

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**

Paulo Henrique Araújo Ulbrich

**COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre
2008**

Paulo Henrique Araújo Ulbrich

**COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Administração Pública Eficaz.**

Orientadora: Prof.^a Ms. Christine da Silva Schröder

**Porto Alegre
2008**

Paulo Henrique Araújo Ulbrich

**COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Administração Pública Eficaz.**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luis Roque Klering – UFRGS

Prof. Ms. Sandro Trescastro Bergue – UFRGS

Orientadora – Prof^ª. Ms. Christine da Silva Schröder – UFRGS

RESUMO

O presente trabalho versa sobre comunicação interna, trazendo um estudo específico do caso do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. A idéia básica defendida é que um órgão com um sistema efetivo de comunicação interna possui maior capacidade de alcançar melhores índices de eficiência e eficácia. Esta maior produtividade é essencial para o atual momento do Estado brasileiro, em que a sociedade civil cobra uma maior contra-prestação por parte dos órgãos públicos. A melhoria dos serviços entregues aos contribuintes é necessária para justificar o aumento dos gastos públicos promovidos, no caso federal, pelo presidente Luís Inácio Lula da Silva. Recentemente, a Justiça Eleitoral atravessou um processo de reformulação. Muitos novos servidores foram contratados, o que permitiu a descentralização de algumas atividades. Além disso, o quadro funcional foi fortemente valorizado com dois consecutivos e generosos aumentos de vencimentos. Alguns destes novos servidores, porém, poderiam produzir ainda mais e melhor se contassem com um bom fluxo de informações desde a alta administração até a base onde atuam. Parte do trabalho foi justamente diagnosticar as lacunas de comunicação interna existentes no órgão. Por fim, tendo como base o referencial teórico estudado, foram emitidas algumas sugestões de melhorias para o sistema atualmente implementado. São ações quase sem custo algum ou de baixo custo que podem gerar um melhor aproveitamento dos recursos humanos lotados no interior do Estado, o que, se espera, deixe o Tribunal em plenas condições de alcançar melhores resultados.

Palavras-chaves: comunicação interna; comunicação organizacional; administração pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Gráficos Questão 1 (da Tabulação do Anexo VIII)	39
Gráfico 2 - Gráficos Questão 2 (da Tabulação do Anexo VIII)	40
Gráfico 3 - Gráficos Questão 3 (da Tabulação do Anexo VIII)	41
Gráfico 4 - Gráficos Questão 4 (da Tabulação do Anexo VIII)	42
Gráfico 5 - Gráficos Questão 5 (da Tabulação do Anexo VIII)	43
Gráfico 6 - Gráficos Questão 6 (da Tabulação do Anexo VIII)	44
Gráfico 7 - Gráficos Questão 7 (da Tabulação do Anexo VIII)	45
Gráfico 8 - Gráficos Questão 8 (da Tabulação do Anexo VIII)	46
Gráfico 9 - Gráficos Questão 9 (da Tabulação do Anexo VIII)	46
Gráfico 10 - Gráficos Questão 10 (da Tabulação do Anexo VIII)	47
Gráfico 11 - Gráficos Questão 11 (da Tabulação do Anexo VIII)	48
Gráfico 12 - Gráficos Questão 12 (da Tabulação do Anexo VIII)	49
Gráfico 13 - Gráficos Questão 13 (da Tabulação do Anexo VIII)	50
Gráfico 14 - Gráficos Questão 14 (da Tabulação do Anexo VIII)	51
Gráfico 15 - Gráficos Questão 15 (da Tabulação do Anexo VIII)	52
Gráfico 16 - Gráficos Questão 16 (da Tabulação do Anexo VIII)	53
Gráfico 17 - Gráficos Questão 17 (da Tabulação do Anexo VIII)	54
Gráfico 18 - Gráficos Questão 18 (da Tabulação do Anexo VIII)	55
Gráfico 19 - Gráficos Questão 19 (da Tabulação do Anexo VIII)	56
Gráfico 20 - Gráficos Questão 20 (da Tabulação do Anexo VIII)	57
Gráfico 21 - Gráficos Questão 21 (da Tabulação do Anexo VIII)	58
Gráfico 22 - Gráficos Questão 22 (da Tabulação do Anexo VIII)	61
Gráfico 23 - Gráficos Questão 23 (da Tabulação do Anexo VIII)	62
Gráfico 24 - Gráficos Questão 24 (da Tabulação do Anexo VIII)	63
Gráfico 25 - Gráficos Questão 25 (da Tabulação do Anexo VIII)	64
Gráfico 26 - Gráficos Questão 26 (da Tabulação do Anexo VIII)	65
Gráfico 27 - Gráficos Questão 27 (da Tabulação do Anexo VIII)	66
Gráfico 28 - Gráficos Questão 28 (da Tabulação do Anexo VIII)	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	13
2.1 HISTÓRICO	13
2.1.1 Primeira Sessão	14
2.1.2 TRE-RS troca de sede	13
2.1.3 Informatização do cadastro eleitoral	14
2.1.4 Desenvolvimento do Sistema On-line	15
2.1.5 Central de Atendimento ao Eleitor	16
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	16
2.3 MISSÃO E VISÃO	17
2.3.1 Missão	17
2.3.2 Visão	18
2.4 SERVIÇOS PRESTADOS	18
2.5 MICROAMBIENTE	19
2.5.1 Público-Alvo	19
2.5.2 Concorrência	19
2.6 MACROAMBIENTE	19
2.7 COMUNICAÇÃO INTERNA EXISTENTE	20
3 REVISÃO DA LITERATURA	21
3.1 COMUNICAÇÃO	21
3.1.1 Definição de Comunicação	21
3.1.2 Elementos da Comunicação	22
3.1.3 Barreiras da Comunicação	23
3.2 COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	23
3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	26
3.4 TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
3.5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	29

