

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO OFICIAL E INTERNA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO

Janes Mara Barboza¹
Marcos Rogério da Silva²
Hamilton Luiz Favero³

RESUMO

Este trabalho foi realizado com o intuito de analisar a comunicação interna e oficial da Prefeitura do Município de Maringá – PR. Para tanto buscou-se uma fundamentação teórica sobre alguns conceitos de comunicação, que foram comparados posteriormente. Foi realizada uma pesquisa, com 45 servidores das diferentes secretarias da Prefeitura do Município de Maringá. Os dados coletados foram analisados, por meio de tabulação e gráficos. Ao final deste estudo foi possível perceber que alguns servidores vêem que a comunicação interna e oficial tem muitas barreiras que dificultam a realização do trabalho, portanto, devem-se tomar medidas como a melhora da comunicação entre setores e melhores orientações para os servidores. Este estudo demonstrou a importância da comunicação para o público interno e externo da Prefeitura.

Palavras-chave: Comunicação Oficial. Comunicação Interna. Servidores. Contribuintes. Prefeitura.

ABSTRACT

This job was realized with the intention to analyses internal and official communication from City Hall of Maringá - PR. For that we sought a theoretical foundation on some concepts of communication, which were subsequently compared. For that we sought a theoretical foundation on some concepts of communication, which were subsequently compared. A research was performed with 45 servers from different secretariats of City Hall of Maringá. The data collected was analyzed by means of tabulation and graphs. At the end of the study was possible to perceive that some servers see the internal official communication has many barriers that hinder the realization of the work, therefore, measures should be taken such as improving communication between sectors and better guidance to servers. This study demonstrated the importance of communication for internal and external public of City Hall.

Keywords: Official communication. Internal Communication. Contributors. Servers. City Hall.

¹ Pós-graduanda em Gestão Pública pela Faculdade Cidade Verde

² Especialista em Comunicação Empresarial. Bacharel em Comunicação Social, com ênfase em Relações Públicas, pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Docente na Faculdade Cidade Verde (FCV)

³ Doutor em Ciências Empresariais – UMSA. Mestre em Contabilidade – FGV-RJ.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna dentro de uma instituição pública é de grande importância, pois irá refletir diretamente na comunicação com o contribuinte por meio de um canal oficial, seja através do servidor ou de uma correspondência oficial.

A Praça de Atendimento é o setor onde os contribuintes buscam por informações, os expedientes de cada secretaria fazem os pareceres do que foi solicitado. Portanto, os setores envolvidos neste estudo estão precisamente ligados com a comunicação interna e oficial da prefeitura, uma vez que, o servidor da linha de frente informa e orienta o contribuinte, de acordo com as informações que são recebidas pelas secretarias que fazem a parte técnica e normativa.

O proposto neste estudo visa analisar a comunicação interna e oficial, como ambas estão sendo desempenhadas entre os setores e como as informações chegam aos servidores da Praça de Atendimento, pois o contribuinte ao fazer o seu pedido, aguarda um parecer através de ofício, e que neste as informações possam ser compreendidas. Portanto, o desenvolvimento deste estudo justifica-se pela necessidade de encontrar canais de comunicação constantes entre os setores.

Quanto à estrutura do estudo, além da introdução (1) e conclusão (4), está organizado em mais dois capítulos principais. O capítulo 2 – referencial teórico – aborda os conceitos de comunicação, comunicação organizacional (comunicação interna e comunicação externa) e comunicação nos órgãos públicos. O capítulo 3 – a pesquisa – destaca algumas considerações sobre Maringá e a Prefeitura Municipal, a metodologia do estudo e a apresentação e análise dos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação faz parte e está presente em todas as formas de se expressar, seja ela verbal, escrita, simbólica ou corporal. De acordo com

Medeiros (1999, p. 274), comunicação “significa a ciência ou o conhecimento que se dá a outra pessoa a respeito de fato ocorrido ou de prática de algum ato”. Deste modo, a comunicação é um processo contínuo e é essencial para as relações.

Segundo Neves (2000, p.29), “comunicação é coisa muito mais complexa do que parece. É uma especialidade do conhecimento humano e, como tal, tem seus segredos, técnicas e macetes”. A comunicação e a informação são vitais para as pessoas poderem se relacionar. Distinguem-se apenas na forma da linguagem utilizada.

Para um melhor entendimento de como ocorre o processo de comunicação, Schuler (2004, p.18, grifos da autora) apresenta um modelo, elaborado a partir de vários elementos, segundo o qual: “Para que haja comunicação, é necessária a presença num sistema de elementos, tais como o **emissor**, o **receptor**, o **canal** e a **mensagem**, e de **processos**, como a **composição**, a **interpretação** e a **resposta**”.

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

A comunicação deixa de ser eficiente, quando no processo de decodificação existem ruídos que impeçam a sua compreensão. Ao abordar esse processo nas trocas de informações, Schuler (2004, p.26) explica que: “A funcionalidade desse sistema está sujeita a certas perturbações aleatórias, que intervêm no curso das transmissões”.

De acordo com o modelo cibernético (MUCCHIELLI *apud* SCHULER¹, 2004, p. 26-27, grifos do autor) existem quatro principais tipos de ruídos:

Os **ruídos técnicos**, devidos ao canal de transmissão e a seus defeitos. Aqui, o problema refere-se ao canal material de transmissão escolhido, se ele não funciona bem, ou se ele é inadequado à mensagem pretendida.

Os **ruídos organizacionais** são devidos a problemas na organização das redes de comunicação (LESCA, 1978, p.17). Uma rede, segundo FLAMENT (1965), é o conjunto de canais

¹ SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

de informação no interior de um grupo organizado. A organização das redes de informação pode constituir a fonte de diversos problemas.

Os **ruídos semânticos** são ocasionados pela má atribuição de sentido às mensagens. São as ambiguidades dos signos, as confusões, os mal-entendidos, as interpretações dúbias.

Os **ruídos de atitudes e de condutas** são certos comportamentos ou do emissor, ou do receptor, ou ainda de ambos, que vem perturbar a comunicação. Um exemplo é a influência sobre o que se diz de como se diz.

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

Os **ruídos de paralinguagem** são devidos à interferência de significados paralelos, não previstos, que modificam a mensagem originalmente emitida.

Nos **ruídos de percepção**, as filtragens e as atenções seletivas podem perturbar a interpretação das mensagens, reduzindo ou deformando a informação original (SCHULER, 2004, p. 27, grifos do autor).

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

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

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

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

Segundo Bueno (2003, p.8), entre as décadas de 1970/80, as vertentes institucional e mercadológica da comunicação foram vistas, equivocadamente, “como antagônicas, em razão dos seus objetivos imediatos, definidos como, respectivamente, formação da imagem e venda de produtos e serviços”. Hoje, essas vertentes deixaram “de ser percebidas como distintas porque estão umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização”, sob a perspectiva da comunicação integrada.

