treinamento, para aprimorar e qualificar o serviço da gente. Por exemplo, ali no ERH, atualizações sobre a legislação da 10.098, aposentadorias, regras constitucionais que mudam, isso aí são coisas que deveriam ser patrocinadas pelo órgão... ficaria de mais qualidade. Então, na verdade a gente aqui corre atrás, vai atrás.. iniciativa nossa para se atualizar, buscar informação mesmo. (E3)

## 6. CONCLUSÕES

A realização desta pesquisa ajudou na análise de uma série de questões que explicam eventuais problemas que o Departamento apresenta nas questões de sua comunicação interna.

Hoje a comunicação dentro do departamento ocorre conforme as situações se apresentam aos dirigentes. Em nenhum momento da pesquisa foi identificou-se alguma orientação formal ou plano para as trocas de informação. Aparentemente a preocupação formal com a comunicação no Departamento se resume à instalação de uma linha telefônica e um computador conectado a rede.

O estudo sobre o funcionamento do Departamento de Administração e as relações entre as equipes permitiu a identificação de dois núcleos distintos, cada um reunindo três equipes onde as trocas de informação são mais intensas.

O primeiro agrupamento reúne as equipes de Recursos Humanos, Pagamento de Pessoal e de Concursos e Seleção, onde grande parte das rotinas estão vinculadas a informações funcionais sobre os servidores, a maioria gerenciada pela Equipe de Recursos Humanos.

O segundo núcleo apontado foi composto pelas equipes de Planejamento e Finanças, Patrimônio e Material, e Compras e Contratos onde os fluxos de informação a respeito de material e valores financeiros é constante. Enquanto estas equipes apresentam características particulares em suas interações, as equipes de Manutenção e Transportes, e Protocolo e Arquivo tem naturezas particulares e não estabelecem relacionamentos regulares na comunicação com as demais equipes. Na prática estas duas equipes interagem mais com outros setores da PGE, e possuem necessidades diferentes das demais equipes quando se comunicam. Enquanto que nos núcleos do DA as informações necessitam de canais e ferramentas que formalizem as trocas de informação, nas Equipes de Manutenção e Transportes, e de Protocolo e Arquivo, pouco são utilizados os e-mail ou memorandos, tendo em suas rotinas preferência pelas ferramentas mais informais como o telefone e o contato face-a-face.

Embora o DA apresente variadas ferramentas para realização da comunicação, nem todas são aproveitadas da forma ideal ou tem seu potencial explorado por completo. Nas entrevistas foram citados como canais ou ferramentas: comunicação face-a-face, o telefone, o e-mail, memorandos, mural, intranet, De acordo com os Dirigentes o canal que oferece maiores possibilidade ainda não



utilizadas é a intranet. Por conta da iniciativa de algumas equipes foram criados arquivos que contêm informações valiosas que são disponibilizados para consulta de outros servidores, de equipes diferentes, ou mesmo que são gerenciados em conjunto, cada área alimentando o arquivo com informações particulares de suas atribuições. Existe o desejo latente que investimentos sejam feitos para ampliar as possibilidades que a intranet oferece, embora isto dependa da Assessoria de Informática, setor externo ao DA.

A maior parte das trocas de informações ocorre por canais onde o contato pessoal prevalece. O telefone é uma das ferramentas mais citadas nas entrevistas ao lado do correio eletrônico. Os próprios entrevistados repetidamente identificavam as outras Equipes do DA pelo nome de seus Dirigentes. Esse fenômeno demonstra relativo grau de personalização nas comunicações, o que pode ser positivo pelo aspecto de companheirismo entre colegas, mas preocupa pelo fato das responsabilidades estarem muitas vezes associadas apenas à determinada pessoa, e não às equipes de forma geral. Essa centralização das informações nas chefias é transparente nos relatos de telefonemas onde a origem solicita o contato com uma pessoa específica, geralmente o Dirigente, ignorando que a informação desejada pode ser fornecida por quaisquer outros membros das equipes.

Em geral os Dirigentes entrevistados crêem que seus colegas apresentam boa vontade quando solicitados a fornecer informações. Embora a visão de que o nível de comunicação seja suficiente para o funcionamento das equipes, a consciência de que as trocas de informações poderiam ser maiores e mais frequentes existe entre os entrevistados.

A necessidade de integração maior entre as equipes foi demonstrada nas recorrentes sugestões em que reuniões no setor fossem retomadas. Experiências anteriores, conforme os entrevistados relataram “em outras gestões” deixaram marcas positivas, apesar de terem sido abandonadas pela diretoria atual. É altamente indicado que este método seja retomado para integrar mais as equipes. Especialmente devido à separação do Departamento na atual disposição espacial da PGE, onde duas equipes ficam isoladas das demais, as reuniões criariam a sensação de unidade que por vezes foi apontada como um fator ausente. Também seria positivo que a diretoria, se possível, tomasse parte nestas reuniões para esclarecer dúvidas quanto ao planejamento do Departamento, além de criar um canal vertical de retroalimentação. Escutar as preocupações e sugestões dos Dirigentes quanto ao funcionamento geral do setor serve para aprimorar rotinas, evitar mau-entendimentos, além de motivar as pessoas envolvidas através do contato com suas chefias.