3.6	COMUNICAÇÃO INTERNA GERANDO COMPROMETIMENTO	31
4	METODOLOGIA	33
4.1	MÉTODO DE PESQUISA	33
4.2	POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRAGEM	33
4.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	34
4.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	34
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
5.1	DADOS BRUTOS E ESTATÍSTICAS	36
5.2	DISCUSSÕES ACERCA DOS DADOS COLETADOS	38
5.2.1	Bloco A	38
5.2.2	Bloco B	44
5.2.3	Bloco C	50
5.2.4	Bloco D	53
5.2.5	Bloco E	60
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68
6	SUGESTÕES DE MELHORIA	71
7	CONCLUSÕES	76
	REFERÊNCIAS	77
	ANEXO I – LEI 10.475	79
	ANEXO II – LEI 11.416	82
	ANEXO III – LEI 10.842	87
	ANEXO IV – LEI 11.202	90
	ANEXO V – REGULAMENTO INTERNO DO TRE-RS	93
	ANEXO VI-A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES-INTERIOR	95
	ANEXO VI-B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES-SECRETARIA	100
	ANEXO VII – MÉDIAS DOS RESULTADOS	105
	ANEXO VIII – CORRESPONDÊNCIAS ENTRE A TABULAÇÃO DAS MÉDIAS E AS QUESTÕES	106

1 INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro vem atravessando um momento histórico, no qual precisa definir um caminho. A Receita Federal vem apresentando sucessivos recordes de arrecadação. Ou seja, a quantidade de recursos à disposição do poder público vem ficando cada vez maior.

A sociedade civil, por sua vez, mostra um certo índice de saturação no pagamento de impostos, querendo uma redução urgente de tributos. A classe empresarial garante que, sem uma transferência tão grande de recursos para o governo, seria possível investir mais na melhoria da produção, o que levaria necessariamente o País a crescer em um ritmo mais acelerado.

Esta mesma sociedade, por outro lado, cobra uma ação mais consistente do Estado em diversos segmentos. O sistema de ensino não é satisfatório principalmente nas periferias; a saúde deixa a desejar, obrigando a população a recorrer a planos particulares; a segurança está caótica, fazendo com que as pessoas tenham até mesmo medo ao sair nas ruas; etc.

Resumidamente, se alguém (tanto pessoa física como jurídica) paga X de impostos, necessariamente vai querer X de retorno. Se o cidadão ou a empresa transferir uma boa fatia das suas receitas para o governo e não precisar recorrer a sistemas particulares nas áreas mais básicas, obviamente o retorno estará sendo dado, justificando a carga tributária em vigor.

Há aqueles que preferem a mínima intervenção do Estado. Estes certamente lutariam de qualquer forma para a redução drástica dos impostos, deixando que a sociedade se auto-administre, com sistemas privados de saúde, educação, segurança e etc.

Entretanto, a corrente que este trabalho se propõe a seguir é a da melhoria dos serviços prestados pelo poder público. Com um maior retorno do Estado, ao menos boa parte dos gastos públicos será efetivamente justificada.

Na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, o então ministro Bresser Pereira instituiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Como resultado, tivemos a redução do braço do poder público principalmente na economia, com uma série de privatizações.

Os servidores públicos não tiveram a valorização esperada. Foram raros os aumentos salariais. Conseqüentemente, algumas pessoas qualificadas migraram novamente para o setor privado. Além disso, o aumento do número de servidores não acompanhou o crescimento do País, fazendo com que o ingresso de novos funcionários fosse suficiente para cobrir, na maioria dos casos, apenas aposentadorias, mortes ou exonerações.

A partir de 2003, com Luís Inácio Lula da Silva assumindo a presidência da República, um novo rumo para o Estado aparentemente foi dado. Os servidores passaram a ser mais valorizados. Muitos concursos públicos foram realizados, aumentando o quadro funcional federal em atividade. Além disso, houve aumentos salariais significativos para a grande maioria das carreiras – num primeiro momento, do Judiciário e do Legislativo; já numa segunda fase, para o Executivo.

Os gastos públicos, então, apresentaram um enorme salto. Com isso, a fatia dos investimentos em obras públicas, por exemplo, acabou sendo reduzida – ou pelo menos não acompanhou o aumento significativo da receita arrecadada.

