

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO MIDIÁTICA

Elton Amaro Rodrigues Mateus

A Comunicação Organizacional e o atendimento ao público - via 0800, no  
Departamento de Água e Esgoto de Bauru.

Bauru - SP  
2013

Elton Amaro Rodrigues Mateus

A Comunicação Organizacional e o atendimento ao público - via 0800, no  
Departamento de Água e Esgoto de Bauru.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, campus de Bauru, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação Midiática, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy.

Bauru – SP  
2013

Mateus, Elton Amaro Rodrigues.

A Comunicação Organizacional e o Atendimento ao  
Público via 0800, no Departamento de Água e Esgoto de  
Bauru / Elton Amaro Rodrigues Mateus, 2013.

196 f.

Orientador: Maria Teresa Miceli Kerbauy

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual  
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação,  
Bauru, 2013

- Comunicação Organizacional. 2. Administração  
Pública. 3. Relações Públicas. I. Universidade Estadual  
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação.  
II. Título.

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ELTON AMARO RODRIGUES MATEUS, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICACAO DE BAURU.**

Aos 29 dias do mês de agosto do ano de 2013, às 08:00 horas, no(a) Auditório dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. MARIA TERESA MICELI KERBAUY do(a) Departamento de Antropologia, Política e Filosofia / Faculdade de Ciencias e Letras de Araraquara, Profa. Dra. MARIA APARECIDA FERRARI do(a) Departamento de Ciências Da Comunicação / Universidade de São Paulo, Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ELTON AMARO RODRIGUES MATEUS, intitulado "Comunicação organizacional e o atendimento ao público - via 0800, no Departamento de Água e Esgoto de Bauru". Após a exposição, o discente foi arguido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: *aprovado* . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

  
Profa. Dra. MARIA TERESA MICELI KERBAUY  
Profa. Dra. MARIA APARECIDA FERRARI  
Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO

## **ELTON AMARO RODRIGUES MATEUS**

### **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O ATENDIMENTO AO PÚBLICO – VIA 0800, NO DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO DE BAURU.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, campus de Bauru, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação Midiática.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy  
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista  
“Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru (SP)

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari  
Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo,  
campus de São Paulo (SP)

Profa. Dra. Roseane Andrello  
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista  
“Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru (SP)

Bauru  
2013

**2013:** Ano Internacional de Cooperação  
pela Água - UNESCO

## **AGRADECIMENTOS**

Foram momentos de profunda incerteza e intensos questionamentos, mas nunca, em momento algum faltou a amizade! Aqui, a gratidão transborda...

À Professora Maria Teresa Miceli Kerbauy, pela oportunidade da convivência, da companhia nesse tempo e por fazer o resultado valer todo o esforço!

Ao Departamento de Água e Esgoto de Bauru/SP – lugar de grandes projetos e gente guerreira: pela especial contribuição e possibilidade para o crescimento pessoal e o profissional.

Ao meu pai Amaro Mateus, minha mãe Teresa Ap. Rodrigues Mateus, Elder, Carla, Éricka, César: Família Mateus...por toda a paciência e compreensão! Obrigado.

Miguel Mateus: por aceitar o fato do tio não conseguir sair por causa de mais um livro que apareceu...

Carlos Zulian: por me acompanhar e apoiar em todos os momentos dessa caminhada.

Aos amigos da Turma 2011/2013 do Programa de Pós-Graduação FAAC/UNESP – por todas as situações, vocês serão sempre presentes nas memórias de um tempo bom!

A todos os meus professores! Nada disso existiria se não fosse pelo incentivo e inspiração...

MATEUS, Elton Amaro Rodrigues. **A Comunicação Organizacional e o atendimento ao público - via 0800, no Departamento de Água e Esgoto de Bauru.** 2013. 196 pág. Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). Bauru, SP.

## RESUMO

Este trabalho busca associar os conceitos de Administração Pública, Comunicação Organizacional e Pública enquanto facilitadores para a legitimação e consolidação da reputação e identidade das organizações públicas à partir das abordagens e princípios de gestão aplicados, sob o viés da Excelência em Relações Públicas, cidadania, transparência e discussão pública dos assuntos de interesse público, entre outros. Trata-se de estudo e investigação qualitativa sobre como se desenvolve o atendimento ao consumidor – via serviço telefônico gratuito (0800) – da autarquia municipal de saneamento de Bauru/SP, o Departamento de Água e Esgoto de Bauru para, a partir de entrevistas junto aos 12 (doze) funcionários da área de atendimento, verificar a percepção sobre como a gestão da comunicação pode favorecer a tarefa administrativa da organização, associada a outras abordagens, tendo como premissa a noção de comunicação enquanto possibilidade para a adaptação e enfrentamento ao atual contexto social, às exigências e expectativas dos públicos. Como resultados, ficou demonstrada a inexistência de políticas específicas para a comunicação da autarquia, o distanciamento de um modelo administrativo gerencial, bem como a identificação das consequências desse aspecto – na percepção dos servidores – para o Setor de Atendimento ao Público e a autarquia como um todo, enquanto organismo cuja função é a prestação de serviços essenciais para a população – água e esgoto.

**Palavras Chave:** Comunicação Estratégica, Administração Pública, Comunicação Pública, Comunicação Organizacional.

MATEUS, Elton Amaro Rodrigues. **Organizational Communication and Customer Service - via 0800, at the Department of Water and Sewerage from Bauru.** 2013. 196 p. Master degree essay (Master Degree on Communication). Faculty of Architecture, Arts and Communication os the São Paulo State "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). Bauru, SP.

## ABSTRACT

This report tries to associate the concepts of Public Administration, Organizational and Public Communication as facilitators aiming the reputation legitimization and consolidation and to identify the public organizations from applied management principles and approaches, under the Excellence of Public Relations, Citizenship, transparency and public discussion about public interests, among others. It is a study and qualitative research on how to develop customer service - by toll free (0800) - in a local sanitation authority in Bauru / SP, the Department of Water and Sewerage of Bauru so that, from interviews with twelve (12) employees of the service area, it is possible to verify perceptions about the management of communication can facilitate the administrative task of the organization, combined with other approaches, taking as its premise the notion of communication as a possibility to adapt and cope with the current context social demands and expectations of the public. As results, it was demonstrated the absence of specific policies for the communication of the municipality, the administrative distance of a managerial model as well as the identification of the consequences of this aspect - the perception of the servers - for the Public Sector Service and the municipality as a whole , as a body whose function is to provide essential services to the population - water and sewer.

**Keywords:** Strategic Communication, Public Administration, Public Communication, Organizational Communication.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

### FIGURAS

<b>Figura 01.</b> Organograma geral da alta hierarquia do Departamento de Água e Esgoto de Bauru	81
<b>Figura 02.</b> Organograma da Divisão de Assuntos Jurídicos	81
<b>Figura 03.</b> Organograma da Divisão Administrativa	82
<b>Figura 04.</b> Organograma da Divisão Financeira	82
<b>Figura 05.</b> Organograma da Divisão Técnica	83
<b>Figura 06.</b> Organograma da Divisão de Planejamento	83
<b>Figura 07.</b> Organograma da Divisão de Produção e Reservação	84
<b>Figura 08.</b> Organograma da Divisão de Apoio Operacional	84
<b>Figura 09.</b> Site institucional do Departamento de Água e Esgoto de Bauru	95
<b>Figura 10.</b> Menu disponibilizado no site do DAE – Linha 01	96

### QUADROS

<b>Quadro 01.</b> Princípios das Relações Públicas segundo o “ <i>Excellence Study</i> ”	62
<b>Quadro 02.</b> Modelos de Relações Públicas	63
<b>Quadro 03.</b> Tipologia de Serviços de Atendimento ao Consumidor segundo a função.	73
<b>Quadro 04.</b> Cargo efetivo	109
<b>Quadro 05.</b> Formação/Escolaridade dos entrevistados	110
<b>Quadro 06.</b> Tempo que trabalha na empresa	111
<b>Quadro 07.</b> Idade dos atendentes	111
<b>Quadro 08.</b> Avaliação sobre o funcionamento do DAE, em termos administrativos.	113
<b>Quadro 09.</b> Avaliação do funcionamento do DAE em termos de comunicação	114
<b>Quadro 10.</b> O modelo administrativo e as expectativas dos atendentes e da população	115
<b>Quadro 11.</b> Reclamações mais recorrentes em relação ao DAE	116
<b>Quadro 12.</b> Sobre a como diminuir as reclamações recebidas.	116
<b>Quadro 13.</b> A influência da comunicação interna nas ações no atendimento ao público.	118
<b>Quadro 14.</b> Como funciona o atendimento telefônico do DAE – o processo.	119
<b>Quadro 15.</b> Avaliação sobre o formato atual do atendimento.	120
<b>Quadro 16.</b> Sobre a avaliação do atendimento.	121
<b>Quadro 17.</b> Os públicos do Departamento de Água e Esgoto de Bauru.	122
<b>Quadro 18.</b> Sobre existência de diferenciação entre os públicos e prioridades.	123
<b>Quadro 19.</b> Público a serem priorizados para facilitar o atendimento	124
<b>Quadro 20.</b> A estrutura do Setor de Atendimento ao Público do DAE.	125
<b>Quadro 21.</b> A estrutura é ideal?	126
<b>Quadro 22.</b> Existência de projeto de modernização ou adequação	126

<b>Quadro 23.</b> Percepção sobre a comunicação no DAE	130
<b>Quadro 24.</b> A cultura do DAE e a comunicação	131
<b>Quadro 25.</b> O ideal em termos de comunicação no DAE	132
<b>Quadro 26.</b> Formas de geração e disseminação de informações na organização	133
<b>Quadro 27.</b> As informações para o Setor de Atendimento	135
<b>Quadro 28.</b> Como o DAE se comunica internamente?	137
<b>Quadro 29.</b> O <i>feedback</i> do Setor de Atendimento.	138
<b>Quadro 30.</b> O DAE se comunicar bem internamente?	139
<b>Quadro 31.</b> Sobre a existência de objetivo para a comunicação no DAE.	140
<b>Quadro 32.</b> Qual deve ser o objetivo dessa comunicação?	141
<b>Quadro 33.</b> Instância onde é definida a política de comunicação da organização.	142
<b>Quadro 34.</b> A maneira que os dirigentes percebem a comunicação no DAE.	143
<b>Quadro 35.</b> Subordinação hierárquica do Setor de Atendimento.	144
<b>Quadro 36.</b> A tomada de decisões no Setor de Atendimento.	145
<b>Quadro 37.</b> A participação dos funcionários do Setor.	146
<b>Quadro 38.</b> Relacionamentos internos favorecidos pela participação.	147
<b>Quadro 39.</b> Sobre a existência de programa de comunicação no DAE.	149
<b>Quadro 40.</b> Sobre as formas de geração das informações internas.	150
<b>Quadro 41.</b> Como uma área específica de Comunicação pode contribuir com o atendimento ao público?	150
<b>Quadro 42.</b> Sobre a existência de um programa de capacitação e treinamento.	152
<b>Quadro 43.</b> O Setor de Atendimento e a suficiente disponibilidade de informações.	153
<b>Quadro 44.</b> A associação de um Relações Públicas e um programa de comunicação contribuiria com o trabalho do atendimento ao público?	154
<b>Quadro 45.</b> A percepção sobre os consumidores.	155
<b>Quadro 46.</b> Satisfação no ambiente organizacional	156
<b>Quadro 47.</b> Você está satisfeito com o seu trabalho?	157
<b>Quadro 48.</b> Qual o fator que mais contribui para a satisfação/insatisfação?	159
<b>Quadro 49.</b> A importância dos serviços prestados à população	160
<b>Quadro 50.</b> A maior expectativa da população em relação ao DAE	161
<b>Quadro 51.</b> Pressões externas	162
<b>Quadro 52.</b> As pressões, o Setor de Atendimento e as expectativas da população	164
<b>Quadro 53.</b> Atitudes os dirigentes em relação às pressões.	165
<b>Quadro 54.</b> A) Transparência	166
<b>Quadro 55.</b> B) Democracia	167
<b>Quadro 56.</b> C) Interesse Público	168
<b>Quadro 57.</b> D) Planejamento	170
<b>Quadro 58.</b> E) Estratégia	171
<b>Quadro 59.</b> Sugestões ou considerações a respeito do contexto/temas abordados.	175

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS UTILIZADAS NO TRABALHO**

DAE – Departamento de Água e Esgoto de Bauru.

STAP – Setor de Atendimento ao Público.

R-4 – Regional 04 do DAE – Bauru, Jardim Cruzeiro do Sul.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO PÚBLICA</b>	29
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.1.1 Administração Pública no Brasil p Aspectos e influências históricas	29
2.1.2 A Administração Pública e as Constituições Brasileiras	31
2.1.3 Os modelos da Administração Pública no Brasil e as Reformas Administrativas	42
2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA	47
<b>3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	53
3.1 Comunicação Organizacional e o contexto atual	53
3.2 Comunicação Organizacional e Relações Públicas em pesquisa	57
3.3 As Relações Públicas e os “ <i>Excellence Study</i> ”	61
3.4 Modelos de Relações Públicas	63
3.5 A estrutura organizacional, a satisfação do funcionário e a cultura da organização	66
3.6 Atendimento ao Público – definições e estratégias	69
<b>4. O DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO DE BAURU - DAE</b>	75
4.1 O Departamento de Água e Esgoto de Bauru - serviço de saneamento	75
4.1.1 Categorização das práticas comunicacionais em função dos públicos	86
4.1.1.1 Práticas comunicacionais exclusivas para o público interno	87
4.1.1.2 Práticas comunicacionais voltadas para o público externo	93
4.2 O Setor de Atendimento ao Público	102
<b>5. O ATENDIMENTO TELEFÔNICO AO PÚBLICO VIA 0800</b>	104
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	178
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	184
<b>ANEXOS</b>	189

## INTRODUÇÃO

A promulgação da Constituição Federal (CF), em 1988, abriu caminhos para dar sustentação ao exercício da informação, do direito de comunicar, e a um maior acesso aos entes públicos da federação. Mas foi o Código de Defesa do Consumidor, criado com a aprovação da Lei 8078, de 11 de setembro de 1990, que possibilitou o evidenciar da temática, segundo Lopes (2002, p. 89), com:

- a importância dada ao tema pela imprensa;
- o surgimento dos primeiros projetos de leis, específicos ao assunto;
- a criação de associações civis e entidades governamentais de defesa do consumidor.

A Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998 foi outro instrumento legal que institucionalizou a “participação do usuário na Administração direta e indireta”, sendo que o Artigo 3º especificamente, reviu o Artigo 37 da CF, ao impor à Administração Pública atenção quanto às questões voltadas para as reclamações relativas à prestação de serviços público em geral, a avaliação interna e externa da qualidade dos serviços, a permissão de acesso aos registros administrativos e a disciplina contra o exercício abusivo ou negligente na administração pública. Mais recentemente, a Lei 12527 de 18 de novembro de 2011 complementou o acesso previsto no Artigo 37 da CF, tratando de forma mais aprofundada a questão da publicidade e acesso às informações dos órgãos públicos de todas as esferas de atuação, e ficou conhecida como a Lei da Transparência.

Esse novo contexto legal e social no Brasil, representa um tempo de descobertas gerenciais e aperfeiçoamento das ferramentas que se desenvolveram e atualmente se apresentam como importantes instrumentos para a manutenção do diálogo entre o Estado e a sociedade. Vieira (2004) afirma que:

A intensificação da competição global tem imposto às organizações novas formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica impõe uma nova dinâmica de gestão. Os avanços apontam para a necessidade da gestão da organização como um todo e seu relacionamento externo com a sociedade. Esta questão passou a ser estratégica para as organizações que buscam se afirmar em ambiente cada vez mais competitivo. Considerada essencial, tornou-se grande desafio para o sucesso das organizações modernas, intensificando-se na medida em que elas agora se incorporam às diretrivas

deste novo século (VIEIRA, 2004, p. 19).

Dentro desse conjunto novas formas de trabalho são requeridas e, também segundo Vieira (2004, p. 24), a “análise das formas existentes de comunicação, considerando que a falta de gestão do conhecimento e da comunicação pode gerar resultados inadequados”.

Para Torquato (2002, p. 9), as mudanças sociais geradas pela sociedade organizada em torno da satisfação de pontos de vista e interesses fez com que “as organizações, tanto privadas quanto públicas”, finalmente se descobrissem como entes integrantes da sociedade e assim “descobrem na comunicação a ferramenta para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios”.

O serviço público não deveria, portanto, estar excluído desse processo de adequação e desenvolvimento. Daí, que o “desenvolvimento, os avanços técnico-científicos e tecnológicos vêm demandando das instituições públicas novas respostas no que se refere à melhoria dos serviços prestados à sociedade” NOGUEIRA (2004, p.01). Essas proposições sugerem uma re-significação da postura do Estado, tanto em termos de adaptação às exigências do novo cenário econômico de mercado quanto ao de tecnologias e necessidade de proporcionar novas formas de acesso dos cidadãos aos assuntos de interesse público – uma nova perspectiva se abriu para a comunicação e para o exercício democrático, com a criação de novas arenas de discussão eletrônicas.

Sob essa ótica, cabe também destacar a função estratégica atribuída aos serviços de atendimento ao consumidor (SAC), enquanto instâncias organizacionais, operando como um sistema capaz de adaptar-se, “pois é pela importação e transformação de dados obtidos dos consumidores que a organização consegue adaptar produtos ou serviços em busca de melhorias, caracterizando a mudança e o desenvolvimento organizacionais” (LOPES, 2002, p. 93).

Nesse sentido, coube então, à Administração Pública, enquanto a “fase do governo que consta da cooperação ordenada de pessoas, mediante o planejamento, organização [...] para a realização dos fins do sistema político” (AMATO, 1971, p. 15), adequar-se para alcançar tal finalidade, alterando seu perfil para superar a crise que se estabeleceu em relação aos fenômenos tecnológicos e decorrentes da

globalização.

A comunicação veiculada em uma organização está inserida no contexto das suas funções administrativas, como forma sistematizada de estabelecer relações tanto internas quanto externas, e também proceder às diversas atividades para o desenvolvimento de seus negócios no mercado. Para Pinho (2006, p. 29) a fusão dessas diferentes variáveis que moldam as diferentes culturas organizacionais, “a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto e complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno (a chamada cultura organizacional) como externo”. É cabível aqui estabelecer e considerar que as organizações, enquanto organismos dinâmicos, são influenciados pelos indivíduos que a compõem, ou, como propõe Ferrari (2002, p. 147) são “uma construção social coletiva dinâmica compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos”.

Essa interação, impõe a observarmos a existência de um fluxo contínuo entre a organização e seus públicos, num diálogo constante com a sociedade, ao que propõe Marchiori (2008):

O sucesso de uma empresa está primeiramente em sua instância interna, nas habilidades de comunicação de que ela dispõe, na conversa que ela trava com seu público. Em um segundo momento, essas habilidades podem ser projetadas externamente, em razão de a empresa estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos. (MARCHIORI, 2008, p. 227)

Assim, a comunicação organizacional também assume o papel estratégico: auxiliar às organizações nos processos de comunicação, contemplando e partindo do interno para melhor se relacionarem com o externo, afinal, “o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando seus negócios” (FREITAS, 1997, p. 42).

No que se refere às organizações públicas, cabe reservar espaço para as peculiaridades e características da empresa pública, enquanto agentes de prestação de serviços à sociedade em geral. Wels (2009, p. 03) destaca aspectos como “transitoriedade dos cargos públicos; às políticas de pessoal; ao gerenciamento das finanças; aos projetos de desenvolvimento econômico e social; assim como ao atendimento e proteção dos interesses públicos (bem-estar público)”.

A saída para a obtenção de eficácia da comunicação das organizações seria a adoção de conceitos e aplicações do planejamento, da gestão e dos pensamentos estratégicos. Sobre este aspecto Kunsch (2006) propõe que:

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações. Essas são, em síntese, as etapas principais para se estabelecer e realizar um planejamento estratégico. (KUNSCH, 2006, p. 06)

Assim, a partir dessas colocações e sob a possibilidade de associação de conceitos relacionados (Comunicação Organizacional, Comunicação Pública, Gestão e Estratégia) é que se desenvolveu o presente projeto, porém, mais especificamente em função da pesquisa da Comunicação Organizacional, vale acrescentar o que propõe Marcondes Filho (2008 apud CURVELLO, 2009, p. 112) ao afirmar que à pesquisa comunicacional cabe o dever de “posicionar-se exatamente no momento em que ocorre a comunicação: é no durante que a investigação pode ganhar maior concretude, pode captar os sinais emitidos, as transformações sofridas, as inter-relações, as trocas, o fenômeno como um todo.”

A partir dos aspectos descritos, sob a ótica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, tendo por objeto o Setor de Atendimento ao Público (serviço de 0800), pretendeu-se verificar como estão traçadas as estratégias de comunicação voltadas para a atuação da empresa frente à comunidade (interna e externamente), ou seja, de que forma os fluxos comunicacionais são gerenciados internamente – se de maneira estratégica ou operacional – para facilitar o acesso, obtenção das informações e atendimento das demandas surgidas na área de atendimento telefônico.

Por tratar-se de estudo teórico-prático, esta pesquisa parte da hipótese de que a adequada estruturação e gerenciamento dos fluxos comunicacionais da empresa – frente à comunicação interna e externa – contribuem efetivamente e facilitam a atuação do serviço de atendimento ao público, via 0800, que objetiva a prestação de serviços à comunidade.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o processo de trabalho e as percepções dos integrantes do Setor de Atendimento ao Pùblico do Departamento de Água e Esgoto de Bauru – DAE, propondo adequações quando necessárias, frente às dificuldades identificadas pela área em relação à comunicação na autarquia. Já os objetivos específicos foram:

- Desenvolver estudo exploratório das ferramentas disponibilizadas ao público para o acesso à organização, enquanto prestadora de serviços essenciais (saneamento).
- Analisar como se dá a estratégia de funcionamento do serviço de atendimento telefônico, via 0800 – Setor de Atendimento ao Pùblico, frente às informações/reivindicações recebidas, ou seja, as necessidades da população usuária dos serviços disponibilizados.
- Verificar a percepção dos atendentes em relação a conceitos como democracia, cidadania, transparéncia, discussão pública dos assuntos de interesse público, em função das possibilidades das Relações Pùblicas.

As obras utilizadas para embasar e fundamentar teoricamente o trabalho serviram para obtenção de informações sobre a temática do trabalho, ou seja, Administração, Administração Pùblica, Comunicação Pùblica, Organizacional, bem como a questão do Planejamento Estratégico. Além dos livros, também foram consultados periódicos, documentos eletrônicos e publicações abordando os temas. Essa etapa da pesquisa teve início no primeiro semestre de 2011, com a classificação por assunto, de acordo com os enfoques propostos pelos autores selecionados, de forma a facilitar a orientação e o estabelecimento dos aspectos relevantes e que ofereceram maior possibilidade de exploração e discussão no decorrer do trabalho.

Os aspectos teóricos do trabalho foram basicamente fundamentados em literatura que aborda os diferentes aspectos relacionados à Administração Pùblica e Geral, Comunicação Pùblica, Governamental, Organizacional, bem como suas ferramentas, aplicações e benefícios obtidos, a partir da utilização sistêmica e estratégica pelo profissional das Relações Pùblicas, além de documentos eletrônicos.

Dessa maneira, a seção da Administração Pùblica foi desenvolvida a partir

das abordagem contidas em:

- BRESSER PEREIRA; SPINK (2006): obra em que são concentradas reflexões sobre os aspectos histórico, político e social do processo de transição entre a burocracia estatal e a administração gerencial em diversos países do mundo, dos quais os mais significativos são a Inglaterra, Nova Zelândia e Estados Unidos. Além de propor questionamentos sobre os modelos adotados internacionalmente, o livro também analisa a questão na América Latina que na contramão dos demais continentes viveu particular período político, de autoritarismo e ditaduras, o que representou um longo tempo de estagnação, na contramão do que ocorria: abertura política e econômica, reformas administrativas do aparelho Estado em busca de maior eficiência, descentralização institucional, todos acelerados pelo movimento causado pelo processo de globalização recente. Associado a este, a crise financeira foi outro fator que contribuiu para a revisão e reformas do Estado em vários países no mundo, o que é desenvolvido pelos autores com a criteriosa observação das características locais e o contexto no qual foram implementadas, seja sob a abordagem neoliberal, seja socialdemocrata. Mais especificamente em relação ao Brasil, Bresser Pereira, aborda os movimentos de reforma que ocorreram em diversos momentos históricos do país, tendo cada um deles, contribuído com dispositivos legais, administrativos e com práticas, para o mas recente e significativo, implantado a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, para adequação de modelos à abordagem gerencial, com base na descentralização e maior governança do Estado, no controle dos resultados, na competição administrativa e no controle social direto.

- Em COSTIN (2010), a autora aponta o processo da gestão pública – a partir de sua experiência e vivência na Administração Pública Federal, como opção para o aperfeiçoamento das instituições em nível federal, estadual e municipal, além de promover um intenso levantamento histórico sobre a transição entre a simplicidade do Estado colonial brasileiro até o estabelecimento do complexo aparelho público moderno. Nesse aparelho inchado, que o Estado foi obrigado a desenvolver para o atendimento de atividades cada vez mais diversas, com capacidade de investimento cada vez menores, tem-se um dos impulsos determinantes da crise que impôs a reformulação da gestão pública no mundo. O aspecto financeiro tem uma seção

específica no livro, quando são abordados temas como orçamento, finanças públicas e impostos, estes, tão necessários à máquina pública, da mesma forma que outros temas atuais como as relações de trabalho no serviço público, administração de materiais/logística, relações e parcerias público/privadas, que são fatores sempre impactados e contemplados nas tentativas de reforma administrativa do Estado.

- PASCARELLI FILHO (2011) aborda o paradigma do desenvolvimento pelo qual a Administração Pública se viu imersa, principalmente no aspecto do município, após da federalização proposta pela Constituição de 1988, onde os municípios passaram a ser considerados também como agentes de desenvolvimento endógeno do Estado brasileiro. Propondo reflexões sobre as diversas dimensões desse desenvolvimento, o autor, que coordena o curso de Pós-Graduação em Gerência de Cidades da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP, discorre sobre os desequilíbrios existentes e os fatores que impedem que a profissionalização aconteça plenamente na administração pública. O autor também considera aspectos particulares do cenário e do Estado brasileiro – logo, da Administração Pública – e suas respostas sobre temas como desenvolvimento sustentável, ampliação do número de atores no comércio internacional, além de sugerir que a governança corporativa desenvolvida a partir do adequado planejamento dos municípios seriam a melhor forma de se alcançar índices satisfatórios de eficiência e resultados do serviço público no país.

Sobre a Comunicação Pública, é possível destacar autores como:

- DUARTE (2012), em sua obra Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público, um dos primeiros livros brasileiros a reunir textos referentes à temática, mais especificamente no sentido de contribuir para a definição do conceito, a partir da associação de reflexões sobre a nova ordem comunicativa pautada em princípios como democracia, interesse público e discussão pública;
- MATOS (1999, 2004, 2011), que desenvolveu diversos estudos aplicados em relação à comunicação desenvolvida no âmbito da Administração Pública;
- BRANDÃO (1998, 2009, 2012), são trabalhos elaborados a partir da tradução da obra de Pierre Zémor, que trata da Comunicação Pública e seus parâmetros, adaptados à realidade brasileira, bem como interpretados a partir dos usos do termo Comunicação Pública pela academia;
- HASWANI (2013), que, a partir de autores italianos, aborda questões específicas

da modalidade Comunicação Pública, especialmente sob o aspecto da comunicação desenvolvida pela esfera estatal como possível garantidora de direitos constitucionais, culminando com a pesquisa de um modelo sul-americano para a questão. A autora desenvolve conceitos que permeiam a Comunicação Pública e também observa suas aplicações em organismos públicos, especificamente, o que contribui ainda mais para o ideal dessa modalidade e dos profissionais e pesquisadores adeptos.

Sobre a Comunicação Organizacional, foram buscados conceitos e contextos atuais, despertados nas organizações pelo processo de globalização e de revolução tecnológica, que impõem uma nova tônica aos relacionamentos estabelecidos entre entre as organizações e seus públicos estratégicos. Destacando-se para esse item:

- MARCHIORI (2008), que desenvolve reflexões sobre a comunicação organizacional, a partir de pesquisas desenvolvidas no Brasil, Inglaterra e Estados Unidos, suas potencialidades e contribuições para a cultura organizacional e também os aspectos que a envolvem, de forma distanciada da simples técnica, numa perspectiva estratégica para o estabelecimento das Relações Públicas como campo de pesquisa e de consistentes reflexões;
- KUNSCH (1997, 2006, 2009a, 2009b), que ao organizar diversos textos de autores brasileiros é capaz de estabelecer o paradigma da comunicação integrada, além de alçar a comunicação organizacional a uma instância de campo acadêmico, consolidando as pesquisas da área e definindo contornos para a atuação dos profissionais tanto no mercado quanto na academia. Em Kunsch (1997, 2006) – que se tratam do livro “Obtendo resultados com Relações Públicas”, em sua primeira e segunda edição revisada, estão agrupados textos que exploram as funções, os instrumentos e também o mercado da área de Relações Públicas, além de registrar, através das pesquisas desenvolvidas no intervalo entre as edições, a evolução do contexto organizacional nacional e também a mudança significativa – em termos de importância - alcançada pela comunicação, desenvolvida de forma estratégica e planejada.
- BUENO (2003, 2009), que criticamente questiona a postura utilitarista da comunicação desenvolvida pelas organizações, tanto públicas quanto privadas no sentido de alcançarem os seus objetivos institucionais. Essas obras contribuíram,

justamente por este aspecto, para o desenvolvimento de uma postura menos distante da realidade, mais próxima das possíveis aplicações e implicações da comunicação no contexto organizacional.

- TORQUATO (2002), livro que melhor explora o contexto da comunicação organizacional e política desenvolvida pelas organizações públicas no Brasil. A obra percorre a história da comunicação organizacional e comunicação política no país cadenciando formas pela qual a administração pública – e também a privada, estabeleceram e superaram conflitos que resultaram na aproximação com as comunidades e sociedade, num processo de aprofundamento da democracia e consequente cidadania. O conteúdo foi embasado em temas como poder, estratégias, planejamento, recursos, identidade e imagem, forma de discurso.

Também é válido destacar outras obras e autores consultados como Vieira (2004), que por exemplo, propõe a adoção de um modelo de gestão política da comunicação, como um desafio que cabe ao profissional das Relações Públicas, para a transmissão dos novos conceitos a serem partilhados na organização – valorizando trabalhadores, integrando-os e motivando-os para o exercício da cidadania na organização. Fortes (2003) apresenta princípios e enunciados das Relações Públicas, estabelecendo interfaces com outros fundamentos da área, além de demonstrar a necessidade uma visão da totalidade para aplicação dos processos, ações de relacionamento, entre outra ferramentas estratégicas que podem apoiar os objetivos econômicos e sociais de qualquer tipo de organização. Os conceitos e suportes oferecidos pelas Relações Públicas, associados à Comunicação Organizacional, serão considerados a partir de GRUNIG; FERRARI; FRANÇA (2009), onde são desenvolvidos elementos teóricos adaptados à realidade brasileira, da mesma forma que são propostas estratégias de relacionamentos para que estes sejam alcançados a partir dos processos e práticas de comunicação, possíveis aos profissionais das RP's enquanto administradores da comunicação e relacionamentos. A perspectiva desenvolvida na obra utiliza como princípio os *Excellence Study* (GRUNIG, 1992), estudos estes que deram origem à proposição da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, paradigma que propõe a gestão estratégica, em associação às atividades tradicionais das atividades da área.

Em KUNSCH (2009b), no texto Perspectivas do “*Excellence study*” para a comunicação nas organizações, GRUNIG; GRUNIG; FERRARI (2009, p. 69-94) desenvolvem reflexões baseadas nos estudos das relações públicas excelentes, no intento de apresentar e demonstrar o valor das Relações Públicas em função dos relacionamentos das organizações, com ênfase no aspecto dos públicos internos. Nesse texto são apresentados princípios das RP's e dos *excellence study*, além dos resultados da pesquisa desenvolvida no Brasil e no Chile que contribuem para a comprovação da universalidade dos conceitos apontados para a teoria da excelência em Relações Públicas, originalmente aplicados nos Estados Unidos.

Além desses, autores outros foram agregados ao trabalho por desenvolverem perspectivas que se relacionam com os temas propostos, inclusive, de áreas distintas como Administração, também serão consultados: DRUCKER (2002) e CHIAVENATO (2000) estão entre eles.

Decorrendo do processo histórico que permeou a Administração Pública, passando pelo recente avanço das tecnologias da informação que impuseram grandes transformações para o gerenciamento organizacional, chegando até o aprofundamento do processo democrático do Brasil, onde os cidadãos tem-se descoberto cada vez mais portadores de direitos, dotados de formas e espaços para exigir melhores serviços dos entes públicos, o presente estudo se justifica pela possibilidade de contribuir para o levantamento de informações e percepções do público interno – atores efetivos do atendimento ao público via telefone, em relação à comunicação e a partir desse ponto poder propor adequações para o fortalecimento das relações mantidas entre sociedade e organização pública, a partir das interações possíveis, baseados nos conceitos da Comunicação Organizacional, da Comunicação Pública, Comunicação Estratégica e das Relações Públicas, enquanto função administradora da comunicação nas organizações.

Afinal, apesar das exigências externas, é válido lembrar que também agem na organização aspectos internos que somente podem ser desvelados e avaliados quando pesquisadas as impressões dos integrantes, uma vez que a cultura organizacional e dos membros representa grande parte de seu capital, e segundo Wels (2008),

públicas, os modelos vigentes não são estáticos, mas alterados, renomeados, adequados ou recebem agregações, de acordo com as circunstâncias e demandas de um dado momento. (WELS, 2008, p. 04)

Neste sentido, o Departamento de Água e Esgoto de Bauru, enquanto autarquia responsável pelos serviços de saneamento básico na cidade, dispõe da facilidade de ser a única organização que oferece tais serviços, sem porém, estar excluída e submetida às exigências gerenciais atuais e também as pressões sociais para cumprir seu papel de prestadora de serviços com vistas a atender a todos os membros da sociedade local com eficiência. Partindo-se desse ponto, é possível perceber que a existência de indícios que dificultam a gestão desses processos internos, decorrentes de limitações relacionadas aos aspectos tanto externos quanto internos – inerentes à própria estruturação da área, bem como políticas internas de comunicação que não contemplam o processo global da comunicação da empresa.

Em relação à contribuição científica, é válido ressaltar que o processo de pesquisa se estabelece a partir da possibilidade de produção de conhecimento, fruto das contribuições e participação dos atores do processo comunicacional na rotina da organização, e também da associação de saberes teóricos, em que resulta fortalecido o relacionamento entre pesquisadores e pesquisados em torno do atendimento dos objetivos do projeto e das contribuições para o aperfeiçoamento do processo organizacional observado.

Para a construção do *corpus* da pesquisa, foram desenvolvidas as seguintes ações na dissertação:

- Estudo exploratório das ferramentas disponibilizadas ao público para o acesso à organização; para possibilitar a melhor visualização e avaliação dos processos comunicacionais da organização, enquanto prestadora de serviços essenciais (saneamento).
- Análise das estratégias adotadas para o desenvolvimento da área de atendimento (Setor de Atendimento ao Público), via 0800, no sentido de ser desenvolvida para a recepção e/ou a divulgação de informações referentes à organização, além de permitir o levantamento da forma de atuação da área.
- Levantamento da existência de ações estratégicas e/ou propostas, inclusive legais, voltadas para o atendimento das expectativas dos usuários/população, além das percepções e o envolvimento em relação ao trabalho do

atendimento ao público (0800), uma vez que a comunicação interna deveria se desenvolver para embasar e viabilizar a atuação das áreas de atendimento.

Esses procedimentos foram elaborados como parte das diversas informações percebidas como essenciais para o desenvolvimento do trabalho, onde as informações foram refletidas e discutidas à luz das possibilidades das Relações Públicas, associados à realização de entrevistas com amostra que melhor possibilitessem a obtenção de informações relacionadas à gestão dos processos comunicacionais da empresa. Assim, para consolidar o *corpus* da pesquisa optou-se pelo desenvolvimento de Entrevistas em Profundidade, individuais, com os servidores da área de atendimento ao público (0800), uma equipe de cerca de 12 (doze) funcionários o que permitiu generalizações específicas – enquanto atores sociais diretos de um dos processos comunicacionais da organização, em termos do atendimento telefônico mantido pelo DAE, 24 (vinte e quatro) horas por dia. A opção pelo número total dos servidores lotados na área se deu intencionalmente, pela relevância representada pelos funcionários e o assunto da pesquisa.

Estruturada sobre núcleos temáticos e contemplando a possibilidade de obtenção de informações pormenorizadas, a entrevista em profundidade permite o desenvolvimento metódico dos temas, e o levantamento de informações “aprofundadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições, comportamentos, etc. dos entrevistados” SOUSA (2004, p. 87). A fase de preparação do instrumento de pesquisa para a entrevista foi baseada em variáveis obtidas no levantamento bibliográfico, considerados os aspectos relevantes e relacionados à dissertação no que diz respeito à Administração Pública, Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Em função da necessidade de levantamento das informações e para a consecução das propostas deste trabalho, optou-se pelo método qualitativo, que melhor contempla a subjetividade dos aspectos envolvidos, uma vez o estudo versa sobre a convivência social e organizacional, e segundo NEVES (1996) enquanto, os

estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente não emprega instrumental

estatístico para a análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada [ ... ] a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. (NEVES, 1996, p. 01)

Assim, pautado em métodos qualitativos, o trabalho se desenvolveu sobre a premissa de promover a interpretação das informações obtidas através da associação de outras técnicas, como a Pesquisa Documental, técnica desenvolvida a partir de materiais que permitam o exame e análise de para a formulação de uma interpretação objetiva. Segundo NEVES (1996, p. 03) essa técnica “pode oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados”.

Para orientar e dar consistência ao *corpus* da pesquisa, face ao que estabelece o Método Etnográfico, pretendeu-se o levantamento da maior quantidade de dados possível, para melhor conhecer o “estilo de vida ou a cultura específica de determinados grupos” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 94), considerados aqui – em suas mais diversas instâncias hierárquicas, como formadores da organização.

A opção pelo Método Etnográfico se deu pela possibilidade de acesso ao universo dos pesquisados – atendentes do 0800, pelo fato de o pesquisador também ser integrante do quadro funcional da autarquia estudada, o que de certa forma favoreceu o consentimento da instituição (ANEXO I), dos pesquisados e também a abordagem desses integrantes do grupo, uma vez que

Fascinados pelas generalizações de primeira vista, logo somos mobilizados pela motivação científica e superamos as armadilhas de explicar o que observamos pelo senso comum. Ao recorrermos às ideias científicas podemos então ordenar nossas descobertas em uma lógica inteligente que provoca o conhecimento intelectual sobre o observado, sobre a situação pesquisada, sobre as dinâmicas sociais investigadas. (ROCHA; ECKERT, 2008)

Para o desenvolvimento da pesquisa e a reflexão conceitual dos temas propostos, era indispensável a proximidade, a reciprocidade cognitiva entre os sujeitos e o pesquisador, para “experimentar uma sensibilidade emocional para penetrar nas espessas camadas dos motivos e intenções que confrontam as interações humanas, ultrapassando a ingênuo de que a realidade é mensurável ou visível, em uma atitude individual.” (ROCHA; ECKERT, 2008)

Os resultados, então, foram obtidos a partir da análise dos conceitos

presentes nas entrevistas realizadas com os 12 (doze) atendentes, incluído o líder do Setor – após integralmente transcritas, em função dos conceitos levantados na bibliografia adotada, bem como da associação da análise das ferramentas lançadas pela organização, se são capazes de atuar de forma complementar ou não em relação às políticas internas de comunicação. Em seguida, caso fossem necessárias, e em função do modelo estabelecido como ideal na Teoria da Excelência em Relações Públicas, apresentar propostas de adequações aos procedimentos utilizados pela organização, quando considerados como inconsistentes, para o estabelecimento de políticas e ferramentas mais próximas dos princípios da excelência.

A análise se deu a partir da tabulação qualitativa das entrevistas, ou seja, da identificação de informações, afirmações ou exemplos que indicassem a aproximação ou afastamento dos conceitos apresentados no levantamento bibliográfico como mais adequados para a atual realidade da Administração Pública, especialmente em termos de comunicação organizacional em suas diversas frentes e da administração da comunicação proposta pela Teoria da Excelência em Relações Públicas, além dos princípios e peculiaridades da Comunicação Pública.

Em termos de estrutura, a dissertação foi dividida em 05 Seções: Introdução; Administração Pública e Comunicação Pública; Comunicação Organizacional; o Departamento de Água e Esgoto de Bauru e Descrição da Pesquisa e Análise dos Resultados.

Na Seção 1, tem-se a introdução e apresentação da pesquisa, do objeto, da bibliografia e das principais linhas de argumentação que permearam o trabalho e a pesquisa em si.

Na Seção 2, de caráter teórico, foram desenvolvidos os conceitos de Administração Pública, com seus principais modelos e percurso histórico no Brasil até chegar ao modelo Gerencial, na década de 1990, e também da Comunicação Pública, modalidade que envolve em grande parte – apesar de não exclusivamente – a comunicação desenvolvida pelos organismos públicos, modalidade esta inspirada e marcada pelo aprofundamento democrático brasileiro e pela renovação da noção de cidadãos para estes entes.

Na Seção 3, os conceitos de Comunicação Organizacional, Relações

Públicas e a Teoria da Excelência são apresentados e definidos, o que inclui os modelos de Relações Públicas (GRUNIG, 2009), a partir da noção de que a partir deles e de sua associação, podem contribuir para facilitar o processo de legitimação de uma organização, da mesma forma que servem como apoio para os processos gerenciais, inclusive frente aos relacionamentos e expectativas dos seus públicos, sejam eles internos ou externos.

A Seção 4 traz a organização onde foi desenvolvida a pesquisa, o Departamento de Água e Esgoto de Bauru e onde está lotado o objeto de pesquisa, o Setor de Atendimento ao Público, instância onde se dá o atendimento telefônico gratuito ao público da empresa, via serviço de 0800. Nesta Seção também foram descritas as práticas e ações com os públicos da organização, tanto para o público interno como externo.

A pesquisa em si, a análise dos dados, os resultados e as possíveis adequações são trazidas na Seção 5, com a apresentação de algumas colocações – transcritas – dos entrevistados, associadas ao conteúdo teórico relativo à pesquisa. As considerações finais fecham o trabalho, juntamente com as referências e anexos.

## 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO PÚBLICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### 2.1.1 Administração Pública no Brasil – Aspectos e influências históricas

No cenário brasileiro, apesar do atual momento de profissionalização e aperfeiçoamento de um modelo administrativo mais voltado para aspectos gerenciais, a administração pública carrega sobre si o peso de um processo histórico em que o “público” nem sempre esteve presente ou à frente de seus ideais. Diversos fatores contribuíram e ainda contribuem para que esse esse estágio fosse alcançado, porém, a ordem social no Brasil ainda é marcada por aspectos e vícios arraigados às questões patrimonialistas e oligárquicas, que dificultam a plena e execução do interesse público nos assuntos políticos e administrativos na sociedade contemporânea.

Apesar das recentes alterações, a Administração Pública ainda se vê afetada por fatores que dificultam a adoção de processos que favoreçam a eficiência e flexibilizem os serviços prestados, contribuindo para a consecução de uma revolução gerencial e modernizadora. Narrar a evolução não se dá apenas para levantar características históricas, mas para destacar aspectos relevantes ao contexto em que se dá a reforma administrativa, especialmente porque “a dimensão e caráter dos problemas a serem resolvidos e a probabilidade dos resultados dessa política em curso serem positivos derivam dessa genealogia institucional” (GLADE, 2006, p. 129).

No Brasil, desde a sua formação, estabeleceram-se três modelos de Administração Pública: o sistema patrimonialista, o sistema burocrático e mais recentemente a Administração Pública Gerencial. No Patrimonialismo, alguns aspectos como a lealdade política, interesses privados e vínculos de amizade com a Coroa Portuguesa contribuíram para a configuração da administração pública no Brasil, especialmente voltada para a exploração e o estabelecimento efetivo no território da colônia. Nesse contexto, seria então inevitável a associação entre público e privado, uma vez que no sistema de colonização de Dom João VI, as

capitanias hereditárias – grandes espaços territoriais, foram destinados/doados aos amigos do rei e nobres portugueses, os donatários, para que evitassem invasões externas e também fossem estabelecidos núcleos de povoamento.

Diferentemente de outros países latino-americanos onde foram travadas lutas violentas de enfrentamento à colonização e aos colonizadores espanhóis, no Brasil, os portugueses não encontraram dificuldades para submeter os indígenas. Desse modo, sem nenhuma forma mais expressiva de resistência, foi que se estabeleceu a peculiar colonização portuguesa, carregada de remanescências medievais, da burocracia trazida pelos funcionários da coroa portuguesa e do paternalismo. Segundo SCHAUN (1986):

Os portugueses de então – já politicamente defasados em relação aos anglo-saxões – trabalham praticamente em tábula rasa, já que a mixórdia social vindas das caravelas de Cabral, a massa escrava trazida pelos navios negreiros, e as pulverizadas tribos indígenas não eram portadoras de culturas capazes de resistir, predominar, ou mesmo influir de modo marcante. (SCHAUN, 1986, p. 33)

Decorreu dessas circunstâncias tanto a formação da sociedade brasileira quanto o estabelecimento do Estado, dos governos, a administração e seus serviços. Nesse contexto, segundo PASCARELLI FILHO (2011)

[...] sistemas de administração e governos foram estabelecidos, em processos arbitrários de distribuição de cargos e terras, calcados em princípios da concessão de privilégios relacionados às interesses individualistas, pouco voltados para formas de organização que incluíam solidariedade e ordenação da sociedade. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 21)

Assim, a partir do período de colonização e para uma melhor apresentação do processo histórico de estabelecimento da administração pública no Brasil, é importante aqui a retomada de alguns dos principais períodos, fatos e personagens que imprimiram suas marcas nesse contexto tão particular do país, como por exemplo, a contribuição de Sebastião de Carvalho e Melo, que comandou Portugal por quase 30 anos (1750 – 1777), e impôs um processo de profunda modernização que atingiu também a colônia, com a criação do Tribunal da Relação no Rio de Janeiro, criação de juntas de justiça nas capitâncias, transferência da capital de Salvador para o Rio de Janeiro em busca de um efetivo combate ao contrabando de riquezas, o que havia diminuído a arrecadação de tributos aos cofres portugueses.

## 2.1.2 A Administração Pública e as Constituições Brasileiras

Em 1822, com a Independência do Brasil e a instituição do Primeiro Reinado, foi outorgada a Constituição de 1824, instrumento este que apesar de estabelecer eleições indiretas e censitárias, distinguir os poderes no país (Executivo, Legislativo e Judiciário) delegava ao Imperador um exclusivo quarto poder, o Moderador, atribuindo a ele a permissão para nomear cargos no Conselho de Estado, para a presidência das províncias, na Igreja Católica, entre outras importantes instâncias na alta hierarquia do país, demonstrando que na prática, “o preenchimento dos cargos na administração pública esteve amplamente relacionado ao arbítrio do Imperador, e não a procedimentos meritocráticos de seleção” COSTIN (2010, p. 45).

Esta Carta, em termos da Administração Pública, estabeleceu como serviços públicos obrigatórios a educação primária gratuita e a prestação de socorros, além de impor aos empregados públicos a responsabilização por abusos, omissões no desempenho de suas funções, apesar de garantir recompensas aos mesmo por serviços feitos ao Estado. É importante constar que a partir desta primeira Carta Constitucional de 1824, as várias Constituições promulgadas no Brasil impuseram novas perspectivas ao país, uma vez que se tratavam de documentos em que as mudanças se estabeleciam em formato legal específico, contemplando fatores administrativos, políticos, sociais e econômicos, entre outros, do país.