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

Bueno (2009, p. 3) define a comunicação empresarial ou comunicação organizacional como: “Conjunto integrado de ações, estratégias, planos políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Para Tavares (2007, p.60), a comunicação institucional “é o conjunto das ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização”. Esse tipo de comunicação tem como objetivo principal “construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos”.

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

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

Sendo assim, no âmbito das organizações, a comunicação organizacional pode ser entendida como um composto de comunicação que compreende várias "frentes de batalha", as quais envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a

comunicação administrativa. Na medida que o sistema organizacional transaciona com o ambiente externo, por meio de constantes trocas, são estabelecidas relações, cujo ingrediente é a comunicação entre as organizações e seus públicos estratégicos (*stakeholders*). Neste processo é que se estabelece a comunicação organizacional (OLIVEIRA, s.d.).

A comunicação organizacional deve ser definida de forma global enquanto uma ligação entre organização e público de interesse, já que o conceito de comunicação empresarial ou organizacional “é mais abrangente e dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus públicos de interesses” (BUENO, 2009, p.3).

Kunsch (2003, p.149) evidencia que “a comunicação organizacional analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

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

A partir do momento em que a comunicação começa a trabalhar, organizadamente, com todos os setores, o fluxo de informações que irá transitar no interior da organização será de suma importância para aumentar o seu rendimento. Quando a empresa perceber que para crescer exteriormente necessita, primeiro, crescer interiormente, então começará a trabalhar mais a sua própria comunicação organizacional.

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

2.2.1 Comunicação interna

A comunicação interna, enquanto ferramenta de comunicação para uma organização, cada vez mais desempenha um papel estratégico na gestão das organizações, pois perpassa todos os setores da empresa e, portanto, deve constituir-se como “um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interpretação possível entre organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional” (KUNSCH, 2003, p.154).

Para Rhodia (*apud* KUNSCH², 2003, p.154), a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis”.

Segundo Tavares (2007), a comunicação interna consiste na comunicação que ocorre entre a empresa e seu público interno, ou seja, seus colaboradores ou funcionários.

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

A comunicação interna tem a função de motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima favorável entre os funcionários, funcionários e chefias, e funcionários e organização; agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos; incentivar a proatividade nos recursos humanos; colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e, mais recentemente, unidades de negócios; promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa para o

² KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 17)

público interno; e por fim, criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência, confiabilidade e credibilidade (TAVARES, 2007).

Considerando-se que o conhecimento sobre a organização determinará o relacionamento do empregado com a instituição, é necessário fazer com ele se sinta motivado, reconhecido, trabalhe em equipe, interaja, para que assim produza mais. Neste sentido, a comunicação interna assume, cada vez mais, um papel importante e motivador dentro das organizações. Por exemplo, a comunicação é uma ferramenta do *endomarketing*, utilizada pelas organizações para “vender” sua própria imagem, primeiro aos seus funcionários (TAVARES, 2007).

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

[...] o indivíduo, antes de ser empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado [...].
Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa (KUNSCH, 2003, p. 159).

Quando a organização insiste em “fechar os olhos” para o seu público interno, ao tomar uma decisão que não deixa claro toda a operacionalização, pode ser que muitos deixem de se entusiasmar ou fiquem desmotivados, sem saber o “rumo” que organização tomará. Vale destacar que a comunicação é a engrenagem que mantém toda uma equipe de trabalho, fornecedores e público externo em sintonia. A não-participação, particularmente dos colaboradores no processo de comunicação, pode acarretar na perda de produtividade. Por isso, é preciso que os gestores administrativos sempre tenham em mente que colaboradores mobilizados e sensibilizados, no sentido de uma boa comunicação interna, fazem refletir todo o processo de fracasso ou sucesso de uma organização.

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

[...] deverá ocorrer porque as organizações que pretendem tornar-se ou manter-se líderes não podem abrir mão da participação efetiva de seus funcionários se desejarem plasmar, de verdade, um processo rico de gestão do conhecimento, com o compartilhamento de vivências, saberes e práticas (BUENO, 2009, p. 96).

A forma de ver e orientar os colaboradores se reflete na cultura da organização. Uma organização que faz, efetivamente, uma troca interna e direta de informações com seus colaboradores agrega maior conhecimento, pois os colaboradores são organismos vivos da organização, constituem o seu “capital humano”.

Se a organização valorizar sua comunicação interna, fazendo com que a mensagem transmitida seja clara e coesa, será capaz de alcançar a excelência neste aspecto. Assim seus colaboradores estarão motivados para apresentar os resultados e atingir os objetivos pretendidos pela organização. Uma empresa, onde a comunicação interna constitui um papel primordial e motivador, contribui e faz refletir seu desempenho no ambiente externo. Nesta, pode-se dizer que a sua comunicação é eficiente e eficaz, isto é, que funciona e traz resultados. “Se a empresa espera atingir objetivos lá fora, precisa se certificar que todos nela estão comprometidos com esse objetivo” (LEVITT *apud* BEKIN³, 2004, p. 5).

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

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas

³ BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2004.

tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefia e subordinados (KUNSCH, 2003, p.160).

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

Além da comunicação interna, há outras formas de comunicação a serem estabelecidas pela organização com seus públicos: a comunicação mercadológica, a comunicação institucional e a comunicação administrativa.

A comunicação administrativa “abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo as áreas centrais de planejamento e as estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais” (TORQUATO, 2004, p.45).

Nas organizações, a comunicação administrativa exerce o papel normativo que nada mais é do que uma função rotineira das atividades administrativas. Consiste das normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos. É o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações (TORQUATO, 2004).

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

“A desatenção sobre a comunicação administrativa se deve ao desconhecimento do sistema, à profusão dos centros emissores de comunicação – que acaba repartindo responsabilidades e ofuscando a função das fontes” (TORQUATO, 2004, p. 45), o que é lamentável em face da importância dessa modalidade de comunicação.

Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no

processo das entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*). O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias (KUNSCH, 2003, p. 153).

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

Normas, instruções, políticas comerciais/negociais, política de desenvolvimento de pessoal, políticas de promoção, políticas salariais, políticas de gestão/organização/modernização, regulamentos, portarias, avisos, informações sobre novos lançamentos, programas, produtos e/ou serviços, mudanças institucionais e programáticas, projetos de expansão/racionalização da rede, movimentos negociais, resultados de campanhas (TORQUATO, 2004, p. 45).