Por outro lado, a significativa melhoria dos serviços prestados ao contribuinte ainda não é tão visível. O SUS (Sistema Único de Saúde) continua sendo alvo de inúmeras críticas. A violência é um problema cada vez maior em nossa sociedade, e assim por diante.

Parece ter chegado definitivamente o momento de uma decisão. Ou o Estado opta por reduzir o seu gasto com pessoal, permitindo maiores investimentos em obras que irão acelerar o crescimento do País e reduzindo a carga tributária, deixando que a classe empresarial também evolua conforme o desejado, ou as instituições públicas terão que, de uma vez por todas, apresentar melhores resultados, entregando à sociedade exatamente aquilo a que se propõem.

No âmbito do Poder Judiciário da União, especificamente no tocante à Justiça Eleitoral, uma grande reformulação foi realizada a partir de 2003. Dois PCSs (Planos de Cargos e Salários) aumentaram os vencimentos dos servidores em praticamente 100%, no índice acumulado (Anexos I e II). Além disso, a Lei 10.842 criou o quadro próprio da referida Justiça especializada no interior, gerando mais 2.559 cargos públicos em todo o País (Anexo III).

Com mais servidores, estes mais qualificados (antes, a Justiça Eleitoral contava apenas com auxiliares requisitados fora das capitais das unidades da federação), e melhores salários, é evidente que o retorno à sociedade precisa melhorar também.

É bem verdade que a Justiça Eleitoral pode ser considerada um dos poucos exemplos de credibilidade perante a opinião pública, no segmento dos organismos governamentais. As Eleições são realizadas normalmente sem qualquer suspeita, com os eleitos sendo apresentados através de um processo extremamente célere e seguro.

Contudo, nada é tão bom que não possa ser aprimorado. Dizer que algo é perfeito nada mais é do que fechar os olhos para eventuais falhas.

A Justiça Eleitoral brasileira serve inclusive de referência para nações do primeiro mundo. A urna eletrônica, desenvolvida em solo nacional, muitas vezes é “exportada” para outros países. Mas a Justiça Eleitoral brasileira ainda precisa ser mais efetiva quanto à análise das prestações de contas, quanto à rápida tramitação de processos criminais específicos, etc. Infelizmente, alguns dos vícios que tomam conta de outros segmentos do Judiciário do Brasil também se encontram presentes na área eleitoral.

Particularmente na Justiça Eleitoral gaúcha, no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS), um dos pontos que mais chama a atenção, na reformulação do quadro funcional, é a falta de uma **comunicação interna** mais efetiva.

O TRE-RS anteriormente possuía quadro próprio apenas na capital, Porto Alegre. A troca de informações, portanto, era bem mais facilitada. Contatos pessoais poderiam ser realizados quase sem nenhum impedimento. Os servidores se conheciam, era bem mais possível formar um espírito de “grupo”. A partir do ingresso de funcionários no interior do Estado, muitos progressos foram assegurados, mas alguns problemas também se formaram. Em primeiro lugar, o quadro praticamente dobrou de tamanho. E os servidores lotados fora da capital praticamente não se conhecem. A questão da “unidade”, portanto, fica parcialmente comprometida.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

A comunicação externa do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul sempre foi voltada quase que exclusivamente para o aspecto da assessoria de imprensa, fazendo um elo – importante, é claro – entre o órgão e os veículos de imprensa do Estado. Ninguém coloca em dúvida o significado desta atividade, pois é através dela que a instituição consegue se comunicar com os eleitores e contribuintes, que formam grande parte do seu público-alvo.

No entanto, quase nenhuma atividade de comunicação é voltada para o público interno do TRE-RS. Vale lembrar que, conforme a análise da estrutura interna do órgão, os servidores nele lotados também fazem parte do público-alvo, visto que é importante para a Justiça Eleitoral gaúcha possuir funcionários mais motivados, a fim de aprimorar os seus resultados, os serviços prestados à comunidade.

A troca de informações da sede para as Zonas Eleitorais se dá de forma um tanto quanto desorganizada, com cada setor divulgando suas determinações de maneira diferente. Além

disso, essas informações são lançadas de maneira que não incentiva o servidor a uma maior conscientização.

Assim sendo, dois problemas começam a existir. O primeiro deles é o índice maior de erros em atividades obrigatórias. Já o segundo é a falta de pró-atividade e a conseqüente não-realização de tarefas aconselháveis, porém não-obrigatórias.

Como atividades obrigatórias, temos o exemplo da tramitação processual. Se alguma norma legal não é devidamente observada por um servidor lotado em cartório do interior do Estado, o processo pode resultar em nulidade. Neste caso, algum culpado poderia se livrar da pena, baixando a produtividade da Justiça Eleitoral. De outro lado, a penalidade viria pelo desperdício de tempo e de material de expediente gastos com um processo que acabou nulo por erro de funcionário.

Já, como as tarefas aconselháveis, temos o descarte de materiais. Os setores do tribunal não são obrigados a descartar qualquer documento, mas devem fazer, sob o risco de aproveitar mal o espaço físico existente. Se um servidor não sabe como proceder tal descarte, em acordo com a legislação em vigor, e se sente desmotivado a buscar as informações perante a administração, certamente deixará a atividade em segundo plano, comprometendo futuramente a eficiência do órgão.