Com a abdicação, em 1831, do Imperador D. Pedro I, o Brasil passou pelo período de regências, mecanismo previsto na Carta de 1924 para superar o conturbado período de transição entre pai e filho menor de idade. Decorrentes da difícil situação financeira desta época, as desordens e rebeliões internas que punham em risco a unidade nacional, foram enfrentadas pelo aparelhamento do Estado com a criação da Guarda Nacional e do Corpo de Guardas Municipais Permanentes.

Do período regencial (1831-1840) é importante destacar o Ato Adicional de 1834, que inspirado na Constituição Norte-Americana, propôs modificações na Constituição de 1824, estabelecendo para as Regências a eleição censitária com mandato de quatro anos, além de criar Assembleias Legislativas nas Províncias, o que proporcionou autonomia legislativa às mesmas. Apesar dessa experiência

“republicana federalista em pleno interstício entre impérios” (COSTIN, 2010, p. 46) o período foi marcado por centralização de poder do Governo central. Neste período, órgãos públicos como o Colégio Pedro II, o Instituto Histórico e Geográfico e o Arquivo Nacional foram criados.

Antecipando a maioridade do príncipe Pedro de Alcântara, em 1840, a Regência buscou a estabilização do país frente às revoltas regionais, tendo início então o Segundo Reinado (1840-1889), um período de desenvolvimento e modernização da economia nacional, especialmente, pela criação de um código comercial e outras medidas introduzidas para melhorar a balança comercial do país. Entre os serviços públicos, o segundo reinado foi responsável pela implantação da primeira linha de telégrafo em 1862, iluminação pública a gás no Rio de Janeiro em 1872, modernização da atividade postal, serviços de telefonia em 1877, bondes elétricos em 1892. Alguns destes serviços estiveram sob a responsabilidade do Barão de Mauá, “que também se associou ao poder público para construção de várias estradas de ferro, a construção da Estrada União e Indústria e ao lançamento do cabo submarino, ligando Brasil-Europa, em 1874.” (COSTIN, 2010, p. 47)

O modelo Patrimonialista – de troca de favores e cargos por lealdade política, prevaleceu também após a Proclamação da República, apesar das mudanças surgidas com a Constituição de 1891, que inovou a organização do Estado, da máquina da Administração Pública e também a relação desta com o cidadão. Esta Carta instalou uma descentralização sem precedentes na história do país, pois decretava o “federalismo” que tornou as antigas províncias em estados da federação, implantou o sistema presidencialista, manteve o bicameralismo (Câmara de Deputados e Senado) a serem eleitos de forma direta, assim como o Presidente e o vice-presidente. Com a federalização, os estados poderiam arrecadar impostos próprios, elaborar constituições e manter funcionários próprios, por outro lado, os municípios tiveram reduzida atenção nessa Constituição, apesar de estabelecer – em um único artigo – que sua autonomia deva ser assegurada pelos estados (COSTIN, 2010).

Ao Congresso Nacional, anteriormente à esta Constituição, era delegada a definição de despesas anuais e do orçamento, tendo então recebido atribuições como a fiscalização de contas (receitas e despesas) dos exercícios financeiros, bem

como, em relação à Administração Pública,

caberia ao Legislativo a competência para criar e suprimir empregos públicos federais, fixar-lhe as atribuições, estipular-lhes os vencimentos. Tratava-se evidentemente de uma tentativa de segurar o gasto público e procurar enfrentar o patrimonialismo, mas sem resultados. (COSTIN, 2010, p. 49)

Apesar de atribuir a possibilidade de criação e regulamentação de empregos públicos ao Congresso Nacional, e de serem acessíveis a todos os brasileiros, nessa Carta, os cargos públicos foram mencionados somente no capítulo relativo aos direitos, associando-os à prestação de serviços, o que não ocorria até então nas outras cartas. Com a separação entre Estado e Igreja, foram fixados novos serviços como o registro de nascimentos e casamentos, os cemitérios públicos, o ensino público laico – desvinculado das instituições religiosas da Igreja – foi estabelecido como obrigação do Estado.

Por volta de 1898, no governo de Campos Sales, a Administração Pública no Brasil foi submetida às influências da “política dos governadores”, onde o governo central buscava obter apoio no Congresso a partir de relações pautadas em clientelismo e favorecimentos deliberados dos governadores de estado e coronéis, então figuras influentes sobre os municípios do país no início do século XX. Nessas circunstâncias, com o afastamento do militares do governo, o patrimonialismo e também a política brasileira ganhou novo corpo na república federalizada, tendo o voto passado a ser barganhandado por benefícios como vagas em escolas, cargos públicos, etc., afinal, segundo Costin (2010, p. 51), “os coronéis possibilitavam aos partidos estaduais assegurar a composição das bancadas, por meio do controle que detinham sobre o eleitorado, garantido pelos “currais eleitorais” e pela inexistência de voto secreto.”

Sobre as consequências desse momento, Pascarelli Filho (2011, p. 23) advoga que “houve durante muitas décadas uma forte tendência da prevalência de vontades familiares ou particularistas na condução do Estado, aspectos cujos reflexos se estendem até dos dias atuais em diversos níveis.”

Durante o período da República Velha, alguns órgãos federais foram criados como a Fundação Osvaldo Cruz (Fiocruz) que desenvolveu pesquisas e esforços significativos para a saúde pública no país, inclusive erradicando doenças como a

febre-amarela na capital Rio de Janeiro também em outros estados como o Pará.

Enfraquecido e isolado em decorrência da crise econômica de 1929 que atingiu a frágil economia agrícola brasileira, o Presidente Washington Luís foi deposto, tendo o novo governo se apoiado no discurso de ruptura, renovação e modernização do país. No governo de Getúlio Vargas, que assumiu após a “vitoriosa” Revolução de 1930, que habilmente administrou os conflitos e evitou a radicalização das forças populares que o apoiaram, a Administração Pública viu ser inaugurado um modelo novo de administração, que provocou profunda restruturação na sua forma de atuação, onde prevaleceria uma visão mais pautada no intervencionismo do Estado, que passou a atuar mais proximamente dos sindicatos, possibilitando a participação – inclusive – dessas entidades, em decisões que até então estavam restritas ao ambiente parlamentar. Segundo Rezende (1990, p. 13), “O Estado adotava uma política intervencionista, por meio da qual tentava controlar a situação, interferindo na gestão econômica e criando uma legislação que facilitava o controle das organizações sindicais da classe trabalhadora”.

Algumas ideias de participação e integração entre sociedade e governo foram norteadoras para a elaboração da Constituição de 1934, uma vez que figuravam por volta de 40 (quarenta) representantes dos sindicatos além dos deputados da Assembleia Constituinte, que aprovaram disposições como o voto secreto, obrigatório aos maiores de 18 (dezoito) anos, o voto feminino, assim como propuseram a criação da Justiça do Trabalho e da Justiça Eleitoral. Essa carta teve curta vigência – cerca de um ano, pois foi suspensa pela Lei de Segurança Nacional.

Também neste período o governo estabeleceu direitos sociais e do trabalho como a fixação da jornada de trabalho de oito horas, a obrigatoriedade do repouso semanal de trabalhadores, a proibição do trabalho infantil, criando também a Petrobrás – após a nacionalização das riquezas do subsolo. Em relação ao funcionalismo, a Constituição de 1934, previu a elaboração do Estatuto dos Funcionários Públicos, o que ocorreu em 1939, e que se tornaria o documento referencial das atribuições do funcionalismo em nível nacional, sendo também responsável por associar a estabilidade após dois anos de exercício na carreira à exigência de concursos para a investidura em cargos do Magistério, Ministério Público e juízes, antecipando o processo que se daria a partir de 1936 – a Reforma

Administrativa.

Com a reforma, posta em prática pelo Conselho Federal do Serviço Público, posteriormente Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, o governo Vargas tinha por ideal implantar a impessoalidade, valorizando o saber técnico, estes, “traços importantes da administração burocrática que se pretendia implantar” (COSTIN, 2011, p. 53), e também modernizar os procedimentos administrativos, o orçamento, a administração de materiais e de pessoal.

A racionalidade associada à máquina pública marcou especialmente a questão da administração de pessoal, aspectos estes que na Reforma proposta representava o aperfeiçoamento da Constituição de 1934: o concurso público, planos de cargos, fixação de salários, medidas de treinamento e capacitação dos quadros. Dentro da restruturação do modelo de gestão, foram desenvolvidos e implantados sistemas de classificação de materiais para o efetivo controle, além do estabelecimento do processo licitatório para as compras públicas.

Ainda relacionado à questão da capacitação dos quadros de funcionários, em 1944, mas já no Estado Novo, foi criada a Fundação Getúlio Vargas que tinha por finalidade a capacitação e qualificação da administração pública e privada no país. Em 1937, quando o Estado Novo foi instaurado por Getúlio Vargas, o Presidente também outorgou uma nova Constituição, bem como passou a deter plenos poderes, inclusive de nomear intersetores nos estados aos quais delegou grande autonomia para as decisões, o que entre outras posturas caracterizou contrariamente o período como de grande centralização administrativa e política.

Durante este período o governo interviu fortemente na economia nacional e também na industrialização do país, investindo na infraestrutura e criando empresas estatais: Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Vale do Rio Doce (mineração), para a produção dos insumos necessários ao processo de industrialização em andamento. Com o fim do Estado Novo em 1945 – enfraquecido pela entrada do Brasil na II Guerra Mundial do lado dos aliados, persistiria no governo Dutra a intervenção estatal para o desenvolvimento da infra-estrutura nacional, com a criação da Companhia Hidrelétrica do Vale do São Francisco (CHESF) no ramo energético.

Após o fim do regime autoritário, em 1946, foi aprovada uma nova

Constituição, que representou um avanço importante aos princípios democráticos propostos na República, que foram retomados e segundo Costin (2010):

ao reintroduzir a federação (nunca formalmente descartada, mas na prática abolida pela centralização do Estado Novo), as liberdades políticas e a eleição direta e obrigatória para presidente, governadores e prefeitos e todos os cargos do Legislativo federal, estadual e municipal, permitiu que avanços em direitos sociais e a modernização iniciada convivessem com princípios democráticos estabelecidos na Constituição do início da República. Essa síntese foi extremamente relevante para a evolução do país. (COSTIN, 2010, p. 55):

Em termos de investimentos, o esforço para prover o país de infraestrutura seria continuado no governo de Juscelino Kubitschek (1955-1960), embora tendo contraído empréstimos de cerca de 47 milhões de dólares junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) que geraram grande déficit na balança econômica brasileira. Quanto à máquina pública, o crescimento e a proposta de modernizá-la se deram para promover uma reforma para a simplificação do sistema de pagamento e a adoção dos princípios de descentralização da execução e centralização do controle, pelas ações da Comissão de Estudos e Processos Administrativos (CEPA) instituída para tal. Apesar de o crescimento ter-se dado sob a ótica desenvolvimentista e burocrática, alguns traços do patrimonialismo foram mantidos pelo governo.

Juscelino implantou um programa de substituição das importações, financiou e investiu diretamente na indústria pesada, nas indústrias naval e automobilística, tendo construído também rodovias e hidrelétricas. Em seguida, no governo de João Goulart (Jango), que criou o Ministério Extraordinário da Reforma Administrativa e tendo elaborado um projeto de Reforma, não pôde atuar neste sentido, tendo sido deposto em 1964, quando iniciou-se com a ditadura, um novo período de centralização de poder e cerceamento das liberdades, que em termos da Administração Pública enfatizou a administração burocrática e a redução de clientelismos, baseando-se na racionalidade técnica dos quadros.

No governo militar, instaurado em 1964, foi posta em prática verdadeira engenharia no sistema financeiro, de impostos e abertura de mercado para facilitar o investimentos tanto privados quanto públicos. Em 1967, novamente, a federação do país foi fragilizada com a Constituição aprovada, Carta esta que se referiu especificamente à Administração Direta e Indireta, sem contanto, apresentar

definições para estes termos. Ainda neste ano, foi posta em andamento pelos militares uma Reforma Administrativa que resultou na aprovação do Decreto-Lei 200, que definia como princípio o “planejamento voltado para o desenvolvimento econômico-social do país” (COSTIN, 2010, p.59), em 03 níveis: a) de coordenação e descentralização das atividades da Administração Federal; b) da Administração Federal para os Estados e c) da Administração Federal para a esfera privada, onde ficou estabelecida a possibilidade de serem firmados contratos e concessões para agilizar e descentralizar para a simplificação dos processos.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, também estabeleceu a criação de sistemas de coordenação das atividades administrativas em relação ao pessoal, ao orçamento e administração financeira, a partir de normas técnicas elaboradas para a orientação, supervisão e fiscalização por um órgão central em nível federal. Mais especificamente em relação ao pessoal, o documento buscou valorizar e dignificar a função e os servidores públicos, o que resultou em maior produtividade, profissionalização e aperfeiçoamento das funções, além de favorecer a autonomia dos dirigentes da área. Esse aspecto foi associado a um sistema de mérito, típico da administração burocrática, assim como à “possibilidade de contratar especialistas para atender às exigências do trabalho técnico em institutos, órgãos de pesquisa e outras entidades [...] o que introduz conteúdos mais assemelhados à Administração Gerencial.” (COSTIN, 2010, P. 62)

Embora as Constituições tenham conseguido promover avanços no decorrer da história do Brasil – em função de organizar de forma significativa processos pertinentes a cada período que as cercavam, os retrocessos também ocorreram, especialmente relacionados à Administração Pública quando mantiveram políticas patrimonialistas, quando endureceram procedimentos burocráticos que excluíam ou dificultaram o acesso do cidadão à máquina pública e seus programas ou mesmo em ocasiões em que não permitiram o estabelecimento de estruturas mais adequadas aos avanços tecnológicos e sociais das últimas décadas. Apesar dessa constatação, a Constituição de 1988, que consagraria o regime democrático no país restabelecendo as eleições diretas, foi um instrumento legal que pouco favoreceu a orientação do setor público na direção dos conceitos mais modernos, uma vez que agravou a crise da administração pública por ter estabelecido um grande

enrijecimento burocrático, que segundo Bresser-Pereira (2006, p. 240), trouxe à tona “as consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, são o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira”. Embora tendo fortalecido a função de controle e retirado a autonomia dos gestores públicos, a Constituição consolidou certos privilégios como a aposentadoria dos servidores com proventos integrais e a transformação de 400 mil empregados de fundações e autarquias em funcionários efetivos e amparados pela estabilidade, por conta exigência de criação de um Regime Jurídico Único

Enquanto no regime militar a proposta de reformulação da estrutura de cargos e carreiras somente tinham sido contemplados os cargos de níveis inferiores, no Governo Sarney e com a nova Constituição, foi criada a carreira para especialistas em gestão governamental e políticas públicas, onde profissionais com sólida formação e aptos passaram a atuar em diferentes órgãos. Também a partir de 1988, os municípios foram incluídos como entes da federação, assim como os Estados, o que implicou na participação deles na descentralização e implementação de políticas públicas, aliás da ampla lista de direitos sociais da Carta, que incluía saúde, educação, lazer, trabalho, segurança, proteção à infância e a maternidade, e em 2000 recebeu também a questão da moradia.

Em termos de Administração Pública o conceito do concurso público foi fortalecido e imposto também para as estatais e fundações, permitindo o acesso dos brasileiros às carreiras públicas, ao mesmo tempo em que o Estado enfrentou dificuldades surgidas da constitucionalização de certas medidas, que naquele momento não dispunha de estrutura para viabilizar, como a definição de regras mais rígidas – processo de licitação – para as compras, contratações e para a contratação de pessoal.

No governo de Fernando Collor de Mello (1990 – 1992), enquanto o aperfeiçoamento democrático possibilitava a criação de canais específicos para o atendimento das reclamações e manifestações dos cidadãos, o que viria a ser a 'participação' incluída na Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998, o país vivia momentos econômicos turbulentos de inflação e crise fiscal, que culminariam com o processo de reforma da economia e do Estado (COSTIN, 2010).

Apesar das medidas em relação ao ajuste fiscal e à abertura econômica, o Governo, alegando necessidade de diminuir o número de funcionários para reduzir despesas, demitiu grande número de servidores, desmontando órgãos, desequilibrando a estrutura e desprestigiando o funcionalismo, modo geral, numa tentativa de reforma “equivocada” (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 250).

Durante o governo de Itamar Franco, (1992 – 1995), a sociedade percebeu a existência de uma crise na administração pública, crise esta, onde os problemas e insuficiências de políticas públicas, desmotivação generalizada e baixa remuneração dos quadros funcionais, além da falta de estabilidade funcional dos ocupantes de cargos superiores, foram atribuídas ao patrimonialismo crônico pelo estudo “Estrutura e organização do Poder Executivo”, elaborado pelo Centro de Estudos de Cultura Contemporânea – CEDEC. O diagnóstico propunha como objetivo central para o enfrentamento da crise, o estabelecimento da administração pública burocrática, numa expressão da ideologia dominante no país e que culminou com a criação da carreira de gestores públicos, com inclinação à crítica ao passado, “ao invés de para o futuro e para a modernidade de um mundo em rápida mudança, que se globaliza e se torna mais competitivo a cada dia.” (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 251).

Ao assumir a Presidência, Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, que ficou encarregado de promover a reforma do aparelho do Estado, que ocorreria a partir da proposta de uma emenda constitucional, emenda esta que se baseava no amplo enfrentamento da crise fiscal, financeira administrativa que afetava o aparelho estatal e também do esgotamento do modelo econômico de atuação empresarial do Estado. Essa proposta de reforma, por ser mais ampla que as anteriores, estabeleceu por prioridades a atuação em cinco frentes: a) ajuste fiscal, b) reformulação econômica orientada para o mercado e o enfrentamento da concorrência internacional; c) reformulação da Previdência Social; d) reformulação da política social – propondo maior abrangência e qualidade dos serviços; e) reformar o Estado para o aumento da governança, a capacidade de implementar políticas públicas mais completas e eficientes. Estes princípios foram determinados no Plano Diretor lançado em 1995 pelo MARE, tendo se desenvolvido com base em três dimensões, e segundo

BRESSER-PEREIRA (2006, p. 265) são: “a) institucional-legal, por meio da qual se modificam as leis [...]; b) a cultural, baseada nas mudanças dos valores burocráticos para os gerenciais; e c) a da co-gestão.”

No aspecto institucional-legal, o objetivo era sanar questões jurídicas que pudessem favorecer a eficiência administrativa, e no caso brasileiro propunha entre outras coisas:

- Conceito da eficiência ser incluído como norteador da Administração Pública, de forma complementar aos demais princípios ou seja, a legalidade, a imparcialidade, publicidade e moralidade;
- Estabilidade do funcionalismo deveria ser flexibilizada, possibilitando a demissão de servidores;
- Fim do Regime Jurídico Único, que estabelecia a contratação apenas pelo regime estatutário;
- Proteção dos usuários com a criação de leis de defesa e maior participação popular nas decisões da Administração Pública;
- Implantação de mecanismos para a fixação de metas de desempenho para posterior avaliação dos resultados: instrumentos base da Administração Gerencial;
- Estabelecimento de nova redação ao artigo que impõe tetos de remuneração aos servidores, dispositivo já contemplado na Constituição de 1988;
- Estágio probatório de 03 (três) anos.

Dessas medidas, muitas não foram aprovadas/incluídas na Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho 1998, tendo prevalecido e em grande parte refletindo o “apego cultural à Administração Burocrática” (COSTIN, 2010, p. 70), tanto pelas diversas instituições que exerceram grande pressão, quanto do Executivo – através de propostas de emendas, que assim atrasaram a regulamentação, entre outros aspectos.

Em relação à dimensão cultural a reforma procurava o enfrentamento dos resquícios do modelo patrimonialista, com a transição do modelo burocrático para o gerencial, apesar das práticas e cultura estabelecidas no serviço público. Referente à dimensão da gestão/gerencial buscava por em prática uma administração mais eficiente e melhor controlada, voltada para a criação de serviços públicos com

unidades estratégicas transformadas e aderindo à reforma, por iniciativa própria. Segundo Bresser-Pereira (2006, p. 265), esta seria a dimensão mais difícil de ser posta em andamento, por tratar-se de “por em prática novas ideias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, mais bem controlado e de melhor qualidade.”

Com essa proposta de reforma no governo federal, mudanças importantes foram obtidas, além de ter sido dado um grande passo em direção à mudança estrutural da Administração Pública Gerencial, mais voltada para os aspectos da eficiência e também contemplando o usuário/sociedade, e que possibilitou a modernização e maior profissionalização do serviço público brasileiro. Entre 1995 e 1998, período em que o MARE esteve à frente da Reforma Gerencial em âmbito federal, o avanço foi significativo, e segundo o então Ministro Bresser-Pereira (2010):

a reforma gerencial do Estado então iniciada foi bem-sucedida no plano institucional, ao aprovar uma emenda constitucional e algumas leis básicas, no plano cultural, ao ganhar o coração e as mentes da alta administração público brasileira, e no plano da gestão porque continua a ser realizada na esfera federal, e , com avanços ainda maiores nas esferas estadual e municipal. Vários serviços que utilizam os princípios gerenciais da administração pública revelam substancial aumento de eficiência e qualidade. (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 77)

No governo posterior, de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), a reforma foi preservada em vários pontos, apesar das críticas, tendo os avanços mais significativos ocorrido na esfera estadual, confirmando a validade da reforma iniciada no âmbito federal de implantação de gestão por programas, articulando as áreas da administração com o orçamento, como por exemplo, a saúde, a educação, cultura e a pesquisa.

Portanto, a partir dessas considerações, a noção de administração pública gerencial passa a ser adotada como a ambição, senão ideal, a que mais se aproxima dos princípios mais modernos de gestão pública e também mais se se avizinham das questões democráticas, em termos de eficiência e atendimento das demandas sociais por parte das organizações prestadoras de serviços públicos no Brasil.

### **2.1.3 Os modelos da Administração Pública no Brasil e as Reformas Administrativas**

A Administração Pública no Brasil, até recentemente manteve fortes traços patrimonialistas e burocráticos, sendo que, a partir da década de 1970 o modelo gerencial alcançou patamares mais expressivos de reconhecimento. Por ter se baseado em interesses particulares que dificultaram o estabelecimento de modelos administrativos capazes de contemplar interesses das maiorias, a Administração Pública, teve sua estrutura alterada somente com o crescimento urbano e o fortalecimento da indústria, em detrimento do declínio e o enfraquecimento das elites rurais.

Pascarelli Filho (2011) afirma que:

Num país que, durante a maior parte de sua existência, foi terra de senhores e escravos, com o seu comércio dominado por elites havidas pelas benesses das riquezas e do modo de vida da nobreza, seria mesmo difícil encontrar modelos administrativos estruturados a partir da prestação de um serviço público voltado aos interesses da maioria. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 22)

No modelo patrimonialista – que prevaleceu até por volta da década de 1930, o Estado funcionava de modo a garantir os privilégios da elite rural. Pascarelli Filho (2011, p. 24) conceitua o patrimonialismo como sendo a “forma de dominação política tradicional em que não há separação clara e visível entre as esferas pública e privada”, onde o governante entende e controla o público como extensão de seu domínio privado, relutando em distinguir esses domínios.

Segundo Bresser-Pereira (2006, p. 241), no modelo patrimonialista “o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção eram a norma”, práticas incompatíveis, portanto, com o capitalismo e a democracia surgidos no século XIV.

Somente após a abolição da escravatura, com o capitalismo e a democracia, ocorreu maior distinção entre público e privado, estabelecendo-se assim uma nova forma de administração pública, a Administração Burocrática, modelo que tinha por princípios um serviço público mais profissionalizado, com “um sistema administrativo impessoal, formal e racional” PASCARELLI FILHO (2011, p. 24).

Apesar da superioridade racional-legal e pelo grande progresso que representava em relação ao patrimonialismo, a burocracia também foi marcada pela associação de significações como o caráter antidemocrático, a disfuncionalidade administrativa e oligarquização da engenharia institucional. Com base nas postulações de Max Weber, estudioso e defensor do modelo, e em relação aos seus componentes (impessoalidade, hierarquia, regras rígidas, especialização e continuidade e controle), Abrucio (2006) destaca que:

a burocracia weberiana é tomada como um tipo ideal classicamente referido às características do que hoje vem sendo classificado de antigo modelo administrativo – basicamente, uma organização guiada por procedimentos rígidos, forte hierarquia e total separação entre público e privado. (ABRUCIO, 2006, p. 128)

No Brasil, embora baseado em instrumentos democráticos, o modelo administrativo burocrático ganhou força na década de 1930 sob o governo de Getúlio Vargas em sua primeira ditadura, quando buscou racionalizar, tornar eficiente e modernizar a gestão administrativa do Estado para fomentar o desenvolvimento econômico do país. Com o presidente Juscelino Kubitscheck, na década de 1950, e posteriormente no regime militar (1964 – 1985), a burocracia passou para o segundo plano em governos voltados mais visivelmente para o social e econômico, numa fase de baixa nos investimentos para a profissionalização da área e consequente diminuição da credibilidade no modelo. Superado esse período, então, surge a Administração Pública Gerencial, novo modelo administrativo, baseado no princípio que o “serviço público não precisa ser auto referente, mas orientar-se pela ideia de serviço ao cidadão” (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 30), florescendo uma administração que resultou dos avanços das empresas no século XX, mas que não deixou as características do setor público, em que apesar de não visar o lucro deveria contemplar o bem-estar da maioria e o desenvolvimento econômico do país.

A administração pública gerencial, pautada nos princípios da administração privada e consolidada no Brasil na década de 1980, surgiu como alternativa para adequar o modelo burocrático às mudanças socioeconômicas recentes e o enfrentamento da crise institucional que culminou com a reforma do Estado, e que segundo Matias-Pereira (2006, p. 61) “veio com a missão de enfrentar a crise fiscal dos Estados, advinda dos incontáveis serviços que estes prestavam e da má

alocação das receitas cada vez mais escassas”.

Para efeito das diferenciações, a gestão pública, conceito difundido e amplamente utilizado para as questões administrativas, está associada mais ao mandato do administrador público – por conta da transitoriedade gerada pelos períodos eleitorais no Brasil – relacionada, portanto, a determinado período de tempo. Matias-Pereira (2006) estabelece:

podemos dizer que o governo é atividade política e discricionária e com conduta independente; administração é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica, é conduta hierarquizada; quanto à gestão, esta implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos. (MATIAS-PEREIRA, 2006, p. 12)

Enquanto na burocracia o foco estava situado no controle excessivo dos procedimentos e dos processos e serviços, a administração gerencial, ao contrário passou a focar nos resultados, combatendo a corrupção e o nepotismo, com procedimentos mais flexíveis, uma vez que parte do princípio de que esses e outros atos que causem confusão entre o patrimônio público com o privado não seriam aceitos. Para esse modelo, se fizeram necessárias novas estratégias – mais eficientes – de administrar o Estado, entre as quais Pascarelli Filho (2011, p. 29) destaca: “a delegação de autoridade e responsabilidade ao gestor público; o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato [...]”.

No modelo gerencial, a busca pela superação dos problemas e o aperfeiçoamento dos bens e serviços públicos, juntamente com o atendimento aos interesses da coletividade faz crescer a noção do usuário como cidadão, indivíduos sobre as quais passam a se concentrar as perspectivas administrativas, afinal:

A administração pública gerencial deve procurar, com insistência e profundidade, estruturar em caráter permanente um modelo de gestão que venha alcançar objetivos múltiplos e interligados, como por exemplo: melhorar a qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da administração, impor a transparência para seus atos, combater a corrupção, promover a valorização do servidor público, não pode, portanto, desconsiderar que sua função precípua é social. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 30)

Esse contexto também faz emergir o princípio da eficiência, inclusive por força da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Emenda Constitucional nº. 19 de 04 de junho de 1998, instrumentos estes que por questão de hierarquia legal estabelecem e fundamentam-no – entre outros – como norteador, como ideia central do sistema para melhorar a performance da administração. A eficiência, termo fundamental para a Administração Científica onde predomina a ênfase nas tarefas e meios, metodologias e técnicas de trabalho, é definida por Chiavenato (2000) como:

[...] a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios e métodos, que precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2000, p. 36)

Como um dever da administração, Meirelles (1998, *apud* PASCARELLI FILHO 2011, p. 44) conceitua a eficiência como princípio bastante moderno aplicado à “função administrativa que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos [...] e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade.”

Atualmente, associado a outros conceitos, é também relevante o aspecto da adaptação da organização ao ambiente, que supõe o aperfeiçoamento de relacionamentos e a adequação dos instrumentos para a manutenção do diálogo entre organizações e a sociedade, a partir do aperfeiçoamento dos processos de gestão. Sobre esse viés, Vieira (2004) afirma:

A intensificação da competição global tem imposto às organizações novas formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica impõe uma nova dinâmica de gestão. Os avanços apontam para a necessidade da gestão da organização como um todo e seu relacionamento externo com a sociedade. Esta questão passou a ser estratégica para as organizações que buscam se afirmar em ambiente cada vez mais competitivo. Considerada essencial, tornou-se grande desafio para o sucesso das organizações modernas, intensificando-se na medida em que elas agora se incorporam às diretrizes deste novo século. (VIEIRA, 2004, p. 19)

Decorrente da afirmação, tem-se uma noção do contexto no qual estão inseridas as organizações: profunda mudança nas filosofias das empresas e a incorporação de novos valores à atuação das mesmas. As mudanças de postura, ao

serem conduzidas de forma competente e racional, promovem reflexos na cultura organizacional de uma empresa, nas suas atitudes, nos seus relacionamentos e nas suas estratégias e no contexto social em que estão inseridas.

Com essas novas formas de trabalho são necessárias, também segundo Vieira (2004, p. 24), a “análise das formas existentes de comunicação, considerando que a falta de gestão do conhecimento e da comunicação pode gerar resultados inadequados”. Complementando, Torquato (2002) propõe que as mudanças sociais geradas pela sociedade organizada em torno da satisfação de pontos de vista e interesses fez com que “as organizações, tanto privadas quanto públicas”, finalmente se enxergassem como entes integrantes da sociedade e assim “descobrem na comunicação a ferramenta para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios” (TORQUATO, 2002, p. 09).

O cenário da administração pública brasileira, apesar do atual momento de profissionalização e aperfeiçoamento de um modelo mais voltado para aspectos gerenciais, carrega em si o peso de um processo histórico em que o “público” nem sempre esteve presente ou à frente de seus ideais. Diversos fatores contribuíram e ainda contribuem para que esse esse estágio fosse alcançado, porém a ordem social no Brasil ainda é marcada por aspectos e vícios arraigados às questões patrimonialistas e oligárquicas, que dificultam a plena e execução do interesse público nos assuntos políticos e administrativos na sociedade contemporânea.

## 2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Por força dos embates e tensões existentes entre as organizações e o complexo ambiente social atual, que põem à prova a lógica de gestão para o estabelecimento dos processos dialógicos com a sociedade, é que a comunicação – enquanto processo administrativo estratégico – se apesenta como opção para empresas privadas e também as organizações públicas. Cardoso (2006) salienta:

[...] exatamente a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes fornecedores e parceiros. (CARDOSO, 2006, p. 1125)

No atual mercado global, a competitividade (cada vez maior) e o lucro (cada vez menor) se tornam a força motriz dos negócios da iniciativa privada, enquanto à atuação da gestão pública se apresentam conceitos cada vez mais complexos para o alcance de índices satisfatórios de desempenho, eficácia, eficiência e efetividade. Assim, às empresas contemporâneas, tanto privadas quanto públicas, cabe a adequação de posturas e dos processos administrativos para a efetiva superação desses desafios, o que segundo Cardoso (2006. p. 1125), “significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas.”

Como abordado anteriormente, a comunicação é função administrativa, de parâmetro e princípio, devendo estar inserida na estrutura da organização, que Ianhez (1997, p. 155) afirma ser “a essência da administração. Ela é a busca da compreensão [...]”. A identificação desse e de outros aspectos implica na renúncia das concepções abstratas para a efetiva viabilização e o aumento da capacidade de comunicação com o meio ambiente, bem como os públicos internos e externos. Somente a partir dessa atitude, do compartilhamento do conhecimento por toda a organização, permeado por valores, padrões e modelos interacionais arraigados à sua cultura é que as organizações são capazes de estabelecer estratégias para si.

Marchiori (2008) comprova esse ponto de vista:

Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado. (MARCHIORI, 2008 p. 31)

Existe ainda conceitos outros que devem ser contemplados pelas organizações públicas, uma vez que envolvem o Estado, a sociedade civil organizada e os cidadãos, conforme expõe Curvello (2009):

Assim, temas como a transparência entre Estado e sociedade civil; o aumento dos fluxos e difusão de informações e serviços públicos; a abertura de processos decisórios no Estado por meio da comunicação e das chamadas às discussões públicas; a gestão de crises com a opinião pública; a consolidação das informações em um cenário de mídia pulverizada; entre outros [...]. (CURVELLO, 2009, p. 201)

Essa percepção vem ao encontro do que propõe a comunicação pública, na definição de Brandão (2012, p. 31), enquanto “processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país.”

Acrescentando-se a afirmação de Matos (2009, p.11) de que “a comunicação pública não é aquela que está a serviço do presidente, de ministros e de autoridades políticas, mas é um processo de interlocução que preza o interesse coletivo, definido coletivamente na esfera pública de troca argumentativa.”

E também a definição de Camargo (2004, p. 165) que estabelece Comunicação Pública como “um conjunto de estratégias que visam dar visibilidade aos projetos, programas e atividades das instituições e a reforçar-lhes a imagem, sob a ótica do interesse público”.

É possível afirmar que nessas definições está estabelecida a desvinculação da comunicação pública da ideia da divulgação de mensagens referentes aos atores administrativos, enfatizando a interlocução, o diálogo e o debate que geram a negociação, mas primeiramente a discussão, sendo que diverge dessa concepção, portanto, a comunicação governamental, onde ascende a postura publicitária, fruto

de estratégias de marketing/propaganda, desprovida de sustentação e continuidade, e que visa simples convencimento, impacto e resultados imediatos, bem como a divulgação das ações e atividades desenvolvidas pelos governos em seus diferentes âmbitos – federal, estadual e municipal.

A Comunicação Governamental, apesar de legítima, é realizada “quase sempre com métodos publicitários buscando respostas rápidas e efeitos imediatos que podem ser auferidos nas pesquisas e que sempre se mostram efêmeros” (BRANDÃO, 1998, p. 06).

Esse cenário permite inferir que a comunicação governamental, enquanto divulgação das ações advindas do Estado, em suas instâncias – federal, estadual e municipal – constrói uma via de mão única, onde a informação se dá a partir dos interesses de uma situação política, se valendo do aspecto instrumental da política situacionista, onde o discurso é reciclado de acordo com as circunstâncias políticas, sendo o diálogo suprimido.

Ao contrário, a Comunicação Pública é resultado de um processo de evolução e redefinição no entendimento do significado múltiplo e conflitante da comunicação para as diversas esferas da administração pública em relação ao envolvimento dos públicos, logo, dos cidadãos numa democracia em construção, apesar de ser “um conceito pouco difundido no Brasil”(OLIVEIRA, 2004, p. 187).

Sobre a relação da cidadania com as organizações públicas, Brandão (1998) afirma que:

No Brasil, foi justamente a mudança política que abriu novas perspectivas para se pensar a comunicação social do Estado. Hoje, a prática da comunicação se faz no interior da sociedade, atingindo significativamente os processos de gestão da vida política do país. A instituição de bases democráticas mais sólidas tem provocado uma urgente consciência da cidadania, que se reflete em várias dimensões da vida privada, mas, principalmente, na exigência de maior transparência também nos negócios públicos. (BRANDÃO, 1998, p. 01)

E acrescenta que também esse contexto alterou a noção de cidadania associada às necessidades de informação:

A restauração da democracia e o consequente crescimento de novas formas de vivências democráticas despertaram a necessidade de informação voltada para a construção de cidadania. A própria noção de cidadania sofre

mudanças e começa a ser entendida de forma menos passiva e mais participativa, apreendida como livre exercício de direitos e deveres, situação para o qual só se está preparado quando existem condições de informação e comunicação. A comunicação é hoje um ator político proeminente e é parte constituinte da formação do novo espaço público. (BRANDÃO, 2012, p. 10)

É no contexto de redemocratização e cidadania que se discorre sobre os conceitos da Comunicação Pública, relacionando-a, portanto, à prática comunicacional existente no processo democrático, de discussão de temas de interesse público, no espaço público, e que envolve, de forma ativa, a ação conjunta do governo, das empresas, do Terceiro Setor e dos setores organizados da sociedade, sendo caracterizada basicamente pelo fluxo de comunicação existente entre o governo e o cidadão. MATOS (1999, p. 02) destaca, entre outros aspectos, que a Comunicação Pública, a partir de modelos europeus, visa formalmente obter a “legitimidade de interesse público”.

O modelo norte-americano, proposto por Scott e Allen (1978) estabelece Comunicação Pública como sendo o:

sistema público de informações de uma sociedade democrática o conjunto de mensagens e suportes de comunicação, através dos quais o cidadão toma conhecimento das atividades do governo e ao mesmo tempo comunica ao governo suas opiniões e necessidades. (SCOTT & ALLEN, 1978, apud MATOS, 1999, p. 02)

De acordo com Matos (1999, p. 01) ainda é possível considerar a questão do fluxo contínuo de comunicações entre o governo e o cidadão, com a possibilidade do caminho de volta, do cidadão ao governo, admitindo esse espaço como um campo de negociação pública, para o debate das medidas de interesse coletivo, possibilitando decidir de forma democraticamente legítima.

Essas circunstâncias remetem à Comunicação Pública desenvolvida pela gestão pública a partir de uma percepção ampliada do cidadão, da abertura para a participação efetiva e democrática da sociedade em prol dos assuntos de interesse público, do estabelecimento de relações comunicativas estratégicas baseadas em propostas de exercício pleno da cidadania. Apesar de recente, a sua prática deve ser pautada no princípio da transparência e no estabelecimento de canais de comunicação, que não prevê ao homem-público a utilização com finalidades

pessoais ou vitrine política. Isto posto, não é permitida a ótica da simples exposição a que estão sujeitos esses agentes políticos do país.

Miége (1989) afirma que:

[...] a Comunicação Pública parece ser não somente um fator de mudança para a administração pública, mas também um meio de modificar o comportamento do público e suas atitudes, e de envolvê-lo em novas tarefas que exigem sua adesão. (MIÈGE, 1989 apud MATOS, 1999, p. 04)

Acrescentando-se que a promoção da cidadania ligada à participação política através da informação tem seu espaço privilegiado e mais intensificado no âmbito municipal:

É no contexto local que a descentralização dos governos (e a consequente necessidade de articular os diferentes setores administrativos e os cidadãos) permite destacar a importância das interfaces criadas pelos meios de comunicação na articulação política local. A necessidade de garantir visibilidade às ações do governo local, sua responsividade perante os cidadãos, e a integração dos diversos serviços e setores institucionais conferem destaque à centralidade dos meios de comunicação como ferramenta de mediação da governança local – acentuando que as dinâmicas municipais não são unilaterais. (MATOS, 2009, p. 05)

Em detrimento da tendência de associação da comunicação pública apenas como a comunicação exercida pelas instâncias governamentais, cabe destacar que essa denominação tem substituído outros termos como comunicação governamental, política, propaganda governamental, o que, de acordo com BRANDÃO (2009, p. 09):

não se dá por acaso, nem é uma questão de modismo, de buscar novos nomes para práticas já consagradas. A substituição dessas terminologias por comunicação pública é resultado da necessidade de um processo comunicativo de responsabilidade do Estado e/ou do Governo que não quer ser confundido com a comunicação que se fez em outros momentos da história política do país.

É nessa composição, portanto, que a sociedade e a participação política ganham força, firmando-se a cada dia, despertando e cobrando das organizações – inclusive públicas – uma percepção de público voltada para o desenvolvimento de ações planejadas e estratégicas de comunicação, especialmente as desenvolvidas pelo profissional de Relações Públicas. O atendimento das exigências da sociedade,

para equilibrar a relação de poder com os seus públicos, deve estar contemplada na pauta organizacional, enquanto estratégia.

Neste trabalho, por tratar-se do estudo de uma organização pública, a Comunicação Pública é apresentada como inspiração e como expressão norteadora dos processos comunicativos desenvolvidos no âmbito organizacional, propondo aportes conceituais que indiquem o interesse público, a transparência e o exercício democrático como alvos a serem alcançados quando do estabelecimento de práticas e procedimentos internos. Afinal, a Comunicação Pública, renova o ideal histórico da comunicação como capaz de reduzir injustiças e ser utilizada como instrumento de união, de tornar comum, e segundo Brandão (2012, p. 21) “ecoa hoje alguns dos ideais de uma comunicação libertadora e fruto de uma visão humanística da sociedade [...].”

### **3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Comunicação Organizacional e o contexto atual**

No contexto das organizações são diversos os fatores que integram os processos gerenciais, entre eles aspectos internos, externos, estruturais, políticos e financeiros, por exemplo. Todos eles, interferem diretamente nas definições e tomadas de decisões por ela. Recentemente, fenômenos como a globalização e o acesso ao avanço das tecnologias alterou a percepção das organizações levando-as a priorizarem os relacionamentos nos negócios, para a sobrevivência em ambientes cada vez menos segmentados e desenvolvidos em escala mundial. França (2009) afirma que

As grandes transformações políticas e sociais derrubaram estruturas sólidas e tradicionais, trazendo a revolução tecnológica, de mercado, a introdução de novos conceitos de produtos, de marketing, de competitividade, de produção e de produtividade, de administração e de gerenciamento. (FRANÇA, 2009, p. 219)

Além dessas mudanças, também foi alterado o perfil dos trabalhadores, uma vez que as práticas de seleção inadequadas foram substituídas, passando a ser utilizadas técnicas da Gestão de Pessoas, por parte dos setores de Recursos Humanos, significando que novas competências passaram a ser exigidas dos trabalhadores.

Essa nova perspectiva impactou sobre a forma com que os relacionamentos são estabelecidos e mantidos pelas organizações, logo, a comunicação – processo reconhecido como “inerente função administrativa” (TORQUATO, 2002, p. 67) – assume papel estratégico para a obtenção dos objetivos, o cumprimento da missão e a construção de significados para os seus públicos, afinal, ao ser concebida como ente sujeito às influências dos macro e micro ambientes, a organização pode, a partir da análise destes cenários, estabelecer o diagnóstico, como alicerce para o desenvolvimento da comunicação de forma estratégica. Contemplar a definição de táticas para os relacionamentos e discursos para seus públicos – numa dimensão de compartilhamento e troca de significados – torna o processo de comunicação estratégico para a organização, pois, segundo FERRARI (2009),

o processo de comunicação torna-se estratégico não apenas quando está direcionado para os objetivos do negócio, mas também quando desenvolve significados compartilhados, transcende a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gera um conceito em torno do qual mantém seus vínculos internos e estabelece relacionamentos com diferentes setores da sociedade. (FERRARI, 2009, p. 157)

A comunicação sempre esteve presente nas relações humanas, possibilitando o contato dos homens com seus semelhantes permitindo a organizar-se e desenvolver-se. Segundo o Glossário Comunicação e Cidadania, o termo comunicação “pode ser usado de infinitas formas, tanto para descrever o conjunto dos conhecimentos relacionados aos seus processos como para delinear a atividade profissional voltada para a utilização desses conhecimentos” (DUARTE, 2008, p. 9). Assim, partindo dessa concepção, e em termos organizacionais, os relacionamentos assumem importante papel para a adoção da comunicação, enquanto estratégia, para a condução dos processos comunicacionais de forma clara e aberta, objetivando tanto os negócios em si quanto os públicos da organização.

A partir da Revolução Industrial, profundas alterações ocorreram na divisão do trabalho, nos modos de produção e de comercialização, tornando-os mais complexos, e também os processos comunicacionais e de informação, que de acordo com Cardoso (2006):

sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade. (CARDOSO, 2006, p. 1125)

Ao admitirmos a organização enquanto unidade complexa, societal e coletiva, formada para a obtenção de fins específicos, a Comunicação Organizacional se apresenta como facilitadora da gestão dos negócios no atual ambiente sócio-político, econômico e tecnológico, em que “as empresas tiveram que alterar suas posturas, entre as quais o posicionamento *low profile* (baixo perfil) que por muito tempo, funcionou como esconderijo organizacional”, segundo Torquato (2002, p. 65).

A esse aspecto é possível acrescentar que os níveis de envolvimento

atualmente exigidos para a obtenção dos resultados nas organizações, cada vez maiores, levam à uma exploração cada vez maior da comunicação, frente à dependência das organizações em relação à iniciativa dos indivíduos e à necessidade de integração de seus membros, para a “construção de significado, uma forma de legitimar a ação das organizações perante seus membros, bem como em relação à sociedade” (VIZEU, 2010, p. 258).

Numa abordagem de comunicação integrada Kunsch (2009a, p. 113) advoga que o termo Comunicação Organizacional é capaz de apresentar uma maior abrangência da comunicação e organizações frente à “complexidade do fenômeno comunicacional” inerente à sua natureza. Goldhaber (*apud* KUNSCH, 1997, p. 68) propõe a Comunicação Organizacional como sendo:

um processo dinâmico por meio da qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Bueno (2003) estabelece-a como sendo o complexo conjunto:

de atividades, ações estratégicas, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades, etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas, etc.) ou junto à opinião pública. (BUENO, 2003, p. 01)

Apontando como necessária a integração das várias subáreas envolvidas nos processos comunicativos das organizações, de forma a promover uma atuação sinérgica e abrangente, Kunsch (1997) indica que ela:

pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH, 1997, p. 115)

A ideia de integração das atividades de comunicação é importante para que as organizações obtenham maior fortalecimento dos conceitos institucionais,

corporativos e também mercadológicos, criando uma concepção de comunicação global para possibilitar a assimilação das alterações no ambiente organizacional bem ao ritmo das mudanças, o que de forma parcial não é possível. Essa constatação impõe às organizações perceberem que a comunicação, para a efetiva gestão deve contemplar o ambiente organizacional em que está inserida e ser pautada no planejamento estratégico para a obtenção de resultados. Marchiori (2008) endossa esse aspecto:

Para comunicar, é preciso analisar cada contexto, qual momento a empresa está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende percebe e sente. Somente com o detalhamento do contexto – ambiente interno e externo formando processos comunicativos – é que se pode alcançar eficácia na comunicação, pois esta ação fornece a segurança para a sua realização. (MARCHIORI, 2008, p. 158)

O papel desempenhado pela comunicação nas organizações modernas tem estreita relação com o despertar de uma nova consciência do público, ou seja, uma nova postura em relação ao universo organizacional. Segundo Bueno (2009):

[...] a sociedade civil organizada, os movimentos sociais e mesmo grupos de interesse mobilizados, como ambientalistas, não estão interessados em disponibilizar brechas para que empresas, públicas ou privadas, tomem decisões e implementem medidas que penalizem a comunidade ou mesmo setores específicos. Mais ainda: estão vigilantes e dispostos a exigir que, se isso ocorrer elas sejam penal e moralmente responsabilizadas. (BUENO, 2009, p.135)

Frente a essas condições, caberia às empresas contemporâneas, privadas ou públicas, a adequação da postura e processos administrativos para a efetiva superação desses desafios, o que segundo Cardoso (2006. p. 1125), seria um processo de repensar e aperfeiçoar das organizações e de “seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas.”

Em relação ao serviço público, é importante observar que o aprofundamento do exercício democrático demandou uma postura mais ativa das instituições frente à uma maior pressão para o atendimento de expectativas mantidas em relação à sua atuação, afinal, a partir da complexidade percebida, frente aos desafios

organizacionais, “as ações comunicativas assumem uma importância estratégica e deixam de ser consideradas algo periférico.” KUNSCH (2009a, p. 116)

### **3.2 Comunicação Organizacional e Relações Públicas em pesquisa**

Oriunda da pesquisa em outros campos das ciências sociais aplicadas, na década de 1940, nos Estados Unidos, a Comunicação Organizacional se estabeleceu “a partir dos estudos sobre os fluxos de comunicação existentes nas organizações como fruto do interesse do discurso comercial e da indústria de comunicação da II Guerra Mundial” (SABBATINI, 2010, p. 124), tendo a contribuição de Charles Redding que reuniu estudiosos de áreas como linguística, das ciências sociais, administração e comunicação para a definição de um novo campo de estudo. Em 1962, na Universidade de Ohio, surgiu o primeiro curso de graduação tendo a NASA como apoiadora em vários eventos, o que contribuiu para a aceitação do curso.

