



**Enap**

**Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Formação Profissional  
Coordenação-Geral de Especialização

**30**  
**Enap** anos

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE GESTÃO DE  
DOCUMENTOS E DA INFORMAÇÃO EM UM ÓRGÃO DO  
EXECUTIVO FEDERAL**

Brasília – DF  
Junho/2016

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM  
PROJETO DE GESTÃO DE DOCUMENTOS E DA INFORMAÇÃO EM  
UM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de Especialista em  
Gestão Pública.

Aluna: Daniele Cristina Basso Uno

Orientador: Prof. Dr. Fábio Ferreira  
Batista

# **O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE GESTÃO DE DOCUMENTOS E DA INFORMAÇÃO EM UM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL**

Daniele Cristina Basso Uno<sup>1</sup>

## **RESUMO**

A comunicação organizacional é uma questão estratégica nas instituições, tornando-se um de seus principais fatores críticos de sucesso. Este estudo de caso tem como foco o processo de comunicação na implementação de um projeto de gestão de documentos e da informação em um órgão do Executivo Federal. Tem por objetivo avaliar os requisitos essenciais do processo de comunicação no projeto de implantação da Política de Gestão de Documentos e da Informação do Ministério da Fazenda, tendo em vista que suas ações perpassam toda a estrutura da administração direta do órgão. Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental do projeto e pesquisa de campo. De maneira geral, os resultados apresentaram-se próximos aos esperados, pois todos os requisitos essenciais do processo de comunicação estão presentes no âmbito do projeto sob análise. Porém, esses requisitos aparecem em diferentes níveis, necessitando que alguns pontos do processo de comunicação sejam ajustados pela equipe gestora do projeto.

**Palavras-chave:** Informação. Processo de comunicação organizacional. Gestão de Projetos.

---

<sup>1</sup> Analista Técnico-Administrativo no Ministério da Fazenda. Especialista em Administração com ênfase em Marketing. E-mails: daniele.uno@fazenda.gov.br / dani\_basso@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual de constantes e rápidas mudanças, a comunicação passou a ser uma questão estratégica nas organizações, vinculada diretamente ao negócio, pois é ela quem faz a relação entre pessoas, ideias e informações, além de facilitar a transmissão e a assimilação de novos conceitos e socializar o conhecimento.

Tornou-se, assim, um dos principais fatores críticos de sucesso das instituições, sejam elas privadas ou públicas. Nesta última, a comunicação organizacional tem, ainda, o objetivo de servir ao interesse público. Porém, quando um órgão possui uma estrutura regimental complexa, como é o caso do Ministério da Fazenda (MF), a comunicação se transforma em um grande desafio para a gestão organizacional.

Tendo em vista seu conjunto heterogêneo de órgãos, a fim de institucionalizar um processo de planejamento estratégico ministerial – englobando os pilares: pessoas, processos, sistemas e infraestrutura – e melhorar a governança sobre suas ações, foi concebido, em 2011, o Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF).

Com a publicação da Lei de Acesso à Informação<sup>2</sup> no mesmo ano, as ações voltadas à gestão documental ganharam maior visibilidade do poder público. Assim, foi criado, dentro do portfólio do PMIMF, um projeto para a implementação de uma Política de Gestão de Documentos e da Informação (PGDI) no Ministério da Fazenda.

Diante disso, a comunicação organizacional exerce grande influência em como as ações são conduzidas e é fator crítico de sucesso – não apenas para o projeto de implementação da PGDI/MF, mas para todas as atividades meio ou fim do órgão –, pois é uma ferramenta importante para o alcance da eficácia da instituição, envolvendo informações de todas as tarefas e níveis organizacionais. Sendo assim, apesar de o foco deste estudo ser a gestão documental, a pesquisa também pode contribuir para a melhoria do gerenciamento da comunicação nos demais assuntos tratados pelo Ministério.

---

<sup>2</sup> Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Para que a comunicação organizacional seja efetiva, boas estratégias são fundamentais. Para a definição dessas estratégias, faz-se necessário que os requisitos do processo de comunicação sejam considerados no momento do planejamento. Esses requisitos são componentes que tecem o processo de comunicação organizacional, tornando-os essenciais para que seus objetivos sejam atingidos.

Assim, o presente estudo buscou saber como o Ministério da Fazenda enfrentou o desafio de contemplar os requisitos essenciais do processo de comunicação na implementação da PGDI.

O objetivo geral foi avaliar se os requisitos essenciais do processo de comunicação estão presentes no projeto de implantação da PGDI do Ministério da Fazenda – tendo em vista que suas ações perpassam toda a estrutura da administração direta do órgão –, bem como quais são os efeitos de tais requisitos sobre ele.

Os objetivos específicos deste estudo foram verificar os seguintes tópicos: quais os requisitos essenciais do processo de comunicação organizacional encontrados na literatura; quais as principais características do processo de comunicação utilizado no âmbito do universo sob análise; e quais os requisitos descritos na literatura estão presentes ou não no âmbito desse projeto.

Para responder ao problema de pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental do projeto e pesquisa de campo, com aplicação de questionário aos servidores do órgão e entrevista com a equipe gestora do projeto em questão.

Este estudo contempla sete tópicos, assim divididos: a) metodologia para responder ao problema de pesquisa; b) referencial teórico sobre o processo de comunicação; c) referencial teórico sobre os requisitos do processo de comunicação organizacional; d) breve histórico sobre o projeto de modernização da gestão de documentos e da informação do Ministério da Fazenda; e) características do processo de comunicação do projeto; f) apresentação e análise dos dados coletados; e g) conclusão do estudo.

## 2 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, consideraram-se como base os critérios propostos por Vergara (2011), que a caracteriza em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória, porque buscou conhecer as características do processo de comunicação na implementação da PGDI no Ministério da Fazenda, onde não se identificou existir estudos sobre o assunto abordado. Descritiva, porque apresentou percepções da equipe gestora do projeto e dos servidores responsáveis pela gestão de documentos no MF.