Assim, a justificativa do tema se dá pela importância que a comunicação interna possui para a eficiência e a eficácia de uma determinada empresa, incluindo nesse campo, também, os órgãos públicos. A fundamentação desta importância é vista com a devida propriedade no capítulo referente à revisão teórica.

Já que a comunicação interna é tão importante para o crescimento de uma instituição, ainda mais em um caso concreto como o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (que sofreu uma recente reformulação em seu quadro funcional), nada melhor que estudar suas eventuais lacunas e métodos / sugestões para sanar os problemas identificados. Neste sentido, o trabalho considera que a mudança do conceito de comunicação do órgão, dando maior ênfase também à comunicação interna, e não somente à assessoria de imprensa, terá um impacto financeiro quase insignificante.

Após, então, uma análise mais aprofundada das carências (através de pesquisa de levantamento), faz uma proposição de práticas sem custo algum ou muito baratas a fim de estimular uma melhor troca de informações entre sede e interior e entre colegas do quadro.

Diante do exposto, em síntese, as questões ou problemas de pesquisa são as seguintes:

Quais as lacunas atualmente existentes na comunicação interna no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul? Que ações de melhoria podem ser sugeridas, a fim de propiciar ao referido órgão uma melhor produtividade, a partir de uma maior integração e segurança na comunicação interna?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as lacunas atualmente existentes na comunicação interna no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, sugerindo melhorias a fim de propiciar ao referido órgão uma melhor produtividade, a partir de uma maior integração e nos seus processos comunicacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar o momento de transição pelo qual o serviço público federal e, principalmente, a Justiça Eleitoral gaúcha estão atravessando;
- b) identificar o ambiente em que está inserido o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, desde o seu histórico de atuação até o seu público-alvo;
- c) identificar as ações de comunicação interna que atualmente estão implementadas no âmbito do referido órgão;
- d) identificar mais detalhadamente, através de levantamento, as lacunas (carências) de comunicação interna que ainda precisam ser preenchidas pela instituição; e
- e) sugerir algumas ações de melhoria que levem o TRE-RS a ter uma melhor comunicação interna.

2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

2.1 HISTÓRICO

2.1.1 Primeira Sessão

A sessão de instalação do Tribunal Regional Eleitoral ocorreu em 8 de junho de 1945, e a primeira tarefa a ser executada era o cadastramento dos eleitores para a eleição legislativa e presidencial de 1945, na qual foi eleito Eurico Gaspar Dutra.

Formulários foram enviados às repartições públicas e instituições de variados tipos para que os responsáveis os preenchessem com os nomes dos eleitores, num sistema de alistamento ex-officio – não havia prazo hábil para que todas as pessoas se dirigissem aos cartórios. O Tribunal Regional, ainda sem sede definitiva, ocupava um espaço cedido pela Assembléia Legislativa do RS – as sessões aconteciam numa das salas do Tribunal de Alçada. Naquela eleição mais de seiscentos mil gaúchos compareceram às urnas. Políticos que marcaram época no Estado e no Brasil conquistaram vagas na Câmara Federal: Raul Pilla, João Neves da Fontoura, Luiz Carlos Prestes e Getúlio Vargas (também eleito senador, uma vez que a legislação da época permitia a disputa de mais de um cargo). Para presidente, Eurico Gaspar Dutra foi o preferido dos gaúchos, com 447.517 votos.

Em seguida o Tribunal deslocou-se para a Duque de Caxias, 973, num casarão pertencente ao Sr. Ariosto Pinto, que o alugou à Justiça Eleitoral. Em 1956 o prédio é adquirido pela União Federal. Até 1974 foi esta a sede do TRE, quando ficou pronto o novo prédio, também na Duque de Caxias, agora no número 350.

2.1.2 TRE-RS troca de sede

Precariamente localizado no casarão da Duque de Caxias, 973, o Tribunal Regional Eleitoral chegava à década de 60 com a necessidade urgente de um novo espaço para continuar desempenhando com segurança suas atribuições. Em 1960, no dia 27 de janeiro, o então governador Leonel de Moura Brizola doa um terreno à Justiça Eleitoral, também na Duque de Caxias. Neste momento, presidia o Tribunal o desembargador Balthazar Gama

Barbosa. Outros seis presidentes passariam pelo Tribunal e dariam sua contribuição à obra: Cyro Pestana, Júlio Costamilan Rosa, José Faria Rosa da Silva, Pedro Soares Muñoz, Paulo de Tarso Cachapuz de Medeiros e Paulo Beck Machado. Além dos presidentes, destaca-se a atuação da Comissão de Construção, presidida pelo antigo diretor-geral do Tribunal, Ciro Fernandes Lemos.

Projetado para trinta anos de uso, o prédio segue como sede principal da Justiça Eleitoral gaúcha, agora complementado pela Central de Atendimento ao Eleitor –na Av. Padre Cacique, em Porto Alegre- para onde se deslocaram todas as zonas da capital e algumas unidades do Tribunal.