Mas, para que os colaboradores da linha de frente estejam, de fato, bem informados é preciso estar atento a alguns problemas podem afetar o bom andamento da comunicação administrativa, tais como indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno do negócio, dissonâncias normativas, excesso de informações, defasagem tecnológica da informação, planejamento inadequado do consumo informativo, maior segmentação, ausência de tempestividade, má administração do tempo, inadequação de canais, desvios na direção dos canais, inadequação de linguagens, morfologia inadequada, sistema de distribuição inadequado, ausência de critérios editoriais, falta de especialistas e ausência de previsibilidade (TORQUATO, 2004).

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

2.2.2 Comunicação externa

A comunicação externa define as práticas comunicativas e a interação entre a organização e seus públicos-alvo. Para Torquato (2004, p.61) “o sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso seu foco é a opinião pública”.

A comunicação externa é uma ferramenta essencial para construir a imagem da organização. Seus objetivos são divulgar a missão da organização; criar atitudes favoráveis às atividades da organização; melhorando sua posição e ampliando as bases de consentimento sobre a meta de modernização; despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental; propiciar visão clara de aspectos; programas e atividades da organização; melhorando junto aos poderes constituídos; estreitando o relacionamento com o poder legislativo; assessorar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes; valorizar os recursos e potenciais humanos da organização; enaltecendo seu trabalho e reconhecendo, quando for o caso, sua efetiva contribuição para o aperfeiçoamento e engrandecimento da organização (TORQUATO, 2004).

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

O novo consumidor não aceita mais as explicações em torno de descasos, descon siderações e desleixos, oferecidos pelas organizações públicas e privadas [...] A comunicação externa necessita apurmar seu discurso à procura de pontos que

possam justapor os interesses dos consumidores e das empresas, sem se desviar dos compromissos éticos da verdade e do perfil dos consumidores [...] (TORQUATO, 2004, p. 64).

As mudanças de comportamento dos consumidores, cada vez mais questionadores e exigentes, faz com que as organizações fiquem “antenas” no mercado e trabalhem para construir, perante esse público, uma imagem de confiança, transparência e credibilidade. Parece óbvio que, entre os gestores administrativos, é preciso existir uma certa consciência de que é pela comunicação que a organização irá se distinguir de suas concorrentes e, talvez, alcançar a excelência em atendimento, serviços e produtos.

2.3 COMUNICAÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

A comunicação pública está ligada às instituições públicas, de forma aberta e transparente, para informar ao cidadão a sua missão. Através de uma boa comunicação, a entidade ou órgão público consegue chegar ao cidadão, que por sua vez, vai saber reivindicar seus direitos, exercendo a cidadania. É incontestável a importância desta comunicação “para a democracia, tendo em vista que a transparência, o diálogo e o debate são essenciais no regime democrático” (MONTEBELLO, 2012).

A partir desta perspectiva, é imperativo destacar as características da instituição pública. “A instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo”, atuando como uma entidade que “extrapola as barreiras da burocracia para chegar ao cidadão comum [...]” (KUNSCH, 2012, p. 4). Caracteriza-se, portanto, como a instituição que ouve a sociedade, atendendo as demandas sociais.

Em se tratando de uma organização pública, é de fundamental importância que seus públicos, servidores, contribuintes, grupos organizados e mobilizados da comunidade (observatório social, por exemplo), imprensa, entre outros, tenham claro quais os conjuntos das ações a serem realizadas, para que a relação ente público e usuários seja cada vez mais próxima, já que:

Em sua prática, a Comunicação Pública assume diferentes formas ligadas às missões das instituições públicas. Ela é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral (ZÉMOR *apud* DUARTE⁴, 2009, p. 214).

Diante da relevância que se observa nas funções da comunicação efetuada pelos órgãos públicos, nota-se que a comunicação oficial nos órgãos públicos é um setor que exige atenção por parte das instituições, uma vez que a mensagem enviada ao contribuinte pode não ser compreendida em virtude de suas características que:

A redação oficial deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Fundamentalmente esses atributos decorrem da Constituição, que dispõe, no artigo 37: “A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro está que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais.

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

Quando o cidadão precisa de alguma informação da qual o setor público é o detentor, ele procura o atendimento, esperando obtê-la de forma clara, consistente, rápida e, principalmente, adaptada as suas necessidades. A instituição é, portanto, responsável por fazer com que a informação desejada seja redigida de modo a ser compreendida de forma coesa, independente do

⁴ DUARTE, J. **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009.

canal utilizado para elaborá-la e repassá-la ao usuário. Basicamente, o que deve ser levado em consideração é se a necessidade do cidadão foi atendida.

3 A PESQUISA

3.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE MARINGÁ

A pedra fundamental de Maringá foi lançada em 10 de novembro de 1942, emergindo a cidade como distrito de Mandaguari, município na época denominado Lôvatt (RECCO, 2005).

O engenheiro Jorge de Macedo Vieira foi o responsável por projetar a cidade que, logo de início, em 1943, já contava com 200 mil moradores. Edificada sob um eixo central e monumental (igreja matriz – estação ferroviária – campo de futebol) e concebida pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP), empresa colonizadora da região Noroeste do Estado do Paraná (REIS, 2004; RECCO, 2012), a cidade cresceu e prosperou.

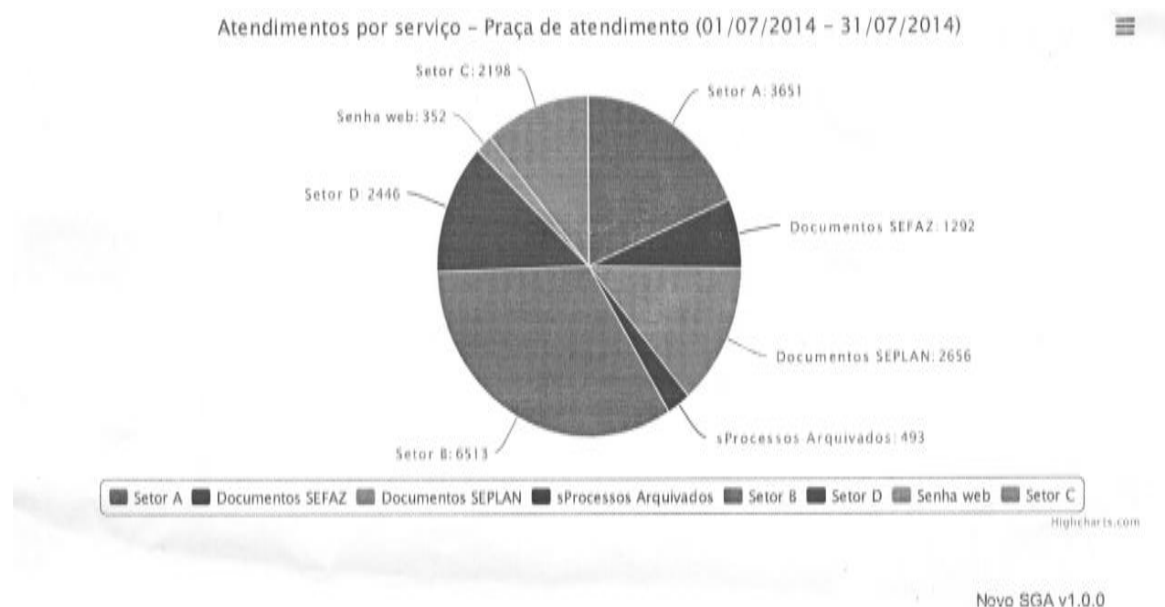
De acordo com dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE - 1º de julho de 2013), divulgadas no Diário Oficial da União, Maringá se destaca como o terceiro maior município do Paraná e o sétimo da região Sul do país, com uma área urbana de 136.784 km² e uma população estimada em 385.753 habitantes (AYRES; SENKOVSKI, 2013).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Prefeitura Municipal de Maringá (PMM) está situada no centro da cidade, na Avenida XV de Novembro, nº 701. Em seu quadro ativo têm 10.903 (dez mil e novecentos e três) funcionários. Servindo o cidadão que procura o órgão público, em seu interior, no pavimento térreo, a instituição disponibiliza a Praça de Atendimento. Consiste de um espaço, onde o contribuinte pode fazer várias solicitações, que vai desde a retirada de impostos e taxas para pagamentos, pedidos de construção civil e certidões, protocolos de isenções e outros, assim como de alguma informação, que o município fornecerá através de ofício.