Quanto aos meios, tratou-se de estudo de caso, análise documental do projeto, pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica:

- estudo de caso, porque a pesquisa foi aplicada a um órgão do Poder Executivo Federal – o Ministério da Fazenda. A escolha por esse método contribuiu para a investigação dos requisitos essenciais do processo de comunicação organizacional no MF, partindo do seu contexto real e utilizando múltiplas fontes de evidências;
- documental, porque possibilitou a descrição e avaliação da situação atual por meio da análise da documentação do projeto;
- de campo, a fim de coletar dados por meio de entrevista com a equipe gestora do projeto e de aplicação de questionário fechado aos servidores dos órgãos envolvidos diretamente com a gestão de documentos e da informação no MF; e
- bibliográfica, porque permitiu o esclarecimento de conceitos fundamentais para o entendimento da pesquisa por meio de materiais sobre o assunto publicados em livros, artigos e dissertações. Livros, pois apresentam conceitos já consolidados sobre o tema abordado, essenciais para a fundamentação teórica e metodológica. Artigos e dissertações, pois apresentam o que há de mais recente sobre o tema.

O levantamento bibliográfico ocorreu por meio da busca por termos específicos e sua combinação, a saber: administração, informação, comunicação, comunicação organizacional, processo de comunicação, gestão de projetos, conhecimento organizacional. Levou-se em consideração tanto autores clássicos do campo de administração, como Chiavenato (1999), quanto de autores com bibliografia recente, como Torquato (2015), buscando-se prioritariamente fontes primárias, fichando-os e selecionando-os de acordo com a pertinência e relevância em relação ao problema de pesquisa.

O planejamento da pesquisa foi realizado de acordo com o quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1 – Planejamento da pesquisa

| Perguntas a serem respondidas (objetivos específicos)   | Informações necessárias  | Fontes de informação  | Procedimentos                                 |
|---|--|---|---|
| (1) quais são os requisitos essenciais do processo de comunicação organizacional encontrado na literatura?  | Requisitos essenciais do processo de comunicação (literatura). | Autores que escrevem sobre o processo de comunicação; boas práticas de comunicação em projetos (PMBOK) <sup>3</sup> . | Pesquisa bibliográfica.                       |
| (2) quais são as principais características do processo de comunicação utilizado no âmbito do projeto de gestão de documentos e da informação do órgão público analisado? | Características do processo de comunicação do projeto.         | Equipe do projeto; documentos do projeto; 78 servidores do MF envolvidos no projeto.                                  | Análise documental; Entrevista; Questionário. |
| (3) quais são os requisitos essenciais descritos na literatura que estão presentes no processo de comunicação utilizado no âmbito desse projeto?                          | Requisitos presentes no projeto.                               | Equipe do projeto; documentos do projeto; 78 servidores do MF envolvidos no projeto.                                  | Análise documental; Entrevista; Questionário. |
| (4) quais são os requisitos essenciais descritos na literatura que estão ausentes no processo de comunicação utilizado no âmbito do projeto analisado?                    | Requisitos ausentes no projeto.                                | Equipe do projeto; documentos do projeto; 78 servidores do MF envolvidos no projeto.                                  | Análise documental; Entrevista; Questionário. |

<sup>3</sup> O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um conjunto de práticas em gestão de projetos organizado pelo *Project Management Institute* (PMI). O PMBOK é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

O universo de pesquisa englobou o corpo responsável pela gestão de documentos no MF, em âmbito nacional, que inclui gerências de informação, gerências de recursos logísticos, comissões de avaliação de documentos e unidades de arquivo, protocolo, recebimento e expedição.

A amostra para aplicação do questionário foi composta por 78 servidores, distribuídos nas 22 Superintendências de Administração (SAMFs), em quatro órgãos colegiados,<sup>4</sup> em sete órgãos específicos singulares<sup>5</sup> e em três órgãos centrais<sup>6</sup> do Ministério da Fazenda. O questionário estruturado foi encaminhado aos respectivos endereços eletrônicos desses servidores durante o mês de fevereiro de 2016.

Em relação à amostra, 46 servidores (o equivalente a 59%) responderam ao questionário, de acordo com as informações apresentadas no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Amostra para aplicação do questionário

| Órgão                                      | Amostra<br>(quantidade de servidores) | Respondentes<br>(quantidade de servidores) | % em Relação à Amostra |
|--|---------------------------------------|--|------------------------|
| Superintendências de Administração (SAMFs) | 53                                    | 35   | 66%                    |
| Órgãos Colegiados                          | 4                                     | 2  | 50%                    |
| Órgãos Específicos Singulares              | 18                                    | 7  | 39%                    |
| Órgãos Centrais                            | 3                                     | 2  | 67%                    |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>78</b>                             | <b>46</b>                                  | <b>59%</b>             |

Cabe ressaltar que os servidores que integram a equipe do projeto de implementação da PGDI/MF não responderam ao questionário, pois são os responsáveis pelo estudo, elaboração e disseminação dos produtos aos demais órgãos fazendários (fazem o papel de emissor das mensagens). Dessa forma, as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa foram coletadas por meio de entrevista aberta.

<sup>4</sup> Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), Conselho de Controle e Atividades Financeiras (COAF), Conselho Nacional de Política Fazendária (Confaz) e Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN).

<sup>5</sup> Escola de Administração Fazendária (ESAF), Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Secretaria de Assuntos Internacionais (SAIN), Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), na Secretaria de Política Econômica (SPE), Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB) e Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

<sup>6</sup> Gabinete do Ministro (GMF), Secretaria Executiva (SE) e Ouvidoria-Geral.



O tratamento dos dados levantados foram realizados por meio da combinação entre o tratamento estatístico (porcentagens e proporções) e o não estatístico (codificação, descrição e análise)<sup>7</sup>, objetivando uma análise qualitativa a fim de compreender a realidade da comunicação do projeto e responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

Os tópicos a seguir apresentam o referencial teórico desta pesquisa sobre o processo de comunicação e seus requisitos essenciais.

### 3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Antes de tratar sobre o processo de comunicação organizacional, é fundamental conceituar os principais termos relacionados ao assunto: informação, comunicação, conhecimento e cultura organizacional.