Desde o início, os campos já consolidados no estudo das organizações como a administração, a psicologia e a sociologia, exerceram influência na pesquisa em comunicação organizacional, tendo este fator sido responsável por relegar a comunicação humana a um local periférico, em detrimento da eficiência organizacional, priorizada como outro pilar do desenvolvimento teórico da época (SABBATINI, 2010, p. 125). A orientação gerencial foi mantida até a década de 1970, mas a busca por uma definição mais aprofundada do campo, que considerasse a organização não mais como fechada, definida e a comunicação como integrante dos processos, fez aprofundar – a partir da década de 1980 – a pesquisa e a exploração de novos temas, como “(*management communication*, conversação para a ação, comunicação e cultura, etc.), [...] da criação desse espaço de intersecção entre a comunicação e os estudos organizacionais” (REIS, 2009, p. 149).

A partir de então, novas perspectivas foram desenvolvidas no campo, permitindo a evolução da disciplina em prol do entendimento da “natureza central da comunicação em todos os aspectos do funcionamento da organização.” (MARCHIORI, 2008, p. 169)

As novas mudanças se deram baseadas em quatro metodologias e

perspectivas, que são a funcionalista, a interpretativa, crítica e a pós-moderna (MARCHIORI, 2008). Na perspectiva funcionalista – que exerceu grande domínio sobre a pesquisa em Comunicação Organizacional, são enfatizados os efeitos e as consequências da comunicação na análise dos estudos, sendo que a comunicação é visualizada como meio para a obtenção de determinados objetivos. Ainda segundo a mesma autora, a análise dessa perspectiva “enfatiza a eficiência, a racionalidade, o atendimento aos objetivos, o controle no gerenciamento e a forma com que a comunicação fortalece o desempenho do trabalho dos funcionários”. Relacionada com o gerencialismo e a eficácia organizacional, essa perspectiva encara a comunicação como ferramenta gerencial e também como processo de troca de mensagens entre emissor e receptor, que deveria resultar em entendimento e resposta para ser encarada como eficaz.

A perspectiva interpretativa tem o indivíduo no centro da sua conceituação, se apoiando na hermenêutica para a interpretação das formas simbólicas, de forma contextualizada. Reduzindo a ênfase percepção econômica da atuação organizacional, se volta para o social, alterando a essência da análise do processo comunicacional, onde as relações e os processos sociais são os formadores do conteúdo da cultura organizacional. Neste modelo, a atenção se volta para as “histórias que tenham valor e significado para as pessoas” (MARCHIORI, 2008, p. 176), priorizando os significados compartilhados e o entendimento, bem como a capacidade de construção da realidade social dos indivíduos a partir da habilidade de comunicação. Dessa forma, a cultura organizacional e as experiências dos membros da organização (fatores culturais) é que permitem o entendimento e a interpretação dos processos.

Na perspectiva crítica, a análise recai sobre o controle e formas de dominação existentes, sendo a organização entendida como instrumento de repressão, propondo que a obtenção de maior expressividade nas organizações pelas pessoas somente se dará através do exercício e consequente fortalecimento de direitos democráticos. Segundo Sabbatini (2010, p. 128) a perspetiva crítica tem a intenção de:

revelar as estruturas de opressão e injustiças que constituem a própria organização, sendo fundamental possibilitar uma comunicação

organizacional mais livre que venha a fortalecer o ambiente democrático e as responsabilidades de cada membro da organização, buscando desenvolver ao máximo suas potencialidades. (SABBATINI, 2010, p. 128)

O modelo pós-modernista se volta para a construção da comunicação via diálogo organizacional, na tentativa de interpretar os aspectos da cultura. Em relação a esse modelo, Nassar (2009, p. 327) acrescenta, inspirado nos conceitos e atributos postulados por Deleuze e Guatari (1976), que a pós-modernidade impõe o combate à mentalidade funcionalista, o abandono de retóricas calcadas na manipulação e que aos comunicadores modernos cabe:

fazer uma administração culta das informações, principalmente a partir do nível interpretativo e do nível opinativo das mensagens, com o objetivo de criar uma inteligência organizacional [...] e conquiste uma memória positiva de marcas e de empresas no âmbito dos relacionamentos. (NASSAR, 2009, p. 327)

No Brasil, a comunicação organizacional tem como marco inicial a fundação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE, em 1967, e da mesma forma que nos Estados Unidos, também teve o seu início ligado a outras áreas que não a comunicação, como a Administração, por exemplo. Nessa época prevaleceu um modelo, com fortes traços mecanicistas e instrumentalidade da comunicação. Na década de 1980, contudo, o campo ganha amplitude, juntamente com as Relações Públicas, que no Brasil – como habilitação da comunicação social – se iniciou com a criação do primeiro curso universitário, em 1966, na Escola de Comunicação e Arte, da Universidade de São Paulo (KUNSCH, 2009b, p. 116).

É importante destacar que a convergência entre os dois campos de conhecimento – Relações Públicas e Comunicação Organizacional – ocorreu mais significativamente na última década, porém, para efeitos desse trabalho, a análise se dá a partir dos fundamentos das Relações Públicas, o que segundo Kunsch (2009b) significa que:

As relações públicas têm como objeto de estudo as organizações e seus públicos. Esse processo mediador só ocorre por meio da comunicação – contexto no qual a comunicação organizacional fornece subsídios teóricos para fundamentar a administração dos relacionamentos entre organizações e públicos. (KUNSCH, 2009b, p. 115)

Essa análise é complementada por Grunig, Grunig e Ferrari (2009, p. 70) ao afirmarem que “a comunicação no interior das organizações tem sido um dos temas mais tratados na área de relações públicas, uma vez que é uma das atividades mais praticadas no dia a dia dos profissionais”, porém não pode ser deixada a questão do desenvolvimento de estudos para a compreensão da comunicação enquanto processo e produto simbólico das organizações.

Para aprofundar essa noção, apresenta-se algumas perspectivas do “*The Excellence Study*”, ou o Estudo de Excelência (GRUNIG, 2009, p. 36) desenvolvido na década de 1990 sob a liderança de James E. Grunig, que representou um marco para a pesquisa em relações públicas e também contribuiu para o estabelecimento de uma proposta teórica para o campo. Buscando responder sobre a extensão das relações públicas e a sua capacidade de agregar valor para as organizações, os pesquisadores desenvolveram a análise tendo a comunicação como elemento da eficácia organizacional, definindo princípios para as relações públicas excelentes e teorizando sobre a gestão dos relacionamentos em ambientes compostos por diversos públicos/grupos. A teoria, em resumo, pretende estabelecer adequada “estrutura conceitual para a prática profissional de relações públicas, que, com aplicações e revisões em adequadas em diferentes culturas organizacionais e nacionais, é um componente fundamental da gestão eficaz em todo o mundo.” (GRUNIG, 2009, p. 37)

Sob a ótica dos públicos como objeto primeiro da comunicação organizacional “e que estes representam o objeto direto das imagens e informações” (Ferrari (2009, p. 86), o mais importante para o exercício pleno das relações públicas seria o conhecimento e classificação desses mesmos públicos por ordem de importância, para serem trabalhados para além do instrumental e “alcançando o equilíbrio entre as expectativas dos públicos e das organizações.” (FERRARI, 2009, p. 89)

Com as constatações acima, é importante a apresentação dos conceitos obtidos pela pesquisa desenvolvida por GRUNIG (1992) e seus pares no Estudo de Excelência, desenvolvido na Universidade de *Maryland* nos Estados Unidos, conceitos estes que propuseram novos enfoques sobre as práticas de Relações Públicas, que cooperaram para o reconhecimento da “comunicação estratégica nas organizações contemporâneas, conforme aponta mais de uma dezena de estudos

que comprovaram as práticas dos princípios de excelência em distintos países do mundo." (GRUNIG; GRUNIG; FERRARI, 2009, p. 71).

### **3.3 As Relações Públicas e os “*Excellence Study*”**

Em um universo de pesquisa que envolveu tanto corporações, quanto associações profissionais e comerciais, o *Excellence Study* (GRUNIG, 1992) se desenvolveu e possibilitou a proposta de uma teoria geral de relações públicas, a partir de duas questões básicas: A) Como, porque e em que extensão as RRPPs fazem uma organização ser mais eficaz e quanto vale sua colaboração em termos financeiros?; e B) Quais características da função de relações públicas contribuem para aumentar a efetividade organizacional? Nesse sentido, e a partir da concepção de que as relações públicas poderiam agregar valor à organização e à sociedade, o estudo desenvolvido concluiu que ao atingirem suas metas, as organizações poderiam ter seus objetivos apoiados quando contemplados os distintos públicos e grupos do ambiente. Entre esses públicos estão a comunidade, os empregados, governos, investidores, fornecedores e os meios de comunicação.

Enquanto proposta de uma teoria geral das relações públicas, o “*Excellence Study*” (GRUNIG, 1992) uniu variadas hipóteses complementares e concorrentes que, de certo modo, contribuíram para que estudiosos e profissionais propusessem soluções para problemas relevantes da área, assim, foram identificados dez princípios aplicados em vários países, que passaram a ser considerados universais. Em associação ao argumento da efetividade organizacional, os princípios gerais de relações públicas são, segundo o quadro a seguir, elaborado com base em GRUNIG; GRUNIG; FERRARI (2009, p. 73):

### **QUADRO 01: Princípios das Relações Públicas segundo o *Excellence Study*.**

- 1.º – Envolvimento do profissional sênior de relações públicas na gestão estratégica;
- 2.º – Relacionamento direto do executivo sênior de relações públicas com a alta direção ou o CEO;
- 3.º – Função integrada de relações públicas (comunicação interna e externa administradas em um único departamento);
- 4.º – Relações públicas como função administrativa, separada de outras funções, como marketing ou recursos humanos;
- 5.º – Departamento de relações públicas coordenado por um “gestor” e não por um “técnico”;
- 6.º – Uso do modelo simétrico de relações públicas em todas as suas ações;
- 7.º – Uso do sistema simétrico na comunicação interna;
- 8.º – Profundo conhecimento do papel de gestor e das relações públicas simétricas;
- 9.º – Diversidade em todos os papéis desempenhados no departamento de relações públicas;
- 10.º – Contexto organizacional participativo para a excelência da comunicação.

Fonte: GRUNIG; GRUNIG; FERRARI (2009, p. 73).

Ao se observar os atributos, considerados universais, é possível identificar que três deles referem-se diretamente à comunicação com o público interno, indicando tratar-se, este, de um fator chave para o êxito dos negócios.

A pesquisa, desenvolvida para reforçar a importância da área de Relações Públicas para a sociedade, concluiu que a eficácia organizacional se dá quando são construídos relacionamentos que contemplam tanto os objetivos e interesses da empresa quanto dos seus diversos públicos, que podem apoiar ou opor-se a esses objetivos. Deste complexo projeto, nasceram três livros que apresentaram desde os resultados iniciais da pesquisa até análises aprimoradas sobre teoria e práticas das RRPPs: *Excellence in public relations and communication management* (GRUNIG, 1992); *Manager's guide to excellence in public relations as communication management* (DOZIER; GRUNIG; GRUNIG, 1995) e *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries* (GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002).

### 3.4 Modelos de Relações Públicas

A prática das atividades de relações públicas frequentemente são percebidas como técnicas limitadas, diminuindo sua extensão e impedindo o seu estabelecimento como corpo teórico e capaz de atingir a dimensão estratégica. Com o propósito de aprofundar a questão dos públicos – fator essencial para as relações públicas excelentes – o estudo propôs como ideal a comunicação de duas mãos do modelo simétrico.

Grunig e Hunt (1984), definiram quatro modelos onde estavam descritas as prática das relações públicas, e conforme GRUNIG (2009) podem ser considerados “descrições simplificadas da prática de relações públicas e, como tal, têm limitações. Ainda assim, ajudam-nos a entender por que há tantas distorções a respeito da natureza e do propósito das relações públicas.”

No quadro a seguir, estão apresentados os modelos identificados:

**QUADRO 02: Os modelos de Relações Públicas**

Modelo	De Imprensa/ Propaganda	De Informação Pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	Publicidade	Disseminação de informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da Comunicação	- Mão única - Verdade completa não é essencial	- Mão única - A verdade é importante	- Duas mãos - Efeitos desequilibrados	- Duas mãos - Efeitos equilibrados
Modelo da Comunicação	fonte → receptor	fonte → receptor	fonte ↔ receptor <i>feedback</i>	Grupo ↔ Grupo
Natureza da Pesquisa	- Pouca - Porta-a-porta	- Pouca - Alta legibilidade - Públco: leitores	- Formativa - Avaliadora de Atitudes	- Formativa - Avaliadora da compreensão
Figuras principais	- Phineas Barnum - Esportes - Teatro	- Ivy Lee	- Edward Bernays	- Bernays - Educadores - Líderes Profissionais
Usos Tipicos	- Promoção de produto, - Esportes - Teatro	- Governo - Entidades não lucrativas - Organizações não competitivas	- Organizações competitivas, - Agências	- Empresas - Agências
Porcentagem estimada de organizações que o praticam	15%	50%	20%	15%

Fonte: GRUNIG; HUNT (1984) apud Kunsch (1997, p 30).

Em síntese, o modelo de Agência de Imprensa e Propaganda, é o mais antigo e considerado dominante, tende à divulgação jornalística utilizando-se de técnicas de simples promoção e divulgação (propagandísticas) de mão única, onde inexiste a troca de informações. Neste modelo, é característica o trabalho de publicidade e assim como no modelo de informação pública desenvolvido a seguir, desprovido de ações de pesquisa e reflexão estratégica.

O segundo modelo, de Informação Pública, se baseia na difusão de informações objetivas, de forma massificada. A característica deste modelo jornalístico é a disseminação objetiva, também de mão única, sem contemplar as relações públicas como possibilidade de troca/discussão. Esses dois formatos, de Agência de Imprensa e de Informação Pública, segundo a nomenclatura proposta por Grunig (1984) também poderiam ser chamados de assimétricos ou desequilibrados, uma vez que “tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. [...] tentam proteger a organização do seu ambiente.” (GRUNIG, 2009, p. 31)

No terceiro modelo 'assimétrico de duas mãos', a pesquisa e outros métodos de comunicação se apresentam para a manipulação persuasiva das mensagens e dos públicos, numa visão egoísta, onde a organização contempla os seus interesses, sem contudo observar o dos públicos, logo sem benefícios para ambos. Aqui, a pesquisa é utilizada para desenvolver mensagens que irão induzir os públicos aos comportamentos esperados pela organização, ao invés de servir para o desenvolvimento de ações que promovam mudanças organizacionais para a solução de possíveis conflitos. A persuasão científica do planejamento das mensagens, existente nas relações públicas assimétricas de duas mãos, parte do princípio egoísta de que a organização está correta, enquanto o público não está, e onde “qualquer alteração necessária para resolver um conflito deve vir do público, e não da organização” (GRUNIG, 2009, p. 32)

Os três primeiros modelos, de 'imprensa/propaganda', 'de informação pública' e 'assimétrico de duas mãos', a partir das pesquisas elaboradas, se mostram menos eficazes que um modelo simétrico, apresentado a seguir e indicado como o modelo ideal para a comunicação excelente, pois não consideram a possibilidade de discussão e negociação com os públicos, nem atentam para o equilíbrio dos

interesses, prevalecendo a organização em detrimento dos grupos, que segundo Grunig (2009, p. 32): “[...] Desejam participar das decisões que os afetam. [...] o diálogo em vez do monólogo. [...] esperam que a organização possa ser convencida tanto quanto eles são convencidos por ela.”

'Simétrico de duas mãos' foi o quarto modelo identificado, sendo apontado como mais adequado para a administração de conflitos e a compreensão/entendimento com os públicos de uma organização, pois tem por base mais as concessões e negociações que o convencimento e a manipulação deliberados dos demais formatos. Nesta representação, onde há utilização da pesquisa para a melhora do entendimento, a ênfase recai sobre os públicos em vez da mídia. Ferrari (2009, p. 74), ao desenvolver sobre o público interno, afirma como ideal que “as organizações pratiquem o princípio das relações públicas simétricas, baseado na comunicação de duas mãos, no equilíbrio e no diálogo. O enfoque da comunicação simétrica promove a confiança, a satisfação e o compromisso dos funcionários com a alta direção.”

Ao apontar o modelo simétrico e duas mãos como ideal normativo em detrimento dos demais modelos, a Teoria da Excelência, postula que o exercício das relações públicas para equilibrar interesses, cultivar e administrar relacionamentos utilizando a pesquisa e a comunicação de forma estratégica, tem se, como resultado a produção de relacionamentos de longo prazo e melhores, acrescentando que

Comunicação simétrica é importante principalmente no interior da organização, onde auxilia a construir uma cultura participativa que, em troca, aumenta a satisfação do funcionário com a organização. A comunicação simétrica e a cultura participativa, em grande medida resultam da estrutura que a alta administração escolhe para a organização. Entretanto, comunicadores não obtêm sucesso a menos que façam parte da equipe da alta administração que desenvolve a estrutura organizacional. (GRUNIG, 2009, p. 64)

Entre os diversos aspectos que contribuem para a plena comunicação organizacional, ou a comunicação excelente quando desenvolvida a partir das relações públicas, preponderante é a dimensão interna, os públicos internos das organizações, “que podem impedir ou apoiar a realização de sua missão”, segundo Ferrari (2009, p. 74), que complementa que os resultados se dão quando:

a comunicação estratégica com os funcionários ocorre quando: existe respeito e entendimento por parte da alta administração sobre o papel essencial que eles cumprem; a cultura organizacional é participativa; a estrutura organizacional é orgânica; e existe abertura para a diversidade cultural, étnica e de gênero. (FERRARI, 2009, p. 74)

Esses tópicos serão desenvolvidos, em seguida, adotando como premissa o aspecto da comunicação assumindo seu papel estratégico contribuindo para “que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos” (FREITAS, 1997, p. 42)

### **3.5 A estrutura organizacional, a satisfação do funcionário e a cultura da organização**

A comunicação e a administração são fatores que se relacionam com os princípios da excelência para que as organizações enfrentem os turbulentos cenários atuais. A estrutura organizacional é a variável que indica a forma “pela qual a organização deve ser concebida” (GRUNIG; GRUNIG; FERRARI, 2009, p. 75), influenciando o comportamento dos profissionais em sua cultura, o relacionamento do todo organizacional com as diversas partes, em termos de padrões de comportamento, e que podem influenciar a comunicação e o padrão de Relações Públicas desenvolvido.

A partir do estudo de Hage (1980), com base em quatro variáveis estruturais estabelecidas por ele, Grunig (1984), propôs que a prática de Relações Públicas Excelentes poderia ser definida a partir da percepção dos tipos organizacionais. As quatro variáveis e suas características são:

- **Centralização:** indica quanto o processo decisório, logo a hierarquia de autoridade, estabelecidos na organização são concentrados no topo, sendo que esse pode ser um fator de inibição da comunicação, diminuindo a disseminação da informação e a agilidade das decisões.
- **Estratificação:** refere-se ao formato dos reconhecimentos existentes nos diferentes níveis internos das organizações.
- **Formalização:** Trata das regras e a denotação de sua importância para a organização, posto que, quanto maior o predomínio destas, menor a inovação e também a comunicação. Para Grunig (2009), “A comunicação ajuda uma

organização no relacionamento com seus membros, enquanto que a formalização os controla.”

- **Complexidade:** Esta quarta variável constata e avalia a quantidade de especialidades ocupacionais (tamanho da organização) e a capacitação necessária para o exercício de cada uma delas.

Essas quatro variáveis, associadas à participação nos processos decisórios – quinta variável estrutural incluída por Grunig (1992), favoreceram a conceituação da estrutura organizacional para a Teoria da Excelência em Relações Públicas, definindo as como de estruturas mecânicas e orgânicas. Segundo as variáveis apresentadas, as organizações mecânicas definem-se pela centralização, pela utilização da comunicação assimétrica, formalizadas, estratificadas e que dificultam a participação nos processos decisórios, pelos funcionários, enquanto as organizações de estruturas orgânicas caracterizam-se pela descentralização, maior complexidade, menor estratificação e menos formalizada, que se vale dos sistemas simétricos de comunicação e que contempla uma maior satisfação do público interno.

Grunig (1992) identificou em diversos estudos desenvolvidos, que a satisfação dos funcionários de uma organização tem relação com a comunicação interpessoal desenvolvida e com o tipo de comunicação utilizado internamente, especialmente o modelo simétrico, percebido por ele como recorrente em organizações onde foi auferida a eficácia da comunicação, demonstrando “que os funcionários estão mais satisfeitos quando a informação disseminada lhes permite se sentirem participantes da missão organizacional, das políticas, dos planos, e dos relacionamentos com os públicos estratégicos...” (GRUNIG; GRUNIG; FERRARI, 2009, p. 77)

Ao identificar as linhas de pesquisa apresentadas na literatura da comunicação das organizações, Grunig (1992) percebeu o desejo por uma comunicação simétrica da parte dos funcionários ocupantes de postos gerenciais, apesar da comunicação assimétrica ainda ser uma prática comum, e também que estavam presentes nas pesquisas, conceitos como “confiança, credibilidade, transparência, relacionamentos, reciprocidade, comunicação horizontal, *feedback*, adequação da informação, estilo focado no funcionário, tolerância às contradições e

negociação permeiam a literatura." (GRUNIG, 1992, apud GRUNIG, GRUNIG, FERRARI, 2009, p. 77)

Sobre o fator 'satisfação do funcionário', componente da eficácia organizacional, GRUNIG (1985, 1987), concluiu que tem sido explorado pelos pesquisadores sob a ótica dos efeitos do sistema de comunicação de uma organização e verificou duas modalidades de satisfação: a satisfação com o trabalho individual e satisfação com a organização em geral, propondo que ao interagirem entre si, a estrutura e a cultura organizacionais são pontos que exercem influência sobre o nível de satisfação dos funcionários. A satisfação advém de culturas que permitem maior participação, o que a relaciona diretamente à alta administração, indicando que "como resultado, o contexto para a comunicação excelente é o resultado das escolhas feitas por aqueles que aqueles que detêm o poder nas organizações". (GRUNIG, 2009, p. 79)

A cultura organizacional, então, aparece como variável que age sobre a forma que ocorre a interação entre os funcionários, distinguindo no estudo duas formas: a cultura autoritária e a participativa, a partir do entendimento de que a cultura organizacional "consiste em um conjunto de pressuposições que definem a visão do mundo, além dos produtos que são gerados por ela (esses produtos podem consistir em valores, estórias, mitos, artefatos e rituais)". (GRUNIG, 2009, p. 81)

Diferenciando as duas, a cultura autoritária está caracterizada por medo dos funcionários em relação aos superiores, decisões tomadas e centralizadas pela pessoa (CEO) e na alta hierarquia (executivos seniores), projetos separados que podem conflitar entre si, pouca abertura e flexibilidade que pode dificultar a inovação na organização – ao qual é resistente, e onde os interesses estão pautados nos executivos, ao invés do grupo. Já a cultura participativa o valor comum é descrito pelo trabalho e equipe, com departamentos em estado sinérgico, ajustados e alinhados entre si para o alcance dos objetivos e metas, onde os funcionários expressam sentimentos de valorização mantido pela organização em relação ao grupo.

Essa reflexão sobre a cultura e a forma como o público interno percebe organização, entre outros princípios dos Estudos da Excelência de GRUNIG (1992), foram comprovados pela pesquisa realizada por FERRARI (2000) no Brasil e no

Chile, países latino-americanos, que permitiu demonstrar o quanto essa proposta teórica das de Relações Públicas pode ser efetivamente global e também contribuir para a legitimação da pesquisa do campo, inclusive, contemplando de forma adequada também os valores regionais onde são aplicadas essas pesquisas. Para efeitos deste trabalho, abordar esses conceitos permitiram a definição das variáveis de análise a serem analisadas na entrevista dos funcionários do Setor de Atendimento ao Público do Departamento de Água e Esgoto, com o propósito de verificar a hipótese da dissertação.

A proposta da Teoria da Excelência também indica como outro fator capaz de agregar valor às Relações Públicas a dedicação desses profissionais à reputação das organizações, reputação entendida como as “lembranças que os públicos têm de uma organização e do que conversam entre si” (GRUNIG, 2009, p. 101). Esse conceito, segundo o autor deve ser obtido pela análise tanto do comportamento quanto dos relacionamentos que os públicos recordam, além de propor que a reputação – enquanto variável para mensurar o valor das Relações Públicas na organização - “é um produto direto dos relacionamentos entre organização e o público.” (GRUNIG, 2009, p. 102)

A reputação, a partir da noção estratégica da comunicação e se desenvolvidas pelas relações públicas excelentes, “podem ajudar a moldar os comportamentos gerenciais ao utilizar a comunicação para permitir que os públicos tragam sua contribuição para a tomada de decisões organizacionais.” (GRUNIG, 2009, p. 102)

Essa afirmação permite atribuir grande importância ao processo de atendimento ao público, uma vez que dele emanam informações e percepções do público em relação aos produtos e serviços prestados por uma organização.

### **3.6 Atendimento ao Público – definições e estratégias**

Desde a década de 1920, nos Estados Unidos, existem registros de iniciativas de organizações produtoras de bens e cadeias de serviços que disponibilizaram meios para a interação com seus clientes, para a criação de interfaces com clientes e usuários, tanto para orientá-los sobre serviços oferecidos quanto para mudança de

hábitos sobre produtos e inovações. O desenvolvimento da indústria americana, o crescimento demográfico (da população urbana) e melhora de índices de longevidade foram responsáveis pela consolidação da demanda por estes serviços naquele país. Ralph Nader, nas décadas de 1960 e 1970 foi o célebre incentivador das iniciativas de defesa dos consumidores ao questionar serviços e propaganda de empresas e entidades, que culminou com a criação de legislação específica pelo Congresso Americano.

A experiência brasileira de associações civis e movimentos organizados de defesa dos consumidores teve início na década de 1970, mas a discussão ganhou força em 1982 quando a sociedade civil passou a discutir sobre a necessidade defesa de seus direitos, o que culminou com a criação do Código de Defesa do Consumidor. Sobre este período Giangrande (2006) afirma que :

Tornou-se evidente que muitas empresas tomaram a iniciativa de abrir um canal com o consumidor com uma pressão pré-código. Contou também para essa decisão um paulatino amadurecimento do consumidor brasileiro em função da situação de inflação e recessão. (GIANGRANDE, 2006, p. 218)

Na década de 1990, impulsionadas por variáveis já abordadas anteriormente, como a globalização, a retomada e o aperfeiçoamento do regime democrático, a abertura da economia, além de novos paradigmas organizacionais, às empresas coube promover adequações para o atendimento ao consumidor, que passou a desempenhar um novo papel nas relações de consumo, respaldados e protegidos pelo Código de Defesa do Consumidor.

Essa perspectiva de mudanças organizacionais frente ao novo contexto expõe os diferentes fatores que compõem a cultura organizacional (valores, crenças, modos de vida, modos de interação), assim, as mudanças externas ao serem percebidas internamente revelam como a empresa é capaz de se adaptar, bem como revelam a aceitabilidade de sua cultura às mudanças. É nesse sentido que Lopes (2002, p. 90) afirma que:

o Serviço de Atendimento ao Consumidor passou a desempenhar papel importante na relação entre empresas e consumidores, auxiliando as organizações não só na comunicação com esse público, como também na prevenção de conflitos e na melhoria de produtos e serviços por elas oferecidos. (LOPES, 2002, p. 90)

No bojo desse panorama de necessárias mudanças e ajustes, a cultura organizacional é determinante para o tipo de relação mantida entre uma organização e seus consumidores, função esta gerenciada pela área de atendimento ao público, influenciando diretamente no perfil deste serviço e no tipo de comunicação mantida com os consumidores. Sob a ótica da abordagem sistêmica, que tipifica a cultura organizacional como conjunto dos valores que guiam as ações de uma empresa e as suas interações com o meio ambiente, podendo ser entendida como uma variável endógena considerada nos relacionamentos internos e externos, em que Lopes (2002) indica conter aspectos estreitamente relacionados

ao Serviço de Atendimento ao Consumidor, como sistema adaptativo, pois é pela importação e transformação de dados obtidos dos consumidores que a organização consegue adaptar produtos ou serviços em busca de melhorias, caracterizando a mudança e o desenvolvimento organizacionais. (LOPES, 2002, p. 93)

Da estreita relação entre o Serviço de Atendimento ao Cliente, o SAC, com a cultura organizacional decorrem quatro possibilidades de respostas às reivindicações do consumidores, caracterizando o processo de construção da identidade do serviço: 1) Confrontação, onde são negadas as solicitações do consumidor; 2) Manipulação: quando a empresa usa a possibilidade de interação para transmitir imagem, sem contanto, disponibilizar-se à mudança; 3) Passividade: quando a empresa opta por seguir líderes de mercado sem direcionar ações para os consumidores e 4) Adaptação Ativa: quando a organização aberta à adaptação, flexibilidade e disponibilidade para as mudanças. Para além dessas características, a corrente da Cultura Corporativa aponta que as dimensões *ação* e *pessoas* (LOPES, 2002, p. 93) é que definem como a organização interage com o meio ambiente. Assim, a dimensão *ação* representa como se dá a resposta a algum estímulo externo, incluindo a forma como são tomadas as decisões, a implementação e o acompanhamento dos planos, que permite a classificação como reativas (que respondem ao estímulo) e pró-ativas (que se adaptam ao meio ambiente). Na dimensão *pessoas*, que está mais voltada para a forma com que a organização estabelece vínculos – através da comunicação – com funcionários e clientes. Aqui as empresas são classificadas como participativas, que estabelecem

forte comunicação influenciada pelas demandas de funcionários e clientes/consumidores ou, não-participativas, com menor capacidade de estabelecer relações com seus públicos.

Essas prerrogativas permitem a atribuição de duas funções ao SAC - enquanto gerenciadores das relações da organização, funções estas que são associadas aos Modelos de Relações Públicas (GRUNIG, 1984): a função estratégica e a função tático-operacional (ZÜLSKE, 1992, *apud* LOPES, 2002, p. 95)

Quando aplicado com a função tático-operacional, o atendimento se volta para o ambiente externo, mais para fidelizar o consumidor que para adotar mudanças, quase numa atitude de manipulação, podendo ser associado ao modelo Assimétrico de Duas Vias, que favorece apenas a organização e desequilibrando os efeitos das mensagens emitidas. Quando no perfil do SAC prevalece essa função, é reduzida a disposição para mudanças, ao passo que o seu objetivo é de reduzir impactos negativos das reclamações, neutralizando-as apenas. Segundo Lopes (2002, p.99), “as informações recebidas não são consideradas nas avaliações de produtos e serviços, o que demonstra que o SAC não é visto como um subsistema adaptativo.” Nesta função, o serviço pode assumir os tipos de “caixa de reclamações”, “informativo” e “cosmético”.

Diferentemente, como função estratégica, o SAC desenvolve forte interação tanto com o ambiente externo quanto interno, estando hierarquicamente próximo à alta administração (presidência ou diretoria) e envolvido nos processos de tomada de decisão e também de mudanças, com maior propensão à Adaptação Ativa (Zülske, 1992) onde há flexibilidade e maior disponibilidade para mudanças organizacionais, de forma a se antecipar para melhor adaptar-se. Analisado sob a ótica dos modelos de Grunig, este se aproxima do modelo Simétrico de Duas Vias, caracterizando-se pela compreensão baseada no diálogo e persuasão mútua entre organização e público, onde, “as informações recebidas desse público são processadas e acarretam a reavaliação de produtos e serviços, fazendo com que o SAC exerça sua função de subsistema adaptativo.” (LOPES, 2002, p. 99)

O serviço de atendimento nessa função assume tipos como *ombudsman*, radar, inovador, auditor e agente de mudanças. O quadro reproduzido a seguir indica as características dos tipos assumidos pelo SAE, tanto na função estratégica

quanto na tático-operacional:

**Quadro 03: Tipologia de Serviços de Atendimento ao Consumidor segundo a função.**

Função	Tipos de SAC	Característica
Estratégica	Inovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve pró-ativamente programas específicos de informação e orientação ao consumidor.</li> <li>- É entendido como um núcleo de contribuição ao desenvolvimento da imagem e do <i>marketing</i> da organização.</li> <li>- Vincula-se diretamente à direção, ocupando posição equivalente a de outros diretores.</li> </ul>
	Ombudsman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado grau de compromisso com a opinião pública.</li> <li>- Exige independência e elevada autoridade do profissional.</li> </ul>
	Auditor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age pró-ativamente, por meio de levantamentos periódicos, para conferir a satisfação de seu público.</li> <li>- Pode ser adotado por empresas que ainda não tenham sua cultura voltada para satisfação ao cliente.</li> <li>- Autonomia e autoridade são pré-requisitos imprescindíveis.</li> </ul>
	Agente de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelece consciência crítica da organização em relação aos assuntos dos consumidores.</li> <li>- Capta informações do meio ambiente e as transmite internamente.</li> <li>- Possui autoridades formal e informal, além de autonomia e flexibilidade na estrutura da organização.</li> </ul>
	Radar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entende a comunicação espontânea dos consumidores como subsídio para entendimento do mercado.</li> <li>- Acompanha, além das manifestações individuais, as tendências das associações de consumidores, as articulações dos grupos sociais e de pressão, pesquisa etc.</li> <li>- Mantém-se na estrutura com média autoridade. De acordo com a empresa, atuará de forma tática ou estratégica.</li> </ul>
Tático-operacional	Caixa de reclamações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenta resolver as reclamações de maneira que o consumidor mantenha-se fiel à marca. Comporta-se como serviço de pós-venda.</li> <li>- Vinculado a uma área central.</li> </ul>
	Informativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orienta e informa sobre características do produto na etapa pré-compra e aconselha sobre aproveitamento e manutenção na pós-compra.</li> <li>- Com orientação precisa e imparcial procura credibilidade junto ao consumidor e divulga o serviço e o produto mediante este último.</li> <li>- Considerado como serviço de <i>marketing</i>.</li> </ul>
	Cosmético	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criado mais para acompanhar o modismo de atender o consumidor, do que propriamente como estratégia mercadológica ou institucional, representando pouco para os negócios da empresa.</li> <li>- Não atende com o objetivo de aperfeiçoar produtos ou serviços.</li> <li>- Frágil hierarquicamente.</li> </ul>

Fonte: LOPES, 2002 p. 96, apud Zülske (1992).

Com essas constatações, partindo-se da percepção das Relações Públicas e da comunicação como estratégia fundamental que permite compreender a cultura organizacional, identificada como fator capaz de contribuir para a competitividade, de orientar possíveis adequações em relação às práticas atuais do Departamento e que são desenvolvidas na próxima Seção é que buscou-se o aporte teórico em questão, afinal, segundo Vieira (2004, p. 26), “em cenário de constante mudança [...] a comunicação facilitará a compreensão dos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos, assim como a socialização do conhecimento, compartilhando com todos a meta da organização.”

## 4 O DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO DE BAURU – DAE

Bauru, localizada no interior do estado de São Paulo, conta atualmente com população estimada de 348.145 habitantes (IBGE, 2010) e expressiva vocação no setor de serviços e comércio, com arrecadação orçamentária na ordem de R\$ 549,0 milhões, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS, 2012). Originada da ocupação de terras do interior pelo governo imperial do final do século XIX, com desenvolvimento expressivamente marcado pelo entroncamento ferroviário formado por 03 companhias de transporte: a Estrada de Ferro Sorocabana, que ligou São Paulo a Bauru, em 1905; a Companhia Noroeste do Brasil (NOB), que ligava o estado de São Paulo a Mato Grosso em 1906; e a Companhia Paulista de Estradas de Ferro, a cidade hoje é um polo regional comercial e industrial, que atrai cada vez mais empresas e retoma o crescimento que ficou comprometido por anos, em face de ocorrências políticas que economicamente inviabilizaram investimentos federais no município. Recentemente, Bauru recebeu do Governo Federal R\$ 118,0 milhões para aplicação no projeto de implantação e construção da Estação de Tratamento do Sistema de Tratamento de Esgoto da cidade, que será gerido diretamente pelo Departamento de Água e Esgoto de Bauru.

Para melhor apresentar a organização sobre a qual se desenvolverá a pesquisa, segue levantamento do histórico do Departamento de Água e Esgoto de Bauru – DAE e também um estudo exploratório das ferramentas de comunicação que são atualmente utilizadas pela organização objeto com os seus públicos.

### 4.1 O Departamento de Água e Esgoto de Bauru - serviço de saneamento

A implantação do serviço de abastecimento de água no município de Bauru se deu em 1909, com a construção do reservatório que recebia água do Ribeirão Bauru e do Córrego das Flores, na confluência das Ruas Cussy Júnior com Antônio Alves, projetado pelo Engenheiro Sílvio Saint Martin, que foi inaugurado em 1912, na gestão do então Prefeito José Carlos de Freire Figueiredo.

O serviço de distribuição de água foi realizado durante cinco anos pela Companhia de Águas e Esgotos de Bauru, empresa que foi encampada pela

Prefeitura Municipal, em 1.º de Agosto de 1916, o que permitiu o início dos trabalhos de pesquisa para a melhoria do abastecimento a partir dos diversos córregos que cortavam a cidade. Na ocasião, o Engenheiro Manoel Luís Martins, em conjunto com Júlio Pinto de Noronha, apresentaram ao então prefeito Figueira de Melo, um estudo completo sobre a capacidade diária dos córregos: Vargem Limpa, da Gramá, Água Comprida, Forquilha, Ressaca e Ribeirão Bauru.

Com a entrada em funcionamento da estrada de ferro Noroeste de Brasil (NOB) - inclusive com a transferência de 200 (duzentos) operários para as oficinas da estrada - a cidade apresentou forte crescimento e desenvolvimento, porém, o abastecimento de água tornou-se deficiente, caracterizando-se como um dos principais problemas da época.

Em 1921, o prefeito Octávio Pinheiro Brizola, concedeu à empresa Barros, Oliveira e Cia., de São Paulo, a permissão para a exploração do serviço por vinte anos: o alto custo e a redução da vazão do Córrego Vargem Limpa fez com que a organização desistisse do serviço. A Prefeitura reassumiu o serviço e então, firmou um contrato com a Cia. Antarctica Paulista que concentrava em sua propriedade vários poços semi-artesianos, medida esta que foi importante para diminuir o problema de desabastecimento enfrentado pela cidade. Entre os anos de 1938 e 1940 a prefeitura administrou o sistema de abastecimento, tendo contratado a Construtora Carneiro Vianna S/A para elaborar um projeto de captação de água.

O então governador do Estado, Adhemar de Barros, solicitou a colaboração – através de um projeto – do Departamento das Municipalidades para a definição do Rio Batalha como fornecedor principal de água, apoiado pelo Ribeirão Grande, para a cidade de Bauru. Em abril de 1942 foi inaugurado o novo sistema de água, com capacidade de fornecimento inicial de 12 milhões de litros de água/dia.

A rede coletora de esgoto, para atender inicialmente a parte central da cidade de Bauru, segundo Giafferis (1999, p. 13), foi construída na década de 40, de acordo com o projeto do Engenheiro Carneiro Viana, iniciando assim a primeira das três fases distintas da construção do sistema de coleta de esgoto em Bauru. Nas décadas de 50 e 60 a rede foi ampliada, em função da ocupação das ruas da cidade, com material fornecido pelos interessados, atendendo ao sentido do declive natural das ruas. Ainda de acordo com Giafferis (1999, p. 13), nessa segunda fase

inexistia qualquer projeto para a execução das extensões dessa rede de esgoto.

Em 24 de dezembro de 1962 o prefeito Irineu Bastos, com a promulgação da Lei Municipal n.º 1006, regulamentou o Departamento de Água e Esgoto de Bauru como autarquia municipal, passando a identificá-lo como DAE, criando assim o órgão responsável pelo abastecimento e tratamento da água a ser fornecida, bem como da coleta de esgoto. O Departamento de Água e Esgoto de Bauru é o órgão que presta todos os serviços de saneamento ao município até hoje.

O desenvolvimento da cidade provocou o aumento significativo no consumo de água. Dessa maneira, foram necessárias medidas imediatas para a ampliação nos sistemas de captação e tratamento de água do município, ao que em 1970, segundo informações constantes do histórico da empresa, disponíveis no site [www.daebauru.sp.gov.br](http://www.daebauru.sp.gov.br), a capacidade de produção aumentou de 12 (doze) para 43 (quarenta e três) milhões de litros de água com a inauguração da Estação de Tratamento de Água (E. T. A.), além de duas novas adutoras, ou seja, duas novas tubulações sem derivações, que ligavam a estação de captação, localizada na margem do Rio Batalha, à estação de tratamento de água, distantes cerca de 1500 metros entre si. A Captação, na margem do rio Batalha e a Estação de Tratamento estão em funcionamento até hoje. Segundo Giafferis (1999, p. 13) somente a partir de 1969, a ampliação do sistema de esgoto, “passou a ser executada mediante projetos adequados e que atendiam critérios e normas regulamentares usuais, embora o município ainda não contasse com um planejamento geral para o sistema”. A autarquia concentrou seus esforços, por volta do ano de 1988, para expandir a rede coletora de esgotos da cidade.

Segundo informações disponíveis no Sistema Estadual de Análise de Dados, o SEADE, com base no Censo do IBGE de 2010, o município de Bauru conta atualmente com uma população estimada de 348.145 habitantes, sendo que 98,33% desse total residem na área urbana. Dessa população, 98,86% dos domicílios urbanos são atendidos pelo sistema de abastecimento de água, ou seja, cerca de 108.147 domicílios (IBGE, 2012) estão ligados ao sistema de distribuição do Departamento de Água e Esgoto de Bauru. A isso, se soma o fato de 97,03% da população bauruense contar com coleta de esgoto, o que representa 86.670 domicílios ligados à rede geral de esgoto, segundo o IBGE.

O abastecimento de água da cidade, em cerca de 35% (trinta e cinco porcento), tem como fonte o Rio Batalha, que tem a sua nascente na Serra da Jacutinga, em Agudos, município circunvizinho de Bauru e que deságua no Rio Tietê, no município de Uru. O Batalha, como é conhecido, pertence à Bacia Hidrográfica do Médio Tietê, fazendo parte do Comitê de Bacias Tietê-Batalha. O restante da água do sistema é extraída dos 35 (trinta e cinco) poços profundos de propriedade da Autarquia existentes em diversos bairros, que captam água diretamente do Aquífero Guarani<sup>1</sup>, depósito subterrâneo que fornece quantidade apreciável de água, para atender principalmente a região periférica da cidade de Bauru.

Atualmente a autarquia produz cerca de 2,3 bilhões de litros de água por mês. O sistema de abastecimento do DAE conta ainda com 53 (cinquenta e três) reservatórios que são de vários tipos (elevados, enterrados ou semi-enterrados) de acordo com a geografia da região em que estão instalados. A capacidade desses reservatórios gira em torno de 47.378 metros cúbicos (43.378.000 litros de água), segundo informações disponíveis no site da autarquia.

De acordo com a Lei de sua criação n.º 1006 de 24 de dezembro de 1962, em seu artigo 2.º, o Departamento de Água e Esgoto de Bauru, “destina-se, com a autonomia peculiar às entidades descentralizadas (em relação à Prefeitura Municipal), a gerir, administrar e desenvolver os serviços públicos de água e esgotos, atualmente existentes no município e a este ora pertencentes”. O órgão objeto deste estudo trata-se, portanto, de uma autarquia municipal, ligada à Prefeitura Municipal de Bauru.

O termo autarquia é definido pelo Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, em seu Artigo 5.º, como sendo:

um serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprios, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa financeira descentralizada, sob controle estadual ou municipal.

---

<sup>1</sup> O Aquífero Guarani é a principal reserva subterrânea de água doce da América do Sul e um dos maiores sistemas aquíferos do mundo, ocupa a área total de 1,2 milhões de km<sup>2</sup> na Bacia do Paraná e parte da Bacia do Chaco-Paraná. Estende-se pelo Brasil - 840.000 Km<sup>2</sup>, Paraguai - 58.500 Km<sup>2</sup>, Uruguai - 58.500 Km<sup>2</sup> e Argentina - 255.000 Km<sup>2</sup>, área equivalente aos territórios de Inglaterra, França e Espanha juntas. Sua maior ocorrência se dá em território brasileiro (2/3 da área total) e abrange os Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Informações estas da Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, disponíveis no site: <http://www.ambiente.sp.gov.br>.

A sede da empresa está localizada à Rua Padre João, nº 11-25, Altos da Cidade, enquanto a Estação de Tratamento de Água, fica localizada à Avenida José Henrique Ferraz, quadra 20, s/ n.º, Jd. Ouro Verde.

O Departamento de Água adota como missão: “Prestar serviços de saneamento básico, proporcionando saúde e qualidade de vida”, sendo que, a partir desse princípio, tem como política a prestação de seus serviços, buscando servir à totalidade da população bauruense de forma a suprir todas as necessidades de saneamento do município, ou seja: captar água, tratar, armazenar e distribuir, através de sistema próprio. Em relação ao esgoto da cidade a empresa proporciona o acesso das residências à rede coletora, captando o esgoto residencial e/ou industrial, destinando-os através de sistema próprio, aos devidos locais de despejo dos dejetos. Atualmente a organização desenvolve projetos para a implantação do sistema de tratamento de esgoto, com interceptores e estações de tratamento, sendo que já estão implantados cerca de 59,2 km de interceptores (que já representa 80% de um total de 74 km) para recolhimento às margens dos córregos e lançamento nas Estações de Tratamento de Esgoto – ETE's. Já encontra-se em funcionamento a ETE Candeia – Arlindo Marques Figueiredo, localizada próximo ao Núcleo Gasparini, que tem capacidade para atender uma população de até 30.000 (trinta mil) pessoas, enquanto a ETE Vargem Limpa, que tem capacidade para até 500.000 mil pessoas – quando estiverem construídos todos os módulos, está em fase de adequação do projeto e posterior licitação, uma vez que o DAE recebeu recentemente recursos da ordem de R\$ 118 milhões, advindos do PAC – Cidades, projeto de financiamento mantido pelo Governo Federal.

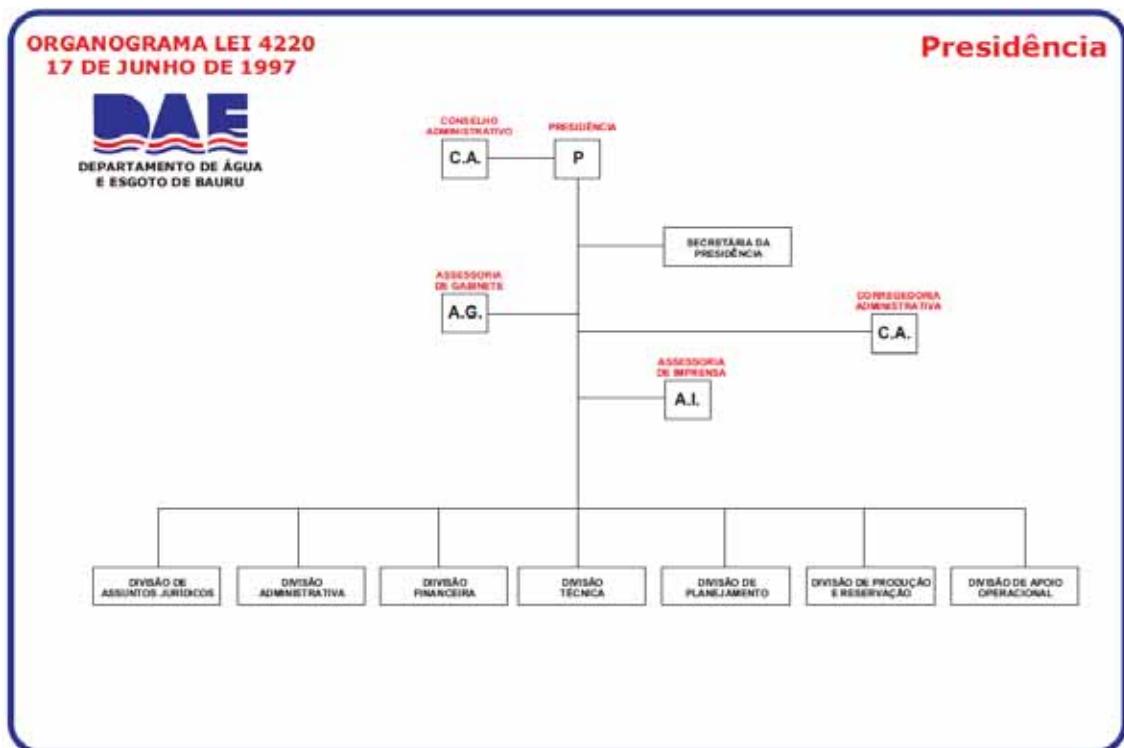
A organização mantém uma estrutura administrativa que organiza e gerencia as diversas áreas operacionais, técnicas e administrativas da autarquia.