2.1.3 Informatização do cadastro eleitoral

A Lei 6.996, de 7 de junho de 1982, ao permitir que os TREs utilizassem processadores eletrônicos de dados, constituiu-se num marco para a informatização da Justiça Eleitoral brasileira. Com esta liberação o TRE do Rio Grande do Sul pôde avançar no sentido da modernização de seus sistemas, seguindo um caminho que já havia tido um importante momento no ano de 1974, quando a totalização dos votos foi realizada, pela primeira vez no país, com equipamento eletrônico. Em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a experiência, ainda que restrita a Porto Alegre, foi considerada amplamente exitosa e segura.

Em 1983 o TRE/RS amplia os contatos com a Universidade Federal – e também com a Companhia de Processamento de Dados do RS (PROCERGS) – e desenvolve um projeto com o objetivo de modernizar e racionalizar os serviços eleitorais. Entre outros pontos, o sistema tinha o objetivo de eliminar o arquivo (de fichas) mantido no TRE, que seria substituído por um banco de dados computadorizado, culminando com a expedição do título eleitoral via computador. O sistema foi, experimentalmente, implantado na 1ª zona da Capital e apresentado aos ministros do TSE, sendo aprovado “com louvor”, representando um significativo passo na adoção de sistemas eletrônicos nos outros estados da federação.

Presidido pelo ministro gaúcho José Néri da Silveira, o Tribunal Superior Eleitoral, através da resolução 12.547, de 28/02/1986, estabeleceu o processamento eletrônico de dados em todo o país, além de determinar uma revisão geral do eleitorado: “proceder-se-á, em todas

as zonas eleitorais, a revisão dos eleitores inscritos, com a conferência e atualização dos respectivos registros, que constituirão, a seguir, cadastros mantidos em computador”.

2.1.4 Desenvolvimento do Sistema On-line

Em 1997, no Seminário de Informática da Justiça Eleitoral, o Tribunal Regional Eleitoral do Paraná apresentou um projeto que possibilitava ao eleitor retirar seu título na primeira visita ao cartório e em, no máximo, 15 minutos. Conhecendo o trabalho, o presidente do TRE-RS à época, desembargador Celeste Vicente Rovani, solicitou à Secretaria de Informática o desenvolvimento de um projeto similar. Foi o primeiro passo para o surgimento do sistema on-line de títulos desenvolvido exclusivamente por analistas da Secretaria de Informática do TRE/RS.

Antes do sistema on-line o eleitor fornecia seus dados, transcritos numa ficha, que por sua vez era enviada para o Tribunal Regional via correio. No Tribunal eram feitos os batimentos junto aos bancos de dados para conferência e confirmação da nova inscrição. O processo todo levava, em média, 30 dias – esse era o prazo para o eleitor receber seu título em definitivo. Caso houvesse algum problema com os dados, o tempo de espera aumentava. O eleitor, porém, no momento em que preenchia a ficha junto ao Cartório, recebia um canhoto com seu número provisório para a utilização em outros atos da vida civil, como a feitura de um CPF. Ou seja, recebia um número de inscrição “às cegas”, pois seu registro não havia sido conferido junto a nenhum tipo de banco de dados, elevando o número de documentos com erros dos mais variados tipos.

De setembro de 1997 até o final daquele ano os analistas e programadores trabalharam no Tribunal, desenvolvendo o sistema. A segunda etapa do projeto envolveu o contato com a 114ª zona, de Porto Alegre, a partir de janeiro de 1998. A partir daí a novidade foi ampliando-se, primeiro para as zonas de Porto Alegre e depois pelo interior do Estado. Em 2003, no dia 13 de maio, o desembargador Alfredo Guilherme Englert, vice-presidente do TRE (o presidente do Tribunal era o desembargador Marco Antônio Barbosa Leal), inaugurou o on-line na cidade de Tucunduva, chegando a 100% de abrangência no Estado.

A receptividade do sistema junto à Justiça Eleitoral brasileira teve um importante marco a partir do Seminário de Informática da Justiça Eleitoral de 1998. Deste momento em diante, mais de 20 Regionais do país passaram a utilizar o sistema.

2.1.5 Central de Atendimento ao Eleitor

Como resposta ao contínuo aumento da demanda por serviços eleitorais, o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul criou, em 2002, a Central de Atendimento ao Eleitoral, em prédio que concentrou todas as zonas eleitorais da capital gaúcha. Todos os serviços de interesse do eleitor estão concentrados ali.

A Central localiza-se na Av. Padre Cacique, número 92, próxima ao Estádio Beira-Rio e ao complexo Hospitalar Mãe de Deus.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do Tribunal Regional do Rio Grande do Sul teve a última reformulação em novembro do ano de 1997, quando foi aprovado pelo pleno (colegiado de juízes da segunda instância) o regulamento interno (Anexo IV). De lá para cá, atualizações foram realizadas através de resoluções.

Esta estrutura é extremamente complexa. Como o foco deste trabalho é a comunicação interna, passemos a analisar a Assessoria de Comunicação do órgão.