Os termos *informar* e *comunicar* são comumente usados como sinônimos, mas não o são. De acordo com Oliverio (2009), a ação de informar é unilateral, ou seja, tem seu fluxo em um sentido único, sem a preocupação de o emissor saber qual a interpretação do receptor sobre a mensagem emitida. Já a ação de comunicar, para o mesmo autor, significa estabelecer diálogo; é uma interação entre emissor e receptor, onde o primeiro procura saber como o segundo interpreta a mensagem emitida, provocando reações e respostas.

Outro termo relacionado à informação é *conhecimento*. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), conhecimento não é informação; ele é uma mescla de “experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Para Wolton (2010), quanto mais informações circulam, mais conhecimento é necessário para interpretá-las.

---

<sup>7</sup> VERGARA, 2011.

A cultura organizacional também está relacionada à comunicação, pois a escolha dos meios para a transmissão de informações deve levar em consideração as crenças, os valores, a missão e os objetivos da instituição (AZEREDO, 2011). Chiavenato (1999, p. 172) define a cultura organizacional como “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.

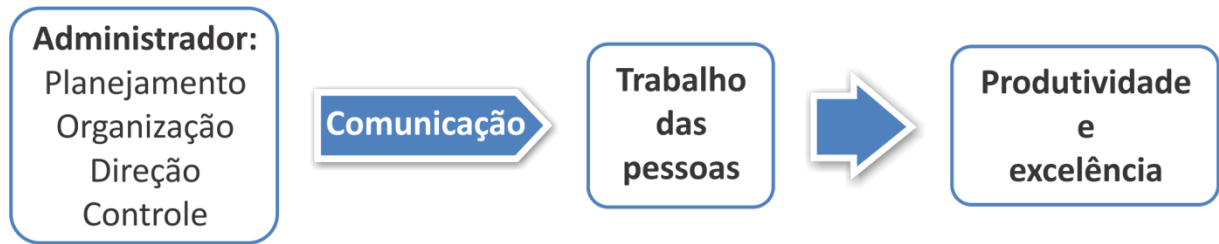
Baldissera (2009, p. 55) relaciona a cultura organizacional com a comunicação: “a comunicação tanto pode se realizar com tendência a manter uma dada cultura, quanto no sentido de transformá-la”. O autor reconhece as pessoas como agentes no/do processo cultural, o que significa dizer que elas, além de serem influenciadas pela cultura, também influenciam a cultura como processo. E a articulação dessa relação é construída por meio de processos de comunicação.

Dessa forma, a comunicação é um dos fatores mais importantes na sociedade e, portanto, também nas organizações, pois a falha no processo de comunicar pode causar sérios danos, desde perdas financeiras a colocar em risco o clima organizacional. Segundo Torquato (2015, p. 62):

É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela se define como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, direta ou indiretamente.

Chiavenato (1999, p. 172) define comunicação organizacional como um “processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização”. Para o autor, a comunicação organizacional funciona como um gargalo das mensagens entre a administração e as pessoas, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – A atividade administrativa passa através do gargalo da comunicação.

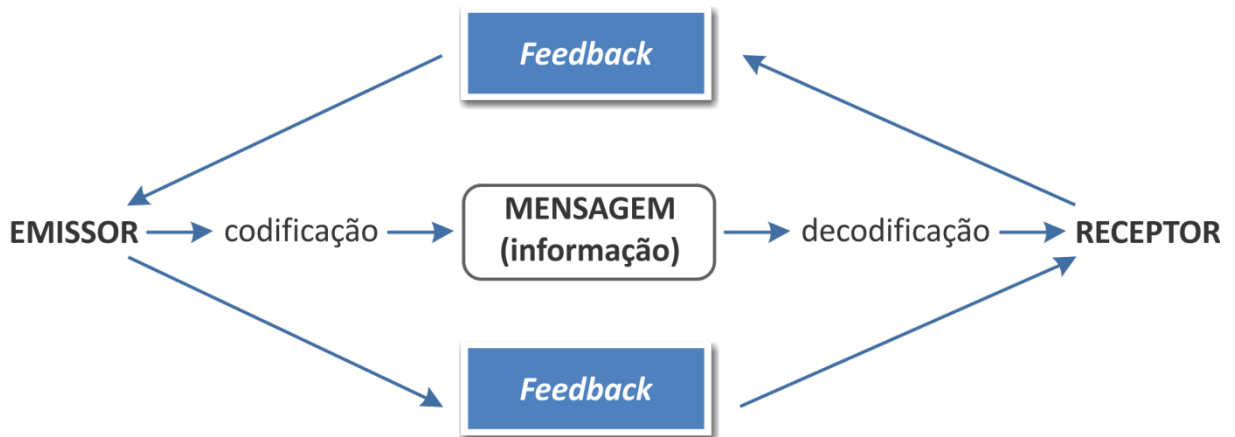


Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 535.

Tendo em vista os conceitos apontados, Matos (2009) apresenta o conceito de processo de comunicação a partir da diferenciação mais clara dos termos *informação* e *comunicação*.

Segundo o autor, a informação pressupõe a figura de um emissor, uma mensagem e um receptor; já a comunicação ocorre somente quando há a retroalimentação desse processo, ou seja, quando a informação recebida é compreendida e interpretada pelo receptor, e encaminhada de volta ao emissor. Para o autor, o *feedback* é um fator crítico para o sucesso do processo de comunicação e para o estabelecimento de relações duradouras.

Figura 2 – O processo de comunicação.



Fonte: MATOS, 2009, p. 4.

Chiavenato (1999) afirma que, para ser eficaz, a comunicação deve ser um processo que deve ocorrer em duas mãos: do emissor (fonte) ao receptor (destinatário) e vice-versa. E apresenta seis elementos fundamentais no processo de comunicação:

- fonte: é quem deseja transmitir a mensagem. A ideia ou a informação é codificada por meio de palavras, gestos, sinais etc. para ser enviada ao destinatário;
- transmissor: é o meio (verbal, escrito, não verbal) utilizado para codificar e transportar a ideia, de forma que possa ser recebida e compreendida pelo destinatário;
- canal: é o meio pelo qual a mensagem é conduzida da fonte até o destino – são os meios de comunicação;
- receptor: é o meio que decodifica a mensagem, oferecendo um significado ao destinatário;
- destino: é quem deve receber a mensagem;
- ruído: é qualquer interferência que dificulte o processo de comunicação;
- retroação (*feedback*): é o processo pelo qual a mensagem é assimilada pelo destinatário, que retorna a sua percepção ao emissor (fonte).