Enquanto empresa pública, o Departamento de Água e Esgoto de Bauru não tem como finalidade o lucro ou outra forma de compensação que não seja o atendimento das necessidades relativas aos projetos de saneamento do município. Esse atendimento de necessidades prevê investimentos para suprir demandas futuras de consumo de água, bem como de produção de esgoto e o seu respectivo tratamento.

Para melhor direcionar o desenvolvimento de políticas e projetos para o atendimento das necessidades do público externo, ou seja, toda a municipalidade, a autarquia desenvolveu o “Plano Municipal de Saneamento Básico e Preservação Ambiental”, em 1999. Esse Plano estabeleceu as prioridades de atuação do Departamento, tanto para a aplicação de recursos para a ampliação dos sistemas de coleta e distribuição de água, como os de coleta de esgoto. O Plano previa também ações a respeito da drenagem urbana do município, além de propor a implantação de projetos para a recuperação e conservação do Rio Batalha, entre outras ações a serem desenvolvidas em conjunto com a Prefeitura Municipal de Bauru e suas Secretarias Municipais. Em 1996, com a promulgação da Lei 4126 de 12 de setembro de 1996, o município instituiu, a partir da aprovação pela Câmara Municipal, o Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado que tinha por propósito o estabelecimento das prioridades e ações da Administração Municipal - com a integração dos órgãos municipais - para o desenvolvimento urbanístico harmônico, contínuo e sistemático, o que incluía o Departamento nas questões referentes ao abastecimento de água e esgotamento sanitário da cidade.

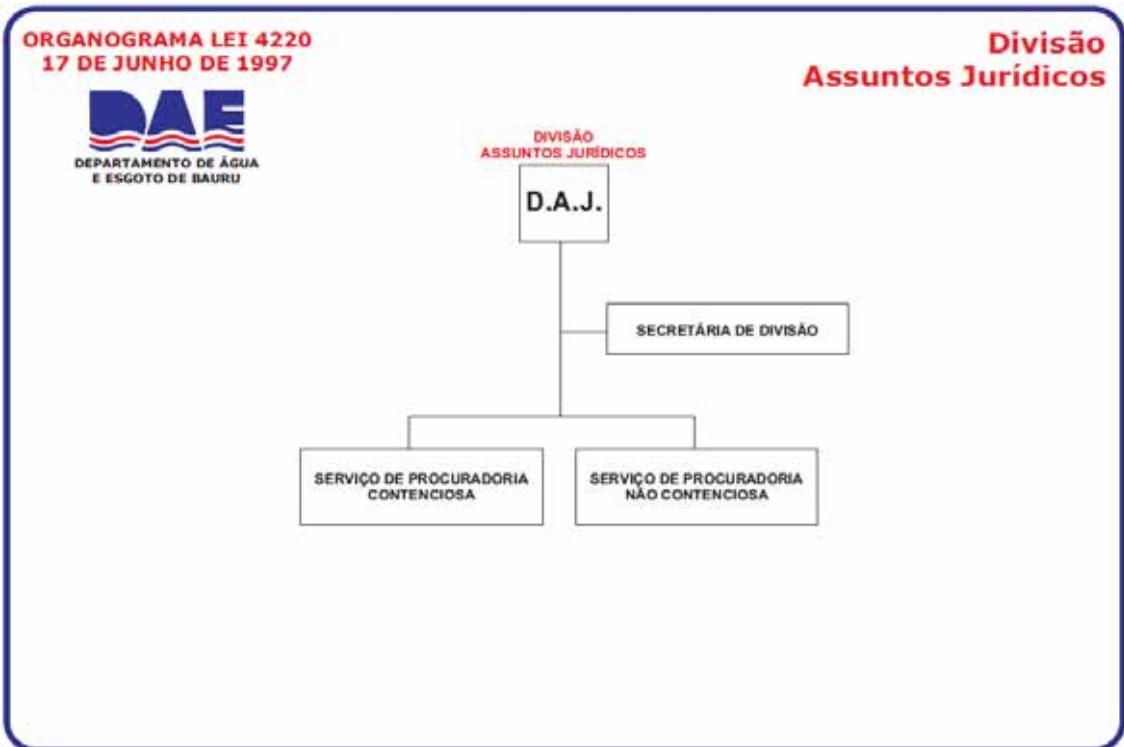
A estrutura atual da empresa foi instituída em 17 de Junho de 1997, pela lei n.º 4220, e regulamentada internamente em 07 de Julho de 2000, através da Resolução 029/2000, quando o Conselho Administrativo aprovou a nova redação do Regimento Interno, estabelecendo nova hierarquia, onde foram incluídas áreas mais específicas, em função do trabalho que passou a ser desenvolvido pela organização e do aperfeiçoamento e desenvolvimento da tecnologia disponível para a atuação do Departamento, segundo a justificativa da Resolução. Atualmente, encontra-se em tramitação junto à Câmara Municipal de Bauru, projeto de Lei do Plano de Cargos Carreiras e Salários dos servidores da autarquia, bem como um projeto para a revisão da atual estrutura organizacional apresentada no organograma a seguir, onde o mesmo foi desmembrado para possibilitar a visualização, o seja, na Figura 01 está apresentada estrutura da alta hierarquia da organização, e nas figuras subsequentes, as subestruturas, ou seja, estão apresentados as diretorias de serviços, chefias e setores subordinados a cada uma das diretorias de divisões.

Figura 01 - Organograma geral da alta hierarquia do Departamento.



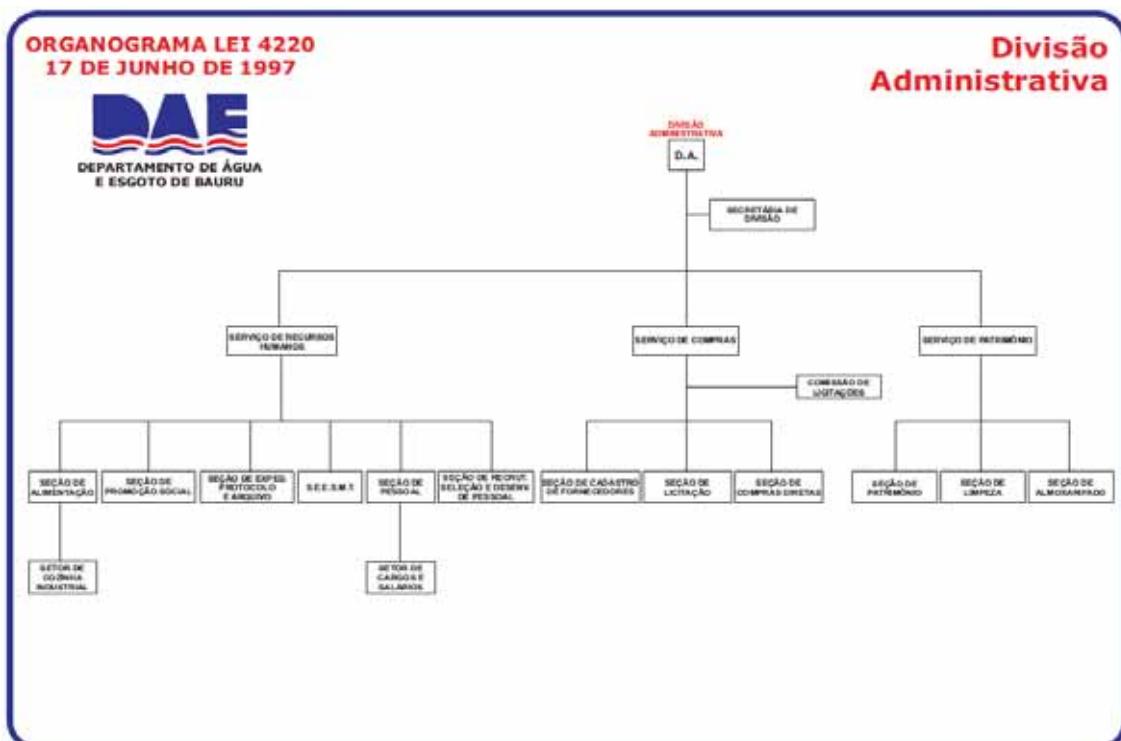
Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Figura 02 – Organograma da Divisão de Assuntos Jurídicos



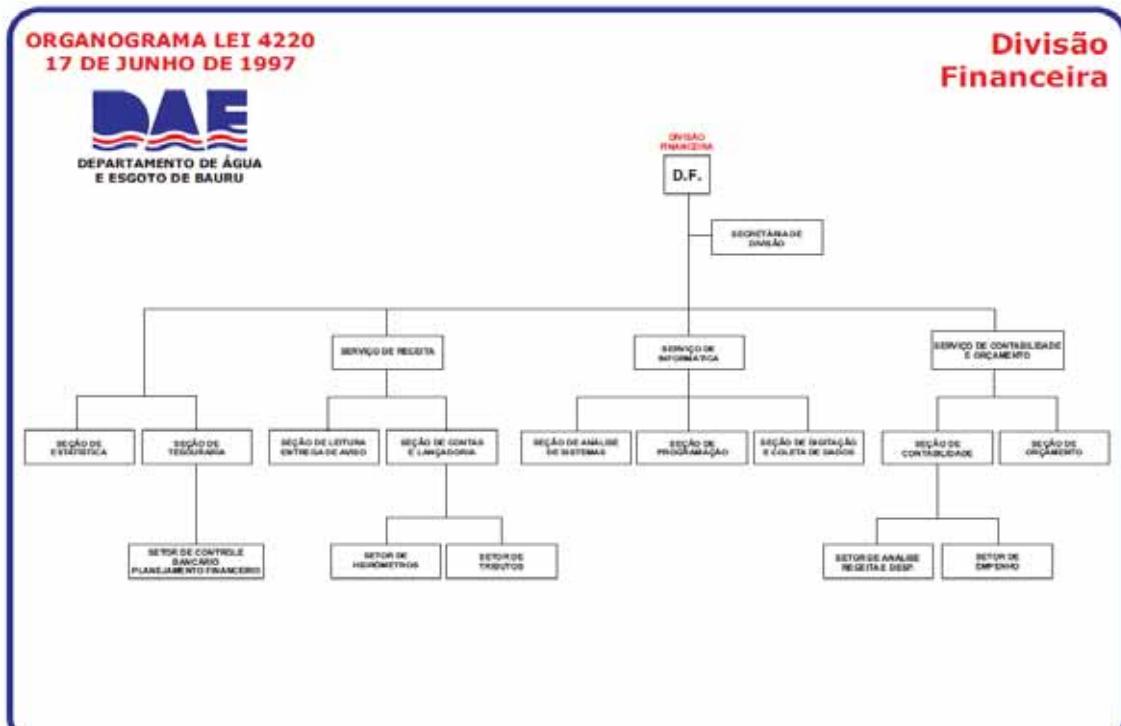
Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Figura 03 – Organograma da Divisão de Administrativa



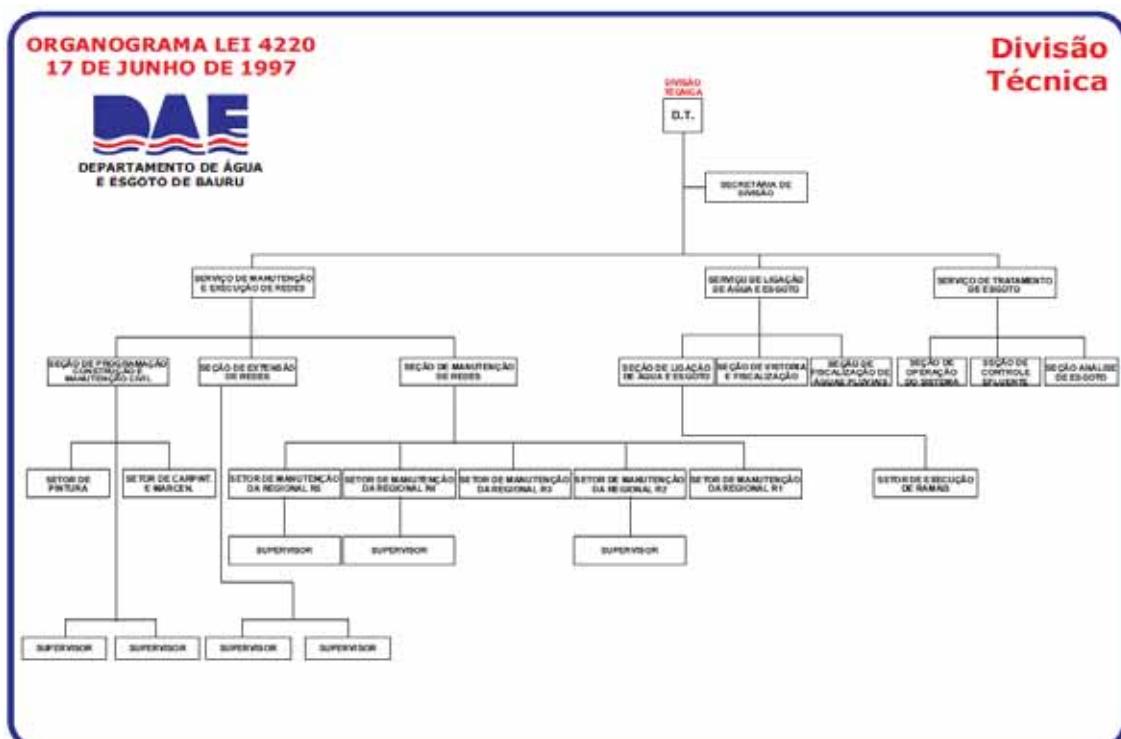
Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Figura 04 – Organograma da Divisão Financeira



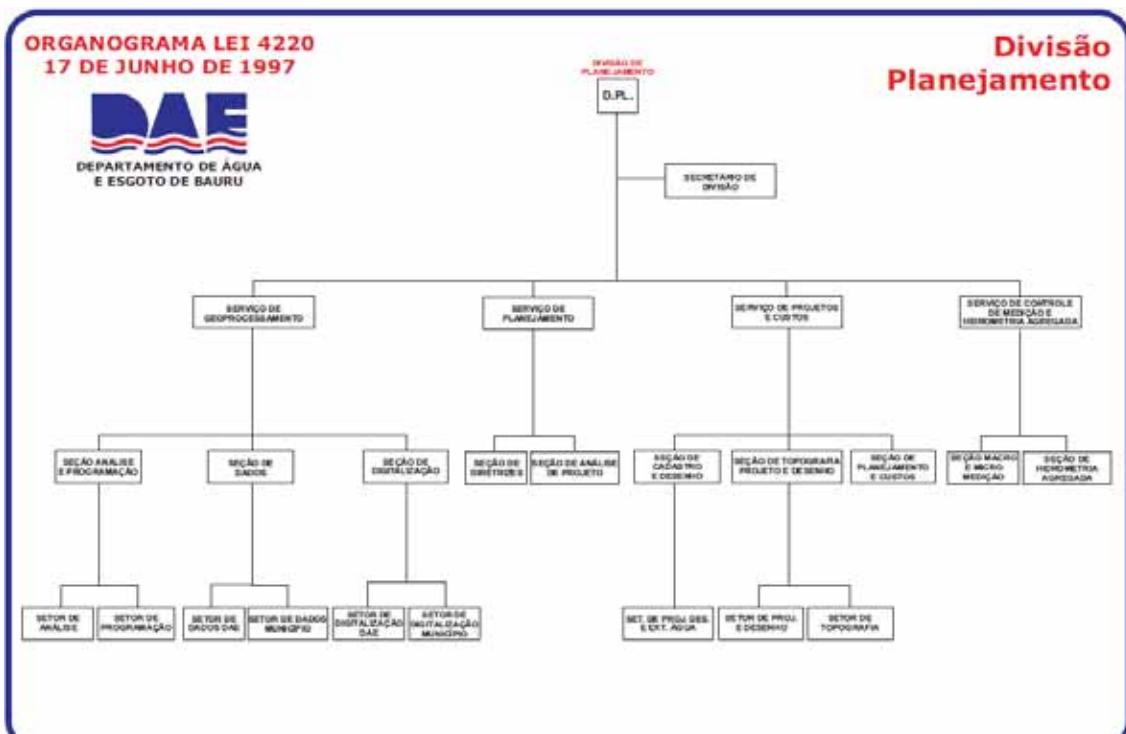
Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Figura 05 – Organograma da Divisão Técnica



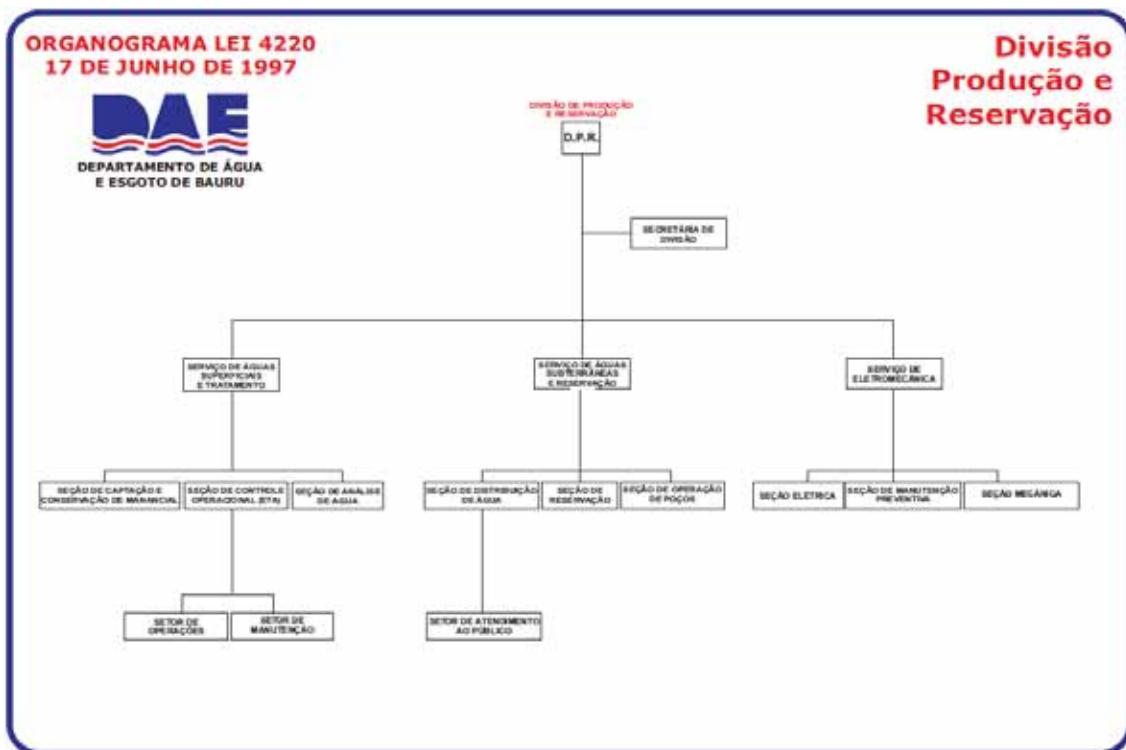
Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Figura 06 – Organograma da Divisão de Planejamento



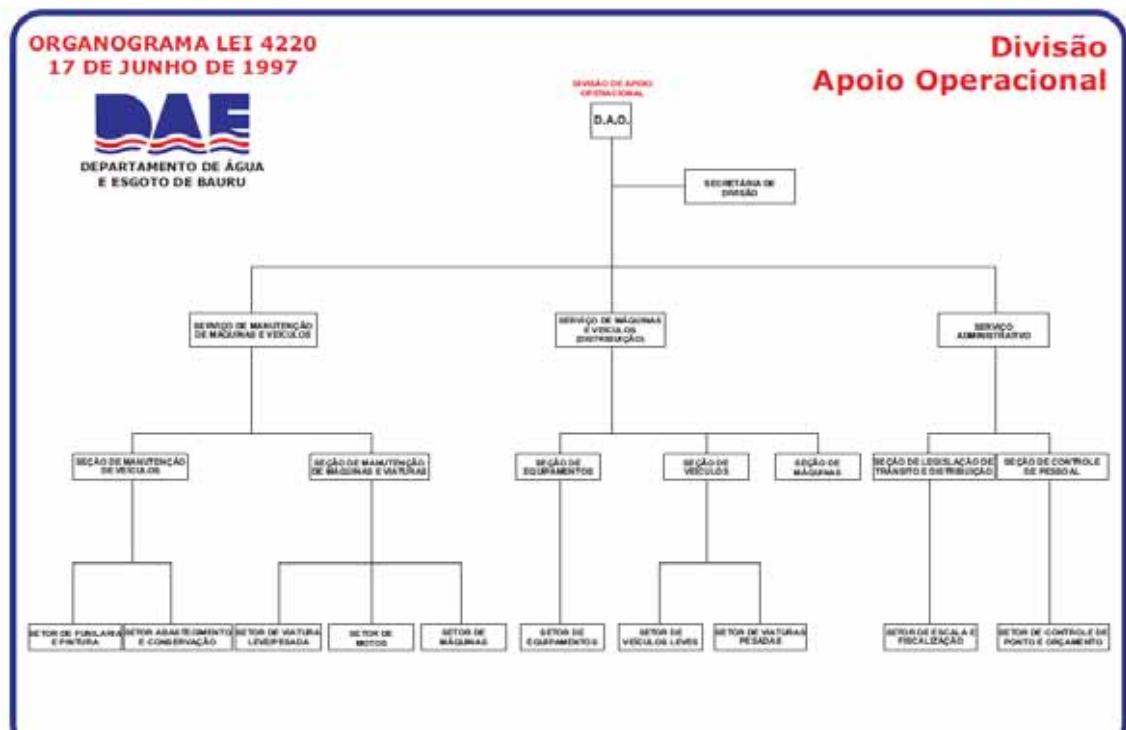
Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Figura 07 – Organograma da Divisão de Produção e Reservação



Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Figura 08 – Organograma da Divisão de Apoio Operacional



Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru - Serviço de Geoprocessamento, 2012.

Cabe aqui destacar que o Regimento Interno, em suas disposições finais estabelece:

[...] ao Presidente do Conselho Administrativo cabe, visando atingir a finalidade e objetivo do Departamento, observar os princípios do planejamento, da coordenação e do controle, podendo utilizar-se de instrumentos de gestão, baixando portarias, instruções normativas ou regulamentos, para sua fiel execução.

O organograma aprovado incluiu à estrutura da organização algumas áreas específicas que se desenvolveram em função da tecnologia e dos trabalhos que passaram a ser implementados dentro da empresa, como por exemplo o Serviço de Geoprocessamento, subordinado à Divisão de Planejamento.

No documento, a Comunicação da Autarquia foi atribuída à Assessoria de Imprensa, no Artigo 6º, basicamente estruturada para a divulgação junto à imprensa local, não sendo vislumbrado, como ação da área, qualquer planejamento ou estratégia para uma maior integração entre outros locais que envolvessem o relacionamento com os públicos da Autarquia. À Assessoria de Imprensa – enquanto unidade de Assessoramento Superior, ligada diretamente à Presidência, compete:

- I - articular-se com as unidades do DAE, a fim de obter matérias passíveis de divulgação;
- II – elaborar propostas de programas e campanhas de divulgação de atividades do DAE, submetendo-os à Presidência;
- III - expedir, aos órgãos de comunicação local, comunicados e avisos sobre eventuais interrupção de fornecimento de água e sobre outros assuntos de interesse público que envolvam o DAE;
- IV - produzir, redigir e editar o jornal interno do DAE, quando houver viabilidade para Edição;
- V – elaborar a programação de eventos relativos à inauguração de obras realizadas pelo DAE, fazendo o encaminhamento às autoridades pertinentes e providenciar a divulgação, junto aos órgãos de comunicação;
- VI - acompanhar o noticiário da imprensa, comunicando ao Presidente aquelas de interesse ou relativas à Autarquia;
- VII - executar outras atividades correlatas. (DAE, RESOLUÇÃO 029 DE 07 DE JULHO DE 2000, p. 07)

Cabe destacar que é na instância da Assessoria de Imprensa que a comunicação está formalmente estabelecida na Autarquia, e de acordo com a transcrição ao Regimento dispõe de restrita função de divulgação oficial, indicando um formato mais voltado para o relacionamento com a mídia local, e não com os

públicos da empresa.

#### **4.1.1 Categorização das práticas comunicacionais em função dos públicos**

Para identificar as ferramentas desenvolvidas pela organização e facilitar a obtenção de dados sobre os conceitos que permeiam essa comunicação institucional é que se desenvolve o levantamento a seguir, especialmente para verificar em quais dessas práticas é possível perceber alguma relação com os conceitos obtidos na bibliografia permeando-os. A análise deste estudo exploratório será embasada na categorização dos temas levantados, em relação ao formato utilizado para a veiculação de informações no interior de cada ação.

Para efeitos deste levantamento, os públicos da organização foram caracterizados basicamente como internos e externos, porém, por se tratar de ferramenta de participação que inclui simultaneamente estes agentes, optamos por apresentar também o Conselho dos Usuários do Serviço de Água e Esgoto de Bauru, instância em que a organização tem a possibilidade de manter contatos e diálogo com a sociedade através de representantes indicados por associações de bairros, ONG's e entidades de classe da cidade de Bauru, além de reunir entre os representantes alguns servidores de outros órgãos da Administração Municipal, formadores de opinião, presidentes de associações de bairros e militantes de diversas áreas como meio ambiente, comerciantes, industriários, etc.

Criado pela Lei 3416 de 23 de dezembro de 1991, o Conselho dos Usuários do Serviço de Água e Esgoto de Bauru - COMUSAE, de cunho consultivo tem por finalidade discutir e debater questões voltadas para o abastecimento de água e também do saneamento no âmbito do município de Bauru, junto ao Departamento de Água e Esgoto de Bauru.

Formado por representantes do próprio Departamento, da Secretaria Municipal de Obras, da Secretaria Municipal de Planejamento, de entidades de classe como Associação de Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos de Bauru – ASSENAG, Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP – Bauru, das Organizações Não-Governamentais (Fórum Pró-Batalha e Instituto Ambiental Vidágua), da Companhia Ambiental de São Paulo – CETESB – Agência Bauru, bem

como das Associações de Bairro do município, o Conselho, em suas reuniões mensais tem por competência, segundo sua Lei de criação, de 1991:

- I – Opinar sobre a majoração ou redução das tarifas de água e de esgoto cobradas pelo Departamento de Água e Esgoto de Bauru.
- II – Sugerir ao Conselho Administrativo do Departamento de Água e Esgoto de Bauru programas que atendam as necessidades da população no tocante aos serviços de água e esgoto.
- III – Conhecer a programação de extensão das redes de água e esgoto, sugerindo alterações que possibilitem sua melhor adequação às necessidades da população.

A atuação do conselho, por sua natureza consultiva não permite a deliberações mais contundentes por parte dos membros, porém, não os exime também da cobrança por uma atuação, por parte do Conselho Administrativo do DAE, que esteja atenta às reivindicações do Conselho, uma vez que segundo o Art. 4º., do Regimento Interno do Conselho, “Todas as proposições e consultas serão encaminhadas para a Presidência do Conselho Administrativo do Departamento de Água e Esgoto de Bauru”, devendo ser “encaminhadas aos interessados para conhecimento.”

Atualmente, os representantes do Departamento no Conselho são das áreas Administrativa, Técnica, Planejamento e Financeiro.

#### **4.1.1.1 Práticas comunicacionais exclusivas para o público interno**

O público interno do Departamento soma aproximadamente 680 (seiscentos e oitenta) funcionários; distribuídos entre os diferentes níveis do organograma: no Gabinete da Presidência são 14, na Divisão de Assuntos Jurídicos, 12; na Divisão Administrativa, 121; Divisão Financeira, 58; na Divisão Técnica, 171; a Divisão de Planejamento com 53, a Divisão de Produção, 134 e a Divisão de Apoio Operacional com 129 servidores.

Desses números, cabe destacar, que cerca de 60% dos funcionários estão lotados em áreas de natureza operacional, concentrando-se mais especificamente nas Divisões Técnica, de Produção e de Apoio Operacional. Os funcionários administrativos somam 35%, distribuídos por todas as Divisões da organização, concentrando-se nas Divisões Administrativa, Financeira e de Planejamento. Mais

especificamente no Gabinete da Presidência, existem funcionários que ocupam cargos chamados de 'livre nomeação', ou seja, são cargos cuja ocupação independe de concurso público, estando sujeitos somente à nomeação, caracterizando-se como cargos de confiança da administração.

Na estrutura hierárquica apresentada, o preenchimento de vagas é possível a partir da realização de concursos públicos, que garantem o cumprimento da legislação reguladora do serviço público, no que tange a contratação de pessoal.

No âmbito interno, a comunicação com os funcionários (clientes internos) da organização destacam-se as seguintes ações:

- **Murais:** Na sede do DAE existem 04 murais – um no Serviço de Recursos Humanos, um na Portaria principal, um na Seção de Promoção Social e outro numa parede próxima à escadaria que dá acesso ao primeiro andar do prédio, uma área de grande circulação de funcionários. Nas demais instalações, em locais descentralizados, também existem murais menores, sendo que não foi possível a quantificação dos mesmos. É visível a inexistência de critérios específicos para a utilização dos espaços disponíveis nos murais. Não existe uma instância específica que centraliza e/ou efetivamente coordene a disponibilização de informações nos espaços dos murais;
- **Cartazes:** não existe uma identidade visual que permeia as peças produzidas pela organização, o que poderia ser caracterizado como uma unidade visual. Apesar de existir profissionais da área de *design*, não está estabelecido na organização um padrão para a elaboração dessas peças. Isso deve ao fato de outros locais também confeccionarem e produzirem as peças a serem distribuídas internamente;
- **Clipping:** é elaborado pela Assessoria de Imprensa da autarquia, concentra as matérias veiculadas na mídia impressa da cidade (02 jornais) e que referem-se diretamente ao Departamento ou outras temáticas relacionadas à atuação da empresa.
- **Resoluções e Circulares:** são comunicados oficiais, emitidos pela Presidência e Diretorias da organização onde são encaminhadas cópias aos diversos setores da empresa, para a circulação entre as áreas subordinadas.

Esses comunicados normalmente são de ordem disciplinar e administrativa;

- **Intranet:** serviço eletrônico implantado em junho de 2004, em plataforma de rede privada, baseada em tecnologia da internet, desenvolvida para promover o compartilhamento de informações pertinentes às diversas áreas da organização. Por ser de acesso restrito disponibiliza e centraliza documentos e formulários internos, além de informações voltadas para a rotina da organização. A ferramenta foi desenvolvida e atualmente é mantida e atualizada pela equipe do Serviço de Geoprocessamento, em função da disponibilidade de tecnologia da área, que se dá pela exigência de máquinas de maior capacidade e também programas específicos para a disponibilização dos conteúdos. Segundo o próprio site, a DAEWEB surgiu para agilizar o processo de comunicação dentro da empresa, sendo que a equipe responsável se preocupou em implementar e disponibilizar novas ferramentas para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores. Atualmente, o acesso ao serviço é permitido aos servidores do DAE via rede interna de máquinas da empresa, e também de terminais remotos/externos, ou seja, computadores pessoais dos servidores a partir do registro de senha pessoal, o que aumenta a utilização do veículo.

Avaliados sob a perspectiva dos modelos de Relações Públicas (GRUNIG, 2009), apesar da variedade de canais de comunicação com o público interno que se apoia em instrumentos tanto tradicionais (cartazes, murais, visitas do Presidente e clipping) quanto tecnológicos (intranet), sob a ótica das Relações Públicas e dos modelos de atuação propostos por GRUNIG (2009), o Departamento apresenta alguns fatores que podem comprometer a excelência da comunicação em âmbito interno, com os seus funcionários, definido como ideal pelo modelo simétrico de duas mãos. Kunsch (1997, p. 114) afirma que para a comunicação excelente, “só esse modelo rompe com a visão de que a atividade é um instrumento de manipulação do público em benefício da organização.”

Os murais são ferramentas de fácil produção e que possibilita certa flexibilidade para a disponibilização de informações, porém no caso do DAE, é possível identificar a inexistência de critérios para a atualização dos mesmos, uma vez que facilmente são encontradas informações defasadas e desvinculadas do

contexto da organização. A facilidade de acesso aos funcionários, que poderia ser melhor explorada, tem sua função esvaziada. Nesse atual formato, os murais do Departamento se aproximam mais do segundo modelo identificado por Grunig (2009) de Informação Pública, caracterizado pela disseminação de informação, de forma assimétrica, que não tem por base “a pesquisa e reflexão estratégica” (GRUNIG, 2009, p. 31). Para o aprimoramento dessa prática em face da excelência da Comunicação, a revisão dos espaços e locais de instalação dos murais, o estabelecimento de critérios para a veiculação de informações, bem como a vinculação da ferramenta à área de comunicação podem contribuir com a empresa e garantir um responsável pela manutenção do quadro.

Os cartazes, segundo Torquato (2002), deve contemplar:

Peças publicitárias de envolvimento do corpo funcional, atraentes, modernas, com informações básicas sobre projetos de reforma da entidade. Funcionam como chamarizes para os programas técnicos e traduzirão o espírito de modernidade que se quer imprimir à cultura interna. (TORQUATO, 2002, p. 134)

No DAE, porém, é possível perceber a falta de critérios dos locais de fixação, período de substituição das peças, produção amadora dos cartazes e baixo apelo visual. Para a superação dessas carências, e o distanciamento do modelo de Informação Pública (GRUNIG, 2009), é válido considerar a possibilidade de centralização da produção das peças, bem como a partir disso, estabelecer unidade visual e de estratégia com a política de comunicação da empresa, afinal, Sousa (2004, p. 109) afirma que “são meios capazes de transmitir uma mensagem a pessoas que circulam repetidas vezes pelos locais onde estão expostos [...] deve ter pouco texto e ser visualmente apelativo.”

No contexto do DAE, os murais e cartazes são ferramentas significativas para atingir os cerca de 60% de funcionários operacionais, uma vez que além de trabalharem em unidades descentralizadas – distribuídas em vários bairros da cidade, não tem acesso a terminais de computadores ou outras possibilidades tecnológicas nos locais de trabalho.

Ao contrário, o *Clipping*, por atingir instâncias mais altas da hierarquia da organização, é uma ferramenta que pode ser desenvolvida em formato digital, o que permitirá uma circulação mais rápida, capaz de agregar outros recursos como links e

fontes relacionadas aos assuntos pertinentes ao trabalho da autarquia. Esta ferramenta, assim como a *intranet*, pode favorecer a interação e a participação dos funcionários em grupos de discussão e *chats*, a partir das possibilidades e recursos da plataforma digital, o que permite a aproximação e a efetiva adoção do modelo simétrico de duas mãos, ideal proposto por GRUNIG (2009), modelo este que se baseia nas negociações e concessões e “não obriga a organização a decidir se está correta em determinadas questões. Ao contrário [...] permitem que a questão do que é correto seja objeto de negociação” (GRUNIG, 2009, p. 33)

Em relação às Resoluções e Circulares, por se tratarem de comunicação institucional, é necessário aumentar a atenção para que essas informações cheguem até os envolvidos com as informações e exigências legais dos documentos.

Das ferramentas levantadas neste trabalho, a intranet, é a que oferece maiores possibilidades de adequação ao modelo Simétrico de Duas Mãos (GRUNIG, 2009), uma vez que conta com a facilidade dos dispositivos tecnológicos de uma plataforma digital.

Pinho (2006) sugere:

A página inicial da intranet funciona como um mural eletrônico, enriquecido por recursos como o hipertexto, que facilita a complementação das informações. A atualização imediata e simultânea é outra qualidade, já que as notícias podem ser publicadas, rapidamente e, ao mesmo tempo nas diversas unidades da empresa. Em geral, o mural e a página inicial da intranet devem ser combinados para atingir públicos diferentes, quais sejam, terceirizados, encarregados da limpeza e funcionários do escritório, por exemplo. (PINHO, 2006, p. 296)

Apesar de ter sido criada com a proposta de promover o compartilhamento de informações internamente, a intranet se tornou um local que agrupa tanto informações pertinentes à rotina (sistemas, suporte, formulários), como também outros temas variados, que incluem notícias e cultura geral, por exemplo. No atual formato a rede interna é abastecida diariamente com esses assuntos, uma vez que em sua página inicial não existem informações defasadas. Os formulários disponibilizados são mais antigos, por se tratarem de informações que demandam atualização dos locais envolvidos com esses documento. Dessa forma, a ferramenta cumpre pontos das suas propostas iniciais: agilizar a comunicação interna e

disponibilizar meios para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Por outro lado, é válido destacar que a página é administrada e abastecida por profissionais da área de planejamento, o que significa que a ferramenta e o conteúdo não está nas mãos de profissionais relacionados diretamente com a comunicação ou mesmo da alta hierarquia da empresa. Esse fator está relacionado ao estabelecimento do Modelo Simétrico de Duas Mãos, que em caso de não ser considerado pode comprometer o aperfeiçoamento da cultura organizacional, no sentido da participação.

Grunig (2009) afirma que:

Comunicação simétrica é importante principalmente no interior da organização, onde auxilia a construir uma cultura participativa que, em troca, aumenta a satisfação do funcionário com a organização. A comunicação simétrica e a cultura participativa, em grande medida, resultam da estrutura que a alta administração escolhe para a organização. Entretanto, comunicadores não obtêm sucesso a menos que façam parte da equipe da alta administração que desenvolve a estrutura organizacional. (GRUNIG, 2009, p. 64)

É válido, porém, destacar que essa variedade de dispositivos verificados no Departamento sugerem certa facilidade da organização em criar e utilizar ferramentas, porém ao lançarmos o olhar sobre estas em face da perspectiva teórica dos Modelos de Relações Públicas (GRUNIG, 2009), algumas limitações são percebidas, ao mesmo tempo que é possível propor a adequação para que sejam alcançado melhores resultados organizacionais em favor da própria empresa.

A partir das ferramentas, esta pesquisa possibilitou perceber que nas práticas, algumas perspectivas estão sendo desconsideradas e podem prejudicar a efetividade dessas ações, como por exemplo, a ausência de critérios para divulgação de informações nos murais, a importância dos cartazes para inserir e atingir os cerca de 60% (sessenta porcento) de funcionários operacionais e descentralizados no processo comunicativo da empresa, a necessidade de as ações da empresa serem gerenciadas mais proximamente à alta hierarquia da empresa, tanto para garantir a divulgação das informações, quanto para que a participação e os processos de “compreensão mútua” e “efeitos equilibrados” (GRUNIG, 2009) entre público e organização sejam plenos. A adequação dessas perspectivas contribuirá para a adaptação da organização ao atual contexto de mudanças sociais,

tecnológicas e de gestão, bem como poderá aproximá-la do modelo ideal Simétrico de Duas Mãos, no que diz respeito à comunicação com o público interno.

#### **4.1.1.2 Práticas comunicacionais voltadas para o público externo**

Como clientes externos, a organização tem toda a população da cidade, atendida pelos serviços prestados pelo Departamento, tanto pela rede de água como pela rede coletora de esgoto do Município de Bauru. Ou seja, os moradores dos 108.147 domicílios atendidos pela rede de água e de esgoto da cidade, segundo dados do IBGE (2012).

No caso do DAE, existem outros clientes que podem ser classificados como externos: as empresas fornecedoras de produtos necessários para o funcionamento dos setores da organização, e também, a imprensa da cidade de Bauru e região, os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, demais órgãos públicos, Associações de Classe e Associações de Moradores.

O Departamento de Água e Esgoto de Bauru, enquanto empresa pública de prestação de serviços de saneamento na área urbana do Município de Bauru, é uma organização que atende os 348.145 habitantes da cidade, numa grande extensão de atuação social. Face à natureza sua pública, o DAE, órgão da esfera municipal, está sujeito à Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000), que determina os índices máximos para gastos da empresa com procedimentos administrativos – como contratação de pessoal, e também de outros órgãos como o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, o Ministério Público, bem como toda a população, que em caso de se sentir prejudicada no atendimento de seus direitos, pode açãoar os diversos níveis legais e competentes para eventual questionamento.

A empresa, embora não desenvolva nenhum projeto social especificamente, adota procedimentos que beneficiam à totalidade da população atendida, como por exemplo, a adição de flúor à água produzida pela empresa. Essa ação nasceu na década de 1980, de uma parceria do DAE com a Faculdade de Odontologia de Bauru – FOB, vinculada à Universidade de São Paulo, no sentido de promover a diminuição da incidência de cárie infantil na cidade, ao que Departamento adotou o

procedimento de adição do flúor, investindo nessa proposta e mantendo até os dias de hoje. Atualmente, o DAE utiliza, em média<sup>2</sup>, 136,09 toneladas de flúor por ano no tratamento de água, ao custo médio de R\$ 426,33/tonelada. Apesar da inovação da medida na época, procedimento já era regulamentado por lei em âmbito federal.

Outros projetos que estavam previstos no “Plano Municipal de Saneamento Básico e Preservação Ambiental”, de 1999, foram implantados/desenvolvidos pelo DAE, como o convênio com o Fórum Pró-Batalha firmado em 2000, por exemplo, que previu ações para a conservação e recuperação da *mata ciliar*<sup>3</sup> da bacia hidrográfica e dos rios que abastecem a cidade de Bauru, ou seja, o rio Batalha e outros. A recuperação do Rio Batalha, que atualmente é o responsável por 42% (quarenta e dois porcento) do abastecimento de água do Município, se dá por meio de ações de reflorestamento, educação ambiental junto aos donos de propriedades localizadas à margem do rio, além de crianças que participaram de atividades desenvolvidas – *in loco* – nas margens do rio. O Fórum Pró-Batalha é uma organização não-governamental (ONG) que desenvolve o projeto, que ainda hoje está em andamento, embora a participação do DAE seja menor que no início das atividades, no ano 2000.

Em meados de 2004, o DAE deu início à implantação de um Programa de Qualidade Total, que foi responsável pela retomada de atividades, junto aos funcionários, que haviam sido deixadas ao longo dos anos como o jornal interno, entre outras propostas inovadoras para a organização, propostas estas que apresentaram resultados positivos. O Programa de Qualidade e algumas dessas ações, porém, foram abandonado em 2007 com a mudança de Administração e o fim do contrato com a empresa prestadora dos serviços de capacitação e treinamento.

**Assessoria de Imprensa:** A organização dispõe de uma Assessoria de Imprensa – instituída no organograma da empresa – que, ligada diretamente à Presidência da Autarquia, se encarrega da distribuição de informações (*releases*) para os diferentes tipos de mídia da cidade (jornais, rádios e TV's), embora não

2 Consumo anual: 2010 – 131,1 T – preço médio R\$ 336,50/T; em 2011 – 144,17 T – preço médio: R\$ 455,00/T; 2012 – 133 T – preço médio R\$ 487,50/T. Em 2013, até o mês de julho foram utilizados 66 T de flúor no tratamento de água, com preço médio de R\$ 510,00/T

3 Mata ciliar ou mata de galeria: vegetação que margeia rios e lagos e tem por função ajudar “a segurar suas margens e encostas para que estas não desbaranquem. Quando tal vegetação é removida, o solo fica exposto à chuva e ao vento e, com freqüência é arrastado para o corpo d'água. Esse acúmulo de sedimentos no fundo de um rio é conhecido como assoreamento. CIPIS (2003, p.87)

exista um programa específico e sistematizado para a divulgação das ações da empresa como um todo. Atualmente a equipe da área conta com um jornalista que ocupa o cargo em comissão de Assessor de Imprensa e um Repórter Fotográfico, também comissionado.

**Site institucional**, disponível em ([www.daebauru.sp.gov.br](http://www.daebauru.sp.gov.br)), é uma ferramenta baseada em tecnologia de internet disponibilizada à comunidade para servir como mais uma opção de acesso à empresa:

Figura 09: Site institucional do Departamento



Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru, disponível em [www.daebauru.sp.gov.br](http://www.daebauru.sp.gov.br), 2012.

O site disponibiliza uma série de informações a respeito da autarquia e também oferece diversas ferramentas que possibilitam uma maior facilidade de acesso do contribuinte aos serviços prestados pela autarquia.

O site está dividido em cinco “linhas” disponibilizadas na página inicial. A Linha 1, apresenta 05 (cinco) menus onde que reúnem praticamente todas as informações do site.

Figura 10: Menu disponibilizado no site do DAE – Linha 1



Fonte: Departamento de Água e Esgoto de Bauru, disponível em [www.daebauru.sp.gov.br](http://www.daebauru.sp.gov.br), 2012.

O item “Empresa” traz a galeria dos presidentes, a história da empresa, os serviços prestados pela autarquia, tratamento e qualidade da água e a opção fale conosco, que abre um *link* com telefones do Departamento, o atendimento 0800, indica o horário de atendimento ao consumidor junto ao Poupatempo e alguns serviços que funcionam na sede da empresa como Compras, Recursos Humanos e Assessoria de Imprensa. Ainda nessa linha estão disponíveis outras opções como *E-mail*, com os diversos *e-mails* das Divisões e Serviços do DAE, ‘formulário 0800’ que oferece a possibilidade de contato e reclamações e o formulário ‘Dê a sua opinião’ que também serve como opção de contato para o contribuinte expor opiniões. Esses formulários são recebidos pela Assessoria de Imprensa que dispara para as áreas envolvidas com o contato feito pelo contribuinte, sendo que a existe a opção de o contribuinte ser informado do resultado via *e-mail*.

O segundo item 'Licitações', é um espaço destinado ao relacionamento com possíveis fornecedores e dispõe de três subitens: Legislação, Limites de licitações e Fornecedores. O terceiro item, 'Água e Esgoto' traz informações específicas sobre os serviços prestados, também funcionando como uma espécie de manual de instruções, um guia de procedimentos e preparação dos imóveis para a execução de determinados serviços, que são solicitados pelos contribuintes. O subitem 'Serviços' traz outros serviços oferecidos pelo Departamento e por áreas específicas, bem como algumas facilidades possibilitadas pelo site.

No quinto e último item, denominado 'Extras', estão disponibilizados diferentes

tipos de arquivos e informações, não relacionadas especificamente aos serviços prestados, mas ligados à comunicação desenvolvida internamente como os subitens 'DAE Mural', 'DAE em Obras' e 'Jornal ATITUDE' em que encontram-se os arquivos em formato .PDF das ações desenvolvidas internamente. Esta linha sempre permanece no topo da página ao se acessar qualquer *link* do site.

A linha 2, apresenta duas opções de *links*: no *link* 'Últimas notícias' estão postadas as notas e outras matérias produzidas pela Assessoria de Imprensa da autarquia. O vídeo institucional do Departamento disponibilizado no site foi produzido em 2009, tem cerca de 14 (catorze) minutos de duração, conta a história do DAE, mostra a estrutura da empresa, os poços e reservatórios, apresenta o serviço de abastecimento da cidade e da empresa, mostrando o processo de captação, tratamento e distribuição de água e o controle de qualidade que o DAE mantém sobre o produto oferecido.