A Praça de Atendimento é o setor que disponibiliza os serviços (Gráfico 01) diretamente ligados às principais necessidades do contribuinte/usuário. É composta por 30 servidores que se dividem em 28 (vinte e oito) atendentes, 01 (um) coordenador e 01 (um) gerente. O setor atende, em média, 19.600 contribuintes por mês. Cada contribuinte tem seu pedido formalizado e, posteriormente, a prefeitura lhe encaminha um parecer através de correspondência oficial ou o cidadão retira este parecer diretamente na Praça de Atendimento. Nesta última hipótese, o servidor entrega ao contribuinte a correspondência (parecer) com a informação que foi solicitada.

Gráfico 01 - Serviços disponibilizados na Praça de Atendimento



Fonte: sistemafila.pmm.gov.br/novosga/public/modules/sga.estatisticas

3.3 METODOLOGIA

Para desenvolver o estudo, a estratégia metodológica usada foi o estudo de caso, ou seja, optou-se pela modalidade de pesquisa descritiva, porque sua finalidade é *observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem, entretanto, manipulá-los. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas visa “descobrir, com a precisão possível, a frequência*

com que um fenômeno ocorre, a sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Esta estratégia implica em “um tipo de pesquisa qualitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem por objetivo o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas [...]” (GONÇALVES, 2005, p.64). É um modo de coletar informações específicas e detalhadas com o objetivo de examinar um contexto, sujeito, grupo de pessoas, situação qualquer ou acontecimento específico (o caso). É “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’. A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2005, p.19).

Esta metodologia é interessante por incorporar dados reais e mais efetivos às pesquisas e, também, por permitir avaliar a real situação e dar subsídios a possíveis ações para a solução das dificuldades abordadas. Na abordagem descritiva, o principal objetivo deste estudo é descrever o que foi observado (SANSONE, 2006) com relação à comunicação interna e oficial da Prefeitura do Município de Maringá (PMM).

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário – uma opção bastante útil, mais barata e mais rápida que a entrevista (SANSONE, 2006) –, contendo 11 (dez) questões, a última aberta e as demais, fechadas. Este instrumento de coleta foi previamente validado pelo professor orientador da pesquisa. O questionário foi aplicado aos servidores públicos da PMM, nos dias 2 e 3 do mês de setembro de 2014, para verificar como os mesmos avaliam a comunicação entre os setores, ou seja, a comunicação interna; quando eles precisam das informações para poder repassá-las aos contribuintes e se têm o devido conhecimento e/ou conseguem ter acesso a estas informações para poder realizar o trabalho.

Participaram da pesquisa 45 (quarenta e cinco) servidores públicos: 15 (quinze) servidores do expediente das secretárias e 30 (trinta) da Praça de Atendimento. A amostra constitui-se de servidores que efetivamente estão ligados ao atendimento ao contribuinte, o que favoreceu a coleta de informações relevantes para a análise dos resultados.

A análise dos dados apoiou-se na metodologia quali-quantitativa, que apresenta as seguintes características: a) é descritiva; b) tem como fonte direta

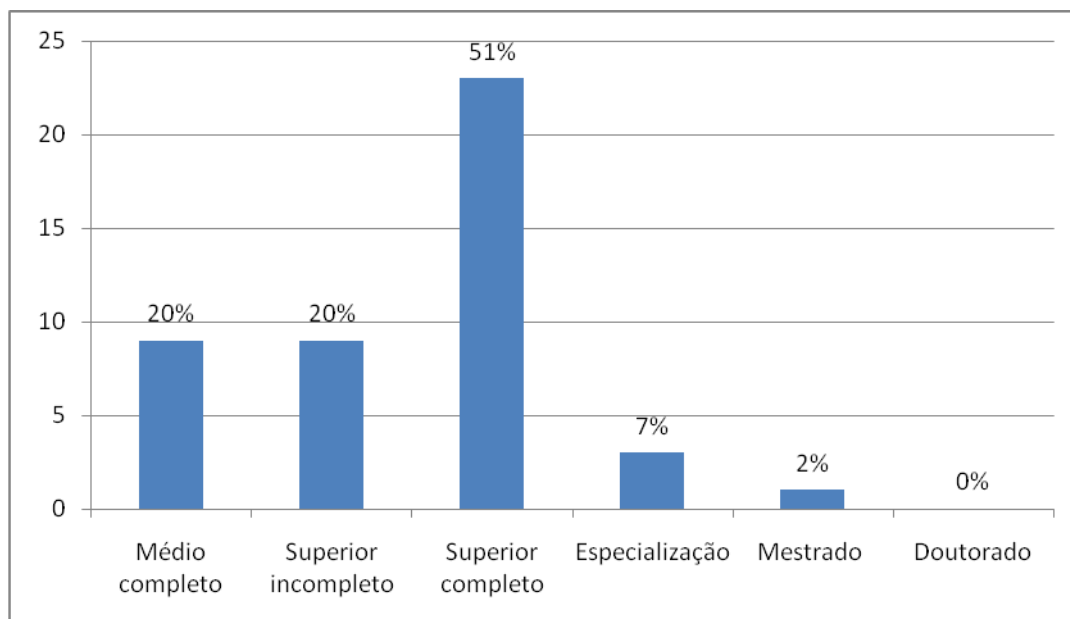
de dados o ambiente natural e como instrumento principal o pesquisador; c) este interessa-se mais pelo processo do que pelos resultados; d) o significado é de importância vital e a análise dos dados acontece de forma indutiva (BOGDAN; BIKLEN, 1991). Para Carter (1999), esta metodologia baseia-se na idéia de que os indivíduos têm uma visão sensorial subjetiva e situacional do mundo, em vez de enxergá-lo como uma verdade objetiva.