Torquato (2015, p. 66) complementa que as informações bilaterais (em ambos os sentidos) “geralmente promovem um consenso entre os pontos de vista dos subordinados e dos superiores, ao mesmo tempo que criam um clima de relações humanas e compreensão mútua”.

#### **4 REQUISITOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Boas estratégias de comunicação são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso do negócio. Para Torquato (2015, p. 41), a meta final do processo de comunicação organizacional é gerar consentimento, ou seja, produzir aceitação.

O autor coloca, ainda, que “o volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional”. Por exemplo, se a mensagem tiver uma quantidade grande de informações, tratar de instrumental-técnico (pouco atrativo), for emitida dos níveis superiores para os inferiores (descendente), com pouco retorno (*feedback*), “gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento”. Diversos componentes tecem o processo de comunicação organizacional, tais como:

[...] os fatores humanos; a tecnologia dos canais; a linguagem dos grupos organizacionais; as redes formais versus as redes informais (o boato, os rumores); os sistemas de informação; o sistema de comunicação de massa da organização (mídias impressa e eletrônica), tanto para público interno quanto para públicos externos; a pesquisa do meio ambiente (macrossistema) e o estudo da influência do sistema social sobre o sistema organizacional; o estudo dos impactos tecnológicos sobre a comunicação na organização e a identidade visual (estudo dos símbolos e ícones usados pela organização). (TORQUATO, 2015, p. 53)

Grande parte desses componentes é apresentada, de forma objetiva, pelo PMBOK (2013) como requisitos do processo de comunicação em projetos, a saber: a tecnologia de comunicação disponível; o modelo e os métodos de comunicação; os sistemas de gerenciamento de informações; e as opiniões especializadas.

Esses requisitos “são definidos pela combinação do tipo e do formato das informações necessárias com uma análise do valor dessas informações” (PMBOK, 2013, p. 291). E a sua análise tem o objetivo de determinar as necessidades de informações das partes interessadas (emissor e receptor).

#### **4.1 Tecnologias de Comunicação**

Segundo Torquato (2015), a tecnologia é um dos fatores essenciais para a unicidade do discurso organizacional. Neste ponto, a preocupação do autor é direcionada ao equipamento, ao aparelhamento e a *softwares*.

Para o PMBOK (2013), a tecnologia permite a utilização de diversas técnicas para a transferência de informações entre as partes interessadas; e alguns fatores podem afetar a escolha da tecnologia de comunicação, tais como:

- urgência, frequência e formato das informações;
- disponibilidade e compatibilidade da tecnologia para que possa ser acessada pelos interessados;
- facilidade de uso da tecnologia, de acordo com o perfil dos interessados;
- ambiente organizacional: localização, linguagem e cultura;
- sensibilidade das informações, ou seja, considerar a maneira mais apropriada de comunicar.

Cabe destacar que as tecnologias de informação são importantes facilitadores do processo de comunicação, porém, por si só, não asseguram a comunicação eficaz na organização.

## 4.2 Modelos de Comunicação

O modelo de comunicação apresentado pelo PMBOK contém, basicamente, os mesmos elementos propostos Chiavenato (1999),<sup>8</sup> e a sequência de passos se dá por: codificação, transmissão da mensagem, decodificação, confirmação e *feedback*/resposta.

Como parte do processo de comunicação, o emissor é responsável por transmitir a mensagem, assegurando que as informações comunicadas estão claras e completas, e confirmando que a comunicação foi entendida corretamente. O receptor é responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, compreendidas corretamente e confirmadas ou respondidas de forma apropriada. (PMBOK, 2013, p. 294)

Torquato (2015) destaca que existem outras variáveis que influenciam no processo, como por exemplo:

- a atitude da fonte de comunicação para consigo mesma, para com o receptor e para com os assuntos: atitudes positivas contribuem para o melhor desempenho da comunicação;
- o nível de conhecimento do emissor e do receptor, que pode levar ao sucesso ou ao fracasso do processo de comunicação. Não se trata apenas de domínio temático, mas também da capacidade de entendimento dos envolvidos.

Cabe destacar que nenhum desses componentes do processo pode ser visto de forma isolada. Para que a comunicação aconteça, essas partes precisam estar trabalhando em conjunto, como um sistema (CURVELLO, 2009).

## 4.3 Métodos de Comunicação

A comunicação organizacional movimenta-se, simultaneamente, em três fluxos (descendente, ascendente e lateral) e duas direções (vertical e horizontal) (TORQUATO, 2015).

O fluxo descendente (vertical) é o encaminhamento de mensagens que saem das hierarquias mais altas e descem para as bases da organização. O fluxo ascendente (vertical) é o encaminhamento de mensagem da base para os níveis superiores da organização. Já o fluxo lateral (horizontal) é a troca de mensagens entre departamentos, coordenações, serviços ou pessoas de mesmo nível hierárquico.

---

<sup>8</sup> Modelo apresentado na seção *O Processo de Comunicação*.

Esses fluxos se utilizam de métodos de comunicação, que podem ser classificados da seguinte forma (PMBOK, 2013):

- comunicação interativa: realizada entre duas ou mais partes, com troca de informações multidirecional. É a forma mais eficiente de garantir a compreensão da mensagem e inclui reuniões, telefonemas, videoconferências etc.;
- comunicação ativa: a mensagem é encaminhada para destinatários específicos que precisam recebê-la. Não garante que as informações tenham chegado ou tenham sido compreendidas pelos receptores. Inclui memorandos, relatórios, *e-mails*, boletins informativos etc.;
- comunicação passiva: requer que os destinatários acessem o conteúdo da mensagem a seu próprio critério. Inclui páginas de *intranet*, bancos de dados, repositórios de conhecimento etc.

Dessa forma, o planejamento da comunicação organizacional deve levar em consideração as demandas e características tanto dos fluxos como dos métodos apresentados, de modo a permitir a fluidez da informação e limpeza nos canais formais utilizados.