O artigo 2º do referido regulamento, no seu caput, afirma que compete à Assessoria de Comunicação Social, subordinada disciplinarmente à Diretoria-Geral e integrada pela função comissionada constante no Anexo II do Organograma, prestar assessoramento à Administração do Tribunal na divulgação dos atos e das ações da Justiça Eleitoral, de forma a dar a necessária publicidade aos trabalhos desenvolvidos, bem como coordenar o cerimonial.

Apesar de salientar que a Assessoria de Comunicação Social (ASCOM) está subordinada à Diretoria-Geral, ela está vinculada diretamente à Presidência, e não a esta última, visto que está inserida na “SEÇÃO I - Dos órgãos superiores vinculados à Presidência”.

Estando vinculada à Presidência, esta assessoria naturalmente trabalhará quase que exclusivamente com os Juízes do Pleno, que formam a chamada segunda instância do Tribunal. Os servidores que estão lotados no interior do Estado atuam na instância inferior, a primeira.

Além disso, as próprias atribuições da ASCOM no regulamento interno são de uma exclusiva assessoria de imprensa. Os servidores da assessoria de comunicação social são

responsáveis pela divulgação dos atos do Tribunal, fazendo uma ligação do órgão com os veículos de comunicação (imprensa). Quase nada é estipulado para a área da comunicação interna, tão salutar para o aumento da produtividade.

A lacuna pendente acerca da comunicação interna não é suprida por qualquer outro setor interno da instituição. Cabe à área de recursos humanos, por exemplo, o treinamento dos servidores, mas apenas em uma idéia mais formal, com cursos e palestras.

Na análise do organograma do órgão, portanto, já fica clara a idéia de que a comunicação interna não é tratada com a merecida atenção. Aspectos como a correta informação aos servidores sobre procedimentos técnicos específicos não possui nenhum setor responsável.

No instante que cada setor passa individualmente aos funcionários do interior as informações que julga pertinentes, não existe uma unidade. É possível que haja a transmissão de informações a mais ou a menos, o que igualmente pode ser prejudicial ao serviço. Da mesma forma, corre-se o risco de haver informações desencontradas.

Claro que este não é o único problema da inexistência de uma comunicação interna efetiva e eficiente. Além de poder se desmotivar pela eventual falta de informação para determinado procedimento, o servidor, principalmente aquele que está lotado distante da sede, pode se sentir desvalorizado pela ausência de um jornal interno, por não conhecer os seus colegas ou seus chefes da capital, etc. Entretanto, este aspecto será abordado de forma mais detalhada em outro ponto deste trabalho.

2.3 MISSÃO E VISÃO

2.3.1 Missão

A Missão do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul é assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel da sua vontade.

2.3.2 Visão

A Visão do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul é ser uma instituição integrada, cuja efetividade leve a sociedade a reconhecê-la como necessária e pertinente.

2.4 SERVIÇOS PRESTADOS

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul presta diferentes serviços à sociedade. Os mais conhecidos logicamente são os relacionados diretamente aos eleitores, como a emissão do primeiro título eleitoral, a revisão dos dados cadastrais, a transferência do município de votação e a segunda via do já aludido documento; e também captação de votos e a divulgação do resultado das eleições.

Entretanto, a prestação não pára por aí. Para a realização da eleição, o trabalho se dá de maneira árdua com muita antecedência. Em primeiro lugar, é importante verificar quem tem direito de votar e/ou ser votado, seguindo fielmente a legislação em vigor.

Para votar, por exemplo, não basta ter apenas 16 anos. Também é preciso não ter nenhuma condenação transitada em julgado, entre alguns outros fatores. Então, a cada condenação criminal da Justiça Estadual, o cadastro eleitoral precisa ser atualizado.

Não obstante, há um rígido controle (somente no aspecto de anotação) das filiações partidárias, para que somente eleitores devidamente inscritos em agremiações partidárias possam concorrer em pleitos vindouros – respeitado o prazo de um ano ou mais de filiação, também conforme o texto legal em vigor.

Após as eleições, seguem as tarefas da Justiça Eleitoral. Os servidores de todas as Zonas Eleitorais precisam analisar as prestações de contas dos candidatos e comitês financeiros de campanha, a fim de não permitir que algum eleito assumo efetivamente o cargo se realizou abusos em receitas ou despesas.

Também são processados os feitos contra quem realizou crimes dos mais variados, desde a falta à convocação para trabalhar como mesário até a chamada “boca-de-urna”.

2.5 MICROAMBIENTE

2.5.1 Público-alvo

O público-alvo, segundo Kotler (1998), é qualquer grupo que tenha interesse real, potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir seus objetivos. Sendo assim, público-alvo é o público em que a empresa possui seu foco principal, a quem a organização deseja atingir.

O público-alvo do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul é, em uma primeira análise, toda a sociedade gaúcha, que sofre os efeitos de todo e qualquer processo eleitoral. Os contribuintes, mesmo que não sejam eleitores, entrariam no grupo.

De forma mais aprofundada, o público-alvo poderia ser tido como o conjunto de eleitores, que precisam exercer regularmente o direito de votar e, eventualmente, ser votado. Esta é a garantia do Estado democrático de direito, tão defendido pela Constituição Federal.