Na linha 3, estão disponibilizadas opções mais rápidas de acesso a serviços e informações através de 05 (cinco) *banners*: 'Concursos Públicos', '2<sup>a</sup> Via' para a obtenção da segunda via da conta de água, 'Cadastramento de Poços Particulares', 'Leis e Decretos' e 'Centro Ambiental'. Na Linha 4 estão reunidas informações sobre o projeto do tratamento de esgoto que o DAE está implantando na cidade, as obras dos interceptores que possibilitam a despoluição dos córregos, com fotos e dados sobre custos, bairros e populações atendidas, extensão e período de execução das obras do sistema.

A última linha do traz a localização, horário de funcionamento, e horário de atendimento ao público oferecido no Poupatempo, onde são recebidos todas as reclamações sobre contas e demais solicitações dos contribuintes da cidade.

No site, algumas das ferramentas disponibilizadas, permitem o contato com os contribuintes:

- Na primeira linha, são disponibilizadas as principais ferramentas e contato, como o formulário '0800', um espaço onde o contribuinte pode registrar problemas em relação aos serviços prestados pelo DAE: vazamentos de água ou esgoto, ocorrência de falta d'água, ocorrência de 'ar na rede', ou qualquer outra percebida pelo munícipe. Os dados são enviados em formato de *e-mail* para a caixa da Assessoria de Imprensa, que filtra as solicitações e

encaminha para a área responsável pela solução do problema. Já, no *link* '*E-mail*', estão disponibilizados os *e-mails* de todas as Divisões, de alguns serviços, o *e-mail* geral do DAE ([dae@daebauru.sp.gov.br](mailto:dae@daebauru.sp.gov.br)) que é o único que é automaticamente enviado para a caixa de mensagens da Assessoria de Imprensa, enquanto os demais são direcionados para as caixas pessoais dos responsáveis de cada área.

- O formulário 'Dê a sua opinião' tem formato simplificado, que exige do contribuinte somente um *e-mail* de contato e em seguida relate sua opinião. Ao 'enviar' o formulário o arquivo é recebido pela Assessoria de Imprensa que distribui o conteúdo para as áreas interessadas/indicadas.
- Na linha 3, o *link* telefones direciona para a página disponibilizada na linha 1, do 'Fale Conosco', ou seja, serão disponibilizadas as mesmas páginas, com o texto "Envie críticas ou sugestões através destes canais de comunicação com o DAE" no cabeçalho: 'Telefones', '*E-mail*', 'Formulário 0800' e 'Dê a sua opinião', já desenvolvidos anteriormente.
- Na linha 5, são apresentadas informações como a localização, o número do telefone do serviço do atendimento telefônico gratuito (0800-7710195), o horário de funcionamento da sede da empresa, bem como horário de funcionamento do Posto de Atendimento ao Públíco que funciona no Poupatempo.

A partir da constatação de existência das ferramentas de contato via site, é possível afirmar que de modo geral o site oferece, em diversos momentos e em *links* variados, opções de contato ao contribuinte, embora seja possível perceber que em função da existência de mais de um local para o recebimento das mensagens postadas no site possa haver uma perda dessas solicitações durante o processo de encaminhamento interno, o que prejudica a atuação da empresa em relação ao atendimento das demandas geradas pelo público de seu site disponibilizado na internet em [www.daebauru.sp.gov.br](http://www.daebauru.sp.gov.br).

**Contas de Água – Documento Único de Arrecadação – DUA:** Todo mês, o DAE emite cerca de 115.000 (cento e quinze mil) documentos de arrecadação, ou seja, as contas de água que são entregues em cada domicílio atendido pela empresa. Esses documentos são impressos a partir de programa específico em

formulário em papel termo-sensível que mede 10,5 cm por 24,0 cm, onde a frente é ocupada por dados relativos ao imóvel e ao consumo do mesmo: código de identificação; vencimento/total a pagar, dados da leitura, descrição dos lançamentos efetuados, histórico de consumo do imóvel – que mostra os últimos 12 (doze) meses; qualidade da água distribuída no setor e mensagem. O campo mensagem é ocupado por textos curtos, normalmente inseridos para tratar de assuntos de interesse da municipalidade como por exemplo: “Instale/amplie a reserva de água. A caixa d’água é fundamental evita transtorno”; “Estude! Educação de jovens e adultos. Informações 3214-4402 / 3214-4403 / 3237-2475”; “Vidros, agulhas, espetinhos, etc. Representam riscos aos coletores de lixo. Ligue 3232-8449 – EMDURB”. Essas informações (micro-textos) são inseridas por solicitação de órgãos públicos do município, via Ofício ou parcerias.

No verso, porém, o formulário traz informações com prazo maior de validade, uma vez que a impressão desses formulários é feita em grandes quantidades, ao passo que são utilizados 115.000 (cento e quinze mil) formulários/mês. O espaço inclui informações sobre o atendimento realizado no Poupatempo e dicas de economia. Recentemente foram incluídas informações sobre uma legislação municipal que estabelece regras sobre a reserva mínima de cada tipo de edificação, além de mostrar o endereço eletrônico do site da empresa.

A utilização desses espaços por diversos entes da municipalidade e inclusive de outras esfera sugere a importância, relevância e alcance deste instrumento no sentido de atingir todos, ou a grande maioria dos domicílios de Bauru, apesar da inexistência de dados indicativos sobre a efetividade dessas mensagens na empresa.

**Folders:** Atualmente o Departamento dispõe de 03 (três) peças, em formato A4, com três dobras, impressas frente e verso, que são disponibilizadas à comunidade em diversas ocasiões:

- **Dicas de Economia – Processo de tratamento de água – Cloro:** Demonstra, através de ilustrações o processo de tratamento da água, desde a captação, passando pela reservação e distribuição; apresenta, também por ilustrações algumas formas de se 'gastar' água, ou seja desperdiçar ou economizar o líquido, destacando a importância da utilização do cloro no

processo de tratamento da água, para a eliminação de bactérias e possíveis contaminações. A missão do Departamento também está impressa na peça, efetivando o aspecto institucional do *folder*. Com traços educativos, essa peça é distribuída nas visitações ao Centro Ambiental e na Estação de Tratamento do DAE, sendo que as informações sobre o tratamento de água são abordadas nas atividades desenvolvidas durante a visitação, para melhor ilustrar as explicações dos profissionais que acompanham os visitantes.

- **Como limpar sua caixa d'água:** Também utilizando o recurso das ilustrações o folder apresenta o 'passo a passo' do processo de limpeza da caixa d'água de uma residência. No verso, o texto desenvolve sobre a importância do cloro no tratamento da água. O texto também alerta sobre a dengue cujas larvas encontram criadouro no acúmulo de água. Este *folder* é voltado para o aspecto social e educativo, uma vez que muitos municípios desconhecem a importância de manter limpos os reservatórios das residências.
- **Água é vida! Preserve!:** Com ilustrações associadas a textos mais densos apresenta o ciclo da água e as interferências humanas neste ciclo. *Folder* educativo que abordada a temática ambiental.

Esse material é distribuído em variados eventos no município, feiras em que a empresa participa com *stands*, distribuídos para escolas que buscam o material, e mais frequentemente nas visitas agendadas do Centro Ambiental, onde os três impressos são entregues aos visitantes (alunos de escolas e universidade públicas e privadas, entidades assistenciais, grupos de terceira idade e clubes de serviços, entre outros), inclusive sendo utilizados como material de apoio sobre os temas desenvolvidos. Outro aspecto relevante levantado pelos profissionais envolvidos com o material refere-se ao cuidado de se evitar a distribuição do material em eventos muito grandes, com grande concentração de pessoas, ou que não sejam voltados para temática ambiental, que pode comprometer a assimilação das informações ou mesmo causar o desperdício do material sem que sejam sequer utilizados/lidos.

**Centro Ambiental:** Os temas voltados para a Educação Ambiental sempre estiveram presentes no dia-a-dia da Administração e dos profissionais do Departamento, o que levou a organização a uma atuação mais voltada para essas

questões. Assim, em 19 de setembro de 2004, foi inaugurado o Centro Ambiental do Rio Batalha, em área contígua à Estação de Captação do Departamento, nas margens do Rio Batalha, na divisa com o município vizinho de Piratininga. Para o Projeto do Centro Ambiental, o DAE investiu na reforma de um imóvel de 217 m<sup>2</sup>, cuja estrutura abriga salas diversas, sala de vídeo, área externa coberta e biblioteca além de banheiros e cozinha. Nesse espaço existe um programa de visitação aberto à comunidade em geral, a partir de agendamento prévio. Com a intensa presença de elementos naturais como vegetação nativa e a lagoa da captação, ficou favorecida a implantação de propostas como trilha ecológica, atividades que levassem os visitantes à compreensão do meio ambiente e também a formação/plantação de um bosque pelos servidores da empresa.

O Centro Ambiental Rio Batalha, segundo o site da empresa, tem por objetivos:

- Tornar acessíveis aos indivíduos as informações sobre os sistemas de abastecimento de água através de visitas monitoradas e treinamentos, sensibilizando os visitantes (estudantes, cidadãos de Bauru, pesquisadores, etc.), sobre a problemática da água, consumo, desperdício, coleta seletiva, saúde pública e poluição dos recursos hídricos, garantindo a continuidade e permanência do processo educativo;
- Estimular os visitantes a desenvolver atitudes adequadas que impliquem um uso racional e econômico da água, proteção de mananciais, tratamento dos esgotos, através de ações a serem desenvolvidas, tanto de forma individual como coletiva, visando a melhoria da qualidade de vida e a manutenção do equilíbrio ecológico do Planeta;
- Levar o indivíduo a compreender o meio ambiente e todas as inter-relações nele existentes, considerando-se como parte integrante desse meio que é constituído pelos aspectos ecológicos, psicológicos, legais, políticos, sociais, econômicos, científicos, culturais e éticos. (DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO DE BAURU. 2012. Disponível em: <[www.daebauru.sp.gov.br](http://www.daebauru.sp.gov.br)>. Acesso em: 25 mai. 2012.)

Apesar da importância do espaço, a visitação do local ainda é feita basicamente por grupos organizados como escolas, grupos de terceira idade, entre outros, sendo que a divulgação sobre o Centro e as formas de agendamento podem ser encontradas no site da empresa. O programa de visitação obedece a critérios que incluem a educação ambiental em contextos de educação formal e informal, tanto em palestras realizadas nas escolas quanto no programa de visitação ao Centro Ambiental.

Nos últimos anos, o programa de visitação obteve os seguintes números: em 2009 foram 3356 visitantes; em 2010 esse número subiu para 3516 visitantes, em

2011 foram 2358 pessoas, 2860 visitantes em 2012, e em 2013 já recebeu 768 visitantes (dados até 15/04/2013). Essa procura indica certo interesse da sociedade em relação a temática, sendo este um espaço institucional favorável e de grande relevância para a empresa desenvolver conceitos voltados para o meio ambiente.

Em relação às práticas voltadas para o público externo do DAE, a análise se atreve ao Setor de Atendimento ao Público, apresentado a seguir e cujas estratégias e impressões impressões dos profissionais da área serão desenvolvidas na Seção 5 desta Dissertação.

#### **4.2 O Setor de Atendimento ao Público**

Na estrutura organizacional do Departamento, está definida uma área específica para o atendimento das demandas da população, em relação aos serviços prestados pelo DAE: o Setor de Atendimento ao Público. Essa instância pode ser acionada através do telefone, via ligação gratuita, para o número 0800-7710195.

Ao ser acionado, o atendimento promove a anotação e o registro da reclamação do consumidor, encaminhando-a para a área específica para posterior solução do problema. Entre os diversos tipos de ligações recebidas pelo serviço estão: informações sobre vazamentos de rede, falta de água, vazamentos de esgoto, questionamentos relacionados à conta d'água, entre outras dificuldades do contribuinte em relação ao serviço prestado pela autarquia.

Segundo o Regimento da Empresa (1997), ao serviço que funciona 24 horas, e atualmente conta com 12 (doze) servidores em regime de escala cabe:

Artigo 94 – Ao Setor de Atendimento ao Público, diretamente subordinado à Seção de Distribuição de Água, compete:

- I – atender ao público com presteza, dando informações corretas;
- II – receber as reclamações e encaminhá-las aos órgãos devidos, para providências;
- III – manter em perfeitas condições os aparelhos de comunicação utilizados;
- IV – executar outras atividades correlatas.

Por se tratar, basicamente, de uma unidade que funciona com estrutura do próprio Departamento – funcionários e equipamentos, que lida com a informação, o

setor registra o atendimento – a partir de 10 (dez) linhas telefônicas do serviço 0800 e 02 (duas) linhas telefônicas convencionais – em sistema específico da área, encaminhando então, para a área responsável pela manutenção/conserto de determinado problema, pós a conclusão da manutenção é dado 'baixa' do serviço no sistema, ou seja é finalizado o atendimento. Esse processo refere-se mais especificamente às solicitações de manutenção nas redes de água e esgoto. Os registros de outras naturezas como falta d'água, sugestões, críticas, entre outros, são encaminhados para as áreas a que se referem, cabendo à mesma o atendimento ou não da reclamação.

Esses procedimentos de registro e baixa geram informações, que atualmente o DAE não tem utilizado para promover ações efetivas voltadas para um aproveitamento estratégico das mesmas pelas áreas envolvidas ou mesmo áreas de planejamento e projetos técnicos.

Em relação ao atendimento das demandas o Departamento procura executar no menor prazo possível após o registro da reclamação, apesar de existirem registros que exigem providências que envolvem outras áreas da empresa, gerando uma necessidade maior de tempo para a conclusão da obra/manutenção.

A partir dessas constatações, a próxima Seção desenvolve a pesquisa com os profissionais da área para verificar essas e outras questões que influem no atendimento, bem como, levantar as percepções destes em relação aos processos comunicativos do DAE a partir dos conceitos propostos neste trabalho.

## 5. O ATENDIMENTO TELEFÔNICO AO PÚBLICO VIA 0800.

O método etnográfico, é entendido como método da pesquisa empírica e qualitativa, que exige certa imersão do pesquisador: “não é um tipo de pesquisa que pode ser realizada em um período muito curto e sem preparo” (TRAVANCAS, 2011, p. 100). Ele exige preparo, levantamento bibliográfico prévio, para que o pesquisador seja iniciado no tema, e também possa perceber as dificuldades da pesquisa sobre um grupo, bem como os riscos da divulgação desse trabalho em âmbito outro que não o espaço desse grupo.

Num segundo momento o pesquisador prescinde de registrar e descrever as questões que tem em mente sobre o tema. Este registro precede a entrada no “campo”, a “inserção do pesquisador no grupo. E aí encontraremos uma infinidade de possibilidades e variáveis que na realidade estão mais relacionadas ao universo pesquisado do que ao método propriamente dito.” (TRAVANCAS, 2011, p. 101).

No caso da pesquisa aqui desenvolvida, o levantamento bibliográfico se dá desde a graduação do pesquisador, quando no trabalho de conclusão desenvolveu pesquisa com a alta hierarquia do DAE, já abordando a Comunicação Organizacional na autarquia e as percepções destes em relação ao tema. O pesquisador é integrante do quadro de servidores da empresa desde 1996, o que garante o acesso e a inserção no grupo aqui pesquisado, tanto pela convivência profissional, quanto por perceber as espinhosas situações que o Setor de Atendimento soluciona – e se vê exposto – em sua rotina, em termos de serviços prestados. Apesar desse contexto favorável, a organização foi formalmente consultada, tendo a partir desse contato – apresentação do projeto – autorizado o desenvolvimento da pesquisa com os integrantes do Setor de Atendimento. Decorrendo dessa situação, o terceiro momento – de registro e descrição, se deu no movimento descrito por Da Matta (1978, *apud* TRAVANCAS, 2011) como o de tornar o “familiar em exótico”, quando se “decide pesquisar a sua própria sociedade, procurando encará-la de uma forma nova experimentando o estranhamento dentro de sua própria cultura.” (TRAVANCAS, 2011, p. 100).

A proposta de entrevista, que foi desenvolvida e aplicada aos atendentes, seguiu um roteiro pré-estabelecido, em que todos responderam ao mesmo

questionário, de forma a buscar a maior quantidade de percepções em relação aos conceitos estudados. O roteiro foi elaborado na tentativa de promover a reflexão dos funcionários, logo, a emissão de suas opiniões sobre a rotina do atendimento em face dos conceitos identificados e considerados como adequados, ou ideais, na bibliografia levantada. O instrumento foi dividido em cinco blocos onde estavam dispostas diversas variáveis, conforme segue:

**Bloco I – Identificação:** para proporcionar a identificação inicial dos atendentes, através do levantamento dos cargos que ocupam, nível de escolaridade, tempo de empresa e idade;

**Bloco II – Administração Pública:** Este bloco estava relacionado à possibilidade de identificação do modelo administrativo predominante na autarquia, assim foi subdividido em três sub-itens:

A- Modelo percebido, para identificar a predominância do modelo administrativo na empresa como Patrimonialista, Burocrático ou Gerencial;

B- Práticas, que avaliaram a estratégia de funcionamento do atendimento em si, a função do Setor na organização, a percepção dos atendentes e da empresa em relação ao públicos e também levantar possíveis *stakeholders* com os quais a empresa teria contato;

C- Adequação ao cenário atual, que tinha por finalidade identificar a atual estrutura e propostas de adequação e atualização do Setor, em face das atuais tecnologias e outras possibilidades mais recentes.

**Bloco III – Comunicação Organizacional:** Nesta etapa, pretendeu-se identificar aspectos da cultura interna, o modelo de comunicação atual, objetivos da comunicação desenvolvida na empresa e a estrutura organizacional, tendo sido subdividido em quatro sub-itens:

A- Cultura interna: que buscou verificar se existe o envolvimento das diversas áreas e o favorecimento da comunicação, ou não, pela cultura da empresa;

B- Modelo interno de Comunicação: a ser identificado a partir dos quatro modelos de comunicação propostos por GRUNIG (2009), que podem variar entre Modelo de

Imprensa/Propaganda, de Informação Pública, Assimétrico de duas mãos e Simétrico de duas mãos, o modelo ideal segundo a Teoria da Excelência;

C- Objetivo da comunicação desenvolvida internamente: que buscou identificar a existência ou não de um objetivo, uma política de comunicação definida no âmbito da empresa;

D- Estrutura organizacional: que avaliava o formato pelo qual a organização é concebida, a partir dos conceitos da Teoria da Excelência em Relações Públicas (GRUNIG, 1992), se de maneira mecânica ou orgânica.

**Bloco IV – Gestão da Comunicação / Relações Públicas:** onde estavam questões que abordavam especificamente o funcionamento da comunicação do DAE, bem como situações hipotéticas quanto à existência de um profissional de Comunicação atuando dentro da empresa, segundo a percepção dos atendentes. Nesta seção foram abordadas, também, as impressões dos atendentes e as práticas do Setor quanto a alguns conceitos propostos pela Comunicação Pública. Esse bloco estava estruturado em quatro sub-itens:

A- Existência de projeto de adequação: tanto para o setor em si, quanto para os atendentes;

B- Relações Públicas: ações existentes '*versus*' conceitos teóricos, onde as questões serviram para subsidiar o confronto entre a teoria sobre a atuação do profissional de Relações Públicas e a percepção dos atores do atendimento ao público;

C- Satisfação dos Públicos: variável em que se pretendia avaliar a satisfação dos atendentes em relação ao trabalho desenvolvido, frente aos conceitos propostos por GRUNIG (2009), e;

D- Vulnerabilidade da organização e conceitos que permeiam o trabalho no Setor de Atendimento: neste quesito foi tratada a questão das pressões existentes percebidas pelos atendentes no desenvolvimento do trabalho, as atitudes dos dirigentes em relação a essas possíveis pressões, a ser analisado em função do proposto por FERRARI (2009) e também a percepção dos integrantes da área em relação a conceitos como transparência, democracia e interesse público, entre outros propostos e abordados pelos pesquisadores da Comunicação Pública, modalidade

próxima da atuação das organizações do setor público.

**Bloco V – Sugestões:** última questão do instrumento, que abria espaço para eventuais reflexões dos entrevistados acerca dos temas desenvolvidos no decorrer da pesquisa, ou, outros pontos que o atendente desejasse registrar para o pesquisador. Para esse momento, estava prevista a possibilidade de apontamentos variados e das mais diversas informações, sejam relacionadas ou não à pesquisa em si, assim, um momento de liberdade para o registro de considerações e exposições dos envolvidos.

Em meados de 2012, a previsão inicial considerou a aplicação da entrevista com 13 (treze) servidores, porém, no decorrer do ano um servidor da área completou o tempo de serviço e obteve a sua aposentadoria, sem contanto prejudicar o conteúdo obtido com os demais atendentes. As entrevistas foram realizadas entre os dias 10 de maio e 10 de junho de 2013. No período não foi observada nenhuma alteração significativa em relação ao Setor, que pudesse comprometer as entrevistas, exceto pela aprovação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Salário, que foi publicado no Diário Oficial e aumentou o número de vagas para Operadores de Rádio e Telefonia, o que irá aumentar o número de profissionais no quadro do Setor de Atendimento.

Em relação às limitações para a aplicação do questionário, foi possível identificar apenas a incompatibilidade de horários entre pesquisador e atendentes, uma vez que a escala de trabalho destes é de 12 (doze) por 36 (trinta e seis) horas, ou seja, os entrevistados comparecem à empresa em dias intercalados, o que, em função das demandas surgidas e que dificultassem a realização da pesquisa no dia e horário previamente agendado, ocasionavam apenas o adiamento para o próximo dia de sua escala, o que não representou prejuízo nenhum à pesquisa. Um outro fator observado para o desenvolvimento da pesquisa foi o cuidado de não impor obstáculo ou dificuldade nenhuma para o desenvolvimento dos trabalhos do Setor de Atendimento, assim, qualquer dificuldade apresentada pelos atendentes, quanto ao volume de serviços do dia, alguma ocorrência que aumentasse o número de atendimentos, ou mesmo a eventual diminuição do número de servidores

trabalhando no local, no horário previsto, a entrevista era automaticamente desmarcada. A realização da entrevista com o pesquisador esteve sempre associada à disponibilidade desses servidores e do Setor.

Nenhum atendente demonstrou resistência, se negou ou apresentou objeção quanto ao convite à participação para aplicação da pesquisa, assim, é possível considerar que a adesão da totalidade dos funcionários, o que inclui o Encarregado do Setor, corresponde ao consentimento do grupo ao estudo proposto, uma vez que de cada um dos servidores foi colhida uma declaração de participação, documento este que garantia o sigilo quanto aos nomes dos mesmos, bem como a autorização para a utilização das informações prestadas para fins exclusivamente científicos relacionados à esta Dissertação. Ainda sobre a preservação das identidades, os nomes de pessoas citadas nas entrevistas foram suprimidos, uma vez que surgiram comentários positivos e negativos, sendo substituídos por nomes fictícios.

Em relação à última etapa do processo etnográfico, a escritura, que inclui a análise e tabulação dos dados obtidos com a transcrição integral das 14 (quatorze) horas de entrevistas com os profissionais, o que gerou a mídia em apenso a este trabalho, sendo que essas respostas foram consideradas de forma a aproximar (confirmando) ou distanciar (negando) a proposta teórica. Dessa transcrição integral foram destacados e extraídos impressões consideradas relevantes para cada quesito, em seguida transpostos para esta Seção, para melhor ilustrar as considerações sobre as respostas de cada item. Cada uma das questões foram analisadas individualmente, porém, em cada bloco também houve consideração das respostas e estabelecimento das conclusões relativas à pesquisa.

Sobre as possíveis propostas de adequações, as mesmas foram apresentadas em conjunto com as análises.

A seguir, a tabulação e análise das entrevistas realizadas com os profissionais:

## Bloco I – Identificação

Este primeiro bloco serviu para a identificação inicial dos entrevistados, que incluiu o levantamento dos cargos efetivos que ocupam, o nível de escolaridade, o tempo que trabalham na empresa e a idade de cada um deles. Desses aspectos, tem-se as seguintes informações:

**Quadro 04: Cargo efetivo**

Cargo	Quantidade
Operador de Rádio e Telefonia	5
Controlador de Unidades de Reservação e Distribuição de Água	4
Auxiliar de Encanador	2
Leiturista e Entregador de Avisos	1
<b>Total de servidores</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na observação dos cargos dos atendentes é possível identificar a existência de servidores que desenvolvem a atividade sem, contanto, serem ocupantes do cargo específico para a atividade: Operador de Rádio e Telefonia. Essa situação de desvio de função não é permitida pela legislação do município, e de certa forma pode comprometer o atendimento, uma vez que a capacitação dos servidores em situação de desvio de função tende para outras especialidades. Foi possível identificar alguns motivos para que os Controladores de Unidades, Auxiliares de Encanador e Leiturista, como por exemplo a transferência ocasionada pela automação de alguns poços e reservatórios, que dispensaram a necessidade de mão de obra dos Controladores, e também a realocação de funcionários por motivos médicos, que estariam limitados de exercer suas funções, de natureza operacional e que demandam esforço físico maior.

Essa constatação permite o questionamento sobre a capacitação dos mesmos, apesar da possível adaptação às atividades desenvolvidas no Setor de Atendimento ao Público, e que poderia comprometer a empresa. Para minimizar essa questão, um programa de capacitação contínua deve estar previsto pela Autarquia.

É valido pontuar que o quadro funcional de Operadores de Rádio e Telefonia da empresa previa um total de 15 (quinze) vagas, dispostas em 03 (três) níveis, Operador de Rádio e Telefonia I, II e Padrão, e que 11 (onze) dessas vagas estão ocupadas, porém apenas 05 (cinco) deles estão lotados no Setor, situação esta que impõe mais uma dificuldade para a área, pois 06 (seis) estão prestando serviços em outros locais – por diversos motivos – diminuindo o quadro funcional da área. Atualmente são 04 (quatro) vagas em aberto. O Plano de Cargos Carreiras e Salários, aprovado recentemente manteve este número, tendo apenas “transformado” todos os cargos em Operador de Rádio e Telefonia, sem a distinção por níveis anterior.

Para melhor esclarecer, os cargos diversos da função de Operador de Rádio e Telefonia específico para o atendimento, ou seja, Controlador de Unidades, Leiturista e Auxiliar de Encanador são oriundos de outras atividades e áreas da Empresa. Os Controladores de Unidade são lotados originalmente na Divisão de Produção e tem por função o controle e vigilância de poços e reservatórios da empresa, verificando e controlando o nível dos mesmos; os Leiturstas são lotados na Divisão Financeira e cabe a eles o procedimento de registro e emissão das contas de água, em equipamentos próprios; já os Auxiliares de Encanador são específicos da Divisão Técnica, cabendo a eles atividades exclusivamente operacionais.

**Quadro 05: Formação/Escolaridade dos entrevistados**

	<b>Completo</b>	<b>Incompleto</b>	
Ensino Superior	2	1	3
Ensino Médio	4	2	6
Ensino Fundamental	2		2
Curso Técnico	1		1
<b>Total de servidores</b>		<b>12</b>	

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A escolaridade dos atendentes se divide entre Ensino Superior e Ensino Médio, o que pode indicar – em face do nível de escolaridade do grupo – um aspecto facilitador para a adoção de programas de capacitação e treinamento em face do repertório dos profissionais. Esses números mostram também a fragilidade

em relação aos profissionais que não possuem ou não deram continuidade aos estudos, tendo permanecido com a formação em nível fundamental, indicando a inexistência de uma política interna de apoio à formação dos mesmos.

**Quadro 06: Tempo que trabalha na empresa**

0 – 3 anos (Estágio probatório)	-
3 – 10 anos	-
10 – 20 anos	4
Mais de 20 anos	8
<b>Total de servidores</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A constatação de que os profissionais estão há muito tempo na empresa – a totalidade está a mais de 10 anos e maioria a mais de 20 – indica a dificuldade da área para a renovação do quadro, o que pode ser causado tanto pela rigidez da quantidade de vagas estabelecida pela legislação municipal, datada de 1997, que estabeleceu 15 (quinze) vagas para o quadro de Operadores de Rádio e Telefonia – e destas destinou apenas 03 (três) para o cargo inicial de Operador I, quanto a dificuldade para trazer de volta para o atendimento os servidores que estão lotados em áreas diversas que não o Setor de Atendimento ao Pùblico - STAP. O último concurso público para o cargo foi realizado em 1997/1998. As 03 (três) vagas para o cargo inicial de Operador I estavam ocupadas, impedindo a contratação de novos atendentes, situação esta que foi alterada com a fusão dos níveis no Plano de Cargos aprovado em 2013.

**Quadro 07: Idade dos atendentes**

Até 20 anos	-
20 – 30 anos	-
30 – 40 anos	2
40 – 50 anos	5
Mais de 50 anos	5
<b>Total de servidores</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Fechando o primeiro bloco, o quadro 07 (sete) apresenta a idade dos

operadores lotados no Setor de Atendimento, onde é possível verificar que a totalidade encontra-se na faixa acima de 30 (trinta) anos, com uma parte significativa deles apresentando mais de 50 (cinquenta) anos, ou seja, indivíduos não nativos dos recentes aprimoramentos das tecnologias recentes.

Neste Bloco I – Identificação, foi possível obter dos operadores do Atendimento aspectos como a diversidade de cargos existentes no quadro funcional do setor, a grande quantidade de servidores com Ensino Fundamental, o grande número de servidores com mais de 20 (vinte) anos de empresa, assim como a quantidade expressiva de funcionários com mais de 40 (quarenta) anos de idade. Esses fatores, em conjunto, indicam a possibilidade da inexistência de critérios rígidos para a ocupação da função de atendente do 0800, uma vez que alguns que lá se encontram, o fazem por limitações

## Bloco II – Administração Pública

A- Modelo percebido - Patrimonialista, burocrático, gerencial.

### **Quadro 08 – Avaliação sobre o funcionamento do DAE, em termos administrativos.**

Ent 5 – É bem difícil falar que é uma empresa bem organizada, infelizmente; porque você percebe que é uma engrenagem que não funciona de acordo; precisaria pensar muito mais, para ver onde está o problema; mas realmente é uma empresa em que essa questão é bem difícil, que você vê que não anda como deveria andar.

Ent 6 – O DAE está atravessando um momento difícil; uma boa parte dos servidores da manutenção estão desmotivados, eu noto que eles não conseguem produzir como produziam no passado; a impressão que eu tenho é que o DAE se transformou em células, que estão isoladas, às vezes na mesma seção existem grupos diferentes – dependendo do tamanho da Seção – com seus interesses próprios, então eles não trabalham com objetivo, e isso está sendo o problema, o câncer do DAE hoje.

Ent 8 – É um trabalho complicado, que já teve muitos acertos, está melhorando, mas já teve épocas complicadas; no geral, tem muita divergências entre as Seções, que a gente depende, onde cada seção depende uma da outra; que no geral funciona, mas poderia ser melhor.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Dos 12 (doze) entrevistados, apenas 02 (dois) deles consideram como positivo o atual modelo de funcionamento do DAE, em termos administrativos. As demais respostas apresentadas em relação à questão do atual modelo administrativo, ou seja, a maioria, abordou conceitos negativos como “uma empresa que tem muito a melhorar” citada por 03 entrevistados, “deficitário”, “que deixa a desejar”, “não anda como deveria”, “péssimo”, “há divergência entre as áreas”, e de forma mais contundente relatou ser uma empresa “que sofre influências externas”.

Essa questão foi desenvolvida para, a partir das respostas e da percepção dos funcionários, tentar identificar a adoção de um modelo administrativo que possa ser considerado próximo ou declaradamente gerencial. As respostas indicam a inexistência de proximidade entre o atual modelo e os propósitos da abordagem gerencial, além de apresentar a insatisfação com o atual cenário administrativo da Autarquia.

**Quadro 09 – Avaliação do funcionamento do DAE em termos de comunicação.**

Ent 3 – Também, mesma coisa, pouca comunicação; o 0800, que é a porta de entrada, normalmente, não recebe as informações que precisaria receber. É bastante complexo; um exemplo que a gente teve foi essa questão do 0800, que foi divulgado que a partir de segunda-feira não receberia mais ligações, mas continua recebendo ligações de celular, foi divulgado mas não aconteceu na data correta.

Ent 4 – Em termos de comunicação também está difícil, o DAE está subdividido em diversos DAEs, cada Divisão puxa para o seu lado, tem gente que mistura o pessoal com o profissional, cria uma animosidade gratuita, sem necessidade, e não passa a informação que tem que passar, aí a coisa fica tumultuada, truncada; sendo que poderia ser bem melhor.

Ent 10 – Hoje funciona bem melhor, antigamente era meio arcaica; hoje demora para chegar, as informações não chegavam para a gente, a gente tinha que ir buscar; algumas coisas a gente ainda tem que ir buscar, mas deu ma melhorada boa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Essa questão sobre o modelo de comunicação buscou dados sobre como os servidores percebem a comunicação no âmbito da empresa, especialmente por atuarem numa área em que as informações são essenciais para o desenvolvimento da rotina e o adequado atendimento à população usuária do 0800, ao que foi possível identificar certa dificuldade enfrentada pelos atendentes, uma vez que 06 (seis) deles afirmaram existir “pouca comunicação”, que “não tem comunicação”, que é “falho”, “sofrível” ou “péssimo”, enquanto 05 (cinco) indicaram certa falta de entrosamento entre as áreas do DAE, em termos de disponibilização de informações para o Setor de Atendimento. Um deles aponta a “demora para receber as informações” de outros locais o que também pode significar a dificuldade para a área receber e consequentemente divulgar aos clientes, as corretas informações no atendimento telefônico.

**Quadro 10 – O modelo administrativo e as expectativas dos atendentes e da população.**

Ent 1 – Eu creio que não, que deveria ser copiado do setor privado, adequando ao setor público. Em relação às expectativas da população também não, porque ficou muito estagnado, não houve uma atualização – os funcionários contratados de forma pública, mas de acordo com o sistema privado – e não consegue atender e acompanhar a realidade da população.

Ent 2 – Sendo bem administrado sim. O atual modelo não está sendo bem administrado. Tem que ser modificado em muitas coisas que estão erradas. Em relação às expectativas da população funciona, só que deveria ser um pouco mais rápido em certas coisas e certos serviços e não demorar tanto quanto está demorando. Mas funciona sim.

Ent 5 – [...] eu creio também que não seja o modelo ideal em relação às expectativas da população; pode até falar que existem coisas que vão ser resolvidas, com algumas melhorias, o que é difícil você falar que aconteceriam por ser uma empresa pública, e tem soluções que parecem que não tem como fazer, dependem politicamente e então fica difícil, mas que podem melhorar mais e que a população merece mais e espera mais do DAE, isso é óbvio.

Ent 6 – Não, eu não esperava que fosse chegar do jeito que está; em relação às expectativas da população, da forma que o DAE está funcionando não consegue atender [...]

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Essa pergunta buscou identificar a noção dos servidores em relação às expectativas da população, bem como a expectativa dos próprios servidores da área, frente ao formato administrativo do Departamento e os serviços atualmente prestados por ele. A questão também tem por objetivo identificar eventuais traços dos modelos patrimonialista, burocrático ou gerencial.

Dos entrevistados, 11 (onze) apontaram que o modelo atual não atende as suas expectativas pessoais. Em relação da população, 10 (dez) deles responderam que as expectativas não são atendidas. Entre as respostas, é possível identificar apontamentos como “copiar modelo da iniciativa privada”, a falta de “rapidez no atendimento à população”, necessidade de “mudança de cultura”, “investimentos” em infra-estrutura (máquinas, materiais, capacitação), falta critérios para a designação de líderes – indicação política e não por mérito, lentidão nos processos internos por conta da burocracia (legislação sobre necessidade de licitações).

Um dos servidores que apontaram que o DAE atende às expectativas da população lembrou que em Bauru existe “uma população de 300.000 habitantes, e dentro de Bauru todo mundo tem sua água encanada; só não tem quem não quer e

nessa parte o DAE atende e atende legal”.

#### **Quadro 11 – Reclamações mais recorrentes em relação ao DAE.**

Ent 4 – Vazamentos de água; por conta da demora em efetuar o conserto; tem vazamentos de esgoto e buracos, buracos que a gente faz, há uma demora pra repor o asfalto, inclusive buracos que são pagos quando você pede uma ligação, você paga o asfalto, também há uma demora; pela própria estrutura que o DAE tem hoje, que não dá, não é correta e adequada para estar trabalhando de forma mais efetiva para fazer no menor tempo possível.

Ent 7 – A demora na manutenção; por conta da falta de funcionários, equipamentos, às vezes pelo material para fazer as manutenções e não da falta de vontade do funcionário, em si.

Ent 8 – A gente recebe ali, geralmente, a parte de manutenção de rua, que o serviço chega a fiar um mês, mais de um mês para ser atendido; vazamentos de rua, que a pessoa quando liga ouve uma mensagem pedindo para economizar água, a pessoa até acha que é chacota, porque a pessoa reclama que o DAE pede para economizar água mas tem um vazamento na frente da casa dela há mais de um mês e não foi atendido ainda.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A questão permitiu identificar as maiores demandas surgidas no atendimento telefônico do DAE a partir da percepção dos próprios funcionários da área, bem como situação que esbarram no Setor mas não são relacionadas com o atendimento diretamente, como a demora na execução dos serviços, por exemplo.

Nessa questão, foi possível mensurar as maiores demandas, ao serem mencionadas pelos atendentes: Demora no prazo de atendimento: 09 (nove) menções; Vazamentos de água e/ou esgoto: 06 (seis) menções; Falta d'água/Problemas de abastecimento: 03 (três) menções; Problemas relacionados às contas de água: 02 (duas) menções; e Falta de qualidade no serviço/re-serviço: 02 (duas) menções.

O resultado obtido indica que o Setor de Atendimento, além de atender às demandas normais do Departamento – inerentes à área – tem recebido também questões relacionadas às dificuldades para a prestação dos serviços anteriormente solicitados ao Atendimento, estas, decorrentes das áreas relacionadas especificamente com a execução.

#### **Quadro 12 – Sobre a como diminuir as reclamações recebidas.**

Ent 1 - Eu acredito que seja investindo em tecnologia. A comunicação também, mas investindo em tecnologia. Eu digo investindo em tecnologia para que a comunicação ocorra de forma mais instantânea que a de hoje. Hoje, nós passamos uma informação de manutenção, mas não sabemos onde ou se o funcionário está executando o serviço.

Ent 4 – Precisa de organização de quem está na chefia, e eu falo de todas as chefias; apesar de a minha chefia, o Juscelino, ser uma chefia eficiente, ele corre atrás, ele tem o jeito dele, mas ele faz tudo isso para andar o serviço; ao passo que tem outros lugares, que, como dizem os “barnabés”, ficam tocando flauta e a coisa não anda; e isso gera um problema sério, até de arrecadação, está demorando muito para fazer as ligações, porque a pessoa que está à frente, o Diretor, não tem perfil e a Presidência não vê isso, que ligações é dinheiro que entra, está perdendo dinheiro. Fora outras falhas.

Ent 9 – Talvez aumentando o pessoal; organizando o trabalho de maneira diferente, em termos de procedimentos na rua, parece que o pessoal não entende.

Ent 10 – Contratar mais pessoal, investir mais em máquinas, viaturas, uma coisa puxa a outra; para melhorar para o atendimento, para não ter muita reclamação, muitos xingamentos, teria que dar uma melhorada – primeiro – na rua, na área de manutenção, para fluir legal ali dentro, ter um investimento maior na manutenção; teve uma época lá em que a pauleira foi por causa das contas, mas depois disso aí acalmou legal.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Identificar propostas de soluções – da parte dos atendentes – para os problemas detectados na questão anterior era a principal ideia desta pergunta, em termos do serviço de atendimento e outros que surgissem por iniciativa dos atendentes entrevistados.

Os resultados quanto às informações prestadas pelos funcionários para a diminuição das reclamações são orientadas por quatro eixos que estão relacionados entre si:

- Acompanhamento da execução dos serviços e viaturas (através de equipamentos para rastreamento), tanto pelos atendentes quanto pelas chefias;
- Maior controle da execução dos serviços, invocando para isso instrumentos típicos da iniciativa privada;
- Capacitação das Chefias para o melhor acompanhamento dos serviços, orientação dos servidores e controle efetivo da execução;
- Normalização do quadro funcional da área operacional, atualmente defasado;
- Diminuição dos atendimentos extras, ou seja, fora da ordem de registro do

sistema de atendimento.

As soluções apontadas indicam a expectativa dos atendentes – mesmo que indireta – à implantação de mecanismos de controle maior e capacitação dos integrantes do quadro funcional, aspectos propostos pela Administração Pública Gerencial.

**Quadro 13 – A influência da comunicação interna nas ações no atendimento ao público.**

Ent 3 – Totalmente, hoje a comunicação é bem aquém do que se espera, é como eu falei, muitas vezes vai para a imprensa primeiro, chega para nós através do município alguns casos de falta d'água e de repente você vai ver for divulgado na imprensa mas não foi colocado para o 0800 ter a informação sobre isso [...].

Ent 9 – Acho que sim; todo mundo tem que se envolver, todo mundo tem que participar, porque existe ainda uma distância entre o pessoal daqui e o pessoal da rua, devia ser mais próximo, dar ideias também.

Ent 10 – Sim, aí flui bem melhor, mais sossegado; porque a gente depende de informações de outras pessoas, de outros departamentos, e chegando redondinho lá, a gente passa a bola.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Essa questão pretendia avaliar se os atendentes percebem que a comunicação desenvolvida internamente pode influenciar no trabalho da área e se percebem que estão diretamente envolvidos com a comunicação que permeia as relações entre as áreas, sendo que eles permitiram – através das respostas – a identificação de aspectos que dificultam o atendimento à população, como por exemplo, a retomada da falta de integração das diversas áreas da empresa – que em algumas situações preferem a informação do Setor de Atendimento, ignorando a gravidade desse comportamento para a empresa como um todo; a descontinuidade de ações que envolvam a comunicação desenvolvida internamente no Departamento. A maioria deles, 08 (oito) servidores, categoricamente consideram que a comunicação desenvolvida internamente facilita o trabalho do Setor de Atendimento, logo, favoreceria o atendimento à população.

B– Práticas: interesse público, operacional, estratégico e percepção dos públicos e *stakeholders* (públicos estratégicos)

**Quadro 14 – Como funciona o atendimento telefônico do DAE – o processo.**

Ent 4 – A pessoa liga, a gente atende, a pessoa passa a reclamação, a gente tem algumas perguntas padrão, aí a gente faz o registro da reclamação de acordo com o código; isso também pra definir que tipo de viatura que vai ser necessária para sanar o problema, se é no passeio, se é na rua; triando o problema; sobre a existência de um procedimento nós temos algumas estratégias padrão, mas não existe um manual, eles não apresentam.

Ent 9 – O pessoal liga, a gente registra em sistema próprio, consulta se está registrado; passa para o pessoal da rua e eles vão atendendo, ao executar eles vem trazem o formulário da baixa à tarde e a gente dá baixa no sistema; nunca ouvi falar de instrumento legal que regule o atendimento no âmbito do DAE.

Ent 12 – O cliente liga, enquanto você está conversando com ele você vai pegando nome de rua, endereço, procurando saber qual a gravidade do problema da pessoa, se é um vazamento de água na rua, um esgoto, se é um retorno; enquanto você está conversando, você já vai registrando e deixa prontas todas as informações para poder enviar por rádio; a partir disso, registrou, enviamos para o pessoal da rua, para a execução; desconheço a existência de alguma legislação ou resolução que ampare o atendimento telefônico.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Este segundo bloco tem início com a identificação das estratégias de funcionamento do atendimento via 0800 no DAE. De acordo com as respostas, o atendimento ocorre da seguinte maneira: o munícipe liga para o 0800-7710195 – ligação gratuita para números fixos, o atendente recebe a ligação, procede perguntas padrão – para identificar a existência de gravidade, que permitem a identificação do tipo de serviço a ser executado. Ao mesmo tempo que realiza o atendimento, o funcionário registra as informações em sistema específico – desenvolvido por profissionais do próprio Departamento, através de lançamentos em códigos; enviando em seguida para transmissão via rádio, em frequência própria, por funcionário também integrante da equipe de atendimento. O Setor de Atendimento dispõe de um rádio retransmissor, utilizado pelo Departamento como base para a comunicação com as viaturas da frota, logo, com os servidores da área de execução, para a transmissão dos registros de serviços recebidos pelos atendentes. Após transmitido e executado pelos funcionários da área de execução, estes – ao final do dia – retornam os relatórios de baixa, ou sejam, os serviços

concluídos no dia são apresentados para serem 'baixados' no sistema de atendimento, concluindo o processo.

Entre os aspectos relevantes trazidos pelos funcionários é válido destacar a estratégia existente entre os atendentes de "falar a mesma língua" e "a inexistência de um procedimento padrão" para os atendimentos. Quanto à existência de um dispositivo legal que sirva tanto para estabelecer procedimentos para o atendimento, quanto para servir de amparo para os profissionais, 09 (nove) deles afirmaram desconhecer ou afirmaram inexistir esse dispositivo.

#### **Quadro 15 – Avaliação sobre o formato atual do atendimento.**

Ent 1 – Em partes ele até funciona sim, a gente consegue funcionar. Mas ele já não condiz com a realidade de hoje, e como eu disse para você, teria que atualizar [...] Ent 3 – Não. Talvez até de captação, no telefone, talvez até seja o veículo ideal, mas daí por diante poderiam ter outros mecanismos [...].

Ent 8 – O modelo do nosso trabalho de atendimento é, mas daí para frente é que começa a emperrar, às vezes não consegue falar com o pessoal da rua, depois tem o tempo de duração para ser resolvido, tem serviços de dois meses, três meses, que não foi feito ainda; é isso que complica, continua constando no sistema.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

É interessante observar um certo equilíbrio nas respostas dos atendentes: 07 (sete) consideram que o formato não seria o ideal, enquanto os outros 05 (cinco) consideram o formato do atendimento ideal. Entre os que julgam como inadequado, aparecem afirmações como "modelo ultrapassado"; que "necessita de atualização" e "muito arcaico" quando se referem à utilização de rádio para a transmissão de serviços, enquanto entre os que consideram ideal, aparecem ressalvas quanto à questão específica do atendimento, apontando os problemas posteriores ao atendimento em si.

Entre as sugestões para o aperfeiçoamento do sistema de atendimento, destaca-se a utilização do atendimento automático e o estabelecimento de padrão para os atendentes.

#### **Quadro 16 – Sobre a avaliação do atendimento.**

Ent 1 – Não existe, a empresa não coloca à disposição do consumidor, ou da pessoa que liga, nenhum tipo de avaliação, de nota, pelo atendimento.

Ent 4 – Tem, pelo chefe imediato todo mês, na questão da produtividade mensal; pelo público não; pela empresa, que eu saiba não tem e se tem eu desconheço.

Ent 5 – Eles não fazem; avaliação é aquela que você conhece avaliação pessoal do trabalho de cada um, de produtividade; mas em geral eu não percebo, se existe eles não passam, eu acho até que deveria existir uma avaliação geral do trabalho de cada setor, porque aí você estaria verificando onde a engrenagem está parando, onde não está funcionando, onde está travando; mas eu não vejo que existe uma avaliação.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Essa questão buscou levantar a existência de algum tipo de avaliação do atendimento por três instâncias: da liderança/Chefia; da empresa e do público. Para além disso, permitiu identificar a percepção dos atendentes quanto às respostas recebidas (*feedback*) sobre o atendimento prestado por esses profissionais, o que surpreendeu pela avaliação favorável que os atendentes recebem da população, com agradecimentos, com o reconhecimento em pesquisa elaborada por veículo (jornal) local e que considerou o atendimento como um dos melhores e mais rápidos. Apesar das colocações sobre agradecimentos e elogios, 07 (sete) servidores afirmaram não existir nenhum instrumento de avaliação disponibilizado para a população.

Sobre a avaliação do atendimento pela empresa, 06 (seis) servidores afirmaram não existir, porém foi colocado que as ligações são gravadas o que permite tanto uma avaliação efetiva do atendimento prestado por eles, assim como serve como ferramenta para esclarecer eventuais conflitos entre atendentes e consumidores, permitindo inclusive a defesa dos funcionários em acusações infundadas sobre essas situações.