#### **4.4 Sistemas de Gerenciamento de Informações**

Conforme apresentado, Torquato (2015) coloca a importância da tecnologia na comunicação organizacional direcionada, basicamente, ao equipamento, ao aparelhamento e aos *softwares* que geram, armazenam, processam, traduzem, distribuem e exibem dados.

Já o PMBOK (2013) apresenta que o gerenciamento e a distribuição de informações podem ser feitos por meio de:

- gestão dos documentos físicos e eletrônicos, aplicando-se técnicas arquivísticas de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento;
- gestão de comunicações eletrônicas: uso de *e-mail*, telefone, *intranet*, *websites* etc.;
- *softwares*, portais e ferramentas colaborativas.

Assim, cabe ressaltar que, neste requisito, o PMBOK não trata de sistema informatizado (*software*), mas de um sistema (organização) de gerenciamento de documentos, que pode ser independente da utilização de *softwares*.

#### **4.5 Opinião Especializada**

De acordo com Dornelles et al. (2012, p. 17), uma concepção dinâmica do processo de comunicação prioriza “a opinião pública interna, os espaços de comunicação disponíveis e a possibilidade do diálogo permanente, buscando favorecer a expressão do pensamento organizacional”. Por meio da opinião dos colaboradores internos, a organização obtém cooperação, conquista credibilidade e legitima suas ações.

A opinião interna é tratada, pelo PMBOK (2013), como opinião especializada, fornecida por grupo ou pessoa com conhecimento sobre o assunto. Essa prática se torna fundamental em diversas situações, seja para a tomada de decisão, para a necessidade de ação ou intervenção, para a definição de tempo de duração de ações, entre outros casos.

Essa colaboração pode vir de outras unidades da organização, de consultores, de partes interessadas, de equipes de projetos ou de especialistas no assunto, e tem o objetivo de determinar ações para assegurar que a mensagem correta seja comunicada às pessoas certas e no tempo certo.

Cabe ressaltar que os requisitos aqui apresentados não são colocados de forma exaustiva pelos autores referenciados, nem pelo PMBOK (2013). Além disso, não são restritos apenas à gestão de projetos, podendo ser adaptados e aplicados a processos de comunicação para as demais atividades da organização.

Os tópicos a seguir apresentam um breve histórico sobre o projeto de modernização da gestão de documentos e da informação do Ministério da Fazenda e a análise dos dados coletados neste estudo.



## **5 O PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS E DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

O Ministério da Fazenda tem como principal competência a formulação e a execução da política fiscal e tributária do país, e sua estrutura regimental<sup>9</sup> engloba: quatro órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro, sete órgãos específicos singulares, onze órgãos colegiados e, ainda, onze entidades vinculadas: três autarquias, quatro empresas públicas e quatro sociedades de economia mista.<sup>10</sup>

Esses órgãos formam um conjunto heterogêneo e complexo na estrutura do Ministério, pois possuem: relativo grau de autonomia de gestão; naturezas distintas; tamanho, complexidade e forma de organização variáveis; diferentes níveis de maturidade em gestão; e diferentes estruturas de carreiras e políticas de incentivo.

A complexidade da estrutura do MF gera problemas de gestão organizacional, que afetam diretamente seus pilares de administração: pessoas, processos, sistemas e infraestrutura. E com o objetivo de melhorar a governança sobre as suas ações, foi concebido, em 2011, o Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF) que, dentre outros aspectos, introduziu a ferramenta de gestão de projetos estratégicos em âmbito corporativo.

No mesmo ano, foi publicada a Lei nº 12.527, de 18 de novembro, conhecida como Lei de Acesso à Informação, que apontou aos órgãos públicos a necessidade de racionalizar os procedimentos de gestão de documentos, a fim de garantir que o cidadão tenha acesso às informações públicas. Tendo em vista a maior visibilidade das ações de gestão documental, foi criado, dentro do portfólio do PMIMF, um Projeto Estratégico Corporativo (PEC) para a implementação de uma política de gestão de documentos e da informação (PGDI) no órgão.

---

<sup>9</sup> Decreto nº 7482, de 16 de maio de 2011.

<sup>10</sup> Organograma do Ministério da Fazenda disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/organograma-1.jpg/view>>.

O projeto em questão teve início em 2012, com previsão de término em dezembro de 2017, e contempla um conjunto de ações voltadas à modernização de processos de trabalho, à definição de instrumentos arquivísticos, à definição de requisitos para desenvolvimento/melhorias do sistema eletrônico de gestão de documentos, e à capacitação de servidores, levando em consideração a heterogeneidade e complexidade do órgão. Sua gestão é de responsabilidade da Coordenação-Geral de Recursos Logísticos (COGRL)<sup>11</sup>.

A execução desse projeto tem como foco possibilitar o controle da produção, do uso, da política de sigilo e da destinação adequada dos documentos, assegurando, assim, a preservação e o acesso àqueles que possuem valor histórico, probatório ou administrativo. Além disso, permitir a devida rastreabilidade da informação produzida pelo Ministério da Fazenda, auxiliando às tomadas de decisão e garantindo à sociedade o devido acesso a informações públicas.

Diante do exposto, o processo de comunicação organizacional utilizado no âmbito do projeto é fator crítico de sucesso para a implementação da PGDI/MF, exercendo grande influência em como as ações são conduzidas.

## **6 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO**

Com base na análise documental e nas informações obtidas por meio de entrevista junto à equipe gestora do projeto de implementação da PGDI/MF, o processo de comunicação no PEC acontece da forma relatada nesta seção.

A partir da informação que se quer passar, a equipe gestora do projeto define quem são os destinatários e os meios de comunicação a serem utilizados. Os meios mais comuns são: *e-mails*, memorandos circulares, boletins informativos e notícias nos portais de *internet* e *intranet*.

---

<sup>11</sup> Unidade subordinada à Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA) da Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda. Tem como atribuições legais propor políticas, procedimentos e padrões para suporte à programação, organização, acompanhamento, controle, implantação e manutenção das atividades relacionadas à gestão de documentos no Ministério da Fazenda, de acordo com a Portaria MF nº 144, de 27 de abril de 2016, e com a Portaria SPOA nº 279, de 10 de junho de 2014.