Os dados obtidos são analisados, buscando-se evidências (LÜDKE; ANDRÉ, 1986) de que os servidores públicos da referida secretaria enfrentam dificuldades de comunicação e estão desmotivados para tentar minimizar os problemas identificados. Para a análise dos dados, utilizou-se de forma comparativa o referencial teórico e a pesquisa de campo, assim como a técnica da análise de conteúdos do questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa e o programa Excel.

3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, através das questões 01, 02 e 03, delineou-se o perfil dos participantes da pesquisa. Identificou-se que 75% (setenta e cinco por cento) são do gênero feminino e 25% (vinte e cinco por cento) do gênero masculino. A faixa etária dos entrevistados variou, sendo que: 13% têm entre 18 e 25 anos de idade; 31% estão entre 26 a 35 anos; 27% possuem de 36 a 45 anos; 22% entre 46 e 55; e 7% dos servidores com idade acima de 55 anos. A pesquisa mostrou uma concentração maior de servidores com idade entre 26 e 45 anos, representando 58%. O nível de escolaridade é mostrado, conforme dados do Gráfico 02.

Gráfico 02 - Nível de escolaridade dos participantes da pesquisa

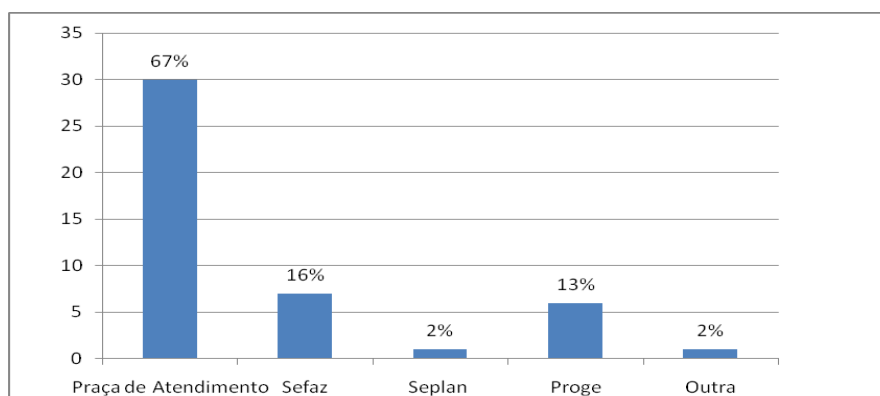


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 02 mostra que 20% dos servidores entrevistados possuem ensino médio completo; 20% com superior incompleto; 51% possuem superior completo; e 9% com pós-graduação (7% com especialização e 2% ao nível de mestrado). Dos servidores públicos entrevistados, nenhum possui doutorado. Entretanto, o grau de instrução é bom, já que, a maioria, ou seja, 60% tem curso superior completo, incluindo níveis mais elevados, como os de especialização e mestrado.

Com relação aos setores nos quais atuam os entrevistados (questão nº. 04), os resultados da pesquisa constam do Gráfico 03.

Gráfico 03 - Setor de atuação dos participantes da pesquisa

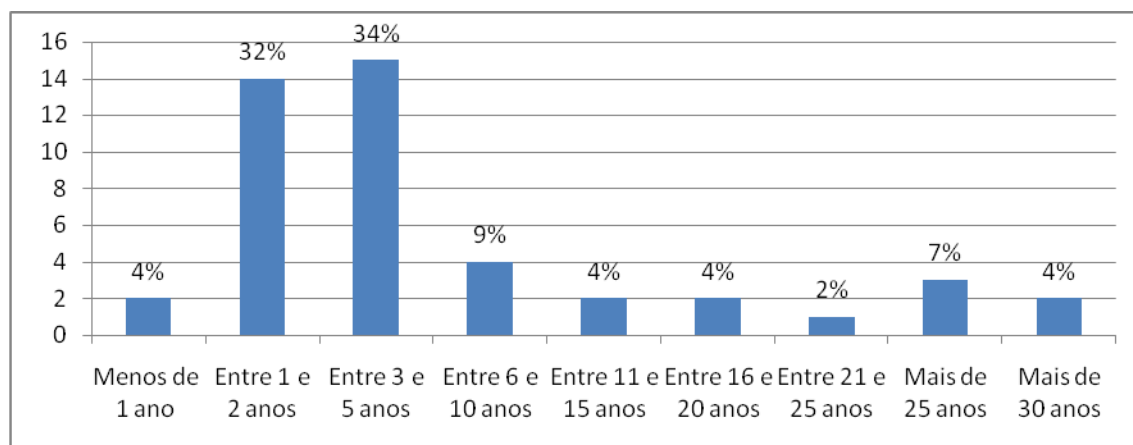


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 03 deixa evidente que 67% estão lotados na Praça de Atendimento; 16% trabalham no expediente da Secretária de Fazenda (SEFAZ) e 13% no expediente da Procuradoria Geral (PROGE).

Com relação ao tempo de trabalho dos entrevistados (questão nº 05), os dados coletados estão sintetizados no Gráfico 04.

Gráfico 04 - Tempo de trabalho dos servidores públicos

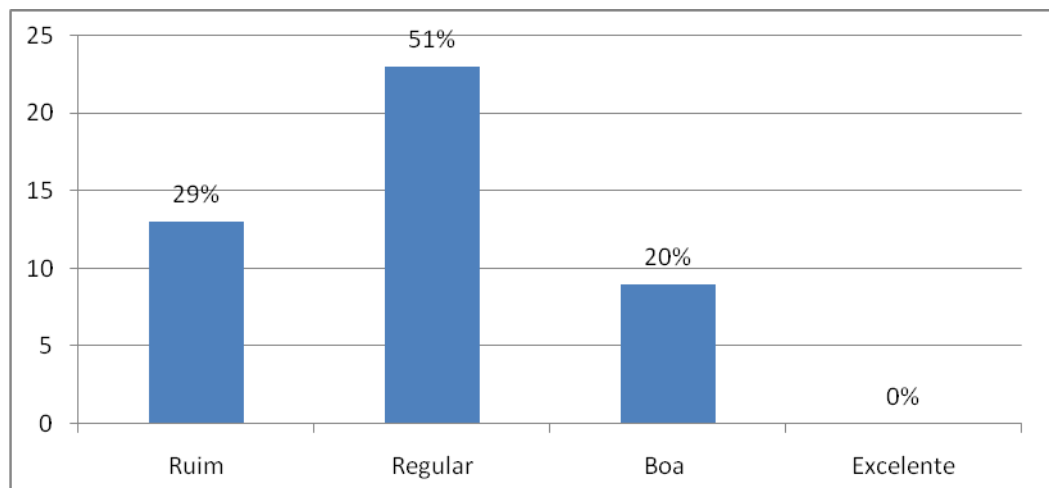


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 04 mostra que 4% dos servidores públicos da PMM, que participaram desta pesquisa, têm menos de um ano de trabalho prestado à instituição; 32% entre 1 e 2 anos; 34% entre 3 e 5 anos; 9% entre 6 e 10 anos; 4% entre 16 e 20 anos; 2% entre 21 e 25 anos; 7% está com mais de 25 anos e 4% com mais de 30 anos de empresa.