2.5.2 Concorrência

A prestação dos serviços eleitorais é típica do Estado. Logo, não há qualquer concorrência no setor. O máximo a ser considerado é o paralelo que se pode traçar entre a Justiça Eleitoral gaúcha e a oriunda de outras Unidades da Federação. O contribuinte do Rio Grande do Sul não poderia escolher ser representado pela Justiça Eleitoral de Goiás, por exemplo, a menos que se mudasse para tal Estado. Entretanto, uma melhor contraprestação deste segmento de Justiça no território goiano poderia servir de referencial ao menos para a satisfação dos gaúchos para com a sua Justiça.

2.6 MACRO-AMBIENTE

Conceitua-se macroambiente como agentes maiores que afetam todo o microambiente empresarial, sobre os quais a empresa não possui poder. Neste aspecto, poderíamos considerar o aumento da cobrança de parte da sociedade em relação à contra-prestação dos órgãos

públicos, ao serviço que é oferecido em troca da alta carga tributária. Como esta carga tributária é crescente, a melhoria dos serviços também precisa evoluir constantemente.

Além disso, também temos o crescimento da população e, conseqüentemente, o aumento do número de eleitores como um ponto importante a ser levado em conta na análise do macroambiente. Por fim, também deve ser salientada a legislação eleitoral, que pode mudar o rumo do trabalho sem que a Justiça Eleitoral possa intervir.

2.7 COMUNICAÇÃO INTERNA EXISTENTE

A comunicação interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul pode ser dividida em dois segmentos: o formal e o informal. O primeiro, reflete as informações básicas e essenciais que devem ser adotadas pelos servidores no exercício de procedimentos técnicos específicos. Tratam-se de leis, regulamentos, ordens que precisam ser seguidas.

Já o segundo segmento se refere à formação do espírito de grupo, ao incentivo sempre necessário para que os colegas se conheçam, a fim de estimular uma maior motivação, um sentimento de maior valorização para o quadro em geral, principalmente para a significativa parcela que está lotada longe da sede, em Porto Alegre.

Formalmente, as informações são quase sempre repassadas via intranet. Alguns setores repassam dados e normas através de notas no mural de avisos da página principal. Outros, por sua vez, apenas lançam estas notas em suas páginas específicas. Há também aqueles que encaminham as informações pertinentes via e-mail.

Um contato mais pessoal praticamente não existe. Dados são repassados de forma presencial apenas em cursos e treinamentos ainda bastante raros, não atingindo a totalidade dos servidores. Telefonemas são dados apenas para salientar que alguma atividade está atrasada ou realizada com equívoco, nunca com informações “prévias”.

Nos últimos anos, um fórum foi formulado para que servidores pudessem tirar dúvidas junto à administração. A demora ou a falta de clareza absoluta em algumas respostas, entretanto, foi minando a participação do quadro ao longo do tempo.

Referente ao segundo segmento, o da comunicação interna informal, existe apenas o jornal eletrônico, denominado “1ª Via”, que também conta com pouca participação, principalmente por parte dos servidores do interior do Estado. A publicação se reporta quase sempre a atividades de quem já está lotado em Porto Alegre.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Para um correto entendimento das lacunas que ainda existem no âmbito da comunicação interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul e, posteriormente, para que este trabalho possa sugerir ações de melhoria ao já citado órgão, é imprescindível um bom embasamento teórico. Neste capítulo, são revisados os principais conceitos acerca do tema, desde o aspecto geral de comunicação ao específico do comprometimento gerado pela comunicação interna.

3.1 COMUNICAÇÃO

3.1.1 Definição de Comunicação

Cunha (1999, p.308) define comunicação através de sua raiz oriunda do latim. Ao traduzirmos *communis* ou *comunicare*, teremos: “pertencente a todos ou a muitos. Comungar, tornar comum, estar em relação e ação de”.

Também resgatando o termo em sua etimologia, Marques de Melo (1975, p. 14) lembra que “comunicação vem do latim *communis*, comum. O que introduz a idéia de comunhão, comunidade”.

Menezes (1973, p.147), por sua vez, acrescenta que o processo de comunicação poderia ser considerado como fundamento da vida social: “com efeito, num plano lógico de consideração dos fatos, o processo da comunicação humana poderia ser encarado como o fundamento da vida social e não o contrário, conquanto do ponto de vista da natureza ou da estrutura de tais fenômenos os dois se manifestam de forma nitidamente inseparáveis e, mais que isso, interdependente”.

Marques de Melo (*idem*, p.31), finalizando, ainda enfatiza a informação inserida em qualquer processo comunicativo: “Comunicação é o processo de transmissão e recuperação de informações”.

3.1.2 Elementos do Processo de Comunicação

Para perceber desenvolver políticas de comunicação eficazes é necessário analisar antes cada um dos elementos que fazem parte do processo de comunicação. Assim, fazem parte do processo de comunicação o emissor, um canal de transmissão, geralmente influenciado por ruídos, um receptor e ainda o feedback do receptor.