A mensagem é elaborada pela própria equipe em linguagem simples e adequada ao meio de comunicação definido e ao público a quem se destina. Na maioria das vezes, a mensagem original é adaptada para ser enviada também por outros meios, a fim de alcançar o maior público interessado possível.

Pelo fato de o MF possuir uma grande quantidade de órgãos descentralizados em toda a extensão territorial do Brasil,<sup>12</sup> as mensagens são enviadas, em regra, aos órgãos fazendários centrais (GMF, SE, PGFN, SRFB etc.), que têm a responsabilidade de retransmiti-las internamente às suas unidades da forma mais conveniente.

Somente no caso das SAMFs as mensagens são encaminhadas diretamente pela equipe do projeto para os responsáveis dos setores envolvidos, uma vez que essas unidades descentralizadas são subordinadas à SPOA e, portanto, a COGRL possui contato contínuo. Da mesma forma, os servidores que recebem as mensagens têm a responsabilidade de retransmiti-las às equipes envolvidas.

A partir do envio da mensagem, alguns meios permitem saber se os destinatários receberam a informação, mas os efeitos que ela gera são pouco conhecidos pela equipe do projeto, pois um número muito pequeno de destinatários – ou muitas vezes nenhum – dá retorno (*feedback*).

## **7 OS REQUISITOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO**

Com base nos requisitos essenciais do processo de comunicação organizacional descritos na literatura, esta seção apresenta o relato da equipe gestora do projeto de implementação da PGDI/MF e os resultados obtidos da aplicação de questionário aos servidores envolvidos.

---

<sup>12</sup> Unidades descentralizadas da SPOA (Superintendências de Administração – SAMFs), da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e da Receita Federal do Brasil (RFB).

## 7.1 Tecnologias de Comunicação

Quanto à tecnologia utilizada para a transferência de informações, a equipe gestora do projeto tem à disposição as seguintes ferramentas: correio eletrônico institucional, sistema Comprot<sup>13</sup>, portal de *intranet* da SPOA e portal do PMIMF<sup>14</sup>. O uso do correio eletrônico e da *intranet* são os mais comuns, pois são os mais rápidos e de menores custos.

Em resposta ao questionário aplicado, 93% dos servidores envolvidos no projeto informaram que o *e-mail* institucional é o principal meio pelo qual costumam receber as informações da COGRL relativas às atividades de gestão documental, e é também o meio mais utilizado para compartilhar as mensagens com as respectivas equipes.

Os demais meios mais citados para o recebimento das informações foram a *intranet* da SPOA (54%) e informativos (41%). Apenas 28% informaram receber as mensagens e materiais por meio da chefia imediata.

Noventa e oito por cento dos servidores afirmaram acessar o *e-mail* institucional diariamente, mas apenas metade costuma entrar na *intranet* da SPOA com a mesma periodicidade. Já quanto ao portal do PMIMF, apenas 7% dos servidores têm o hábito de acessá-lo semanalmente. A maioria (63%) informou que o acessa somente quando necessário, e os demais (30%), nunca o acessaram.

Ainda sobre a *intranet* da SPOA, mais de 58% dos servidores informaram que a ferramenta é usada frequentemente como fonte de informação e que o conteúdo disponível é relevante para a execução das atividades de gestão documental. Ademais, concordam que o portal é usado como apoio ao compartilhamento de informações com outras unidades e que facilita o processo de comunicação entre os órgãos fazendários.

---

<sup>13</sup> O Sistema de Comunicação e Protocolo (Comprot) é o sistema oficial para a tramitação de documentos e processos no Ministério da Fazenda, bem como para a produção de documentos oficiais (memorandos, ofícios, notas técnicas etc.).

<sup>14</sup> Portal do PMIMF: <<http://www.pmimf.fazenda.gov.br/>>.

Em relação aos *softwares* para a transferência de informações, não há um padrão utilizado no âmbito do Ministério. Para a comunicação por meio de correio eletrônico institucional, por exemplo, 89% dos servidores utilizam o ExpressoBR<sup>15</sup>; mas uma grande quantidade se utiliza, ainda, de uma segunda ferramenta, seja o Mozilla Thunderbird<sup>16</sup> (33%) ou o Microsoft Outlook<sup>17</sup> (30%).

As suítes de *softwares* para escritório utilizadas também são distintas entre os servidores. Para a criação e edição de documentos, há aqueles que utilizam o Microsoft Office (63%) e aqueles que se utilizam do LibreOffice<sup>18</sup> (37%).

Pelo fato de haver utilização de *softwares* distintos para a execução de atividades correlatas, a comunicação entre as unidades eventualmente pode ser prejudicada pelas diferenças entre as ferramentas, pois não são totalmente compatíveis entre si. Assim, não há a garantia de que as mensagens sejam transmitidas e recebidas com integridade.

Além disso, a equipe de projeto relatou que muitas unidades ainda têm problemas de acesso à *internet* devido a restrições de banda larga em suas localidades. Com isso, possuem dificuldade de receber ou de acessar determinados documentos ou mensagens.

## 7.2 Modelo de Comunicação

No que tange ao modelo de comunicação, conforme mencionado, a equipe do projeto é responsável por transmitir a mensagem, garantindo que as informações estejam claras e completas. A confirmação de recebimento se dá por meio do sistema Comprot (no caso de documentos oficiais) ou por *e-mail* automático de leitura. Porém, isso não garante que as informações foram corretamente compreendidas, pois poucos destinatários tem o hábito de responder às mensagens – mesmo aquelas com prazo para manifestação.

---

<sup>15</sup> *Software* desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

<sup>16</sup> *Software* livre criado pela Mozilla Foundation.

<sup>17</sup> *Software* integrante do pacote Microsoft Office.

<sup>18</sup> Suíte de *softwares* livres.

Quanto à decodificação da mensagem pelo receptor, 96% dos servidores avaliaram que compreendem bem o conteúdo recebido da equipe gestora do projeto. Essa avaliação positiva também se reflete quanto à linguagem com a qual as mensagens são escritas (98%), à quantidade de informações em cada uma (96%), ao volume de mensagens enviadas (91%), à tempestividade da informação (93%), aos meios de comunicação mais utilizados (93%) – *e-mail* e *intranet* – e à aplicação prática do conteúdo às atividades relacionadas (87%).