A única avaliação existente e apontada nas respostas, se refere à produtividade e não especificamente sobre o atendimento. Essa avaliação é realizada mensalmente pela Chefia, que atribui a pontuação de acordo com a conduta dos atendentes.

São passíveis de destaque as afirmações de que a população, quando critica o DAE não o faz em “relação ao atendimento em si”, que “a população não tem do que reclamar” e que o atendimento não é realizado por robôs, e isso contribui para

uma boa avaliação do trabalho prestado pelos atendentes. Outro ponto relevante é a afirmação de que “deveria existir uma avaliação geral do trabalho de cada setor, porque aí você estaria verificando onde a engrenagem está parando, onde não está funcionando, onde está travando; mas eu não vejo que existe uma avaliação”, que aponta para a avaliação como instrumento para aperfeiçoamento da gestão das áreas do Departamento.

A avaliação além de enfatizar eficiência também prescinde da observação do conceito da efetividade, afinal a “efetividade não é um conceito econômico – como a eficiência pura –, e sim avaliação qualitativa dos serviços públicos.” (ABRUCIO, 2006, p. 184)

#### **Quadro 17 – Os públicos do Departamento de Água e Esgoto de Bauru.**

Ent 3 – De modo geral a população, consumidor de água, eventualmente uma ou outra pessoa pedindo um outro serviço, localização de rua. De modo geral são os consumidores.

Ent 7 – Todos, a população inteira.

Ent 8 – Primeiro o contribuinte, é ele que reclama, ele que exige o serviço e ele que paga as contas; é o contribuinte, que se relaciona direto.

Ent 12 – As pessoas que pagam a conta de água, e mensalmente são emitidas mais de cem mil contas.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As respostas dos servidores apontam como públicos do DAE: 1) a população em geral, independente da classe social, enfatizadas as carências da periferia e como entes importantes pelo pagamento das contas de água; 2) Funcionários: o público interno; 3) Políticos e/ou vereadores.

**Quadro 18 – Sobre existência de diferenciação entre os públicos e prioridades.**

Ent 5 – A gente procura não ter diferença nenhuma; a diferença é questão técnica, você tenta tirar o máximo que você puder de informação do consumidor e aí você passa para o técnico, conforme você pegou, para que ele avalie se tem urgência maior ou não, mas ele vai ter que ir no local, senão não tem como avaliar; mas daí a você dar preferência preferência para alguém não, a não ser de acordo com a gravidade ou não, se está caindo um muro, se encheu a casa da pessoa de esgoto; ela tem a prioridade de acordo com o tipo de serviço.

Ent 6 – Não; é focado, não por nós do 0800, mas por questão até cultural, é mais no pessoal de poder aquisitivo maior, quase sempre tem prioridade; se ligar de um condomínio, dependendo do condomínio que for, do problema dele, o serviço dele é priorizado; isso é uma questão natural, não pelo encarregado que está na rua, porque às vezes a pessoa liga para um Presidente do DAE, para um diretor de Divisão, quando vem deles a ordem de serviço, é quase sempre feito de imediato; então a periferia e as outras praças ficam para trás.

Ent 8 – Geralmente, tem a prioridade do serviço mais grave, por exemplo, um esgoto retornando é diferente de um vazamento na rua; isso é prioridade pelo serviço, mas o atendimento telefônico é tudo igual, a gente atende da mesma maneira.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Estabelecida para identificar eventuais públicos que os atendentes consideram como 'prioritários' essa pergunta identificou mais que isso: que a prioridade é dada em função da ocorrência informada, e não em função do público. Os atendentes consideram que não promovem a distinção dos públicos, mas que buscam formas de agilizar os serviços mais urgentes, para minimizar os impactos dessas situações, afinal “todos são atendidos com prioridade pelo 0800”. Os casos considerados como de urgência e que são priorizados assim que o contato é feito são as ocorrências de retorno de esgoto em imóveis, situação que foi apontada por 03 (três) atendentes.

Apesar da convicção de inexistência de públicos prioritários pelo atendimento, foi possível constatar que existem algumas situações em que a “diferenciação ocorre na área de execução”, às vezes “por conta de quem pede os serviços”, ou de “pessoas de posição na cidade”, quando “dão imprensa”.

**Quadro 19 – Público a serem priorizados para facilitar o atendimento.**

Ent 3 – Em termos de comunicação, eu não sei se seria público, às vezes a gente usa um critério de prioridade para alguns tipos de serviços, códigos específicos de serviço como por exemplo, o retorno de esgoto, que além de ser constrangedor, traz para o DAE um prejuízo, que às vezes dá um recurso de resarcimento de danos [...].

Ent 4 – Deveria ter uma política de trabalho mais voltada para a periferia, de acelerar o atendimento da periferia, que é onde engloba mais reclamações; uma vez nós já fizemos uma proposta para os casos de falta d'água, de toda vez que uma pessoa ligasse e que não tivesse caixa d'água, não tem reservatório, fazer um trabalho de anotar o endereço dele e mapear esse pessoal, esse trabalho não existe, e poderia enviar esses dados para a SEBES, pra chamar esse pessoal, porque se a gente faz esse trabalho, leva essa orientação e dá condição pra pessoa ter um reservatório de 500 litros, quando acabar a água no bairro, a pessoa ainda vai ter essa quantidade de reservação, ela não vai ter zero de reservação, assim seria um a menos para reclamar, porque enquanto estiver faltando agua essa pessoal vai ligar, ela vai ligar 10 vezes, 20 vezes, se for necessário [...]

Ent 5 – Eu acredito que não tenha um público específico, depende o tipo da manutenção que tem que ser feito, é onde a gente dá a prioridade; eu acho que isso não tem que ser mudado, é uma prestação de serviço que não tem o que ser diferenciado.

Ent 10 - Poderia selecionar algumas pessoas, porque todo bairro tem o chefe da associação de bairros, porque esse pessoal faz uma 'pressãozinha' de vez em quando, para todo bairro deveria fazer isso aí para tentar dar uma agilizada, deveria ter isso aí, o DAE deveria ter uma comunicação com esse pessoal; além desse pessoal, tirando os vereadores, que fazem pressão aqui também...

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Nessa questão, a abordagem remetia à percepção dos atendentes sobre a necessidade de o DAE priorizar algum público específico. Mais uma vez foi abordada por 05 (cinco) servidores a questão de priorização por serviços e não algum público específico. Além desse aspecto foram levantadas dificuldades com os servidores que não tem desenvolvido o trabalho com o devido comprometimento, com atribuições que recaem sobre o Setor em algumas circunstâncias e que geram desgastes com servidores de áreas distintas, por força da necessidade das ocorrências que o setor tem que apoiar e promover as chamadas para soluções – aos finais de semana, por exemplo.

Entre as sugestões sobre aspectos relacionados a trabalhos mais amplos e que poderiam contribuir para diminuir as ocorrências de reclamações, é válido destacar que já houve a proposta de os atendentes levantar e identificar os imóveis que não dispõem de reservação suficiente (caixas d'água) - quando da ligação para

o 0800, para então ser gerado um mapa e um posterior projeto educativo ou social abordando a importância de adequar a reservação do imóvel, para que a população sempre disponha de água por um certo período, até a normalização do abastecimento, em casos de problemas em poços e reservatórios. Outros aspectos como a “obediência à ordem de registro das ocorrências no sistema” também foram citados. Quanto a públicos, especificamente, foram abordadas a população mais carente e “algumas pessoas de Associações de Bairros”.

C– Adequação ao cenário atual: tecnologias, operacional, inexistente;

**Quadro 20 – A estrutura do Setor de Atendimento ao Público do DAE.**

Ent 4 – Está ruim, porque não temos as ferramentas adequadas, os telefones são抗igos, quando nós poderíamos ter alguma coisa mais atual; trabalhar com fone que gera menos barulho, poderia trabalhar com divisão de bairros, como tem em outras empresas, mas não se consegue implantar isso aqui; são cadeiras que estão ruins por conta do tempo de uso, e como tem que comprar o mais barato não vem o melhor, aquela coisa da empresa pública; falta coisas de estrutura [...].

Ent 6 – Pode ser melhorada; nós já fizemos cursos no Paschoalotto, eles tem que acontecer várias vezes para a gente gravar bem, aquilo foi muito bom, saímos dali com várias ideias, o que não deu para aplicar aqui no DAE pude aplicar na vida pessoal; quando a gente usa uma ferramenta daquelas a gente consegue se sobressair aqui.

Ent 11 – Os móveis ali estão meio precários, cadeiras meio arrebentadas, os aparelhos também são meio抗igos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Sobre a questão da atual estrutura, além da percepção de inadequada, foram apontadas deficiências relacionadas a:

- Carga horária extensa: jornadas de 12 X 36 horas;
- Inexistência de triagem no atendimento, atendimento automático, baixo investimento em recursos tecnológicos;
- Equipamentos, móveis e computadores抗igos, desatualizados;
- Local inadequado;
- Falta de suporte da área e dos funcionários de execução, operacional, falta de respostas rápidas.

A afirmação que bem resume o atual contexto da estrutura da área de atendimento é a do entrevistado 05: “a população depende muito desse 0800 e ele

não é valorizado pela própria empresa, porque você percebe que as informações que não chega lá as informações que deveriam chegar, e nós não temos uma estrutura para receber e transmitir isso.”

#### **Quadro 21 – A estrutura é ideal?**

Ent 4 – Não considero essa estrutura ideal.

Ent 5 – Não, é uma estrutura que tem muito a melhorar.

Ent 7 – A estrutura atual não é ideal; ideal não é porque você vai ver em outras empresas que mexem com atendimento ao público, ela não tem tanta responsabilidade como a do DAE, mas tem um equipamento melhor, uma área de acordo com o que pede esse setor.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Dos 12 (doze) entrevistados, 09 (nove) foram categóricos ao afirmar que a atual estrutura não é a ideal, retomando sugestões de melhorias que envolvem tanto a estrutura do local quanto a adoção de métodos de controle da execução dos serviços e de abastecimento/reservação, para eventuais ocorrências relacionadas ao sistema de distribuição como queimas de poços, de painéis de reservatórios.

#### **Quadro 22 – Existência de projeto de modernização ou adequação.**

Ent 7 – No DAE já teve, mas hoje não sei.

Ent 11 – Não sei de um projeto de melhoria da estrutura ou legal, o Juscelino tem umas ideias umas lá, mas tem que conseguir implantar.

Ent 12 – No ano retrasado, o ex-presidente Rafael ia dar uma melhorada, mas depois acabou não fazendo, e o DAE tem esse problema, a cada quatro anos vem um presidente com uma mentalidade diferente, o que acaba atrapalhando o bom andamento da empresa, porque se é uma empresa, não muda tanto, de quatro em quatro anos, um vem e prioriza o asfalto, o outro vem e prioriza o esgoto, o outro quer priorizar o tratamento, e no fim acaba não fazendo e fica tudo para trás, existe muito isso dentro do DAE; mas um projeto de modernização não existe hoje.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Afora obter as percepções dos atendentes sobre as dificuldades, era importante também identificar se a organização dispõe de projetos para a efetiva atualização e diminuição dessas carências. Essa questão buscou isso e permitiu, a partir das respostas de 06 (seis) servidores, a constatação de que além de inexistir um projeto de modernização – tanto gerencial quanto legal, verificando-se também que as iniciativas nesse sentido são pontuais, agravadas pela questão da transitoriedade dos gestores a cada quatro anos que impõe – de certa forma –

diferentes mentalidades à empresa pública. Essa dificuldade confirma o que propõe e é apontada por Wels (2009, p. 03) que destaca e atribui como peculiaridades da gestão pública a “transitoriedade dos cargos públicos; às políticas de pessoal; ao gerenciamento das finanças; aos projetos de desenvolvimento econômico e social; assim como ao atendimento e proteção dos interesses públicos (bem-estar público)”. O entrevistado 12 afirma que: “O DAE tem esse problema, a cada quatro anos vem um presidente com uma mentalidade diferente”

Para neutralizar os impactos e efeitos dessas mudanças a sugestão é o desenvolvimento de ações pautadas em planejamento, seja a médio ou a longo prazo, o que inclusive foi sugerido pelos atendentes.

Mais uma vez verifica-se a ocorrência de sugestões – aqui, por dois servidores - voltadas para a adoção de soluções tecnológicas aplicadas à realidade da organização, como a adoção/implantação de sistema de telemetria – já abordado por eles na questão anterior. Esse sistema reúne o controle dos poços em um único painel que além de permitir a visualização do sistema como um todo, permite também o acompanhamento da produção e a identificação de problemas localizados, como equipamentos parados ou queimados, procedimento este que agiliza as ocorrências e os casos com necessidade de manutenção.

O tema Administração Pública, desenvolvido neste Bloco II junto aos atendentes do Setor de Atendimento ao Público, permitiu levantar informações sobre o modelo administrativo atual as práticas do atendimento em relação aos públicos da empresa, bem como a questão da estrutura do Setor, se atualizada ou superada em termos tecnológicos e estruturais.

Foi possível identificar que o DAE não adota o modelo administrativo gerencial, onde os funcionários do Setor de Atendimento percebem também como prejudicada a comunicação desenvolvida na empresa, levantando problemas gerenciais, inclusive, e de integração entre as áreas, o que pode ser percebido pelas dificuldades que o Setor de Atendimento encontra para obter e disponibilizar as informações para a população. Na ótica dos entrevistados, a empresa é percebida atualmente como incapaz de atender as expectativas tanto dos servidores da área como da população. Os atendentes indicaram que as maiores demandas recebidas pelo setor são relacionadas a áreas de execução, expondo indícios de que cabe ao

Setor função operacional, de mero receptor de reclamação da população, inclusive pelas declarações sobre o funcionamento da área, muito rudimentares e desprovidas de investimentos em tecnologias para facilitar o controle dos serviços e a resposta aos cidadãos.

A percepção de afastamento do modelo administrativo gerencial também é identificada pela inexistência, nos depoimentos, da efetiva prestação de serviços voltados para o cidadão, uma vez que foram apontadas como formas de solucionar ou diminuir as reclamações: a adequação dos sistemas de controle, a capacitação das chefias, a normalização do quadro funcional, ou seja, pouco relacionadas ao Setor de Atendimento especificamente, mas necessidades complementares e que refletem na área de atendimento quando da não execução dos serviços, que obrigam aos atendentes lidar com a insatisfação da população em relação à prestação do serviço da empresa. Sobre a não disponibilização de formas de avaliação dos serviços também é um forte indício do distanciamento do modelo gerencial, que prescinde de “rígido controle sobre o desempenho, aferindo mediante indicadores acordados e definidos por contrato [...]” (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 29). A adoção de métodos de avaliação da prestação de serviços oferecida, poderia embasar mudanças em direção a uma maior eficiência organizacional, tanto em termos gerenciais quanto em termos comunicativos, afinal, a eficiência – princípio e “função administrativa que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos [...] e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade.”

A propósito, segundo os atendentes, os públicos do DAE são basicamente a população da cidade de Bauru, os funcionários e os políticos e vereadores da cidade. Essa constatação, aponta para a possibilidade do aprofundamento dos processos comunicativos da empresa no sentido de redefinir as prioridades em relação a esses públicos e também às ocorrências recebidas no atendimento, que atualmente são estabelecidas pelo tipo de serviços solicitados pela população. Deixar de considerar ou estabelecer especificamente os públicos com o qual lida, leva ao comprometimento da comunicação e a organização como um todo, especialmente porque “estes representam o objeto direto das imagens e informações” (FERRARI, 2009, p. 86), daí pode se extrair que o mais importante

para o exercício pleno das relações públicas seria o conhecimento e classificação desses públicos por ordem de importância, para serem trabalhados para além do instrumental e “alcançando o equilíbrio entre as expectativas dos públicos e das organizações.” (FERRARI, 2009, p. 89)

A estrutura da área de atendimento, apontada como inadequada e ultrapassada não dispõe de um projeto de modernização dos equipamentos e instalações ou adequação legal, uma vez que os atendentes apontam a inexistência de instrumentos legais que estabeleçam subsídios para a área. Essa inadequação confirma a não adoção do modelo gerencial, pois além de remeter aos aspectos burocráticos, confirma que o DAE não se dá “conta da necessidade de uma modernização radical da Administração Pública – modernização que só uma perspectiva gerencial pode proporcionar.” (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 251)

Neste trabalho, o modelo gerencial é apresentado como mais adequado por contemplar aspectos que favorecem a gestão orientada para o cidadão, o que inclui o planejamento da comunicação, e também para os resultados. Essa perspectiva não pode deixar de contemplar que a administração burocrática, apesar de “lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 241), significou importante avanço por estabelecer critérios e diferenciações entre o patrimônio público e o privado. A constatação do mérito da burocracia não exime a administração pública do exercício crítico sobre a qualidade dos serviços prestados – o que impõe avaliar as condições em que os funcionários o farão – e também de perceber o atual contexto e que o ‘serviço público já não precisa ser auto-referente, mas se orientar pela ideia de ‘serviço ao cidadão’. Afinal, o ‘serviço público’ é público, é um serviço para o público, para o cidadão” (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 29).

Na prática, é possível perceber que os atendentes tem noção da necessidade de adequação do modelo atual do DAE, no sentido de atingir a perspectiva do melhor serviço para o cidadão.

### Bloco III - Comunicação Organizacional

A - Cultura interna: favorece, prejudica; envolvimento das demais áreas;

#### **Quadro 23 – Percepção sobre a comunicação no DAE.**

Ent 1 – Ela é sempre espontânea, ela não tem um andamento, uma regra, uma determinação que ela segue o andamento. Hoje você faz comunicação de um jeito, amanhã às vezes não é; ela não tem seguimento, e é o que o DAE precisaria, de uma comunicação estruturada; caso isso ocorra, cada Seção sabe o que tem que fazer; mas isso não existe.

Ent 2 – É como eu disse, não é todas as seções que conseguem ter um intercâmbio certo; às vezes a informação que a gente precisa demora a chegar.

Ent 8 – No geral, eu acho que se comunica, mas poderia melhorar, se tivesse uma integração entre o pessoal, fazer reuniões; às vezes o Serviço de Receita muda e a gente não fica sabendo, fica sabendo quando o contribuinte entra em contato com a gente, tem coisa que você precisa correr atrás para descobrir o que está acontecendo; integração do Setor de Atendimento com a Receita, Distribuição e Manutenção.

Ent 12 – [...] no DAE é um DAE cheio de “DAEzinhos”, em que todo mundo quer ver a sua Seção, a Divisão e esquece que ali é uma empresa que tem que atender 300.000 habitantes, ou mais, que é a população de Bauru.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A cultura organizacional percebida como uma variável que age sobre a forma que ocorre a comunicação e a interação entre funcionários, aqui observada sob a distinção entre cultura autoritária e cultura participativa, e enquanto fator determinante internamente de uma organização foi a perspectiva desenvolvida nesse bloco, e essa primeira questão desenvolve o aspecto de como os entrevistados notam a comunicação dentro da cultura do DAE, em face da necessidade de informações do atendimento ao público, e deste em relação às demais áreas com os quais lida.

É interessante observar que as respostas trazem algumas acusações contra a “falta de união”, falta de “integração”, uma “fragmentação existente internamente”, citada por 07 (sete) servidores, indicando que a comunicação – desenvolvida como função administrativa não está funcionando para manter a união.

Outro viés levantado remete ao comprometimento dos próprios servidores, além dos ocupantes de Chefias e Diretorias, uma invocação que recai sobre a inexistência de um mecanismo de geração de um ambiente em que as pessoas sejam capazes de perceber a importância e contribuir com o funcionamento da

organização como um todo. Aqui, os entrevistados ainda abordaram temas relacionados que atribuem a falta de circulação da informação à Gestão de Pessoas,

#### **Quadro 24 – A cultura do DAE e a comunicação**

Ent 2 – Não, porque tem muita gente que esconde o ouro aqui; tem muita gente que sabe trabalhar e hoje em dia não quer trabalhar; tem muita gente mal aproveitada, já com salário incorporado e que já não se preocupa com o DAE como era pra se preocupar, esse é o problema de serviço público.

Ent 7 – Nem sempre, depende de quem está administrando ou delegando em determinada área.

Ent 8 – Acho que não, precisa melhorar bastante, porque eu acho que tem áreas que não tem uma comunicação como precisaria ter.

Ent 11 – Mais ou menos, o pessoal tem que se unir mais para poder fazer a empresa ser bem reconhecida pela população.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Essa questão pretendia obter informações que permitissem estabelecer pontos que aproximassem a cultura interna de uma das definições propostas de GRUNIG (2009, p. 81): cultura autoritária ou participativa. Apesar de não apontarem características objetivas dos modelos os funcionários retomaram e ficou bastante nítida – confirmando a questão anterior – as separações entre as áreas e a sobreposição e forte influência de questões pessoais sobre o aspecto profissional na organização, especialmente em termos de comunicação, dando indícios de uma cultura autoritária, em face das informações sobre projetos separados e a quase existência de conflitos para obtenção de informações para precederem o atendimento, embora não tendo surgido informações sobre a atuação dos executivos em si, como figuras que imponham medo, ou impeçam a inovação deliberadamente. A ênfase sobre a atuação dos Diretores se dá mais em relação à não difusão de informações do que a um sentimento de medo dos ocupantes dessas instâncias na hierarquia da empresa.

**Quadro 25 – O ideal em termos de comunicação no DAE.**

Ent 2 – O ideal é a interligação de seções, que no DAE não tem; é um com medo de perder o cargo, com medo de um engolir o outro, é o que está acontecendo.

Ent 3 – Precisaria passar primeiro por um procedimento que envolvesse transparência; questão de menor envolvimento político nas ações; que nessa administração eu percebo que é um pouco menos acentuado; a gente percebe que as coisas não acontecem porque existe muito ciúmes [...].

Ent 4 – [...] a título de comunicação, a informação deveria ser mais ágil, rápida, mais direta, ninguém deveria ficar segurando informação, você faz e passa pra frente; eu passo pra eles e não tenho nem como cobrar se o fiscal foi lá, se deixou de ir, porque foi passado por telefone, agora se você registra, dá até para ser cobrado; eu acho a coisa fica muito solta.

Ent 6 – O ideal seria que todo o grupo, os funcionários, tivessem mais consciência da parte profissional, hoje não desenvolvem isso, pelo menos eu não tenho participado de reuniões, é difícil ter, eu não posso dizer dos outros setores.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O ponto de partida para essa questão era a possibilidade de os integrantes do atendimento apontarem ações e posturas que favorecessem o trabalho da área, distanciadas dos problemas percebidos e apontados por eles, inclusive propondo mudanças que contribuissem com o DAE, em termos de comunicação.

A cultura, um tema bastante delicado em que as informações se deram de forma bastante sutil em relação às duas denominações propostas: autoritária ou participativa. Dessa forma, confirmaram-se aspectos que – segundo os próprios atendentes – impactam e dificultam a atuação do Setor, e acabam mesclando traços das duas modalidades estudadas. Sobre a cultura autoritária identificou-se: o bloqueio de informações e falta de respeito com o Setor de Atendimento, dificuldade para adesão a meios mais modernos de comunicação (GPS e rastreador, por exemplo), falta do sentimento de “equipe” por parte de algumas áreas e servidores. Como traços de cultura participativa temos: a clara expectativa quanto ao desenvolvimento dos processos sinérgicos entre as áreas, para melhor alcançar e atender à população, por exemplo.

B - Modelo interno de comunicação: simétrico de duas mãos, seria o ideal?

**Quadro 26 – Formas de geração e disseminação de informações na organização.**

Ent 3 – A ferramenta que agente tem feito uso é o próprio site do DAE, que é abastecido pela Assessoria de Imprensa; no meu modo de ver não só os setores competentes, mas todos as áreas deveriam saber, direta e indiretamente; você é um representante do DAE e se não tiver informações básicas, vai passar a impressão de algo que fica à mercê e não tem a preocupação em informar ninguém; a ferramenta do site tem contribuído; você percebe que algumas pessoas já criando o hábito de acessar o site; já traz um pouco mais de credibilidade, as pessoas podem se prevenir com uma reserva maior, para evitar desabastecimento [...].

Ent 4 – Não tem essa estrutura de comunicação, cada um faz do seu jeito, não tem um padrão; se tem, ninguém obedece, se ele acha que é daquele jeito ele passa e passa o que interessa; não passam o que precisa, e deixa pra lá.

Ent 7 – Hoje a gente está andando mais a par, e é como eu falei, isso depende da administração; hoje nós temos uma informação mais direta com a Assessoria de Imprensa; hoje nós temos um administrador, o Presidente, que vai até o local checar o problema, há visitas constantes dele à nossa Seção, porque um presidente do DAE, como representante da autarquia tem que ele saber que o STAP é a porta de entrada do DAE e por ali passa tudo o que acontece, então ele tem que estar por dentro e acompanhando, para buscar soluções, vai tirar informações dos funcionários e tentar solucionar dentro do limite dele.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Apontado como modelo ideal, ou mais adequado, pela Teoria da Excelência em Relações Públicas, o modelo simétrico de duas mãos tem por características as concessões e negociações para favorecer a compreensão e o entendimento com os públicos da organização, logo, verificar indícios da forma de geração e disseminação das informações para o público interno do DAE indicariam o atual modelo, a partir da identificação das características e dos procedimentos internos, para posteriormente – caso fosse necessário – propor adequações. O modelo simétrico, ao contrário dos demais, considera a possibilidade de discussão e negociação com os públicos, atentando para o equilíbrio dos interesses, sem prevalecer a organização em detrimento dos grupos, que segundo Grunig (2009, p. 32), em face dessa possibilidade: “[...] Desejam participar das decisões que os afetam. [...] o diálogo em vez do monólogo. [...] esperam que a organização possa ser convencida tanto quanto eles são convencidos por ela.”

No caso do DAE, em relação à geração das informações, 06 (seis) servidores

afirmam desconhecer a origem específica das informações e o formato desse processo, ou seja, a instância e os responsáveis por essas informações, o que possibilita a conclusão de que não participam desse processo, seja na geração, seja na disseminação. Por alguns, é citada a Assessoria de Imprensa como área de onde são geradas as informações, mas também é colocado que todas as áreas geram informações, cada uma ao seu modo, disseminando somente o que interessa. A questão recorrente é a ausência de informações a serem utilizadas no atendimento à população, para não gerar – em relação aos atendentes e à empresa a “impressão de algo que fica à mercê e não tem preocupação de informar”. Nas respostas, os atendentes sugerem que apesar da necessidade e vontade de prestarem o melhor atendimento aos clientes, as áreas com quem se relacionam diretamente, agem como se pudesse mantê-los alheios, o que não pode acontecer no lidar com a população, afinal, segundo o entrevistado 04: “Não tem essa estrutura de comunicação, cada um faz do seu jeito, não tem um padrão; se tem, ninguém obedece, se ele acha que é daquele jeito ele passa e passa o que interessa; não passam o que precisa, e deixa pra lá”. A população exige mais que a prestação de informações, e os atendentes percebendo isso, criam estratégias próprias para obter o maior número de informações e, para além das informações, contribuir para a solução das ocorrências. Essas estratégias deveriam surgir por iniciativa da própria organização.

#### **Quadro 27 – As informações para o Setor de Atendimento.**

Ent 1 – Quando é uma situação determinada vinda de algum setor, é feito um comunicado à chefia; quando são outras situações, quando é elaborado algum projeto, alguma lei, em função de alguma mudança que vai ter, neste sentido, elas chegam através da chefia e a chefia reporta a nós.

Ent 4 – Dependendo do que acontece, o pessoal liga pra gente e passa o que está a situação, tanto que agora tem até um livro lá onde são anotadas, por exemplo quando a Distribuição passa uma situação de queima de bomba, aí escreve a hora que a pessoa ligou, aí fica registrado por nós, mas é uma coisa assim muito solta; porque se tiver que apurar uma responsabilidade o cara pode negar e você não tem como provar; é mais por telefone e tirando isso é muito difícil das Seções passarem informação [...].

Ent 6 – É complicado; nós temos um conflito com uma Seção ou outra aí, então tem informações que eles temem e não passam para a gente, às vezes a gente descobre por acaso, aí começa puxar aquele fiozinho até ter toda a informação; infelizmente acontece isso aqui, que dificulta o trabalho do atendimento; é como eu disse para você, tem um problema de um pessoal antigo, que conhece o trabalho, estão a muito tempo no poder, e talvez por não ter um estudo, um nível de cultura avançado, eles mantém a informação para eles, eles acham que aquilo é uma forma de poder, e isso trava muito o serviço, e deixa a gente do atendimento sem informação, e quando o atendimento recebe uma ligação, nós temos que ficar imaginado o que aconteceu, se alguém fez uma manobra que comprometeu o abastecimento e não informou a gente, aí você começa a perder tempo, manda o encanador e ele não acha o problema, vai o chefe fazer pesquisa; muitas vezes o problema de comunicação é essa aí, uma seção faz e ela não divulga para a outra.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O Setor de Atendimento é abastecido com as informações, normalmente, a partir da iniciativa dos atendentes que buscam/confirmam nas áreas relacionadas às ocorrências. Além disso é válido destacar algumas afirmações, sobre as práticas em relação ao local:

- “a gente é que tem que ir atrás da informação”;
- “A gente trabalha com o DAEWEB, que tem muita informação; quando a gente precisa de alguma informação de contas, de leitura, nós ligamos lá e perguntamos, a gente automaticamente pergunta o que pode estar acontecendo [...]”;
- “É mais via telefone mesmo, não tem nada por escrito, os responsáveis por essas áreas, deliberadamente, não passam essas informações”;
- “e pergunto se aconteceu alguma coisa, pra você poder pegar alguma informação, porque senão você não tem informação”;
- “se é o 0800 que tem que passar a informação, ele teria que ter praticamente

todas as informações, exceto aquelas que não cabem ao consumidor saber; mas do contrário, tudo tinha que estar ali, em mãos, seja de dia ou de noite”;

- “às vezes a gente descobre por acaso, aí começa puxar aquele fiozinho até ter toda a informação; infelizmente acontece isso aqui, que dificulta o trabalho do atendimento”;
- “a Presidência, a Assessoria de Imprensa publica e manda para nós; das demais áreas nós não temos, não recebemos”;
- “existem casos que o contribuinte liga e a gente tem que correr atrás para saber e prestar a informação para o contribuinte”;
- “Na a maioria das vezes a gente tem que ficar indo atrás, a gente passa e escuta alguma coisa; o contribuinte, às vezes, é que vai informando, às vezes você abre o jornal e vai anotando os bairros que vão ficar sem água, o atendimento parece que é o último a saber, quando deveria ser o primeiro”.

Todas essas afirmações demonstram o quanto é prejudicada a gestão da comunicação para a área, esclarecendo o quanto o modelo é de simples divulgação, desprovido de pesquisas ou planejamento ou ainda procedimentos padronizados, que não contempla o equilíbrio de interesses, o que prevaleça a organização sobre os interesses individuais. Um aspecto positivo, apontado pelos entrevistados foi o aumento da circulação de informações relacionadas com Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL, citada por 04 (quatro) servidores como importante para o Setor de Atendimento, uma vez que a manutenção do sistema elétrico em determinada região da cidade deixa os poços sem funcionar e que pode gerar falta d’água e consequente aumento das ligações, o que nesses casos – de disponibilização de informações antecipadas – permite aos atendentes prestar melhores esclarecimentos e também informar a previsão de normalização do abastecimento.

Nessa questão, também, fica nítida a indefinição sobre o modelo de comunicação adotado pelo Departamento.

#### **Quadro 28 – Como o DAE se comunica internamente?**

Ent 4 – Eu acho que é mais informal, depende da simpatia que você tem pelo outro, tem mais facilidade, e como há essa divisão, essa briga de poder a coisa fica mais difícil; ou às vezes passam quando há uma imposição maior, de hierarquia maior do outro lado, mas você não vê uma coisa que flui; você não vê uma coisa profissional, não é profissional, é muito amadorístico; depende do interesse; se a coisa vai pegar lá na frente, o cara já passa agora pra ficar livre disso aí, já tiram da reta, porque passou pra você; mas não é para fazer com que a empresa caminhe.

Ent 5 – Como eu já disse, é uma coisa bem falha, porque não chega as informações; você não consegue ter informações de coisas básicas, que você teria que passar para o consumidor; aqui, nós estamos falando não de áreas que não temos contato, mas de áreas que nós temos contato direto e existe uma falha de comunicação; falta e tem que haver um engajamento de todos, cada um tem que fazer a sua parte, mas se você faz a sua parte e você vê o outro não fazendo, querendo ou não querendo, você acaba acomodando e a coisa não anda.

Ent 9 – Eu não sei como é o funcionamento de outras seções, e eu não sei se eles são como a gente que vive essa falta de informações.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Apesar da grande maioria das percepções retomar os aspectos negativos sobre a não circulação adequada da informação para que chegue até o Setor, as considerações colocadas por dois entrevistados apresentam diferentes características sobre um mesmo conceito: transparência. O entrevistado 12 (doze) afirma que a comunicação desenvolvida internamente tem sido permeada por maior transparência, o que indica que apesar de não ser deliberadamente planejada, as ações pontuais culminam por contribuir com o funcionamento da área, e isso é percebido pelo profissional: “hoje a comunicação está mais transparente com o pessoal da rua, hoje está se falando mais o que realmente aconteceu, se queimou uma bomba; eu nem sei porque escondia, mas isso já aconteceu, hoje está melhorando, está tendo mais transparência, mas está longe de ficar bom”. Já o entrevistado 06 (seis) afirma que “falta transparência aqui entre as Seções, e essa palavra resume tudo [...] teria que ter transparência, os procedimentos, métodos de trabalho; existem coisas no DAE hoje, que é o fim do mundo; tem alguns setores que as pessoas não estão comprometidas, a gente não sabe até onde vai a responsabilidade dela com a empresa e isso começa a criar efeito em cascata; nós que falamos com o público direto, temos que dizer sim ou não, já na falta de informação tem que começar a maquiar a resposta, porque você não conseguiu encontrar a pessoa que poderiam dizer para você o que, de fato, está acontecendo”.

As duas afirmações são contundentes, especialmente pelo fato de que a administração não tem considerado a existência de uma comunicação assimétrica, modalidade esta que busca e é “estruturada para controlar o comportamento dos funcionários da forma como a administração deseja” (FERRARI, 2009, p. 77), e dessa forma tem deixado de legitimar os funcionários como público principal e estratégico da empresa. Essa constatação remete ao que a autora propõe sobre as estratégias de atuação e práticas do profissional de relações públicas, que tem por conceito essencial o direcionamento “para seu papel estratégico na elaboração de políticas corporativas, tendo em vista uma exposição planejada e voltada para a conquista de uma percepção favorável dos seus públicos, que resulte em melhores níveis de credibilidade e de fidelidade à marca organizacional.” (FERRARI, 2009A, p. 89)

#### **Quadro 29 – O feedback do Setor de Atendimento.**

Ent 1 – Nós no 0800 fazemos isso. Nos casos em que precisa retornar a informação, anotamos o telefone, além do endereço que já temos anotado.
Ent 2 – Sim, muitas das reclamações do 0800 nós pegamos o nome e o telefone da pessoa; muitas vezes o pessoal da manutenção chega no local e não tem o número que a pessoa passou, tem no nosso cadastro mas na rua não é localizado pelo funcionários, a gente liga, pede uma informação melhor pede uma referência, existe sim.
Ent 3 – No modo geral, não é um dos procedimento, porque no meu modo de ver, não seria um serviço onde é essencial esse retorno; porém ele ocorrem em algumas circunstâncias; de 100%, cerca de 5% recebem resposta [...].
Ent 5 – [...] o DAE recebe muitas reclamações, tem hora que o pessoal fica muito bravo com o DAE, mas tem vezes que a pessoa fala: fomos muito bem atendidos, o que acaba sendo um a avaliação do trabalho.
Ent 6 – Não, porque o contribuinte vê o serviço executado; às vezes a gente liga para o contribuinte por outros motivos, quando ele não está presente na execução do serviço solicitado, ou a gente liga para ele quando precisa de mais informações.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O conceito de *feedback*, prática comum do modelo de comunicação simétrica, foi identificado na literatura pesquisada por Grunig (1992) como integrante da literatura em comunicação organizacional, já aqui, foi utilizado no sentido de identificar a percepção dos atendentes quanto à prática, em face da possibilidade de se estabelecer relacionamentos mais equilibrados com a população, se está entre os procedimentos comuns da área, enquanto prática do grupo.

No caso do DAE, as respostas indicam que essa é uma prática em casos pontuais, específicos, quando é necessária a obtenção de informações complementares o cliente ou orientar quanto à especificidade do caso. Surpreende os entrevistados colocarem que os clientes retornam para agradecer o bom atendimento, e segundo o entrevistado 05: “tem vezes que a pessoa fala: fomos muito bem atendidos, o que acaba sendo um a avaliação do trabalho.”

C - Objetivo da comunicação desenvolvida internamente.

#### **Quadro 30 – O DAE se comunicar bem internamente?**

Ent 3 – Não, falta bastante pra se comunicar bem. Eu acho que cada informação, cada alteração que fosse feita nos procedimentos, que poderia comprometer as áreas envolvidas, no meu modo de ver, deveria existir um mecanismo e aquilo ser acionado para todas as áreas do DAE, e essas divisões transmitirem essas informações para todos, de forma geral; não é o que acontece, às vezes a pessoa não passa ou passa as informações parcialmente.

Ent 12 – A comunicação interna lá não funciona; porque cada Diretor de Divisão tem uma cabeça; tem Diretor de Divisão que vem de fora, não é um cara de carreira de dentro da empresa, e ele vem com uma outra mentalidade ali dentro, às vezes até sem conhecimento; a administração acaba tendo que pegar pessoas que tem o poder na mão e ficar com essa pessoa ali; manipulação, que no meu ponto de vista é errado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Mais especificamente se o DAE, internamente, se comunica bem, 08 (oito) entrevistados são categóricos ao afirmar que não, novamente sendo frisada a questão da falta de integração entre as áreas, atribuindo também à competências técnicas dos profissionais que assumem cargos de direção, que desconhecem a dinâmica interna da autarquia e de suas áreas.

A gestão efetiva da informação, em âmbito interno, é sugerida pelo entrevistado 03, como um fator capaz de contribuir para o processo comunicativo do Setor, segundo ele, “cada informação, cada alteração que fosse feita nos procedimentos, que poderia comprometer as áreas envolvidas, no meu modo de ver, deveria existir um mecanismo e aquilo ser acionado para todas as áreas do DAE, e essas divisões transmitirem essas informações para todos, de forma geral; não é o que acontece”.

**Quadro 31 – Sobre a existência de objetivo para a comunicação no DAE.**

Ent 2 – Não existe, tem muitas vezes que a pessoa quer sumir com o telefone, passa a ligação para o 0800 até sem ser ligação para nós, não vou citar nomes, mas isso acontece muito. Mas a gente tenta, da melhor maneira possível resolver.

Ent 3 – Atualmente não tem, se tem eu desconheço, e se tem não tem funcionado da melhora maneira.

Ent 4 – Não tem objetivo definido, eu acho que não, porque ninguém passa isso, cada um se comunica da maneira que bem entende; não tem padrão, não tem objetivo, apesar da mudança de presidência a coisa não flui [...].

Ent 12 – Existe, o pessoal procura se ajudar, mas nem todo mundo tem esse pensamento, você sabe disso, você trabalha lá e sabe, mas tem gente que não ajuda e não quer ser ajudado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ainda em relação ao modelo de comunicação predominante na organização, em face do que propõe Grunig (2009) a questão demonstrou o desconhecimento por parte de 10 (dez) dos entrevistados, logo, percebe-se inexistência aclarada de um objetivo definido para a comunicação desenvolvida no Departamento. Essa questão indica mais efetivamente a inexistência do planejamento de comunicação, de um programa específico, item este a ser retomado em breve, numa pergunta específica. A sugestão sobre a realização de um diagnóstico para estabelecer ações menos pontuais foi dada pelo entrevistado 04: “apesar da mudança de presidência a coisa não flui; porque não se analisa a situação a fundo, o DAE tinha que ser passado a limpo, fazer um raio-X, para ver onde estão os problemas, e a partir daí fazer um plano de trabalho, mas não há essa preocupação; então quando reclamam, quando cai na imprensa, a própria Assessoria de Imprensa anota o endereço e vai se fazer o serviço”. Essa afirmação reúne alguns fatores do planejamento em comunicação, como o diagnóstico, o plano de ação – ao invés das ações pontuais e a definição de parâmetros e procedimentos para favorecer a movimentação em prol de uma cultura de comunicação, no lugar de ‘apagar incêndios’, o que atualmente fica a cargo da Assessoria de Imprensa.

### **Quadro 32 – Qual deve ser o objetivo dessa comunicação?**

Ent 3 – Passar a informação da maneira correta e de forma que ocorrer o mínimo de distorção [...].

Ent 4 – O objetivo dela é que a informação é primordial, até para a realização mais rápida dos serviços, porque sem informação você não sabe nem o que está acontecendo [...].

Ent 6 – Fazer as tarefas fluir, tirar dúvidas em relação ao trabalho.

Ent 8 – Primeiro, precisa melhorar o atendimento em geral, porque se a comunicação tiver funcionando bem, quem tem a lucrar é o contribuinte, que paga as contas e gera receita para o DAE; o correto seria funcionar tudo perfeito para melhorar o atendimento para a população.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A finalidade da questão era estabelecer a percepção dos atendentes em relação a um possível objetivo, existente ou não, para apreender o que esses profissionais percebem como ideal para a gestão da comunicação, enquanto profissionais que lidam diretamente com o público, para favorecer essa atuação.

Entre os elementos sugeridos como ideal, temos:

- Atualização permanente de informações e procedimentos: com utilização de aplicações tecnológicas, modernizando a área e favorecendo a circulação da informação.
- Integração entre áreas, inclusive no sentido da difusão de processos de cada local: ações motivacionais, voltada para a gestão de pessoas.
- Informação como princípio, inclusive como fator de agilidade.
- Focar no cliente: para prestar melhor atendimento à população.
- Revisão dos procedimentos de execução e manutenção – como fase posterior ao atendimento.

O conjunto de afirmações indicam que os atendentes, pelo contato tanto com o público externo quanto outros locais (públicos internos), enfatizam focos de fragilidade e vulnerabilidade em áreas que não estão relacionadas apenas ao atendimento em si, mas a organização como um todo, em uma ampla diversidade de fatores que – pela inadequação atual – comprometem a eficiência da empresa. Essa ineficiência recai sempre no atendimento telefônico, que além dessa etapa, também lida com as consequentes dificuldades do DAE em prestar o serviço de forma satisfatória.

## D – Estrutura organizacional: mecânica, orgânica – relacionamentos favorecidos?

O conjunto de questões desse bloco foi estruturado para identificar como se dá a estrutura organizacional do DAE, variável “pela qual a organização deve ser concebida” (GRUNIG; GRUNIG; FERRARI, 2009, p. 75), segundo os princípios da excelência. Assim, a estrutura viabiliza o estabelecimento do modelo de comunicação interno, o que, em função dos conceitos levantados busca-se verificar a aproximação ou afastamento do modelo ideal, o modelo simétrico de duas mãos.

### **Quadro 33 – Instância onde é definida a política de comunicação da organização.**

Ent 2 – Eu acredito que não tem, momentaneamente está sem, falta comunicação.
Ent 3 – Não consigo; a única coisa que eu visualizo é a Assessoria de Imprensa, que deveria concentrar todas as informações, receber e disseminar elas para todas as áreas.
Ent 6 – Acredito que deve ser o Recursos Humanos.
Ent 7 – Desconheço.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A metade, ou seja, 06 (seis) servidores afirmaram que desconhecem ou não sabe informar a instância onde são geradas as informações que se referem ao Departamento. Os demais indicam que as políticas de comunicação tanto procedem do Gabinete, ou seja, da Presidência, Assessoria, Assessoria de Imprensa, ou como “não existe essa instância, que momentaneamente está sem, pela falta de informação”. A partir dessas afirmações, é possível inferir que as políticas de comunicação transitam entre o incipiente e a inexistência, prejudicando os processos comunicativos como um todo, e consequentemente a eficiência organizacional e administrativa, questão particularmente abordada e proposta pela literatura da Administração Pública Gerencial.

**Quadro 34 – A maneira que os dirigentes percebem a comunicação no DAE.**

Ent 3 – Eu acho que todo mundo sofre quando a informação não chega de forma adequada, que ocorre em todas as instâncias, quem está acima também sofre com isso, que em algum momento não recebe a informação, e faz sofrer quando não passa essa informação, todos sofrem por falhas e todos, mas quem deveria cobrar por isso deveria ser a Presidência, no sentido de penalizar – se necessário fosse – para a coisa começar a funcionar.

Ent 4 – Se percebem, eles ignoram; porque ninguém faz nada, ninguém toma uma providência, uma atitude com relação a isso, determinar em relação a isso; só ouvem quando se leva a informação [...].

Ent 8 – Algumas áreas percebem a importância da comunicação, outras não; não tem como a gente (...) exatamente; algum tempo atrás era difícil a comunicação entre diretorias, agora já melhorou um pouco, mas ainda tem dificuldades.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Aqui, a questão foi desenvolvida para avaliar como os atendentes observam a atuação da alta hierarquia em relação à comunicação, a sua percepção sobre este assunto. As respostas variam entre o fato de as altas instâncias da empresa conecerem o problema e tentarem atuar em relação a isso, e também a opinião de que eles desconsideram totalmente o fato e se omitem em relação à divulgação/atuação frente às demandas das áreas. É importante destacar a mais incômoda das observações dos entrevistados, que aborda tanto a gestão da comunicação interna, quanto a atitude em relação ao funcionamento do Setor, apresentada pelo entrevistado 04: “porque toda a incompetência do DAE estoura no 0800, os desmandos; estoura tudo aqui no 0800, tudo o que o DAE faz de errado estoura aqui, então, quando a gente vai falar o pessoal fala “você é criador de caso”, e eu digo: “senta lá, ouve o cliente e você vai ver do que eu estou falando”.

Essas afirmações descrevem certa incompreensão entre alta hierarquia e o quadro de colaboradores, situação esta que quando analisada sob a ótica da Excelência, é possível inferir que resta comprometida a eficácia organizacional, uma vez que os relacionamentos e negócios devem contemplar tanto os objetivos e interesses da empresa quanto dos seus públicos, que podem apoiar ou oporem-se a esses objetivos. Nesse aspecto, o profissional de Relações Públicas pode contribuir para minimizar divergências e promover o equilíbrio entre os integrantes, enquanto *analista de cenários* (FERRARI, 2009, p. 88), de forma a colaborar com a integração de pessoas e valores que compõem a organização.

**Quadro 35 – Subordinação hierárquica do Setor de Atendimento.**

Ent 1 – A gente se reporta a quase todos os setores, e formalmente prestamos contas ao Diretor da Divisão Técnica e ao Encarregado do Setor de STAP, mas também a outros setores como Receita, Ligações, Patrimônio, Produção.

Ent 2 – Diretamente para o meu Chefe, para o meu Encarregado, porque tem coisas que fogem da nossa alçada, nesses casos a gente passa pra ele, que dependendo da situação ele liga para a pessoa [...].

Ent 4 – Aqui tem o Chefe imediato que é o Juscelino, tem coisa que reporto ao Vargas, que é o Diretor da Divisão Técnica, quando ele está acessível, ao Vargas, ao Quadros que agora é o Diretor de Serviço, ao Silva, esse pessoal que está na rua, a minha chefia, minha Divisão.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ainda dentro dos fatores que contribuem para a diferenciação da estrutura da organização segundo GRUNIG (1992), como mecânica ou orgânica, a identificação da estrutura hierárquica da área de atendimento, pode contribuir para avaliar como se dá a formalização no Departamento. Modo geral os atendentes conhecem a estrutura hierárquica, se reportam e referem-se ao que está definido no organograma da área: a liderança imediata é o Encarregado do Setor de Atendimento ao Público, como liderança intermediária eles apresentam o Diretor do Serviço de Manutenção e Execução e em seguida o Diretor da Divisão Técnica.