A questão nº 06 tratou de avaliar a comunicação interna da PMM, segundo a opinião dos participantes da pesquisa, e tem seus dados apresentados no Gráfico 05.

Gráfico 05 - Avaliação dos servidores sobre a comunicação interna



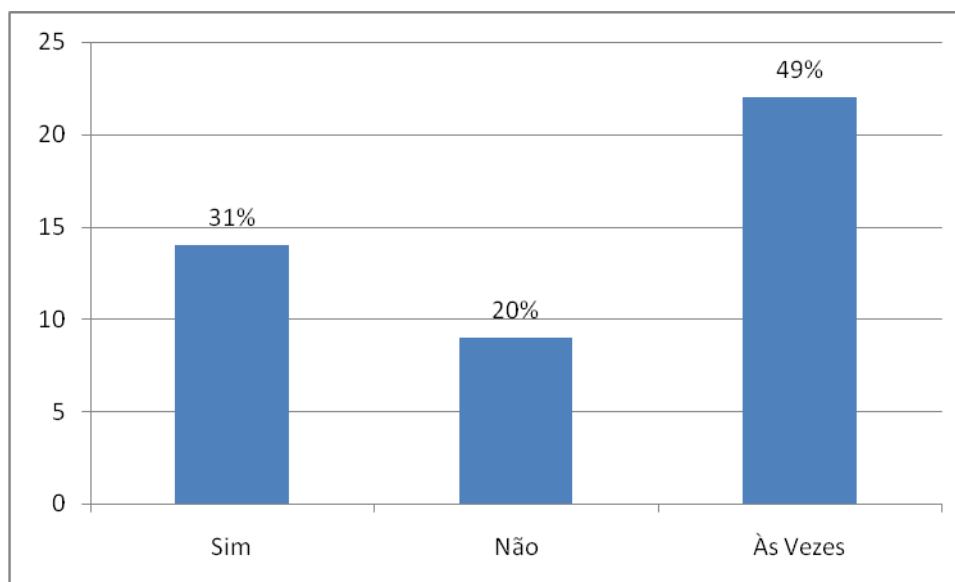
Fonte: Elaborado pela autora.

A comunicação interna da PMM foi avaliada pelos participantes da pesquisa, conforme demonstrado no Gráfico 05, como regular por 51%; ruim para 29%; boa para 20%. Nenhum dos servidores entrevistados avaliou-a como excelente. Para mais da metade (51%) dos servidores a comunicação é regular. Existe neste aspecto um importante sinal de alerta, já que 29% dos servidores entrevistados, que atuam efetivamente na PMM, consideram a comunicação interna ruim. Estes, somados aos que afirmam ser a comunicação interna regular (51%), totaliza 80% dos servidores que demonstram insatisfação com a comunicação. Apenas 20% estão satisfeitos com a comunicação interna da Prefeitura, pois, para eles, é boa.

Face às considerações do estudo, a situação da comunicação interna da Prefeitura Municipal de Maringá com seu público interno e externo, provavelmente, apresenta barreiras/ruídos enquanto um conjunto integrado das ações, práticas e políticas, para construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado (TAVARES, 2007). Sendo os servidores da Praça de Atendimento o pessoal da linha de frente, responsável por recepcionar o contribuinte que deseja informação sobre determinado assunto oferecido pela instituição, seria indispensável e de suma importância que a comunicação interna entre os setores acontecesse com mais frequência, clareza e coesão. Somente assim seria viabilizada a prestação de melhor atendimento ao contribuinte.

Com relação a questão nº 07, que indagou se o servidor recebe as informações que necessita para realizar seu trabalho, a síntese das respostas consta no Gráfico 06.

Gráfico 06 – Acesso dos servidores às informações para desempenhar suas funções



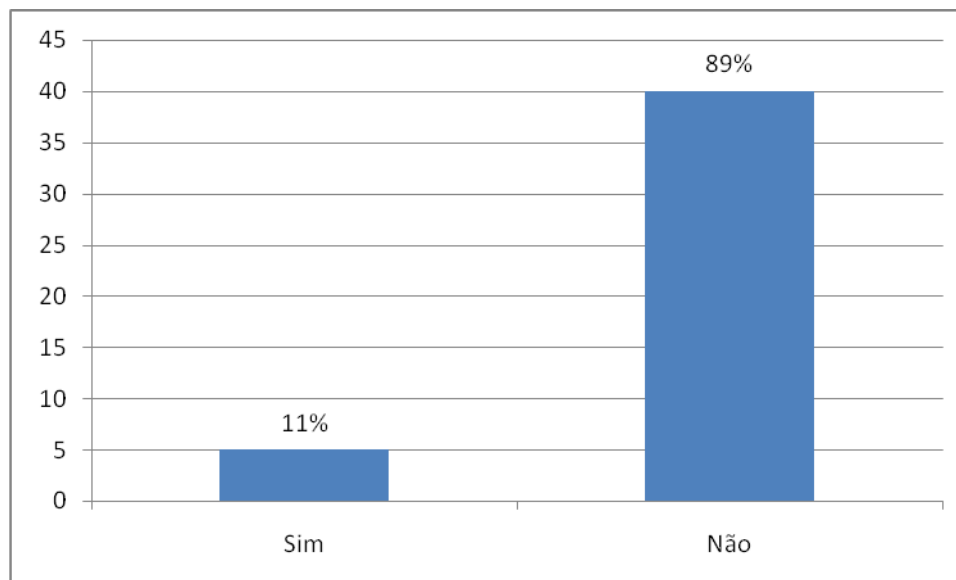
Fonte: Elaborado pela autora.