Quanto aos produtos de gestão documental (normas, manuais, cartilhas etc.) elaborados no âmbito do projeto de implementação da PGDI/MF, todos os pontos questionados tiveram avaliação positiva por mais de 91% dos servidores, a saber: a linguagem com a qual os materiais são escritos, o conteúdo apresentado, a estrutura textual, a organização das ideias, os elementos visuais e a aplicação prática às atividades de gestão documental.

Questionados, ainda, sobre o *feedback*, apenas 43% informaram ter o hábito de dar retorno à COGRL sobre a mensagem ou o material recebidos. Essa informação ratifica o que foi relatado anteriormente pela equipe de projeto, que possui dificuldades em obter respostas das unidades envolvidas no projeto.

### **7.3 Métodos de Comunicação**

De acordo com a equipe gestora do projeto, os fluxos de comunicação utilizados são, basicamente, o lateral (horizontal) e o descendente (vertical). O primeiro se refere à troca de mensagens entre unidades de mesmo nível hierárquico, a fim de alinhar as informações e aperfeiçoar as atividades da organização, como por exemplo, a troca de mensagens entre a equipe do projeto (COGRL/SPOA) e a Coordenação de Programação e Logística da Receita Federal (COPOL/RFB).

O fluxo descendente (vertical) se refere ao envio de mensagens que saem das hierarquias mais altas e descem para as bases da organização, a fim de padronizar procedimentos e práticas, como é o caso da comunicação entre a equipe do projeto (COGRL) e as SAMFs. Neste caso, a mensagem segue, primeiramente, para os responsáveis das unidades (Superintendentes e Gerentes de Logística), que a recebem, a interpretam e ficam encarregados de repassar a informação aos demais membros da equipe de documentação. Porém, a equipe gestora do projeto não tem garantia de que a mensagem foi realmente retransmitida a todos os

interessados, pois não costuma haver *feedback* por parte das unidades destinatárias.

Por meio do questionário aplicado, 56% dos servidores informaram sempre compartilhar as mensagens e materiais recebidos da COGRL com a respectiva equipe de trabalho, para conhecimento de todos. Os demais relataram compartilhá-los, porém, de forma eventual. De acordo com mais de 76% dos respondentes, os materiais costumam ter boa aceitação pela equipe e gerar melhorias na execução das atividades de gestão documental.

Referente aos métodos, identificou-se que a comunicação interativa é pouco utilizada (reuniões, telefonemas, videoconferência), pois demandam maior tempo, recursos tecnológicos e envolvem maiores custos. Assim, os métodos mais utilizados são a comunicação ativa (*e-mails*, memorandos, boletins informativos) e a comunicação passiva (páginas de *intranet* e *internet*), que não garantem a compreensão da mensagem pelas unidades envolvidas no projeto.

#### **7.4 Sistema de Gerenciamento de Informações**

Quanto aos procedimentos de gerenciamento e de distribuição de informações no âmbito no MF, estes estão em fase de padronização e normatização, pois fazem parte do escopo do projeto de implementação da PGDI/MF: possibilitar o controle da produção, do uso, da política de acesso e da destinação adequada aos documentos; e permitir a rastreabilidade da informação produzida.

Referente aos *softwares* para gerenciamento de documentos e da informação produzidos, são utilizados pelos servidores, basicamente, o Comprot (91%) e o e-Processo<sup>19</sup> (11%). Além destes, há ainda o PGFNDocs, utilizado apenas no âmbito da PGFN, que também utiliza o e-Processo em seus processos finalísticos. Cabe ressaltar que esses sistemas ainda não possuem integração para que os documentos tramitem entre os órgãos fazendários, o que gera retrabalho nas unidades de protocolo.

---

<sup>19</sup> *Software* para a produção, tramitação e gerenciamento de atos administrativos. É utilizado, basicamente, na Secretaria da Receita Federal do Brasil.

A definição de uma solução de sistema informatizado para o gerenciamento de documentos e da informação no Ministério da Fazenda também faz parte do escopo do projeto, e encontra-se em fase de estudos. Essa solução poderá ser única ou integrada, mas deverá atender a todo o Ministério, bem como ao projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN)<sup>20</sup>.

## 7.5 Opinião Especializada

De acordo com a equipe gestora do projeto, a colaboração por parte das unidades diretamente interessadas (opinião especializada) era muito tênue no início do projeto; porém, tem sido utilizada com mais frequência, pois se notou maior comprometimento por parte dos servidores envolvidos, o que facilita a implantação dos novos procedimentos.

Em regra, essa colaboração acontece por meio de grupos de trabalho e de visitas realizadas pela equipe do projeto às unidades envolvidas que se encontram no Distrito Federal, pela facilidade de acesso e baixos custos. A colaboração das demais unidades descentralizadas é demandada por *e-mail*, tendo em vista a capilaridade do Ministério da Fazenda.

De acordo com os resultados do questionário aplicado, 67% dos servidores informaram que são consultados frequentemente a fim de colaborar com os materiais que estão sendo produzidos; os demais relataram que são consultados eventualmente (26%) ou que nunca são consultados (7%).

Quando consultados, a maioria (76%) informou que avalia o material recebido e responde à equipe de projeto com suas considerações. Questionados se os demais servidores de suas respectivas unidades são convidados e incentivados a colaborar para a melhoria dos materiais, 70% indicaram que o fazem com frequência.

---

<sup>20</sup> O PEN é uma iniciativa da administração pública, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Administração (MP), para a construção de infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, que visa obter melhorias no desempenho dos processos, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação dos usuários e redução de custos.



Grande parte dos servidores (94%) considera muito importante essa colaboração por parte das unidades envolvidas, porém 48% acreditam que os prazos estipulados para resposta nem sempre são suficientes para a análise do material e envio da colaboração. Alguns relataram que isso se deve ao fato de que nem sempre é possível atender aos prazos devido às múltiplas tarefas que executam, ou em períodos como o de fechamento de exercício, por exemplo.