Aqui porém, tem-se uma distorção. Na Lei 4220, de 17 de junho de 1997, que estabeleceu o organograma do DAE, o Setor estava subordinado à Seção de Distribuição de Água e ao Serviço de Águas Subterrâneas e Reservação, respectivamente, na Divisão de Produção. Essa situação é decorrente de alterações promovidas informalmente, inclusive a mudança física do local em que o Setor de Atendimento estava instalado, para o local onde está atualmente. Nessa mudança, o setor foi alocado na Divisão Técnica, a quem passou a responder e se reportar. A indefinição/ruptura aqui percebida pode ser citada como um agravante para as dificuldades alegadas pelos atendentes, em relação ao Serviço de Águas Subterrâneas e à Seção de Distribuição, que são responsáveis pelos poços e reservatórios do Departamento que quando apresentam problemas de funcionamento provocam as ligações para o 0800, com reclamações de falta d'água.

Na ocasião das entrevistas essa situação ainda não tinha sido legalmente solucionada, o que ocorreu com a Lei 6336, de 17 de junho de 2013, publicada no Diário Oficial do Município, que estabeleceu novo organograma e nova estrutura de

cargos e salários da empresa, além de outras alterações no âmbito do DAE. A Lei realocou o Setor de Atendimento ao Público como subordinado do Serviço de Manutenção e Execução, na Divisão Técnica.

**Quadro 36 – A tomada de decisões no Setor de Atendimento.**

Ent 6 – Nós conversamos entre nós e também com a Chefia; às vezes um funcionário tem uma visão que o outro não teve, aí ele me ajuda, às vezes um funcionário antigo sabe de alguma coisa que eu não sei naquele momento, ele me ajuda, se o chefe estiver por ali a gente pergunta para ele também.

Ent 9 – O Encarregado Juscelino que define, mas às vezes os próprios operadores sugerem e definem como pode ser feito.

Ent 10 – O pessoal sempre passa para a gente o que deve ser falado, a Chefia e a Divisão Técnica.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Segundo os entrevistados as decisões são tomadas pela Chefia imediata, que repassa as ocorrências que envolvem outras áreas são discutidas por ele, que enquanto líder retorna com a definição para os atendentes. Nesta questão, o entrevistado 03 indica um ponto que interfere diretamente na rotina do setor e dos profissionais.

Segundo ele: “é feita uma estatística todos os dias dos serviços que entraram, dos serviços que foram executados, são geradas planilhas diárias, que ficam no conhecimento do pessoal da Técnica, diretores, e é onde ele vai fazer as propostas de onde vai trabalhar com uma equipe, pra tentar dar uma melhora; uma dificuldade da área de atendimento é propor um planejamento, dificilmente ele vai entrar 100%”. A existência de um levantamento de dados estatísticos, indicam uma tendência ao trabalho fundamentado em eventuais planos/planejamento, a serem efetivamente levados a cabo pela área Técnica. Esses dados, agrupados, podem também servir para justificar projetos voltados para áreas mais vulneráveis da cidade em que as reclamações são recorrentes, como periferia citada em diversos momentos pelos atendentes, por exemplo.

### **Quadro 37 – A participação dos funcionários do Setor.**

Ent 1 – Quando envolvem os funcionários que podem solucionar os problemas, sim. Quando algum funcionário mais experiente sugerem alguma forma melhor de desenvolver um serviço, ou fazer uma mudança, ou rever alguma coisa que já está feita então é feito dessa forma. Como todo mundo está pensando em conjunto é comum, com naturalidade acontece essas discussões.

Ent 4 – Nem sempre. Às vezes eles sugerem, na hora da conversa sugere, mas nem sempre isso acontece. O conjunto dos operadores passa a ocorrência, com a sugestão de solução, mas nem sempre é feito da forma sugerida. Com chefia, o Juscelino até ouve, dá abertura, troca ideia com a gente.

Ent 5 – Ele determina; mas no meu caso é complicado, porque muitas vezes eu tenho que decidir, tem que tomar uma atitude; às vezes, dependendo do horário a gente decide, duas horas, três horas da manhã, tem que decidir porque a noite é complicado.

Ent 7 – Nós podemos participar propor formas diferentes de abordagem dos assuntos; existe essa abertura.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Avaliar a possível participação dos profissionais do setor nas decisões da rotina e de outras demandas surgidas, pode indicar certa flexibilidade da liderança em ouvir esses atendentes e também verificar a motivação/iniciativa deles em relação ao envolvimento em questões mais amplas – que direta ou diretamente afetam o Setor.

Nas respostas, 09 (nove) entrevistados indicam a existência de uma pré-disposição às discussões internas para definir e propor soluções, bem como o efetivo engajamento desses servidores nos assuntos que afetam sua atuação, em prol da empresa e também da comunidade. É importante destacar dois pontos: a) que os funcionários mais experientes são ouvidos e naturalmente indicam soluções que beneficiam o conjunto; b) também em conjunto, o grupo identifica ocorrências falsas ou que o consumidor “aumenta a gravidade” para agilizar o serviço, diminuindo assim a urgência na execução do serviço.

**Quadro 38 – Relacionamentos internos favorecidos pela participação.**

Ent 2 – Lá no 0800 sim, isso enriquece bastante os relacionamentos; ali, na verdade, só tem macaco velho, a gente sabe trabalhar, e assim, um falou uma coisa o outro tem que confirmar, senão acaba se contradizendo.

Ent 3 – Com certeza contribui, quando você apresenta uma situação, quando a chefia está ausente naquele momento em que a decisão tem que acontecer; a decisão fica com os operadores.

Ent 8 – Eu acho que só tem a favorecer, isso é muito importante para o trabalho em geral; a comunicação, a reunião, também é importante para o pessoal da rua também, que às vezes parece que os funcionários não seguem, sabe que tem que fazer aquilo ali, mas não faz; tem muitos trabalhos que o pessoal da rua não sabe resolver, então teria que ter mais acompanhamento da diretoria, principalmente reuniões para explicar para o funcionário, porque às vezes passa para o chefe, o chefe vai lá, mas o pessoal não acata.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Sobre o favorecimento dos relacionamentos internos, como decorrência da participação em discussões e tomadas de decisões, os atendentes são unânimes em afirmar que essa postura é positiva, além de apresentarem outros pontos que se referem ao ambiente de trabalho, a noção ampliada da importância do trabalho e das informações obtidas por eles para as demais áreas e também as estratégias dos profissionais para a manutenção do bom andamento do Setor. Segundo o entrevistado 04: “no 0800 a gente ainda tem um ambiente bom de trabalho; por conta desse relacionamento que a gente desenvolve ali dentro, tem um ambiente bom de trabalho que em outras Seções não tem, a gente tem”.

Este terceiro bloco, que aborda a Comunicação Organizacional, partiu do princípio da organização enquanto “sistema complexo, auto-organizado, em interação constante com o seu meio, que possui uma personalidade e que se mantém viva pela sua competência de interpretar o mundo para sobreviver nele” (FERRARI, 2009, p. 137), onde a comunicação assume sua capacidade de construir significados e relacionamentos, a partir do envolvimento das áreas e da integração destas nos processos comunicativos.

Sobre o aspecto da integração no Departamento, os servidores afirmam o contrário, a existência de uma fragmentação interna que tem prejudicado a percepção da organização como um todo, onde em alguns momentos se sobressaem os interesses pessoais, comportamento típico das organizações com cultura autoritária. É relevante e válido apontar, a partir dessa constatação, que o

DAE não tem dedicado atenção suficiente para com um público essencial: o público interno.

No que tange a cultura interna, os entrevistados apontam o não favorecimento da comunicação por parte de algumas áreas, logo percebe-se a prevalência de uma cultura autoritária, dificultada por um estrutura mecânica (GRUNIG, 1992) – apesar da expectativa por um cultura participativa por parte dos profissionais, uma vez que é possível identificar traços de alta incidência de centralização, frequente utilização de comunicação assimétrica, hierarquia formalizada e de alta complexidade, estratificada e que não favorecem a participação dos funcionários nos processos decisórios – fatores estes que foram retomados pelos entrevistados em diversos momentos da entrevista.

A inexistência de um profissional de Relações Públicas no quadro da organização, por si só, já representa um fator que compromete o desenvolvimento de um modelo simétrico de comunicação, apesar da Assessoria de Imprensa no organograma da empresa. Através da perspectiva dos entrevistados, é nítida a inadequação quanto a um modelo específico, prevalecendo ações que transitam entre o modelo de imprensa e propaganda e o de informação pública, logo, assimétricos e que desconsideram o equilíbrio nos relacionamentos. Aqui cabe a sugestão de contratação de um profissional de Relações Públicas, para, a partir de um profundo estudo da comunicação e dos públicos da empresa promover ações baseadas em pesquisas e que permitam o planejamento e envolvimento das mais diversas áreas para superação das dificuldades apontadas pelos atendentes, profissionais estes que lidam diretamente com a população e cuja atuação prescinde da efetividade dos processos comunicativos internos. Ainda em relação ao profissional de RP, é possível a definição dos objetivos da comunicação interna, bem como o desenvolvimento de processos e propostas para a revisão de procedimentos internos, que embora não se relacionem diretamente com a comunicação, mas que comprometem o atendimento, por dificultarem a execução dos serviços – aí gerando o aumento da exposição dos atendentes.

O conceito de simetria na comunicação – inexistente atualmente no DAE – é apontado por GRUNIG (2009) como sendo

construir uma cultura participativa que, em troca, aumenta a satisfação do funcionário com a organização. A comunicação simétrica e a cultura participativa, em grande medida resultam da estrutura que a alta administração escolhe para a organização. Entretanto, comunicadores não obtêm sucesso a menos que façam parte da equipe da alta administração que desenvolve a estrutura organizacional. (GRUNIG, 2009, p. 64)

Deste modo, é importante e urgente, por parte da alta administração, a percepção da necessidade de aprofundamento do aspecto comunicacional para além da Assessoria de Imprensa – que apesar da capacidade de diminuir o impacto das exigências, tem alcance limitado ao observarmos esse alcance sob a Teoria da Excelência em Relações Públicas (GRUNIG, 1992), que contempla a possibilidade da comunicação estratégica, e que desenvolve conceitos outros que não só a simples divulgação e disseminação de notícias e informações.

#### **Bloco IV - Gestão da Comunicação/Relações Públicas.**

A- Existência de Projeto de adequação:

**Quadro 39 – Sobre a existência de programa de comunicação no DAE.**

Ent 1 – Não.

Ent 2 – Claro que existe, está melhorando. Inclusive, o atual presidente fez uma coisa que eu com vinte e três anos e meio de DAE nunca tinha visto, ele sentou lá no 0800 com a gente e atendeu telefone, eu nunca tinha visto isso, e eu falei com ele; então tem vontade, só esperamos que isso melhore a cada dia que passa.

Ent 9 – Eu não conheço e acho que não existe.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Entre os pesquisados, 10 (dez) deles afirmaram não existir ou desconhecerem a existência de um programa de comunicação, específico. Os entrevistados que não foram categóricos ao negar a existência citaram como programa algumas ações pontuais, como o jornal interno, a ferramenta *spark* – um programa de mensagens instantâneas utilizado internamente, os quadros de avisos, entre outros.

**Quadro 40 – Sobre as formas de geração das informações internas.**

Ent 3 – Eu não tenho conhecimento pessoal, eu imagino que parte da Diretoria de Divisão, que vai ser o centralizador da área dele, que vai receber as informações e passa a ser responsável por divulgar isso. Em caso de informações externas ele vai disseminar essa informação.

Ent 10 – Eu acho que só pessoal da Assessoria de Imprensa, a maioria é de lá, as coisas oficiais são de lá, o resto é fofoca.

Ent 11 – Que eu sei é só a imprensa, e que eu procuro acompanhar pelo site do DAE.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Diferentemente da questão 26, essa pergunta se referiu mais especificamente à geração das informações e não da instância em que ocorre a definição das políticas de comunicação. Apesar dessa orientação, as respostas indicam que a geração de informações para o âmbito externo, parte da Assessoria de Imprensa, das Diretorias de Divisão, da mesma forma que apontam para o desconhecimento a respeito da geração interna, citada por 04 (quatro) entrevistados.

**Quadro 41 – Como uma área específica de Comunicação pode contribuir com o atendimento ao público?**

Ent 3 – Poderia melhorar no sentido de estabelecer procedimentos de cada tipo de serviços, que possibilitasse a capacidade de medir o tempo médio que levaria para executar determinados serviços, aí você consegue medir e avaliar, para propor melhorias. Essa questão estrutural juntamente com a questão de comunicação traria muita agilidade para o serviço.

Ent 4 – Se alguém fizer essa ponte, você tem de quem cobrar, você vai cobrar aquela pessoa se a coisa não andar; isso aí tinha que ser feito de maneira eletrônica, para que fique registrado, para você poder cobrar e para não perder depois de um tempo sobre o que foi feito em determinada situação; eu acho que deveria ter para acabar com as “picuinhas” aqui dentro, por isso que não chega a informação [...].

Ent 7 – Pode até melhorar, mas a resposta do atendimento ao público ela é de acordo com a resposta lá fora, da execução dos serviços; porque não adianta você prestar um bom atendimento para o consumidor, como a gente faz, mas na prática a execução é o contrário; às vezes a gente é chamado de irônico, porque atende e representa bem o DAE, atende o consumidor muito bem, mas 80% do problema dele não foi sanado, só ficou no atendimento e parou por aí.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Essa questão partiu de uma situação hipotética: o caso de existir, no DAE uma área específica para a gestão da comunicação, a comunicação desenvolvida na empresa, específica para essa finalidade, se os atendentes percebem as

possibilidades de favorecimento do trabalho do setor.

Na percepção dos profissionais, a possibilidade de uma área de gerenciamento da comunicação poderia contribuir, sim, com o trabalho, especialmente pela observações de alguns deles em relação ao tema e pelas eventuais atribuições da área, para a “centralização das informações”, segundo as palavras dos próprios entrevistados:

- “Poderia melhorar no sentido de estabelecer procedimentos de cada tipo de serviços, [...] Essa questão estrutural juntamente com a questão de comunicação traria muita agilidade para o serviço.”
- “Nós do atendimento dependemos de vários setores e a falta de informação prejudica a gente, quando isso não é publicado afeta o trabalho; uma área específica de comunicação deveria funcionar para buscar informações sobre o funcionamento de todos os setores, centralizando as informações, repassando [...], ampliando o acesso.”
- “fazer um trabalho de ligação mesmo, eu acredito que se tivesse uma equipe que coordenasse isso seria mais fácil; a visão dela seria, inclusive, uma visão externa, vendo os defeitos de cada setor; essa equipe de fora, estaria vendo tanto os erros de outros setores como os nossos erros, e assim por diante.”

Os entrevistados foram além, afirmando que a área de comunicação, poderia contribuir também com a perspectiva do gerenciamento dos processos, uma vez que pode – em conjunto com outras áreas – estabelecer procedimentos e também avaliar a sua eficiência, em função das atuais circunstâncias, propondo melhorias e medindo resultados. Afora a maior parte citar a 'centralização', os servidores levantaram outros conceitos como: agilidade em serviço, integração, antecipar a informação, acompanhamento e acesso às informações. O entrevistado 10 faz uma síntese do que foi apresentado pelos demais entrevistados: “Uma abertura maior, diálogo maior entre as seções, ter menos restrições; deixar o orgulho de lado, deixar cargo de lado e deixar o DAE mais completo de comunicação.”

**Quadro 42 – Sobre a existência de um programa de capacitação e treinamento.**

Ent 2 – Sim, faz tempo que não tem, mas já tivemos bastante. Não existe um programa, mas vai acontecendo. Atualmente não tem.

Ent 7 – Dependendo da administração sim; quando é uma administração que se interessa pelo telemarketing e pelo que o DAE vai divulgar, é feito esse trabalho.

Ent 12 – O DAE tinha que ter isso aí; dentro da empresa, do DAE; tem 800 funcionário no DAE, o DAE tinha que ter pelo menos, uns cinco funcionários capacitados para fazer treinamento mensal com o pessoal, tinha que ter; por exemplo quando a gente fez curso no Paschoalotto, pagou três ou quatro mil reais, foi todo mundo lá, já faz quatro anos, se eu disser que lembro de uma palavra do que foi falado eu estou mentindo, porque não teve sequencia e isso você não pode ficar pagando; existem funcionários no DAE, tem pessoas capacitadas para isso, inclusive você que tem capacidade para esse tipo de coisa dentro da empresa; e tem outras pessoas também, dar cursos internos para todo mundo abrir a cabeça, mas não existe um programa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os atendentes apontam a inexistência de um programa e destacam a pontualidade das ações voltadas para a capacitação e reciclagem dos servidores da área, colocando que consideram importante suprir essa carência, ao mesmo tempo que confirmam a existência da prática da multiplicação interna, ou seja, os profissionais mais experientes capacitam os recém-chegados, demonstrando entrosamento e profissionalismo. A sugestão do entrevistado 12 é pertinente e complementa a questão: “O DAE tinha que ter isso aí; dentro da empresa, do DAE; tem 800 funcionário no DAE, o DAE tinha que ter pelo menos uns cinco funcionários capacitados, para fazer treinamento mensal com o pessoal, [...] existem funcionários no DAE, tem pessoas capacitadas para isso, inclusive você que tem capacidade para esse tipo de coisa dentro da empresa; e tem outras pessoas também, dar cursos internos para todo mundo abrir a cabeça, mas não existe um programa.”

B- Relações Públicas: ações existentes *versus* conceitos teóricos.

**Quadro 43 – O Setor de Atendimento e a suficiente disponibilidade de informações.**

Ent 3 – Não é suficiente; às vezes tem um procedimento que ele é estabelecido, alterado e isso não chega até o 0800, e isso atrapalha bastante.

Ent 4 – Nem sempre, porque tem coisa que acontece que nós não ficamos sabendo; quando a coisa está normal até que você vai, na rotina, mas aconteceu alguma coisa diferente às vezes vem mentiras para nós, aí é complicado e nem sempre tem informação, aí tem que correr atrás, deduzir.

Ent 9 – Não; é como eu falei, falta muita coisa, fica muito perdido inclusive para a rotina, a falta de comunicação também se estendeu para o pessoal da rua, não tem muita comunicação, o pessoal vai ficando meio distante, até pelo rádio.

Ent 10 – Limitado para o dia tem; na atual situação que a gente tem ali está legal, dá para trabalhar

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Este bloco teve por finalidade verificar convergências entre as ações existentes e as aplicações propostas pela literatura, em relação à atuação do profissional de Relações Públicas, considerando-se as particularidades da empresa pública e a prestação do serviço de atendimento ao público, por via telefônica.

Dos entrevistados, 07 (sete) afirmam que 'nem sempre' ou 'não' dispõem de informações suficientes para a rotina de sua atuação profissional, enquanto os que afirmaram dispor de informações para a rotina, ou seja, para o dia-a-dia, retomaram a desatualização do sistema utilizado no Setor – para registros e baixas de ocorrências, a pontualidade das informações disponibilizadas, a comunicação com o pessoal operacional 'da rua' e a dificuldade para as situações de 'fora da rotina' como queima de bombas, rompimento de adutoras, entre outras. Essas, requerem uma maior agilidade de ação entre os envolvidos para facilitar o atendimento à população quando o desabastecimento acontece, demandando maior atenção, tanto para o atendimento, quanto para a execução em si, o que também foi apontado pelos atendentes.

**Quadro 44 – A associação de um Relações Públicas e um programa de comunicação contribuiria com o trabalho do atendimento ao público?**

Ent 3 – Se juntar tudo que já foi falado aqui, questão cultural, questão de cobrança dos funcionários por rendimento; conscientização; questão de em última instância ter que punir, se associar tudo isso, mais o Relações Públicas, a comunicação, se agregados, vão trazer um benefício muito grande.

Ent 4 – Pode, acredito que sim; ele vai ser um elo, ele vai cuidar dessa parte de comunicação; que é uma parte muito importante e que o pessoal dá pouca importância; porque a parte da comunicação, do esclarecimento de muita coisa, de deixar a coisa mais clara, o DAE não tem cuidado com isso [...].

Ent 5 – Sim, seria essa pessoa que poderia ligar os setores todos, na questão da comunicação; seria o começo de uma melhora.

Ent 9 – Sim, com certeza, facilitaria; porque estaria preocupado com isso, em diagnosticar e tentar resolver, deveria ter uma pessoa para isso.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Entre algumas afirmações de apoio deliberado e outras com ressalvas bastante pertinentes, a totalidade dos entrevistados acredita que um profissional de Relações Públicas, associado a um programa direcionado à comunicação, pode contribuir com o atendimento ao público. Por tratar-se de profissionais que lidam diretamente com o público e convededores das demandas da área, é válido destacar as ressalvas:

- “seria essa pessoa que poderia ligar os setores todos, na questão da comunicação; seria o começo de uma melhora.”
- “ele traria informações sobre o que está acontecendo, do que vai acontecer; ele traria e a gente confiaria nele, traria informações com mais fidelidade também, não seria um boato; é a função dele [...]”
- “Se ele tiver as informações que nós vamos necessitar sim.”

Essas e outras ressalvas envolvem conceitos como confiança e fidelidade na informação e no profissional, importância da comunicação na empresa, atualização e disponibilidade.

Os atendentes lembraram a importância de se manter uma atuação sinérgica e próxima entre o Setor e a Assessoria de Imprensa – atual instância responsável pela Comunicação no DAE, o que já foi citado que ocorre atualmente, da mesma forma que apontaram nomes de outros profissionais – jornalistas – com os quais a área mantinha estreito contato, e que eles apontam como facilitadores de suas atividades naquelas ocasiões.

Nesse contexto, de uma área de atendimento ao público, em uma organização pública municipal com todas as suas particularidades, o reconhecimento em relação à comunicação indica uma percepção favorável ao trabalho do campo, restando evidenciado que a noção dos integrantes do Setor sugere que sua atividade é potencializada quando o conjunto todo contempla a área e tem o apoio institucional para minimizar a exposição destes profissionais.

#### **Quadro 45 – A percepção sobre os consumidores.**

Ent 2 – No DAE hoje, o consumidor é o ponto principal, mas atualmente não se percebe dessa forma. Existe respeito em certas coisas como as contas, mas o consumidor tinha que ser mais bem tratado; em termos de agilidade do serviço. No meu atendimento ele é um cliente, eu trato como um cliente, que vem em primeiro lugar, é a lei da razão e da educação, sem ele o DAE não existe.

Ent 4 – Como uma pessoa que reclama; o DAE não vê a pessoa como cliente; tanto que falam contribuinte, não é um cliente; eu vejo como cliente nosso, nós temos um produto que ele consome, a água, e tem esgoto, que nós oferecemos, colocamos o preço e prometemos qualidade, que não é cumprida, então DAE o vê como uma pessoa que reclama; de forma específica, no Setor de Atendimento é visto como contribuinte; criou-se essa cultura; o contribuinte é visto como uma pessoa que reclama e que não tivesse o direito de reclamar, principalmente quando a pessoa insiste, quando a pessoa é de idade, um desprezo [...].

Ent 5 – Atualmente como consumidor, mas este consumidor não está tendo o respeito devido, porque não está atendendo de forma adequada, da forma que o pessoal espera do DAE; uma empresa que era para ter um trabalho bem melhor e não está tendo, então, quer dizer que não está tendo respeito pela população; a visão dele, empresa, está bem distorcida em relação ao consumidor; é muito difícil uma empresa ir para a frente com uma visão dessa, se não vê o consumidor como um cliente [...].

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Aqui, o levantamento do conceito predominante em relação ao público atendido pela empresa serve para verificar possível aproximação ou distanciamento das práticas ao perfil indicado pelos profissionais atendentes.

As respostas são divididas entre: Consumidor - 06 (seis) entrevistados; Cliente – 02 (dois) entrevistados; Contribuinte – 03 (três) entrevistados e Reclamante – 1 (um) entrevistado, o que indica a indefinição em relação ao público atendido por estes profissionais. Nas respostas essa indefinição fica ainda mais aparente por conta da clara percepção de que os serviços solicitados ao Atendimento não tem sido executados a contento da população, pelo menos na ótica

dos atendentes. A efetiva identificação do público e o desenvolvimento desse conceito entre todos profissionais do quadro funcional da empresa – num trabalho de integração e alinhamento gerencial, pode proporcionar uma atuação mais assertiva, seja em termos operacionais, seja em termos administrativos, o que restaria facilitada ao 0800 e seus profissionais.

A indefinição é evidenciada pelo entrevistado 03, que afirma: “cada um dos operadores tem sua percepção pessoal; mas em relação ao DAE todo mundo deve pensar igual, de prestar um serviço de qualidade, mas independente do questionamento de contribuinte, consumidor, é ele que faz com que o DAE possa continuar existindo; que deve ser olhado com respeito, apesar de às vezes não sermos vistos com um respeito maior por parte da população;”

#### C- Satisfação dos públicos;

##### **Quadro 46 – Satisfação no ambiente organizacional**

Ent 3 – Eu acho que vai agregar tudo, espaço físico, questão estrutural, relacionamento pessoal, ganhar mais, participação, das pessoas se ajudarem, contribuem para que o processo possa ocorrer da melhor maneira possível.

Ent 4 – Em primeiro lugar condições de trabalho aqui para nós; um ambiente de relacionamento tranquilo; boas ferramentas e recursos para atender bem; a estrutura geral, porque não adianta você dar o máximo aqui e depois lá fora deixa a deseja, porque estoura aqui outra vez; o nosso cliente não entende que eu estou aqui fazendo a minha parte: de atender, registrar e passar para frente, aí saiu das minhas mãos, não sou mais eu que vou resolver o problema; o atendimento foi feito, só que chegou lá e travou, ele não entende, aí ele vem pra cima de mim; está faltando esse elo, essa condição de trabalho lá fora, faltando a vontade de trabalho lá fora, está faltando competência de trabalho lá fora e isso tudo gera insatisfação; porque você fica aqui e a pessoa te xinga, você não vai devolver isso pra ela, você segura, você que fica com a insatisfação, mas ninguém resolve.

Ent 6 – Eu tenho comentado com alguns amigos, que eu não entendo porque é que nós estamos tão desmotivados; o nosso salário está em dia, nós estamos conseguindo adquirir bens materiais com o salário que a gente ganha, como horas-extras, com benefícios; eu não entendo o porque da desmotivação, o que causou isso, hoje em dia até os servidores mais humildes conseguem pagar uma faculdade para um filho, ou comprar um carro zero, ele uma casa confortável, isso deveria causar uma satisfação; e no ambiente de trabalho o que gera a satisfação é a pessoa conseguir realizar a tarefa dela com condições para isso, e ela querer fazer a atividade dela, mas hoje em dia muitos não querem.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As informações dos atendentes no decorrer do questionários evidenciaram a assimetria da comunicação no Departamento, com o estratégico público interno inclusive, daí, identificar o nível de satisfação com a organização, enquanto “indicador do efeito do sistema de comunicação da organização (D'APRIX (1996) apud FERRARI 2009, p. 78) seria uma forma de confirmar essa relação. Esse bloco de questões se deu para essa finalidade.

A primeira questão buscou obter a noção de satisfação mantida pelos atendentes, que resultou no levantamento de aspectos como: estrutura física , equipamentos e remuneração adequados, relacionamentos interpessoais positivos, possibilidade de execução das atividades da área e mais especificamente para a área de atendimento ao público, disponibilidade de informações de forma integral.

Apesar de não se referir deliberadamente à satisfação ou insatisfação dos atendentes, esses servidores apontam motivos para justificar certa insatisfação com a organização, como a questão estrutural (moveis e equipamentos prejudicados), a recorrente falta de informação para prestar à população, entre outros fatores. Identificar essa particularidade serve para justificar as informações levantadas na questão seguinte, que se refere especificamente à satisfação dos entrevistados em relação à organização.

#### **Quadro 47 – Você está satisfeito com o seu trabalho?**

Ent 1 – Eu gosto do que eu faço. O que eu não estou satisfeito é com a falta de informações, que muitas vezes não chegam para mim, mas eu estou satisfeito com o que eu faço.

Ent 3 – Não. Acho que poderia ser bem melhor, poderia ser bem diferente. Falta investimento em ferramentas, para aperfeiçoar o sistema de geoprocessamento ser integrado com a informática, para agilizar a obtenção de dados com a ligação do contribuinte, para trabalharmos com redes de água, um sistema de gerenciamento de viaturas, rastreamento; isso tudo iria gerar um sentimento de que você está sendo mais produtivo, agilizando o processo, não só de fazer a sua parte.

Ent 5 – Não totalmente; porque muitas vezes você fica numa situação em que não tem como atender bem o consumidor, então fica difícil.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As respostas são reveladoras, afinal, 09 (nove) servidores declararam estar satisfeitos com o seu trabalho, ainda que desenvolvido mediante a superação das diversas dificuldades por eles apontadas. Essas respostas são justificadas por eles

em relação ao trabalho que desenvolvem, ou seja, a satisfação aqui está mais para a satisfação pessoal do que para a satisfação com a organização, justificativa que aparece nos argumentos desenvolvidos por eles que novamente recaem sobre a falta de investimento em atualizações para a área e outras a que o setor se relaciona (Sistemas de controle – telemetria, viaturas), investimentos em estrutura para o Setor e as demais áreas (viaturas, máquinas pesadas, etc.). Outra contribuição para essa questão se dá quando atentamos para as afirmações sobre as contribuições e melhorias que eles disponibilizam para servir à empresa, como um todo e não somente às suas atividades:

- “isso tudo iria gerar um sentimento de que você está sendo mais produtivo, agilizando o processo, não só de fazer a sua parte.”
- “eu ainda tenho potencial para trabalhar, tenho saúde, tenho vontade e gosto muito do que eu faço; eu era pintor e vim para o atendimento ao público porque eu gosto desse tipo de trabalho, faço isso por amor; tanto é que a gente não mede esforços para atender.”
- “porque muitas vezes você fica numa situação em que não tem como atender bem o consumidor, então fica difícil.”
- “eu procuro dar o melhor de mim na seção que eu trabalho, procuro resolver os problemas o mais rápido possível, eu procuro não dar problema para o chefe, e isso gera uma satisfação para mim”

Essas informações confirmam o que propõe a comunicação excelente, uma vez que “a satisfação individual com o trabalho tende a estar relacionada com a variável “complexidade do trabalho” e não com as características da organização.” (FERRARI, 2009, p. 79)

**Quadro 48 – Qual o fator que mais contribui para a satisfação/insatisfação?**

Ent 2 – Saber que ele - o DAE - ainda existe, que dos 50 anos da empresa eu faço parte há vinte e três. Eu quero aposentar aqui, por isso que eu luto por isso aqui, e eu tenho medo, muito medo de um dia alguém entregar isso aqui.

Ent 3 – Essa questão tecnológica e a questão de não termos continuidade das ações, como a gente sabe do envolvimento político na autarquia, por exemplo, quando de um projeto como dos procedimentos, numa mudança de administração, de mudança de diretoria, ela vem com outro foco, e tudo o que foi feito é perdido. Eu acho que mesmo com a mudança de Presidência, de diretorias, deveria existir um projeto para que fosse dado continuidade nas perfurações de poços, extensões de redes, investimentos em melhorias e capacitação, e acho que deveria ter a participação da sociedade e se envolver e cobrar isso.

Ent 6 – Eu estaria mais satisfeito se o DAE atendesse o anseio do consumidor no menor tempo possível na parte de manutenção; porque atender o telefone ali é rápido, é fácil, o problema é atender e resolver o problema; com isso aí eu me sentiria realizado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Fechando o bloco, buscou-se identificar especificamente as causas da satisfação ou insatisfação dos atendentes. Quanto aos depoimentos dos que afirmam estarem satisfeitos temos como destaque:

- “Saber que ele - o DAE - ainda existe”
- “Eu estaria mais satisfeito se o DAE atendesse o anseio do consumidor no menor tempo possível na parte de manutenção.”
- “A satisfação que a gente tem de poder atender o contribuinte que necessita dos serviços.”
- “Ver a pessoa ligar de volta e agradecer, falar que o DAE resolveu o problema dela.”
- “Saber que 300.000 pessoas tem água e esgoto em suas residências, água encanada e o esgoto recolhido em uma rede coletora, isso é uma satisfação para mim.”

Os insatisfeitos apontam como causa:

- “Essa questão tecnológica e a questão de não termos continuidade das ações, como a gente sabe do envolvimento político na autarquia, por exemplo”.
- “não estão preocupados com o atendimento, com o cliente; hoje o DAE não tem preocupação com o seu cliente, seja da zona sul, seja da periferia”

- “tem coisas que nós ficamos chateados porque não temos como atender o consumidor.”

#### D- Vulnerabilidade da organização.

##### **Quadro 49 – A importância dos serviços prestados à população.**

Ent 3 – Sim são, com certeza; nós estamos falando de saneamento básico e tudo o que está relacionado ao DAE influencia politicamente, está relacionado à saúde pública e à saúde financeira do município. O nosso trabalho é essencial, e eu vou mais além, o DAE só não fechou as portas porque não temos concorrentes.

Ent 4 – Sim, saneamento é tudo, é saúde e afeta bastante a vida das pessoas.

Ent 5 – Sim, a população espera da gente um bom trabalho, eles ficariam felizes se a gente conseguisse atender melhor.

Ent 6 – Muito; são importante e muitos funcionários não tem a visão disso e infelizmente são relapsos; e chegou a esse ponto porque o DAE tinha que ter mecanismos de punição, de excluir do quadro aquele que não serve, porque está crescendo muito o número de servidores que não servem para nós, que não estão comprometidos com a empresa e com a população, e o tempo está passando e eles estão ganhando estabilidade profissional e eles vão continuar aqui, eles vão aposentar e esses estão desgastando os funcionários que querem trabalhar.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Aqui, o conceito de vulnerabilidade é relacionado a duas dimensões: “a externa, que são os riscos, ameaças e impactos provocados pelos agentes do entorno; e a interna, que pode ter sua origem na falta de processos de comunicação planejados, propiciando o surgimento de conflitos e da falta de harmonia nos relacionamentos, com eventuais impactos na visibilidade da organização.” (FERRARI, 2009, p. 82)

A partir de seu estudo, Ferrari (2000), propõe que vulnerabilidade é maior quando relacionada às organizações que causam “maior impacto na sociedade por seus produtos ou serviços”, logo, uma intensa exposição pública. No caso do DAE, a vulnerabilidade é bastante alta, em face dos fatores levantados nas entrevistas com os atendentes – no que tange ao planejamento da comunicação, sendo inclusive, agravado pela natureza dos serviços prestados: saneamento básico.

Os atendentes foram questionados sobre a importância dos serviços prestados pelo DAE e se eles impactam e afetam a população, para que fosse possível identificar se eles se veem incluídos nesses impactos e processos, uma vez

que, além de buscar na bibliografia, o propósito da pesquisa era inventariar a percepção desses profissionais, justificando a amplitude das variáveis da pesquisa em relação aos temas propostos.

Foi unânime entre os 12 (doze) entrevistados a afirmação de que os serviços prestados pelo DAE são importantes para a população da cidade. Importante salientar que os entrevistados extrapolaram esse aspecto, apresentando também alguns agentes internos e externos à organização, antes mesmo de terem sido questionados sobre pressões que a organização é exposta. Destacamos:

- População de baixa renda (agente externo);
- Políticos (agente externo);
- População (agente externo);
- Funcionários relapsos e descompromissados com a empresa (agente interno);
- Consumidores da empresa (agente externo).

Esse tema da vulnerabilidade será considerado e complementado pelas questões a seguir.

#### **Quadro 50 – A maior expectativa da população em relação ao DAE.**

Ent 1 – Que ele consiga realizar aquilo o que os consumidores pagam, esperam retorno do que investem no DAE, ou seja, esperam do DAE a resposta nos atendimentos que forem necessários, abastecimento de águas, soluções das contas, problemas de manutenção de rua de vazamentos de água e esgoto, esperam que o DAE exerça esse papel.

Ent 3 – Uma prestação de serviços com qualidade e agilidade, como já ocorreu no passado, quando as pessoas viam o DAE como a menina dos olhos da Prefeitura, um órgão que dava respeito, onde existia um influência política que em alguns momentos foi mais forte e em outros mais fraca; de uma visão de que o DAE é importante, que o DAE tem capacidade de se manter independentemente de política ou não.

Ent 5 – Esperam que o serviço seja feito e não tenha que ser refeito em alguns dias, como tem acontecido, isso é muito chato.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A população de Bauru, público direto do DAE, do qual advém a receita da autarquia, é o foco nessa questão: como os atendentes percebem expectativas da população em relação ao Departamento. Mais uma vez, essa questão foi construída sob a perspectiva de profissionais que lidam com o atendimento e estão em contato

com as expectativas dos municípios.

Os atendentes, em sua maioria, afirmam que a população espera que o DAE preste os seus serviços com qualidade e agilidade. Em resumo, eles deixam claro que ao cumprir a sua missão, o DAE irá satisfazer as expectativas da população. Embora respondida a questão da expectativa, eles acrescentam outros pontos que podem ser considerados pela empresa:

- “fazer algumas iniciativas pra baixa renda, parece que o presidente tem umas ideias dessas, [...] deveria comprar caixas d’água, vender e parcelar para as pessoas e põe em suaves prestações pra pessoa na conta, eu não sei se isso é possível por lei, isso é uma forma de saneamento básico.”
- “de uma visão de que o DAE é importante, que o DAE tem capacidade de se manter independentemente de política ou não.”
- “se a tarifa é baixa, o problema é a política que está aí; se quer fazer política faça, mas não reclama do preço que faz; porque tem que ter atendimento com qualidade, porque é isso que eles esperam.”
- “Que melhore em geral e que não seja vendido.”

#### **Quadro 51 – Pressões externas.**

Ent 2 – Infelizmente sim, a imprensa. A imprensa hoje manda no DAE, os vereadores mandam no DAE; tem serviços lá que faz três, quatro, cinco dias que está em aberto, aí entra um serviço agora, que é um pedido de um Vereador eles vão lá, fazem o pedido do vereador e deixa o que está aberto a cinco dias, eu acho errado isso; é uma pressão política; e da imprensa também [...]

Ent 4 – Sim, pressão do comando, porque eles não querem saber se tem condição ou não, eles querem que seja feito [...].

Ent 5 – Além da pressão da população, existe uma pressão interna, como os recursos que você muitas vezes não tem, mão de obra, o equipamento, como a informação que às vezes não chega e que você tem dificuldade em transmitir para a população, para que o andamento do serviço seja melhor.

Ent 12 – Não, é o cliente mesmo que aborda a gente, que faz mais pressão; tem o Vereador, os próprios Diretores de Divisão, de Serviços que pedem meio mandando, mas tem uma hora que vai acabar fazendo...

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Essa questão buscou identificar fatores que os atendentes percebem como “pressões” externas ou internas e que podem dificultar o setor, ou mesmo o andamento dos serviços da organização. São agentes de pressão, identificados

pelos profissionais:

- Funcionários: “quando alguém de dentro precisa de uma resposta e você não consegue a resposta você percebe uma pressão sim”;
- Da própria situação interna: “existe uma pressão interna, como os recursos que você muitas vezes não tem, mão de obra, o equipamento, como a informação que às vezes não chega e que você tem dificuldade em transmitir para a população, para que o andamento do serviço seja melhor”;
- Imprensa: “tudo o que vai para a imprensa acaba surtindo efeito contra o DAE, e isso é uma coisa que afeta o 0800, com certeza”;
- Políticos, Vereadores, Assessores: “Tem bastante, parte política, vereador que liga aqui e faz pressão para ser atendido mais rápido, tem bastante”; “o problema é político; a gente sente que isso aí está cada vez maior, a influência política na empresa, está engessando bons profissionais; bons projetos não vão para frente por causa desse fator político que tem;”
- Alta hierarquia da própria empresa, “do comando”: “os próprios Diretores de Divisão, de Serviços que pedem meio mandando, mas tem uma hora que vai acabar fazendo...”

Uma sugestão válida – e retomada na próxima questão – para minimizar a exposição da área de atendimento em relação aos demais serviços que estão registrados no sistema, logo, em caso de não serem atendidos com a mesma prioridade das ocorrências advindas das pressões listadas e que são executadas antes das demais vem do Entrevistado 03: “é necessário avaliar anteriormente para poder dar uma resposta do problema que chegou até a imprensa, mas deve seguir a mesma prioridade de todos os demais serviços já registrados; eles tem que ter um *feedback*, eles estão no papel de cobrar, que às vezes tem um fundo político ou não; mas independente disso nós temos o papel de receber essa informação, mas ela não tem que ser olhada como prioridade até que seja constatado no local”. Com isso, é possível concluir que restaria facilitada a situação do Setor a definição do procedimento de se manter – e cumprir – a ordem de registros do sistema da área.

**Quadro 52 – As pressões, o Setor de Atendimento e as expectativas da população.**

Ent 2 – Tendo procedimentos; não é porque fulano ligou que você vai fazer o serviço; juntamente com a manutenção; deve ser respeitada a ordem de registro das solicitações; isso é falta de planejamento para fazer serviços próximos, que a população vê fazer aqui e não faz ali; aí a pessoa liga brava e quer entender porque aconteceu isso [...].

Ent 3 – É uma questão de capacitação, de treinamento, de direcionar algumas ligações quando acontece um problema grave, um dispositivo para o atendente não ficar desgastado, que seja mais tranquilo, e possa trabalhar da melhor maneira.

Ent 4 – Não depende só da gente, tem que melhorar o todo, para acabar essa pressão tem que melhorar o todo; cada um assumir a sua responsabilidade [...].

Ent 5 – Para a execução, a pressão externa, seria um atendimento melhor, mais rápido, mais eficiente; no caso da comunicação do 0800, você melhora trabalhando a comunicação com outros setores e isso melhora tudo, uma corrente, onde você consegue fazer o melhor.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

A pressão sobre o setor de atendimento é comum, mas os atendentes tem sugestões em relação e isso, sugestões estas que não se restringem apenas aos temas afetos ao Setor ou ao atendimento especificamente. Sobre a execução dos serviços temos:

- “A melhor forma seria não acumular muitos serviços registrados e não atendidos, de manutenção que depende de uma segunda área.”
- “Tendo procedimentos; não é porque fulano ligou que você vai fazer o serviço; juntamente com a manutenção; deve ser respeitada a ordem de registro das solicitações.”
- “pessoal da rua não trabalha sob pressão, de jeito nenhum; essa pressão acaba sendo somente sobre o atendimento, porque na execução essa pressão não funciona.”
- “Estabelecer os atendimentos por ordem de registro, para poder estabelecer uma data para passar para o cliente; então não ia ficar um vazamento com 60 dias lá, parado lá na porta da pessoa.”

Sobre adoção de sistema de atendimento telefônico automático:

- “É uma questão de capacitação, de treinamento, de direcionar algumas ligações quando acontece um problema grave, um dispositivo para o atendente não ficar desgastado, que seja mais tranquilo, e possa trabalhar da melhor maneira.”

Sobre a empresa como um todo, inclusive relacionando o problema com o quadro funcional:

- “tem que melhorar o todo, para acabar essa pressão tem que melhorar o todo; cada um assumir a sua responsabilidade, o pessoal ser melhor treinado, viabilizar a manutenção para resolver o problema mais rápido; é um conjunto de coisas e que cai aqui porque a que gente atende à população.”

Sobre a comunicação que afeta ao Setor:

- “no caso da comunicação do 0800, você melhora trabalhando a comunicação com outros setores e isso melhora tudo, uma corrente, onde você consegue fazer o melhor.”

#### **Quadro 53 – Atitudes os dirigentes em relação às pressões.**

Ent 6 – Eles procuram satisfazer a solicitação de quem pede; porque realizando o serviço que é pedido pelas pessoas influentes, continua tudo na mais perfeita ordem, eles continuam nos seus cargos, e as coisas continuam do jeito que estão; a maioria da população não tem atendida as suas solicitações; mas um público tem sido, um público pequeno, mas que tem autoridade, que tem influência política ou poder econômico, e eles sendo atendidos as coisas continuam caminhando aqui dentro.

Ent 10 – Eu vejo que na maioria das vezes mandam fazer, segura o rojão, agenda para o dia seguinte, usa de jogo de cintura, o que dá para fazer já faz hoje; essa postura da direção, de mandar fazer é ruim para caramba, porque o pessoal já sabe que isso funciona e já liga fazendo aquela pressão psicológica em cima de você, dizendo que vai no Jornal da Cidade, no Bom Dia, aí você registra e passa para frente; e você tem que saber como vai escrever, porque muitas fichas de atendimento vão para o processo, e essas informações podem comprometer também, e o DAE pode tomar um processo gigantesco na cabeça.

Ent 12 – Às vezes são eles que acabam pressionando; eles pressionam para fazer o serviço do amigo, do amigo, do amigo, e isso aí tem que fazer na frente e acabou; pede, mas mandando, aí fica difícil.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Ao abordar a postura dos dirigentes, considerados aqui nas diversas instâncias hierárquicas que os atendentes tem contato, foi possível visualizar as impressões em relação à vulnerabilidade e às pressões a que estão expostos e presenciam no Setor. Em relação aos líderes foram levantados aspectos relacionados ao apoio da chefia imediata, a possibilidade desses dirigentes atuarem de forma a planejar os serviços e também a possibilidade de oferecerem respostas mais proativas e dotadas de continuidade, em função da realidade da área, seja

pressionando menos, seja minimizando essas situações.

É válido destacar a colocação do entrevistado 05, que resume bem a situação do setor: “A gente percebe que eles até tentam entrar em contato com esses outros setores internamente, mas você não vê resultado, até vê resultados momentâneos, mas daqui a pouco começa tudo de novo, dando problema novamente; quer dizer, não tem uma coisa constante, a engrenagem não anda legal, ela para muito.”

Quadros 54 a 58 – Indicação de como os conceitos permeiam o trabalho.

Os conceitos levantados nessa questão, foram pesquisados sob a ótica do que propõe a Comunicação Pública, enquanto “iniciativa estatal na disseminação de informações de interesse geral o instauração de processos de comunicação que constituam uma parte ou a totalidade das garantias de direitos, do quadro institucional de Estado democrático.” (HASWANI, 2013, p. 75).

Para responder sobre os conceitos, os mesmos foram introduzidos aos entrevistados de forma a prestar esclarecimentos básicos relacionados a cada um deles, sendo desenvolvidos a partir da percepção dos próprios servidores, de forma a não induzir especificamente ao princípio proposto, ao contrário, buscando ampliar o tema, a ótica dos conceitos e temas pesquisados.

#### **Quadro 54 – A) Transparência**

Ent 1 – Trabalhar com transparência dentro daquilo que a gente desenvolve é essencial; se você não puder ser transparente essa pessoa vai ligar no mesmo dia, no dia seguinte ela vai retornar, ele exige que você que você atue com transparência.

Ent 3 – Não consegue ter transparência hoje, pelo fato de os serviços estarem muito acumulados, você não se compromete com a pessoa no período que você vai atender ela, no número de dias, mas também não pode abrir pra ela que existem tantos serviços na cidade; porque no nosso papel enquanto servidor público, nós não temos a necessidade de apresentar esses dados pra ela, se alguém tiver que fazer que esse alguém esteja acima, mas não quantificar isso; então não conseguimos ser transparentes totalmente, porque se for fazer vai gerar uma indisposição, vai gerar um problema muito mais grave.

Ent 10 – No DAE, tem transparência e não tem, você vê que tem coisas que o pessoal deixa por baixo do pano, esconde alguma coisinha; deveria ter mais transparência, mas não tem [...].