No questionamento sobre o recebimento de informações necessárias ao bom desempenho do trabalho, conforme o Gráfico 06, a pesquisa mostrou que 31% dos servidores têm acesso às informações para o desenvolvimento das suas atividades; 20% não recebem informações para a realização de suas funções; 49% recebem, às vezes. A forma de ver e orientar os servidores tem grande importância para a instituição, fazendo com que a troca interna e direta das informações com os servidores públicos agregue maior conhecimento, pois os colaboradores são organismos vivos da organização, é o seu “capital humano”. No caso da PMM, parece que seus colaboradores estão necessitando de maior atenção e respeito com relação ao acesso às informações, já que quase 70% dos servidores, provavelmente, não estão satisfeitos com a situação, que exige mudança.

As questões de nº 08, 09 e 10, referem-se às dificuldades (enfrentadas pelo servidor e contribuinte) observadas em relação à correspondência oficial adotada pela Prefeitura Municipal de Maringá (PMM).

Com a questão nº 08, tratou-se de saber do servidor se a instituição considera a faixa etária e/ou o grau de instrução do contribuinte, no momento de redigir a resposta (ofício) a determinado pedido ou solicitação, e as respostas estão no Gráfico 07.

Gráfico 07 - Parecer dos entrevistados sobre o padrão da comunicação oficial



Fonte: Elaborado pela autora.

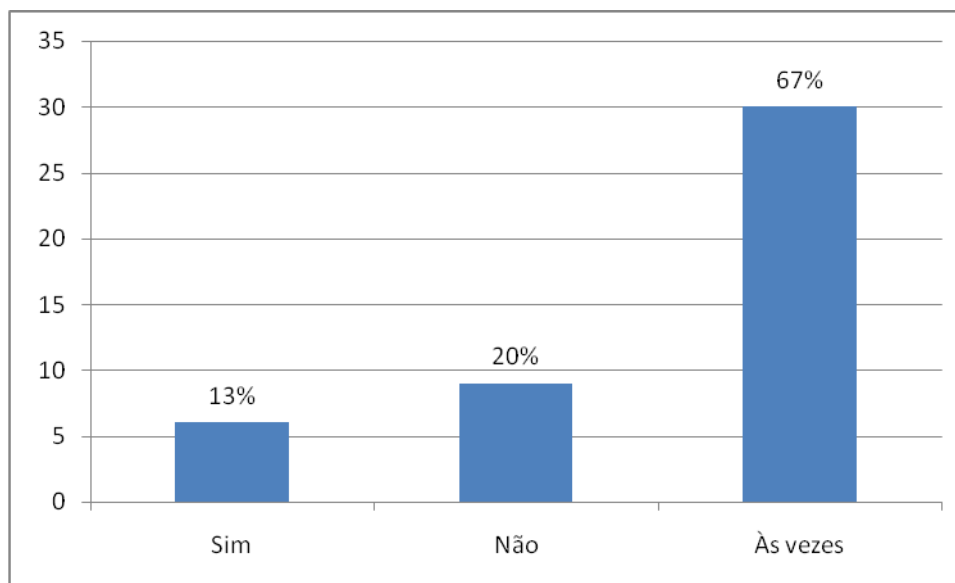
Os resultados demonstram, conforme o Gráfico 07, que a elaboração dos ofícios, transmitindo as informações solicitadas pelo usuário, segundo 11% dos participantes da pesquisa leva em consideração a idade e/ou o grau de escolaridade dos contribuintes; 89% afirmam que a PMM não considera estes requisitos para a elaboração dos ofícios em resposta a qualquer solicitação do contribuinte. Existe um padrão na elaboração de um ofício, porém, o utilizado nem sempre é compreendido pelo solicitante devido à sua idade ou ao seu nível de sua escolaridade.

Para analisar esta questão é interessante observar que, de acordo com o *Manual de Redação Oficial da Presidência da República*, a “transparência do sentido dos atos normativos, bem como sua inteligibilidade, são requisitos do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto legal não seja entendido pelos cidadãos” e que a “publicidade implica, pois, necessariamente, clareza e concisão”. Assim, é imperativo que a PMM adote outro padrão oficial para

informar o contribuinte, atentando para suas necessidades e atendendo adequadamente sua solicitação.

A questão nº 09, cujas respostas estão sintetizadas no Gráfico 08, indagou do servidor público sobre seu conhecimento/capacitação técnica para sanar dúvidas de contribuintes que recebem informações via ofício.

Gráfico 08 - Conhecimento técnico dos servidores entrevistados



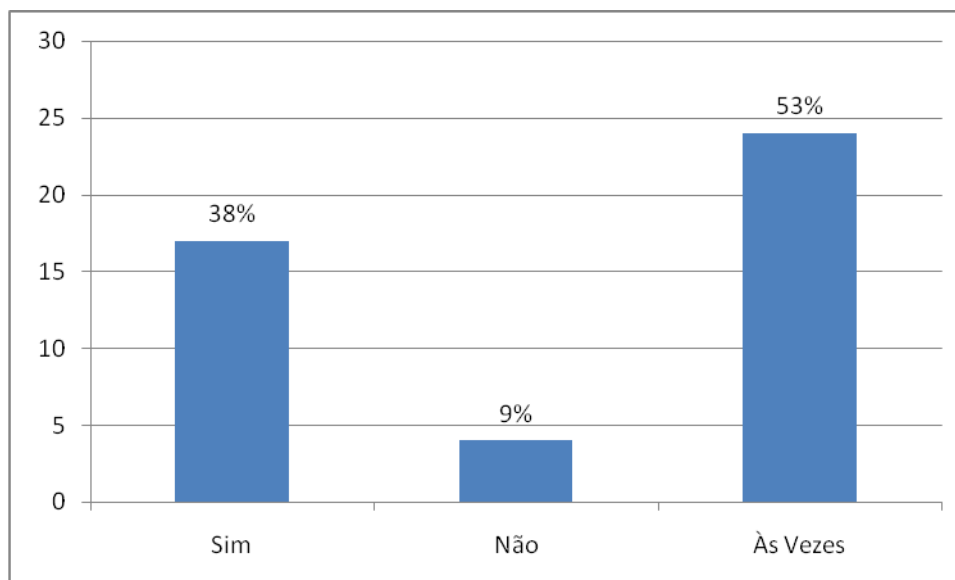
Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta outra questão, ainda sobre a comunicação oficial, como demonstra o Gráfico 08, apenas 13% dos participantes da pesquisa afirmaram ter conhecimento técnico para sanar as dúvidas dos contribuintes; 20% não têm; 67%, somente, às vezes. Esta falta de capacitação ou de conhecimento dos servidores públicos entrevistados evidencia a necessidade de melhorar, e muito, a comunicação interna na PMM. A partir do momento em que a comunicação começa a ser trabalhada, organizadamente, com a participação de todos os níveis e setores hierárquicos, o fluxo de informações que irá transitar será de suma importância neste sentido. Não somente o servidor e o contribuinte, mas a instituição como um todo, ganha ao receber informações de forma adequada, clara e objetiva e, assim, acontece a melhoria no processo de comunicação, seja interno ou externo.