O ideal é que a pesquisa seja aprofundada, incluindo os outros setores da PGE, para conferir se as mesmas características descobertas aqui são apresentadas num âmbito maior. A descrição de outras situações pode ajudar na

compreensão geral de como a comunicação ocorre em todo o órgão. Possíveis soluções encontradas em outros setores também podem contribuir para aprimoramentos nas outras equipes. Recomenda-se que, caso a pesquisa tenha continuidade, escutem-se também os servidores em variados níveis hierárquicos para verificar se os fluxos funcionam apropriadamente nos canais verticais, assim como nos horizontais.

A adoção de um plano de endomarketing pode trazer uma série de vantagens para o Departamento. Pelo tamanho do setor, e conhecimento que este estudo já proporciona, ações poderiam ter início no DA, e posteriormente, conforme os resultados se apresentassem, serem implantadas no restante do órgão. Conforme a bibliografia consultada, os principais benefícios resultantes da adoção de ações de endomarketing são: redução nos ruídos da comunicação interna, motivação e comprometimento dos trabalhadores, desenvolvimento da mão-de-obra, integração entre as equipes e níveis hierárquicos diferentes, além da partilha da missão, visão e metas da organização.

É importante salientar que o crescimento do quadro de pessoal da PGE atentou o Gabinete para a necessidade em adotar novas medidas no âmbito de recursos humanos. No ano passado foi contratada uma profissional especialista em Psicologia Organizacional, e com vasta experiência em grandes empresas, para desenvolver projetos nas áreas de Gerenciamento e Recursos Humanos, visando uma modernização da PGE nestas áreas.

Antes inédito na instituição, foram realizadas variadas ações de treinamento como dinâmicas de grupo e pesquisas sobre satisfação e condições no ambiente de trabalho. Através da presença *in loco*, foi possível acompanhar o programa de apresentação da organização para os grupos de servidores ingressantes na PGE. Foram usados vídeos institucionais, apresentações de PowerPoint com números da organização e treinamento básico nos sistemas de pesquisa jurídica internos à disposição na intranet.

Esse conjunto de ações, ainda que novas, mostra que existe na organização a preocupação com uma mudança de cultura, onde a comunicação terá maior relevância. Quaisquer inovações que sejam planejadas podem se beneficiar de ações de endomarketing desde que a organização esteja comprometida com estes novos valores, especialmente os níveis hierárquicos mais altos que devem promover esta transformação.

## REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul F. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como Estratégia de Gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa M. Um olhar sobre marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BEKIN, Saul F. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CARDOZO, José Eduardo Martins. *Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98)*.
- CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Vol. II. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. In: RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun.1995.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de empresas. In: RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas, 2008
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à prática da linguagem. In: Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. Editora Saraiva, 2006

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo brasileiro*. Cit., 21 ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros, 1996.

MELLO, Celso Antonio Bandeira. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Malheiros, 2008.

MERTON, R. K. *Estrutura burocrática e personalidade. Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

RUÃO, Teresa. *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*. Braga, Portugal, 1999.

VERGARA, Silvia. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005. análise de conteúdo

## Anexo 1

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

NOME:	
IDADE:	SEXO:
CARGO:	FUNÇÃO:
TEMPO NO CARGO:	TEMPO NA FUNÇÃO:

1. Poderias descrever quais as principais atividades que sua equipe realiza rotineiramente?
2. Quais são as outras Equipes do DA com quem existe interação nas rotinas costumeiras?
3. Quais são as informações fundamentais para o cumprimento do seu trabalho? (quem recebe/transmite? Como são transmitidas formal/informal?)
4. Na tua opinião, quais informações imprescindíveis que circulem no DA? (porquê?)
5. De que forma costumavas se comunicar com as outras Equipes do DA? (quais canais e veículos?) (informal ou formal?)
6. Que tipo de informação é trocada entre as equipas? E dirigentes? (conteúdo)
7. Quais os meios mais utilizados? (principais ferramentas e porque?) Exemplifique
8. Existe alguma ferramenta que preferes? ( porque?) Exemplifique
9. Existe alguma ferramenta que é descartada? (porquê?)
10. Existem informações das quais não recebes e crês que poderiam auxiliar o serviço? (quais? e porquê?)
11. Como tu avalias a velocidade e periodicidade com que as informações são veiculadas dentro do DA? E sua clareza? (exemplifique)
12. Generalizando, como definirias a situação do fluxo de informações no DA?
13. Existem hoje dificuldades nas trocas de informação? Quais seriam?
14. Alguma sugestão de como poderiam ser melhoradas?
15. Tens alguma outra observação pertinente à comunicação no DA que gostaria de fazer?