Ent 12 – Dentro do 0800 tem transparência; hoje a gente consegue falar a real, o que está acontecendo real, de fato, e eu acho legal isso aí; a gente sempre tentou

essa conquista e conseguiu junto com a Assessoria de Imprensa; a Isabel é uma pessoa legal para trabalhar com ela, você liga lá e fala para ela que vai ter um problema e ela já anuncia no rádio, no jornal; está legal trabalhar agora.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A transparência, foi proposta como fator permeante da atuação da organização pública, como “qualidade do translúcido, que permite ver através de. Aplicada aos organismos estatais significa deixar à mostra tudo o que passa as hostes do poder, disponibilizar o acesso da sociedade aos movimentos do setor público” (HASWANI, 2013, p. 74)

Assim, os entrevistados apontam situações em que mascarar certas ações para com a população é o caminho, limitando o alcance das ações dos atendentes neste sentido, da mesma forma que descrevem certas iniciativas para o pleno exercício desse conceito, o que é confirmado pela maioria, ou seja, 09 (nove) deles afirmam a transparência como essencial, como importante para o Setor e seus profissionais, embora exista “dentro do possível”, segundo o entrevistado 07.

#### **Quadro 55 – B) Democracia**

Ent 4 – Também está faltando; quem tem poder não tem democracia não; quando interessa tem, quando não interessa não tem não; às vezes fazem vista grossa porque há interesse; como misturou o pessoal com o profissional, então o cara sabe de alguma coisa errada que o outro fez e o cara está na mão do outro; então isso não é democracia, e fica essa porcaria que está aí.

Ent 7 – Hoje sim, hoje acabou a ditadura aqui dentro, falamos a mesma língua, ter um acesso mais rápido, a população também tem esse acesso, tanto por telefone como pessoalmente.

Ent 9 – É importante; as pessoas cobram mais por atendimento rápido, querem no mesmo dia e falam um monte quando não são atendidas, falam dos direitos delas; os contribuintes cobram mais hoje e tem mais consciência dos direitos deles.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Numa perspectiva mais recente, a realização da democracia representativa se dá com a publicidade, com tornar visível o que está oculto e com a descentralização, que altera e reposiciona a relevância da política para a periferia, em relação ao centro do poder (HASWANI, 2013), onde o município e seu governo “tem a publicidade mais direta, concreta, palpável e, portanto tem maior possibilidade para o cidadão administrar seus próprios negócios e diminuir o espaço do poder invisível.” (HASWANI, 2013, p. 47). Nesse contexto é que a administração

pública pode – em maior ou menor grau – realizar as ambições democráticas, afinal, ainda segundo a autora “o nível de desenvolvimento político de um país tem uma boa medida no padrão de relacionamento entre o Estado e a sociedade, o governo e o conjunto de cidadãos [...].”

Dessa forma, levantar a percepção dos atendentes em relação a esse conjunto permitiria identificar como o processo comunicativo do Setor de Atendimento internaliza a questão do acesso dos cidadãos à autarquia, e a reivindicação de seus direitos em relação aos serviços prestados. Na prática os atendentes demonstraram que reconhecem essa mudança no perfil do cidadão – em busca de uma nova cidadania, em detrimento da postura do administrador público, às vezes inapto na adequação a esse comportamento, logo, da dificuldade de atender às expectativas do consumidor.

#### **Quadro 56 – C) Interesse Público**

Ent 1 – Também está deixando a desejar; pelo que a gente vê hoje não há uma satisfação do público interno e externo; quanto ao público externo, acredito que lidamos com um público muito interessado.

Ent 6 – A gente não consegue satisfazer esse interesse, porque a gente não consegue atender a população num tempo curto, realizar um bom trabalho; às vezes consegue um aqui e outro lá, mas a gente deixa a desejar e não consegue resolver os problemas.

Ent 9 – Acho que o DAE antigamente era mais interessado na população, hoje não está mais como antigamente, eu não sei se porque era menor, se era mais fácil de administrar; eu percebo isso, que não tem um interesse legal.

Ent 11 – Tem sim, o trabalho nosso é voltado para o interesse da maioria, porque ali quem paga a gente é o contribuinte, então ele exige que seja bem atendido, que seja solucionado o problema dele.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Comunicação Pública, em debates mais recentes propõe a mudança no foco da comunicação: do interesse estrito da organização e dos seus gestores, “para o atendimento dos interesses do conjunto da sociedade de uma forma consciente, responsável e estratégica” (DUARTE, 2012, p. 61). Isso é assumir o interesse público, onde é privilegiado o interesse coletivo, em detrimento dos interesses privados, particulares, corporativos, comerciais ou de um corpo dirigente. Aqui está o desafio do profissional ao praticar a Comunicação Pública: assumir o espírito público sobreposto às perspectivas pessoais e corporativas, distanciado das ideias de

comunicação apenas como “um tipo de concessão paternalista, de angariar apoio, instrumento de persuasão, sedução, para disputa ou manutenção do poder, ou nas versões menos refinadas um fenômeno da natureza que pode ser deixado ao acaso ou ao improviso.” (DUARTE, 2012, p. 61)

Quando ao interesse público, no desenvolvimento dos trabalhos da área do atendimento, os servidores se dividem em relação ao assunto e afirmam tanto que o DAE pouco atua voltado ao interesse público como “o nosso trabalho é voltado para o interesse da maioria”, segundo o entrevistado 11.

Aqui, o ideal seria que a maioria percebesse e demonstrasse que o interesse da população fosse o principal foco da atuação do DAE. Preocupante é o que apresenta o entrevistado 04, ao afirmar que “muito pouco, as pessoas não tem noção do interesse público, o interesse aqui é individual, de cada um”, quando o correto seria um comportamento mais próximo do que sugere o entrevistado 10: “Eu vejo que a Seção (de Atendimento) e a manutenção procuram colaborar ao máximo, para atender o interesse da população, trabalhando em conjunto.”

Outro ponto levantado refere-se à descontinuidade desse comportamento e dessa mentalidade, em que nem todos os atendentes percebem ou indicam estar alinhados com esse viés da prestação de serviços, e segundo 05 (cinco) deles relatam a possível insatisfação do interesse público por conta da prestação dos serviços do DAE não estar conseguindo ser cumpridos com rapidez, sem a devida iniciativa em relação à população, ou por um desconhecimento generalizado do termo interesse público.

#### D) Planejamento

No contexto social onde atua e está inserido, o DAE exerce papel preponderante, prestando serviços essenciais, de saneamento básico à toda população da cidade de Bauru, logo, sua atuação prescinde de princípios que contribuam para a análise do ambiente e para a efetiva redução de riscos ao cumprimento de sua missão. Preso ao fato da pesquisa situar-se no campo da Comunicação, o recorte aqui se dá no sentido da excelência, ligada aos processos interacionais e de relacionamentos, sob a perspectiva das Relações Públicas, o que

implica em propor como ideal o pensamento, o planejamento e a administração estratégica da comunicação organizacional com os públicos da autarquia.

KUNSCH (2006, p. 05) indica que na contemporaneidade, as relações públicas devem ser encaradas como função estratégica, onde o profissional pode “com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro de uma dinâmica social.”

Embora possuam definições amplas, planejamento e estratégia, quando associados remetem a processos de gestão mais alinhados com a Administração Estratégica que preza pelo envolvimento da alta hierarquia e dos demais níveis da organização, que no caso da Administração Pública se aproxima dos propósitos do modelo Gerencial (BRESSER PEREIRA, 2006).

Os entrevistados apresentam percepções pouco favoráveis, em relação aos itens planejamento e estratégia:

#### **Quadro 57 – D) Planejamento**

Ent 1 – Estamos a desejar.

Ent 3 – Com relação ao planejamento, o que poderia melhorar seria a adoção de procedimentos, porque alguns estão explícitos e outros são implícitos, e, a partir do momento que sejam registrados esses procedimentos não tem mais A ou B, só tem algo definitivo, sem a questão pessoal, numa questão de falta d'água vai ser tratado de tal forma; seria igual pra todo mundo.

Ent 5 – Não está acontecendo; porque se o andamento do trabalho não está bem, o planejamento também não está legal.

Ent 6 – É o que precisaria ter; se tivesse ocorrido um planejamento lá atrás, a gente estaria colhendo agora o resultado positivo; muitos serviços são feitos sem planejamento, então gasta-se muito, é mal feito, tem que refazer, não tem planejamento; às vezes, quem está mandando executar o serviço não tem estudo, não se preparou para aquilo, ele sabe executar outras tarefas, mas nessa área de planejamento ele peca, nós não temos planejamento.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

A inexistência ou precária existência de planejamento no âmbito da administração do DAE é apontado por 08 (oito) servidores, que apesar de não terem sido esclarecidos previamente sobre a temática nem informados em relação ao conceito estar incluído na pesquisa, demonstram ter noção da importância dessa prática, indicando-a como fator capaz de minimizar os atuais problemas pelos quais

são expostos, por conta do não atendimento adequado das ocorrências recebidas e registradas pelo serviço de atendimento telefônico ao público. Também é possível identificar entre as respostas dos entrevistados – apesar de se enquadarem no nível operacional – que estes diferenciam ações pontuais de ações planejadas, que envolvem estudos mais aprofundados – pesquisas – para identificar pontos vulneráveis do processo comunicativo e operacional do Departamento. Isso demonstra a presença de um espírito crítico, fator básico do modelo de administração mais ágil, a administração estratégica e gerencial, que propõe o desenvolvimento do espírito crítico para encontrar as soluções e a adaptação ao ambiente. No caso dos profissionais do Setor de Atendimento, essa fase já se encontra superada.

#### **Quadro 58 – E) Estratégia**

Ent 3 – Estratégia também cai na questão pessoal, como às vezes não se tem recursos, você acaba criando algumas estratégias, por exemplo, com o serviço está muito acumulado hoje, você sente uma pressão com relação a serviços solicitados duas, três, cinco vezes e ainda não executados, então a gente percebe que quando o operador atende a pessoa cobrando mais uma vez, ela espera ser atendida o quanto antes, e então ele cria mecanismos para se defender daquilo; cada um cria uma estratégia para tentar minimizar o impacto daquele contato que já não é a primeira vez que acontece, pelo acúmulo de serviços.

Ent 5 – Também não está bem; como pode ter uma estratégica boa se, no geral, ela não aparece?

Ent 9 – O pessoal tem uma estratégias, o pessoal vai querendo fazer para ver se melhora as coisas, mas eu não vejo muito resultado.

Ent 10 – Tem estratégia no DAE sim, o pessoal bom vai atrás; o pessoal está tentando fazer alguma coisa; o pessoal procura fazer de forma estratégica, mas nem sempre sai do jeito que devia.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A noção de estratégia remete ao aspecto da adaptação da organização ao ambiente, propondo o aperfeiçoamento de relacionamentos e a adequação dos instrumentos para a manutenção do diálogo entre o organizações e a sociedade, a partir do aperfeiçoamento dos processos de gestão, e que “pode ser entendida como uma forma de fazer as coisas e alcançar os objetivos estabelecidos. Se no passado as estratégias estiveram relacionadas à ciência militar, na atualidade as estratégias estão diretamente relacionadas às ações das organizações frente ao mercado.”  
MATIAS-PEREIRA (2006, p. 131)

Da mesma forma que em relação ao planejamento, os entrevistados afirmam não perceber a existência de estratégias, pelo menos 08 (oito) são categóricos em relação a isso, enquanto outros 03 (três) que não citam a inexistência especificamente relatam estratégias individuais para minimizar contatos reiterados de contribuintes, estratégias a serem atingidas ou que nem sempre “saem do jeito que devia”, indicando certa inconsistência das afirmações em relação ao que ocorre no Departamento em termos de estratégias.

Este quarto bloco tratou de levantar informações sobre a gestão da comunicação no DAE, mais especificamente e associada ao que propõe a bibliografia em relação à atividade do profissional de Relações Públicas – sob a ótica da Teoria da Excelência – e os vários fatores abordados por ela, complementado pela observação da presença dos conceitos comuns à Comunicação Pública. A associação das Relações Públicas com a Comunicação Pública se justifica pela aproximação dos conceitos estudados pelo campo das RPs e a novidade das práticas da CP, modalidade esta, favorecida pelas possibilidades do exercício da democracia e o aperfeiçoamento do modelo gerencial na Administração Pública no Brasil – pautado no interesse público e focado na eficiência organizacional.

O DAE, atualmente desenvolve projetos que alcançam grande repercussão social, tanto pelo volume de investimentos quanto a própria natureza dos projetos, como a implantação do Sistema de Tratamento de Esgoto na cidade e a crescente demanda por abastecimento e reservação causada pelo crescimento dos empreendimentos imobiliários no município. Toda esse cenário justifica a necessidade de programas voltados para a comunicação e também de aperfeiçoamento do modelo administrativo da organização, que apesar dessa constatação, não adota um programa específico de Comunicação, que promova a efetiva integração interna e os adequados relacionamentos entre os públicos, inclusive pela sua área de atuação e a natureza de suas atividades.

Entre os profissionais entrevistados a existência de um profissional de Relações Públicas no quadro funcional facilitaria a obtenção das informações para a área, para o estabelecimento de padrões e procedimentos no atendimento, além de trabalhar para o favorecimento da integração entre as áreas e o gerenciamento e avaliação dos processos internos. A superação da pontualidade e da

espontaneidade das ações comunicacionais são outros aspectos apontados pelos entrevistados que vêm de encontro às funções do profissional das Relações Públicas, cuja atuação plena prescinde do planejamento e da pesquisa, além da próxima ligação com a alta hierarquia da empresa. Ferrari (2009) sustenta que

não somente a necessidade da prática simétrica para o sucesso organizacional, mas também que a função de relações públicas deve estar representadas junto à alta direção, para ajudar a construir um contexto estrutural orgânico, necessário para manter a cultura participativa e, consequentemente, a satisfação dos funcionários. (FERRARI, 2009, p. 89)

Sobre a satisfação, surgiu a revelação de que os funcionários – em sua maioria – consideram-se satisfeitos com o trabalho que desenvolvem, sem contanto, deixar de apontar que isso se dá em meio às dificuldades para o exercício de suas atividades. Nas palavras deles, essa satisfação tem relação mais com a identificação com a organização e a prestação de serviços à comunidade que com as intercorrências de comunicação para a plena atuação da empresa. Apesar da satisfação demonstrada pelos entrevistados, é sabido que o DAE não dispõe de um programa específico ou uma cultura deliberadamente participativa – em termos de comunicação, ou mesmo conduz a comunicação sob a luz de um modelo simétrico de comunicação, que segundo a Teoria da Excelência (GRUNIG, 2009), seria capaz de promover o equilíbrio de interesses, cultivar e administrar relacionamentos utilizando a pesquisa e a comunicação de forma estratégica, valendo ressaltar que

Comunicação simétrica é importante principalmente no interior da organização, onde auxilia a construir uma cultura participativa que, em troca, aumenta a satisfação do funcionário com a organização. A comunicação simétrica e a cultura participativa, em grande medida resultam da estrutura que a alta administração escolhe para a organização. Entretanto, comunicadores não obtêm sucesso a menos que façam parte da equipe da alta administração que desenvolve a estrutura organizacional. (GRUNIG, 2009, p. 64)

Enquanto autarquia e monopólio para a prestação de serviços de saneamento básico na cidade de Bauru, o DAE, sob a ótica da vulnerabilidade, pode ser enquadrado na categoria de empresa 'mais vulnerável', por pertencer a um setor que causa grande impacto social pelo tipo de serviço prestado, logo a intensa exposição pública, o que impõe a adoção de práticas mais simétricas e sofisticadas de

comunicação, além de Relações Públicas estratégicas e excelentes. No caso do DAE, por conta da inexistência de um profissional ou um programa estrito de comunicação, fica prejudicada a percepção em relação à questão uma vez que organizações mais vulneráveis “dependem de um controle maior nos seus contextos interno e externo e da crescente pressão causada pelos públicos estratégicos”. (FERRARI, 2009, p. 169)

A indefinição de públicos agrava a situação, afinal, quando aborda a questão da vulnerabilidade a Teoria da Excelência (GRUNIG, 2009, *apud* FERRARI, 2009, p. 169) observa que “um ambiente turbulento e complexo, com pressão de grupos ativistas estimula organizações a desenvolver uma função de relações públicas excelentes”, o que não ocorre na empresa pesquisada. Essa constatação, mais uma vez, permite a sugestão de inclusão de um profissional das Relações Públicas para potencializar a dimensão estratégica da comunicação, bem como estabelecer “uma função gerencial com identidade única que ajuda uma organização a adaptar-se ao seu ambiente para alcançar o equilíbrio entre seus objetivos comerciais e um comportamento social responsável.” (STEYN, 2007, *apud* FERRARI, 2009, p. 169)

Um programa de comunicação associado ao profissional das Relações Públicas foi percebido pelos profissionais do atendimento como favorável à atuação do setor, inclusive pela capacidade de promover a atuação sinérgica entre as instâncias internas, e também equilibrar expectativas comunicacionais.

Sobre as impressões dos atendentes, é importante salientar a noção mantida por eles sobre a reputação frente aos clientes (também percebidos e identificados como consumidores, contribuintes, população) entendida aqui como as 'falas' colhidas nos atendimentos, que pode variar entre positivas e negativas formas de avaliação da empresa, em função das expectativas da população atendida pelo órgão.

Sobre os conceitos que aqui foram pesquisados em relação à Comunicação Pública (transparência, democracia, interesse público, estratégia e planejamento) e desenvolvidos pelos entrevistados, obteve-se em síntese, uma relação de providências e propostas a serem adotadas pelo DAE para favorecer o setor de atendimento ao público especificamente e aprofundar a questão administrativa para alcançar um modelo mais próximo do gerencial, pautado tanto na maior observação

dos procedimentos internos para buscar contemplar o cidadão e o interesse público, que atualmente cresce e é observado pelos profissionais da área do 0800.

## Bloco V – Sugestões

### **Quadro 59 – Sugestões ou considerações a respeito do contexto/temas abordados.**

Ent 1 – O que eu vejo e consigo entender, apesar da diferença do setor público, é que nós precisávamos é ter o modelo privado, aproximar e ter ele como modelo, procurando desenvolver essa política aqui dentro do DAE, capacitar funcionários, trabalhar a mentalidade de modo geral, e sempre que possível fazer a reciclagem, [...].

Ent 2 – Eu acho que faltam mais reuniões, mais união, mais integração dos funcionários, está faltando isso [...].

Ent 3 – A questão prioritária seria o DAE fazer um planejamento a longo prazo, que isso se tornasse algo público, para que a população pudesse participar, de cobrar isso; e para que o DAE tenha uma meta, não para daqui a três, quatro anos – que é o período que dura a administração atual, mas que o DAE tenha uma meta para 10, 15, 20 anos [...].

Ent 4 – [...] nós temos que ter um comando técnico; até para estar discutindo com propriedade; em primeiro lugar no DAE tem que ter comando, o DAE hoje não tem comando, precisamos de um comando que saiba o que está fazendo [...] está faltando muita coisa, primeiro está faltando administração, depois, falta responsabilidade dos funcionários, porque a grande culpa pelo DAE estar passando certas coisas é dos funcionários, afinal, quem tem que cuidar da empresa somos nós, isso aqui muda a cada quatro anos, esse pessoal que está aí é transitório, e quem tem que cuidar do DAE somos nós, porque nós sabemos como fazer, como funciona [...].

Ent 5 – [...] nós precisaríamos ter informações de outros setores, porque como você vai passar para a população que quer saber de tudo [...].

Ent 6 – [...] é uma empresa em que nós não temos concorrentes, senão, já tinha ido à bancarrota; tem um grupo que leva a sério, que está na Diretoria hoje, até o Presidente – que faz questão de dizer que é um homem direito, mas tem que mudar muita coisa aqui, existem coisas aqui que não andam; parece que cada grupo, cada setor, está trabalhando contra, para prejudicar a empresa [...] vai chegar uma hora que o DAE, com esse grupo de funcionários, vai ter que contratar uma empreiteira para produzir serviços básicos nossos, está ficando muito grande a quantidade de pessoas que estão encostando, quem está no poder não tem instrumento – talvez não queira – para fazer o funcionário produzir [...] me desculpe pelo desabafo, infelizmente; se pudermos mudar alguma coisa aqui dentro, porque o problema hoje é o trabalhador e algumas diretorias que tem negócios particulares e está em conflito com o serviço no DAE.

Ent 10 – [...] o que demora no DAE são as licitações, é muito demorado, não sei como demora tanto, deviam tentar agilizar mais esse processo, para dar um maior dinamismo para o DAE, para a manutenção e para o investimento de água também,

que é muito importante; a cidade está crescendo e as reclamações sempre vão existir, mas o DAE parou no meio do caminho [...].

Ent 11 – Eu queria que se fizesse um pouco mais de integração entre os funcionários e as Diretoria; e que tivesse um programa de reciclagem para a gente poder se atualizar no andamento do DAE [...].

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

No que se refere às sugestões e outras observações possibilitadas nessa questão, aqui transcritas quase que integralmente, é possível afirmar que nessa questão foram abordados quase todos os temas levantados na bibliografia, ao que se pode auferir que em grande parte dessa contribuição dos profissionais não tem sido consideradas, uma vez que discorrem com facilidade sobre aspectos que extrapolam a temática do atendimento. São opiniões e assertivas que indicam propensão e abertura a formatos comunicativos que considerem tanto o operacional quanto o gerencial, que tratam dos procedimentos de disseminação interna de informações, e também do processo de atendimento em si; que tratam das pressões impostas por alguns dos públicos do DAE, assim como fazem sugestões para que sejam aprimorados procedimentos para o efetivo atendimento das ocorrências registradas. Basicamente por força da sua função tático-operacional, o Setor de Atendimento ao Público do DAE encontra-se hoje afastado da alta-hierarquia da empresa, quando essa última questão impõe a consideração desse público interno específico como interlocutor direto entre organização e sociedade, logo de portador de função essencial e que sob condições favoráveis de comunicação podem contribuir ainda mais com o DAE, afinal

estarão mais satisfeitos com a organização e existirá a probabilidade de conseguir mais apoio do que rejeição aos objetivos da organização. Além disso, funcionários que participam dos processos decisórios e têm espaço na organização serão possíveis comunicadores estratégicos nos relacionamentos organizacionais simétricos com os públicos externos e também os externos. (FERRARI, 2009, p. 88)

Pela natureza dos serviços prestados, pela importância do atendimento no estabelecimento de relacionamentos com a comunidade, a consideração das impressões obtidas por esses profissionais pode contribuir efetivamente para a mudança do modelo comunicacional, bem como favorecer a atuação de um possível profissional das Relações Públicas e o estabelecimento de planejamento

estratégico, a partir da pesquisa e de novos procedimentos internos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi – em todas as suas fases – norteado pela possibilidade de reconstrução de relacionamentos equilibrados, a partir da efetiva associação da Comunicação desenvolvida sob a perspectiva estratégica, às potencialidades dos profissionais do Setor, em favor da Administração Pública, representada pelo Departamento de Água e Esgoto de Bauru, enquanto ente responsável pela gestão pública dos serviços de saneamento básico na cidade de Bauru/SP. Este equilíbrio, seria então alcançado pelo adequação aos princípios propostos pela Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2006), pela Excelência em Relações Públicas(GRUNIG, 2009), voltados para os propósitos da Comunicação Pública (DUARTE, 2012; HASWANI, 2013).

O cenário da Administração Pública no Brasil tem sido alterado, não somente pela demanda pela adoção de conceitos da administração gerencial, mas pela forte pressão social por melhores resultados e menores gastos, inadvertidamente, desnecessários. E mais atualmente, isso tem se dado, apesar da rigidez legal imposta a essas organizações, seja pelas instituições de controle, seja pela própria e específica natureza desses entes. Assim, a opção pelo Departamento de Água e Esgoto de Bauru se deu no sentido de verificar como uma autarquia municipal se comporta frente aos seus relacionamentos, para a estruturação dos processos e estratégias comunicacionais do Setor de Atendimento ao Público, por via telefônica, do serviço de 0800 disponibilizado aos seus clientes. No decorrer do trabalho, os processos comunicativos foram refletidos como fundamentais para o desenvolvimento da comunicação interna e também das relações organizacionais. Marchiori (2008b) sintetiza essa abordagem e afirma:

Afinal, qual a base do processo? Emissor, receptor, mensagem, canal e *feedback*. Uma resposta simples e ao mesmo tempo complexa, quando de sua administração nas organizações, pois engloba ruídos/barreiras, fluxos, redes formais e informais e tantas outras relações que, se bem trabalhadas revertem em benefício organizacional. (MARCHIORI, 2008b, p. 216)

Para facilitar a compreensão no âmbito do Departamento, afora o levantamento bibliográfico desenvolvido para estabelecer relações entre os conceitos, foram propostas a análise das práticas comunicacionais para com o

público interno e a pesquisa com os integrantes da área de atendimento, profissionais do atendimento telefônico da empresa, em sua totalidade, ou seja, os 12 (doze) integrantes do Setor. A opção de entrevista qualitativa com esses profissionais se deu a partir de indícios de que a análise da rotina dos mesmos e os contatos por eles estabelecidos fossem capazes de proporcionar dados mais fiéis à pesquisa – sobre a gestão e os processos comunicacionais da empresa, bem como facilitar a composição destes com os conceitos levantados na bibliografia. E isso se confirmou no fechamento das análises das entrevistas. Sobre as práticas comunicacionais para com o público interno verificou-se a existência de certa variedade de práticas, com algumas limitações, sendo cabível adequações para se alcançar melhores resultados organizacionais em favor da própria empresa.

Com relação ao instrumento aplicado aos profissionais do atendimento, foi possível identificar na transcrição das falas nas 48 (quarenta e oito) questões, a presença de aspectos que comprovam a existência de inadequações no processo comunicacional da autarquia, sendo essa questão agravada por tratar-se de uma área que depende exclusivamente da circulação das informações em âmbito interno para essas informações que alcancem o público externo, por meio do atendimento telefônico. O relatos a seguir demonstram essa situação:

“hoje a comunicação é bem aquém do que se espera, é como eu falei, muitas vezes vai para a imprensa primeiro, chega para nós através do município alguns casos de falta d’água e de repente, você vai ver foi divulgado na imprensa mas não foi colocado para o 0800 ter a informação sobre isso; quando essa comunicação falha nesse meio, consequentemente ela vai ter um problema maior para quem está lá na frente.” (ENTREVISTADO 03)

“esse formato é totalmente errado; tem que ter interligação entre todos os setores; todos os setores tinham que trabalhar como um relógio, não é isso que tem acontecido.” (ENTREVISTADO 02)

“Tem bastante falhas, dentro das Divisões, o pessoal deve se unir mais, as Divisões, os Chefes; fazer reuniões para a gente poder falar a mesma língua dentro da empresa e procurar trabalhar todo mundo junto e não com cada um puxando a sardinha para o seu lado; ali no DAE é um DAE cheio de “DAEzinhos”, em que todo mundo quer ver a sua Seção, a Divisão e esquece que ali é uma empresa que tem que atender 300.000 habitantes, ou mais, que é a população de Bauru.” (ENTREVISTADO 12)

“Para o atendimento eu tenho que ficar procurando informação, e isso se deve ao pessoal olhar mais para o umbigo, e não querer passar para o outro a informação, não tem essa noção, quando a gente quer saber algo a gente tem que ficar procurando, perguntando; ali deveria ser bem informado, qualquer coisa que acontece deveriam passar para o atendimento, a pessoa

pergunta as coisas e você fica perdido, garimpando aqui, ali; às vezes sai coisa no jornal, que a gente não sabe, a pessoa fala que viu no jornal e a gente tem que procurar para saber, que nem passou lá." (ENTREVISTADO 09)

Na percepção dos atendentes essas dificuldades internas são resultantes de processos administrativos pouco atualizados, altamente burocráticos – em seu sentido pejorativo, em face da natureza da organização acentuada pela cultura interna, que pouco favorece ou percebe a comunicação como fundamento para o Atendimento ao Público. Um outro aspecto relevante remete à reduzida adesão da organização às inovações tecnológicas que favoreçam as diversas áreas da empresa e facilitam a comunicação e o Setor de Atendimento: a utilização dos rádio-transmissores para os informar as ocorrências aos servidores da área operacional, quando atualmente existem dispositivos como *palmtops* e outros aparelhos/meios para transmissão imediata dos registros; a não utilização de sistemas integrados entre as áreas: técnica (para controle efetivos da manutenção), distribuição (para controle do sistema de abastecimento e reserva); inexistência de ferramental de controle efetivo, para o acompanhamento das ocorrências registradas. Essas adequações significariam maior agilidade para o diagnóstico de fatos e alterações que provocam o aumento da demanda do Setor de Atendimento, além de aproximar o órgão de uma perspectiva de administração gerencial, ou seja, aprimorar a cultura e "transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial. Essa mudança porém, não pode ser realizada de um dia para o outro. Nem deve ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores". (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 264)

Os conceitos da Comunicação Organizacional, ao serem confrontados com as colocações dos atendentes denotam que a deficiente atuação nessa esfera compromete a reputação do Departamento, considerando-se que são recebidos elogios, mas também críticas em relação ao serviço prestado, além de ser notório que a indefinição sobre os públicos da organização impedem a adequação das práticas a cada um deles. No caso específico do DAE, as Relações Públicas, enquanto 'analista de cenários' (FERRARI, 2009) podem vir a contribuir para a efetiva redução dos desequilíbrios entre os relacionamentos e as práticas administrativas, uma vez que,

é na análise de cenários que o profissional de relações públicas encontra sustentação para cumprir sua missão de colaborar com a alta administração no estabelecimento do verdadeiro sentido dos propósitos da organização, assim como na promoção do espírito empreendedor das pessoas que a integram e no desenvolvimento de valores que permeiam o seu cotidiano.” (FERRARI, 2009, p. 88)

Aqui, mais que planejar e redefinir processos comunicacionais, mais que estabelecer o modelo de Relações Públicas do Departamento, mais que mapear públicos estratégicos, a Teoria da Excelência vem de encontro à esse contexto para propor a criação de efetiva cultura de participação, sobre o qual é possível identificar apoio dos profissionais, inclusive pelos depoimentos, numa demonstração de profundo compromisso com a missão da empresa e mais, com a população bauruense:

“a pessoa liga e quer saber sobre um problema que você não tem em mãos o material, a informação que ela quer, de dia já é mais fácil porque você acaba procurando informações, que na verdade tinham que chegar, e ela não chega, então você acaba procurando, olha a dificuldade; isso vai deixar a imagem da empresa mais complicada, porque o consumidor vai ter que ficar na espera, porque você vai ter que buscar aquilo que tinha que estar chegando; é como uma corrida de bastão em que o outro não vem e você fica ali naquela expectativa, você precisa chegar na frente e o outro não vem.” (ENTREVISTADO 05)

“no meu modo de ver não só os setores competentes, mas todos as áreas deveriam saber, direta e indiretamente; você é um representante do DAE e se não tiver informações básicas, vai passar a impressão de algo que fica à mercê e não tem a preocupação em informar ninguém.” (ENTREVISTADO 03)

“porque sem informação você não sabe nem o que está acontecendo, quando isso deixa a desejar e isso influi em tudo, demora para tudo, quando falta alguma coisa, até se descobrir que faltou demora muito tempo; e a gente demora para ser informado e atende mal por isso; a empresa peca e deixa a desejar por isso.” (ENTREVISTADO 04)

São depoimentos dos profissionais que demonstram interesse no cumprimento da expectativa da população a partir de uma prestação de serviço de atendimento construída sobre uma cultura que promove a integração e a comunicação interna, busca a transparência, dotada de comportamentos e procedimentos essenciais ao novo contexto social e democrático internalizados.

Diante dessas demonstrações, é possível concluir que considerar o agente interno nos processos comunicacionais, no caso os atendentes, permitiu a

confirmação da hipótese proposta deste trabalho – a partir da percepção dos profissionais da área de atendimento telefônico ao público – que a adequada estruturação e gerenciamento dos fluxos comunicacionais da empresa – frente à comunicação interna e externa – contribuem efetivamente e facilitam a atuação do serviço de atendimento ao público, via 0800, que tem por objetivo a prestação de serviços à comunidade.

À guisa de colocação final, as informações levantadas nas 12 (doze) entrevistas demonstraram que os atendentes dispõem de conhecimento suficiente e consistente sobre aspectos que apesar de indiretamente relacionados interferem no serviço prestado, como por exemplo, os objetivos e ideais da comunicação desenvolvida no âmbito do DAE, percepção sobre o funcionamento global da empresa e necessidades de adequação (gerenciais, comunicacionais e operacionais) frente às expectativas da população, além de apresentarem senso e compromisso muito afinado com os conceitos identificados como ideais para fins desta pesquisa, inclusive as Relações Públicas Excelentes. Cabe, então à organização observar essas pontuações, aprofundar as discussões e implantar procedimentos que os contemplem na gestão de seus processos comunicativos – inclusive com a atuação de um profissional das Relações Públicas. Afinal, a Administração Pública não deve desconsiderar a atual imposição por maior eficiência em sua atuação, nem ao atendimento dos propósitos sociais que a envolvem, assim como às demais organizações.

Mais especificamente sobre a possibilidade de contribuição ao direcionamento da comunicação mais para a percepção estratégica que a simples divulgação de conteúdo – seja jornalístico ou institucional, e a título de sugestão de adequação para a Autarquia, tem-se aqui a indicação para promover uma profunda readequação da percepção dos públicos da Autarquia. Rever a atual estrutura de comunicação do DAE reside em desenvolver a integração das muitas instâncias internas, promovendo o levantamento dos pontos frágeis em termos de atuação e que possam resvalar nos relacionamentos da autarquia. Esse levantamento deve aprofundar questões já estabelecidas o que significa alterar procedimentos já enraizados, tendo o enfoque gerencial como ponto a ser alcançado por toda a organização. Outra perspectiva a ser considerada pelo administrador é o

aperfeiçoamento das formas de avaliação do atendimento oferecido ao público e dos procedimentos administrativos de modo geral – apesar do aspecto legal que regulamenta atuação da autarquia, enquanto ente público. Os próprios servidores indicam pontos de estrangulamento internos, que prejudicam o estabelecimento de eficiência no atendimento telefônico, da mesma forma que impede o dimensionamento da qualidade do serviço prestado à municipalidade.

O Setor de Atendimento ao Público do Departamento – linha de frente para a recepção de informações estratégicas advindas da comunidade bauruense, baseado na bibliografia utilizada, carece de atenção específica no que tange ao redimensionamento da importância da comunicação na autarquia, para que, atuando de forma mais aproximada, senão conjunta, da Assessoria de Imprensa e da própria administração, possa inadvertidamente referendar o discurso institucional existente, bem como funcionar como radar de informações essenciais para embasar decisões, políticas de atuação e direcionamento de projetos em função – exclusivamente – das demandas da população atendida. Esse reconhecimento é devido ao Setor, tanto pela importância do trabalho, quanto pela obstinação dos profissionais ali lotados para oferecer o melhor e mais satisfatório atendimento à sociedade bauruense.

À luz da possibilidade de atuação mais afinada entre comunicação estratégica, a administração e os públicos da organização – a partir do estabelecimento de políticas efetivas de comunicação e a revisão da estrutura atual em termos comunicacionais, é válido destacar que em junho deste ano de 2013, foi aprovada a criação do cargo efetivo de Relações Públicas, com o Plano de Cargos e Salários. Esta situação gera uma grande oportunidade para a Autarquia em relação ao tema, em face das eventuais contribuições deste profissional.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático:** a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- BRANDÃO, Elizabeth. **Conceito de Comunicação Pública**, In: DUARTE, J. (org) Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Elizabeth. **Comunicação Pública**. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/%7Elarp/brandao.rtf>>, Anais do Congresso INTERCOM 1998, acesso em 10/02/2009.
- BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. **Imagen corporativa: marketing da ilusão**. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2003. 2. ed.
- BRASIL. Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm) , acesso em 25 mai. 2011.
- BRASIL. Código de Defesa do Consumidor – Lei 8078, de 11 de junho de 1990, disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm)>, acesso em 20 jan. 2013
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação, iniciativa privada e interesse público**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAMARGO, V. R. T. **A cultura do lazer e o papel da ONGs: o Exercício da Cidadania**. In OLIVEIRA, Maria José Costa (org). Comunicação Pública, São Paulo, Alínea, 2004. p. 159 - 166.
- CAMARGOS, Maurício Lara. **O comunicador Público entre o mar e o rochedo**. In OLIVEIRA, M. J. C. (org). Comunicação Pública, São Paulo, Alínea, 2004. p. 147 – 156.
- CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2001.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação Empresarial versus comunicação organizacional:** novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 40 (06): 1123 – 44, nov./dez. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTIN, Cláudia. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo, **A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema.** ORGANICOM, 2009, Número 10/11, disponível em [http://www.eea.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re\\_vista10-11/109.pdf](http://www.eea.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/109.pdf). Acesso em 15/05/2011.

DELEUZE, G.; GUATARI, F. **Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia.** Rio de Janeiro: Imago, 1976.

DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTO DE BAURU. **Regimento interno.** Disponível em: <[http://www.daebauru.com.br/site2006/leis\\_decretos/leis\\_decretos.htm](http://www.daebauru.com.br/site2006/leis_decretos/leis_decretos.htm)>; acesso em 20/04/2010.

DUARTE, Jorge (org). **Comunicação Pública:** Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. 2. ed.

DUARTE, Jorge (Org.). **Glossário Comunicação e Cidadania.** Brasília: Unilegis, 2008. Disponível em <<http://www.senado.gov.br/noticias/RelacoesPublicas/publicacoes/Gloss%C3%A1rio.pdf>> Acesso em: 15 dez.2011.

DUARTE, Jorge (org). **Comunicação Pública:** Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2012. 3. ed.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira – Thomsom, 2002.

FERRARI, Maria Aparecida. **Uma leitura crítica da Comunicação e das Relações Públicas no Brasil e na América Latina.** In GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Ap., FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Gestão e relacionamentos corporativos.** In GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Ap., FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FREITAS, Sidinéia Gomes, **Cultura Organizacional e Comunicação,** In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). Obtendo resultados com Relações Públicas. São

Paulo: Pioneira, 1997.

GIAFFERIS, Giselda Passos. **Análise quantitativa da poluição do Rio Bauru**, 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP – Faculdade de Ciências – FC – Campus de Bauru, 1999.

GLADE, William. **A complementaridade entre a restruturação econômica e a reconstrução do Estado na América Latina**. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação Pública: Bases e abrangências. São Paulo: Saraiva, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. 2006. Disponível em [http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Kunsch.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Kunsch.PDF), acesso em 08/03/2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. 2a. Ed.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009b.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **Cultura e comunicação na relação entre empresas e consumidores**, in FREITAS, Ricardo Ferreira; LUCAS, Luciane (org.) Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas – São Paulo: Summus, 2002.

MARQUES, Ângela; MATOS Heloiza (orgs). **Comunicação e Política**: Capital, Social, Reconhecimento e deliberação pública. São Paulo: Summus, 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP : Difusão Editora, 2008.

MATOS, H. **Das Relações Públicas ao marketing público: (des) caminhos da comunicação governamental**. 1999, Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdepesquisa01/0078.htm>>, acesso em 05/07/2010.

MATOS, Heloiza. **A Comunicação Pública no Brasil e na França: desafios conceituais**. 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3060-1.pdf>>, acesso

em 10/06/2011.

MATOS, H. **Comunicação Pública e Comunicação Global**, Disponível em <<http://www.intecom.org.br/papers/xxiii/gt18/gt18a5.pdf>>, acesso em 05/10/2004.

MATOS, H. **Comunicação Pública – Democracia e cidadania: o caso do Legislativo**. In: XXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, INTERCOM, 1999. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/783e6552ae7775c83c58acadcbd0563e.PDF>>, acesso em 05/10/2004.

MONTEIRO, Graça França. **A singularidade da Comunicação Pública**. In: DUARTE, Jorge (org). Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. 2. ed.

NASSAR, Paulo. **A comunicação e o desenvolvimento organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, V. 01, n.º 03, 2.º semestre 1996. Disponível em: <<http://www.eadfea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>, acesso em 04/02/2011.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. **Gestão da Comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido**. Disponível em <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0138.htm>, acesso em 05/10/2010.

REZENDE, A. P. **Uma trama revolucionária?**: Do Tenentismo à Revolução de 30. São Paulo, Atual, 1990.

SABBATINI, Juliana Fedak. **Comunicação Organizacional e Governança Corporativa: uma intersecção possível?** 2010. 214 p. Tese de Doutorado (Escola de Comunicação e Artes / Universidade de São Paulo). Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05112010-113946/pt-br.php>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

SCHAUN, Raimundo. **Comunicação, poder e democracia**: uma revolução que se impõe no serviço público. São Paulo: Ipcje, 1986.

SILVA, Christine Oliveira Peter da. **A Reforma Administrativa e a Emenda nº 19/98: Uma Análise Panorâmica**. Revista Jurídica Virtual, vol. 1, n. 1, Brasília: maio, 1999. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_01/Reforma%20Administrativa.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_01/Reforma%20Administrativa.htm)>, Acesso: 10 jan 2013.

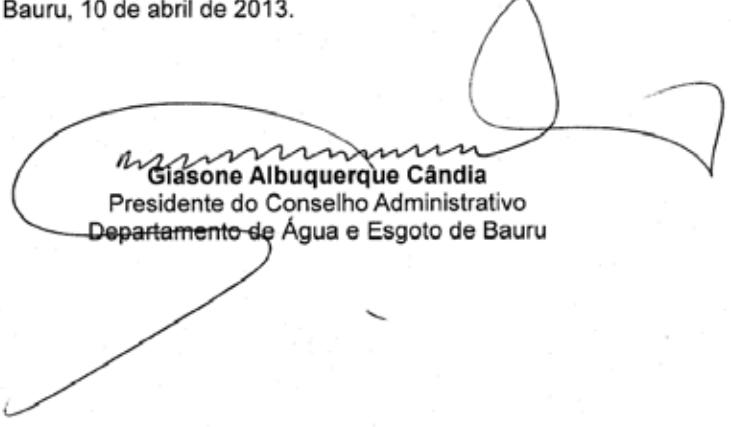
- SOUSA, Jorge Pedro. **Planificando a Comunicação em Relações Públicas.** Florianópolis: Editoras Secco e Letras Contemporâneas, 2004.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.
- VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas.** Rio de Janeiro, Mauad, 2004.
- VIZEU, Fábio. **Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas.** In: MARCHIORI, M. Comunicação e Organização: Reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- WELS, Ana Maria Córdova. **Comunicação e Cultura Organizacional na Esfera Pública.** In: XXXI Congresso Brasileiro em Ciência da Comunicação – UFRN. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 02 a 06 setembro 2008, Natal, RN. Anais. Natal, set 2008. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers>. Acesso em 23 maio 2011.

**ANEXOS**

**ANEXO I – AUTORIZAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DO DAE****AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o acadêmico, do Curso de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista FAAC-UNESP, Sr. Elton Amaro Rodrigues Mateus, a desenvolver pesquisa integrante de trabalho, bem como utilizar as informações coletadas com profissionais do Departamento de Água e Esgoto de Bauru para fins exclusivamente científicos e desenvolvimento do projeto de pesquisa para a obtenção do título de Mestre, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Teresa Micely Kerbauy, bem como a identificação do nome da referida organização em seu estudo.

Bauru, 10 de abril de 2013.

  
Glasone Albuquerque Cândia  
Presidente do Conselho Administrativo  
Departamento de Água e Esgoto de Bauru

## ANEXO II - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

### Bloco I – Identificação

Identificação:

Cargo/função:

Formação/Escolaridade:

Tempo de DAE:

Idade:

### Bloco II – Administração Pública

#### A- Modelo percebido - Patrimonialista, burocrático, gerencial.

- 1- Como você avalia o funcionamento do DAE, como um todo, em termos administrativos?
- 2- E em termos de comunicação?
- 3- O atual modelo administrativo, segundo a sua percepção, é o mais adequado em relação às suas expectativas? E em relação às expectativas da população?
- 4- Quais as reclamações mais recorrentes em relação ao serviço prestado pelo DAE?
- 5- Qual seria a forma mais adequada de diminuir essas reclamações?
- 6- A comunicação desenvolvida internamente é capaz de influenciar e provocar reflexos dessas ações no atendimento ao público?

#### B– Práticas: interesse público, operacional, estratégico e percepção dos públicos e *stakeholders* (públicos estratégicos)

- 7- Como funciona o atendimento telefônico ao público – discorra sobre o processo. (Estratégias, instrumentos legais, etc.)?
- 8- Você considera esse formato o ideal?
- 9- Existe alguma forma de avaliação do atendimento? (pela liderança? pela empresa? Pelo público?)

10- Quais os públicos do DAE?

11- Existe alguma diferenciação entre os públicos atendidos? Todos são atendidos com a mesma prioridade?

12- Na sua percepção, em termos de comunicação, qual(quais) seria(m) o(s) público(s) que o DAE deve priorizar para facilitar o atendimento ao público?

C – Adequação ao cenário atual: tecnologias, operacional, inexistente;

13- Como você classifica a atual estrutura do serviço de atendimento ao público do DAE?

14- Você considera essa estrutura como ideal?

15- Existe algum projeto de modernização ou adequação (estruturação, legal)?

### Bloco III - Comunicação Organizacional

A - Cultura interna: favorece, prejudica; envolvimento das demais áreas;

16- Como você percebe a comunicação no DAE?

17- Você percebe a existência de uma cultura em que a comunicação é favorecida?

18- O que você considera ideal em termos de comunicação? E internamente no DAE?

B - Modelo interno de comunicação: simétrico de duas mãos, seria o ideal?

19- Você tem conhecimento sobre as formas de geração e disseminação de informações no contexto da organização?

20- Como o Setor é abastecido sobre as informações – inclusive de outras áreas – que devem ser veiculadas, divulgadas no atendimento?

21- Como o DAE se comunica internamente?

22- Existe a prática da devolutiva para os consumidores sobre um atendimento solicitado?

C - Objetivo da comunicação desenvolvida internamente.

23- O DAE se comunicar bem internamente?

24- Existe um objetivo definido para a comunicação interna no DAE?

25- Qual deve ser o objetivo dessa comunicação?

D – Estrutura organizacional: mecânica, orgânica – relacionamentos favorecidos?

26- No organograma da instituição, em qual instância é definida a política de comunicação da organização?

27- Como você avalia a maneira com que os dirigentes percebem/identificam a necessidade da comunicação no DAE?

28- A quem o Setor se reporta sobre os atendimentos (lideranças)?

29- Como são tomadas as decisões que interferem no atendimento?

30- As decisões que interferem no atendimento são tomadas após a abertura à consulta e participação dos funcionários?

31- Essa postura favorece os relacionamentos internos?

Bloco IV - Gestão da Comunicação/Relações Públicas.

A- Existência de Projeto de adequação:

32- Existe algum programa de comunicação no âmbito do DAE?

33- Você tem conhecimento sobre a forma como são geradas as informações internamente?

34- Indique pontos que tornariam melhor o atendimento ao público, em relação a uma área específica de Comunicação.

35- Existe um programa de capacitação e treinamento dos funcionários do atendimento?

B- Relações Públicas: ações existente x conceitos teóricos.

36- O Setor de Atendimento dispõe de informações suficientes para a execução da

rotina?

37- Um profissional específico, como o Relações Públicas, associado a um programa específico de comunicação pode contribuir com o trabalho do atendimento ao público?

38- Discorra sobre como o DAE percebe os consumidores? Qual noção presente no atendimento (cliente, cidadão, reclamante, etc).

C- Satisfação dos públicos;

39- O que você entende por satisfação no ambiente organizacional?

40- Você está satisfeita com o seu trabalho?

41- Qual o fator que mais contribui para a sua satisfação em relação ao serviço prestado pelo DAE?

D- Vulnerabilidade da organização.

42- Você considera que os serviços prestados à população são importantes? Que afetam à população?

43- O que você acredita ser a maior expectativa da população em relação ao DAE?

44- Além da população, existe algum outro tipo de pressão em relação ao trabalho do setor?

45- Como o setor de atendimento pode melhor trabalhar essas questões durante a rotina? Como seria favorecido o trabalho do atendimento frente às expectativas da população?

46- Que atitudes os dirigentes tem adotado em relação às pressões?

47- Indique se (e como) os conceitos a seguir permeiam o seu trabalho:

a) transparência:

b) democracia:

c) interesse público:

d) planejamento:

e) estratégia:

48- Gostaria de fazer alguma sugestão ou consideração a respeito do contexto/tema abordado?

**ANEXO III – MÍDIA: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE ATENDIMENTO.**