A questão nº 10, de certa forma, ainda se refere às dificuldades com relação a correspondência oficial, já que indaga se o servidor consegue

verificar se houve ou não compreensão, de parte do contribuinte, da informação contida no ofício, e o Gráfico 09 mostra as respostas obtidas.

Gráfico 09 - Verificação da compreensão da informação prestada via ofício



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidencia os dados do Gráfico 09, apenas 38% dos servidores conseguem verificar se houve compreensão do ofício pelo contribuinte; 9% não conseguem; 53% conseguem, somente às vezes. Devido à falta de comunicação entre os setores, existe uma grande dificuldade em verificar se o contribuinte compreendeu ou não o parecer, já que 9% não conseguem identificar isso e 53%, à vezes, o faz. Para TORQUATO (2004) a comunicação administrativa é aquela que abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Na questão nº 11, os servidores tiveram a oportunidade de explicitar suas opiniões sobre a comunicação interna e oficial da PMM, visando atender melhor o contribuinte. Entre as respostas, destacam-se algumas que foram selecionadas por impactarem diretamente neste estudo.

Para um dos entrevistados, seria necessária a realização de *feedback* entre os atendentes da praça e coordenadores de cada secretária, para que a comunicação passada ao contribuinte fosse uma só. Ele gostaria que os

servidores recebessem orientações de cada processo novo, antes de sua implantação, pois não há comunicação interna nem treinamento adequado. Existe, ainda, a necessidade de uma maior comunicação interna entre os setores, com atualização das mudanças e disponibilidade de uma central de informação.

Para outro servidor entrevistado, os procedimentos não são passados e atualizados com treinamentos, e com isso chega-se a dar informações erradas, incompletas e, muitas vezes, o servidor nem sabe informar. Deveria existir mais comunicação da chefia com seus subordinados.

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

Um dos entrevistados destacou a importância de se deixar livre, para todos os servidores, o acesso às comunicações internas ou então fazer uma pasta com as informações, para quem tiver interesse. Também deve existir um treinamento efetivo, a respeito das funções desempenhadas por cada secretaria. Há necessidade de cursos relativos aos procedimentos executados no ambiente de trabalho, com o contribuinte e também com os colaboradores do setor.

A partir das sugestões apresentadas, pode-se observar que a principal barreira existente na comunicação da PMM é a própria comunicação interna. Esta não é realizada de modo estratégico, desenvolvendo um clima favorável, principalmente entre funcionários e chefias, realizando efetiva comunicação de ir-e-vir, assim como gerando a satisfação e a participação de todos os envolvidos no processo de comunicação (KUNSCH, 2003; BUENO, 2009).

Sem processar-se de forma adequada e correta, a comunicação da PMM parece não ser eficiente e eficaz com relação à emissão, ao recebimento e ao repasse das informações. Assim, ainda não pode ser considerada, efetivamente, como uma ferramenta do *endomarketing*, utilizada para vender a

própria imagem da entidade ao público interno e/ou externo (TORQUATO, 2004; TAVARES, 2007).

Enfatize-se que, para a maioria dos servidores entrevistados nesta pesquisa, existem muitas barreiras na comunicação interna da Prefeitura Municipal de Maringá. Isto se justifica pelo impacto gerado, quando é realizado o atendimento direto ao contribuinte. As informações são desencontradas, os setores não se comunicam, não há treinamentos em relação às mudanças feitas, fazendo com que a comunicação não seja objetiva, clara e coesa, tanto com relação ao público interno quanto externo.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar como a comunicação interna e oficial da Prefeitura Municipal de Maringá (PMM) é, assim como ela se reflete na comunicação externa (contribuinte). Para fazer a análise a Praça de Atendimento foi identificada como setor primordial, pois recebe o contribuinte para o atendimento.

Para que o estudo tivesse êxito, fez-se necessário o levantamento através de questionário, aplicado aos servidores públicos da Praça de Atendimento e das respectivas secretarias responsáveis pela emissão dos ofícios.

Segundo os autores Bueno (2009) e Tavares (2007), a comunicação (organizacional/institucional) tem que ser um conjunto integrado de ações, práticas e objetivos, visando divulgar as informações aos seus públicos de interesse. Através deste estudo, verificou-se que, na prática, existem situações que não deixam os servidores satisfeitos, eles que são os principais interessados em receber informações para repassá-las aos contribuintes. Estas informações deveriam ser repassadas por um canal ao qual todos tivessem acesso, visando sempre uma comunicação eficiente e eficaz, tanto para o público interno (servidor), quanto para o público externo (contribuinte).

Com base nos resultados desta pesquisa, verificou-se que uma grande parte dos servidores entrevistados demonstrou insatisfação com a comunicação interna, o que, sem dúvida, é um sinal de alerta. Por se tratar de uma instituição pública, sabe-se da questão burocrática, porém é necessário

que os servidores estejam bem orientados para conseguir esclarecer as dúvidas ao contribuinte. Ter o conhecimento técnico, para esclarecer os pareceres dos ofícios, nem sempre é possível, mas seria interessante que as secretarias encontrassem um canal de fácil acesso para realizar um bom atendimento. Se a PMM tornar-se uma instituição que valoriza sua comunicação interna e transparência, certamente conseguirá agregar maior conhecimento e assim poderá melhorar sua imagem diante dos seus públicos de interesse.

Vale ressaltar que todo o trabalho de uma boa comunicação reflete, principalmente, na qualidade do serviço prestado. Neste caso, por se tratar de uma instituição pública, onde o cidadão busca pela informação, a PMM deve empenhar-se no sentido de implementar um sistema de comunicação integrado. É também fundamental, para prestar melhor esclarecimento aos contribuintes, treinar os servidores da linha de frente para que possam contribuir e orientar na compreensão dos pareceres emitidos.

Portanto, este estudo de caso mostrou que a comunicação tem um papel importantíssimo na instituição, tendo em vista que, para os servidores, é necessário um canal e uma troca constante das informações entre os setores, para que o trabalho possa ser realizado com eficiência. Quanto aos contribuintes, têm o direito de receber as informações e orientações de forma que lhes seja possível compreendê-las, ou seja, estas precisam ser redigidas em uma linguagem clara e simples, de modo que seu significado seja decodificado. Vale lembrar que a comunicação só é, de fato, comunicação, se a mensagem veiculada e transmitida for compreendida pelo receptor.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

BRASIL. **Manual de Redação Oficial da Presidência da República**.

Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RECCO, Rogério. Famílias de todo lugar. **O Diário do Norte do Paraná**. Especial. Maringá 65 anos. Maringá, domingo, 22 de abril de 2012.

_____. **À sombra dos ipês da minha terra**. Londrina: Midiograf, 2005.

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

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

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

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

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

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