## 8 CONCLUSÃO

A comunicação organizacional é hoje um dos principais fatores críticos de sucesso das instituições e exerce grande influência em como as ações são conduzidas, tanto na esfera pública quanto privada. Dessa forma, o processo de comunicação utilizado na implementação da Política de Gestão de Documentos e da Informação do Ministério da Fazenda, em todo o território nacional, deve ser uma das estratégias de gestão para que se atinjam os objetivos esperados pelo projeto.

Este estudo apresentou os requisitos essenciais do processo de comunicação organizacional encontrados na literatura; descreveu as principais características do processo de comunicação utilizado no âmbito do universo sob análise; e apontou quais e como os requisitos descritos na literatura se evidenciam no âmbito desse projeto.

Com base nas informações apresentadas, pode-se inferir que, em relação à presença ou não dos requisitos essenciais do processo de comunicação no projeto, todos se fazem presentes, contudo, em diferentes níveis na organização.

No que se refere aos requisitos de tecnologias de comunicação, pode-se perceber que o correio eletrônico institucional e a *intranet* da SPOA são as ferramentas mais utilizadas tanto pela equipe gestora do projeto, quanto pelos servidores que trabalham com gestão documental no Ministério. Por meio delas, a informação chega ao destinatário de forma mais rápida e com baixos custos operacionais. Porém, se faz necessário um trabalho junto aos servidores para que acessem a *intranet* com maior frequência, inclusive como ferramenta de apoio às atividades rotineiras.

Para que a transferência de informações entre as partes interessadas seja eficiente, se torna primordial padronizar o uso de *softwares* de correio eletrônico institucional e das suítes para escritório no âmbito do Ministério da Fazenda. A utilização de *softwares* distintos para a execução de atividades correlatas pode, eventualmente, prejudicar a integridade das informações trocadas entre as unidades organizacionais devido às diferenças entre as ferramentas, que não são totalmente compatíveis entre si.

Em relação ao modelo de comunicação, pode-se depreender que os elementos de comunicação estão presentes: codificação, transmissão da mensagem, decodificação, confirmação e *feedback/resposta*. Em geral, os servidores compreendem bem os conteúdos recebidos e avaliaram positivamente a forma com que são escritos e enviados. Porém, existe certa dificuldade em relação ao último elemento, pois menos da metade dos servidores entrevistados informou ter o hábito de dar retorno (*feedback*) à equipe gestora do projeto sobre a mensagem ou o material recebidos. Assim, os efeitos gerados pelas informações enviadas são pouco conhecidos pela equipe do projeto.

No que se refere aos métodos, identificou-se que os fluxos de comunicação utilizados são, basicamente, o lateral (horizontal) e o descendente (vertical), utilizando-se, predominantemente, da comunicação ativa (*e-mails*, memorandos, informativos) e da comunicação passiva (*intranet*).

Pode-se identificar, ainda, que uma pequena parcela de servidores costuma receber as mensagens e materiais por meio de suas respectivas chefias, aos quais cabe receber as informações da equipe de projeto e repassar ao grupo responsável pela execução dos serviços. Isso também pode ser evidenciado pelo alto percentual de servidores que relataram compartilhar informações que recebem com sua respectiva equipe apenas de forma eventual.

Quanto ao gerenciamento e distribuição de informações no âmbito do MF, a padronização de procedimentos faz parte do escopo do projeto de implantação da PGDI e está em desenvolvimento. Em relação aos *softwares* de gerenciamento de informação são utilizados, basicamente, os sistemas Comprot e e-Processo, atualmente sob estudo para a definição de uma solução única ou integrada para todo o MF e adequação ao projeto Processo Eletrônico Nacional.

Referente à opinião especializada, a maioria dos servidores considera muito importante a colaboração por parte das unidades envolvidas no momento do desenvolvimento de novos produtos do projeto, e grande parte informou avaliar o material recebido e encaminhar suas considerações à COGRL, sempre que possível. Contudo, se faz necessário reavaliar os prazos estipulados para resposta, pois se tornam curtos em alguns casos.

Dessa forma, pode-se concluir que, de maneira geral, a avaliação dos servidores em relação ao processo de comunicação do projeto é positiva, apesar das dificuldades enfrentadas pela equipe gestora para atingir o público-alvo, tendo em vista que as ações perpassam toda a estrutura da administração direta do Ministério da Fazenda. Além dos ajustes necessários apresentados, os casos isolados que foram relatados durante a coleta de dados junto aos servidores poderão ser tratados individualmente pela equipe gestora do projeto, a fim de melhorar o processo de comunicação e o desempenho das atividades de gestão documental nas unidades envolvidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEREDO, Tiago A. C. **O processo de comunicação dentro da empresa.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-decomunicacao-dentro-da-empresa/56412/>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. **Revista Latino Americana de Ciencias de La comunicaci3n**, n. 10, p. 52-62, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/viewFile/82/80>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

BRASIL. Decreto nº 7482, de 16 de maio de 2011. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Fazenda.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7482.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7482.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria Executiva. **Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda:** sobre o programa. Disponível em: <<http://www.pmimf.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda. **Plano de gerenciamento do projeto 201216:** modernização da gestão documental e da informação no Ministério da Fazenda. 2014. 40 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Portaria nº 144, de 27 de abril de 2016. **Aprova o regimento interno da Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 29 abr. 2016. Seção 1, página 18.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Makron Books, 1999. 648 p.

CURVELLO, João J. A. **A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema.** Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/193/293>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradutor: Lenke Peres. Rio de Janeiro : Campus, 1998. 237 p.

DORNELLES, Maria G. et al. **Relações públicas:** planejamento e comunicação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012. 134 p.

MATOS, Gustavo G. de. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. 157 p.

OLIVERIO, Marcio. **Você precisa comunicar ou informar?** Disponível em: <<http://www.institutojetro.com/artigos/comunicacao-e-marketing/voce-precisacomunicar-ou-informar.html>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013. 567 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015. 209 p.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradutor: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010. 96 p.

Daniele Cristina Basso Uno  
Analista Técnico-Administrativo no Ministério da Fazenda.  
Especialista em Administração/Marketing.  
daniele.uno@fazenda.gov.br  
dani\_basso@yahoo.com.br