Segundo Nunes (2008), são elementos do processo comunicativo:

1. Emissor (ou fonte da mensagem da comunicação): representa quem pensa, codifica e envia a mensagem, ou seja, quem inicia o processo de comunicação. A codificação da mensagem pode ser feita transformando o pensamento que se pretende transmitir em palavras, gestos ou símbolos que sejam compreensíveis por quem recebe a mensagem.

2. Canal de transmissão da mensagem: faz a ligação entre o emissor e o receptor e representa o meio através do qual é transmitida a mensagem. Existe uma grande variedade de canais de transmissão, cada um deles com vantagens e inconvenientes: destacam-se o ar (no caso do emissor e receptor estarem frente a frente), o telefone, os meios eletrônicos e informáticos, os memorandos, a rádio, a televisão, entre outros.

3. Receptor da mensagem: representa quem recebe e decodifica a mensagem. Aqui é necessário ter em atenção que a decodificação da mensagem resulta naquilo que efetivamente o emissor pretendia enviar (por exemplo, em diferentes culturas, um mesmo gesto pode ter significados diferentes). Podem existir apenas um ou numerosos receptores para a mesma mensagem.

4. Ruídos: representam obstruções mais ou menos intensas ao processo de comunicação e podem ocorrer em qualquer uma das suas fases. Denominam-se ruídos internos se ocorrem durante as fases de codificação ou decodificação e externos se ocorrerem no canal de transmissão. Obviamente estes ruídos variam consoante o tipo de canal de transmissão utilizado e consoante as características do emissor e do(s) receptor(es), sendo, por isso, um dos critérios utilizados na escolha do canal de transmissão quer do tipo de codificação.

5. Retroinformação (feedback): representa a resposta do(s) receptor(es) ao emissor da mensagem e pode ser utilizada como uma medida do resultado da comunicação. Pode ou não ser transmitida pelo mesmo canal de transmissão.

3.1.3 Barreiras da comunicação

Barreiras são os problemas que interferem na comunicação, dificultando-a. Assim, segundo Kunsch (1997a) temos barreiras gerais ou comuns que podem ser de natureza:

- Mecânica ou física, que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados que podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por fatores físicos;

- Fisiológica, que diz respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala;

- Semântica, que são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados e;

- Psicológica, que são os preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

A autora (1997a p. 75) aponta quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional, a saber:

- Pessoais: as pessoas podem facilitar assim como dificultar as comunicações, dependendo da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos;

- Administrativas / burocráticas: decorrem da forma como as organizações atuam e processam suas informações;

- Excesso de informações: a sobrecarga de informações de toda a ordem nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos; e

- As comunicações incompletas e parciais: encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

3.2 COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* enfatiza os aspectos de comunicação, motivação, liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de recursos

humanos para se obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização deve preceder às demais estratégias organizacionais (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 71).

De acordo com os autores pode-se falar em duas orientações na gestão de pessoas: uma que enxerga as pessoas como recursos da organização, tratando as pessoas apenas enquanto fatores de produção, como números, qualificações e habilidades, pagos pelo preço certo. A este modelo os autores chamam de *hard*, baseado no calculável, no quantitativo. Ao contrário, o modelo *soft* baseia-se no desenvolvimento humano, entendendo as pessoas como a principal vantagem competitiva da organização, por meio do comprometimento, adaptabilidade e melhor qualidade. Aqui os empregados são vistos como ativos no processo produtivo, ou seja, são capazes de se desenvolver, ser confiáveis e colaborar. O esforço nessa ótica é de se criar compromisso via comunicação, motivação e liderança, o que resultaria em melhor desempenho econômico. Segundo os autores as duas faces (*hard e soft*) se encontram presentes em muitas organizações e por isso compatíveis.

No entanto, para que haja um envolvimento efetivamente dos funcionários não é necessário apenas a troca do termo funcionário por colaboradores ou parceiros, pois isso por si só não garante a mudança na direção desejada. A formação do comprometimento do colaborador ocorre em ambiente dinâmico, que exige freqüente atualização e enriquecimento da teoria e da prática relacionadas a esse construto, essencial para o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos que atendam aos anseios do capital e do trabalho.

Para Thayer (1976) a comunicação é vista como elemento vital no processo das funções administrativas, pois é por meio dela que em contato com o meio ambiente possibilita definir as condições de sua existência e a direção de seus movimentos. Mas, esta visão da organização inserida no sistema social apareceu no período de maior liberdade de expressão dentro das organizações, proposta por meio da visão mais humanística nas relações de trabalho.

A partir dos anos 60 e 70 os pesquisadores de administração passaram a conceber com maior atenção o planejamento do trabalho como um meio de aumentar a produtividade e satisfação dos empregados, a redução de absenteísmo e giro de mão-de-obra (MORGAN, 1996, p.24-25). De acordo com o autor, as organizações vistas como máquinas, a partir de um pensamento mecânico e racional, são associadas à origem de instrumento ou ferramenta.

De acordo com Morgan (1996, p.39), o modelo de gestão proposto pela administração científica apresenta uma disposição de cargos “precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica, através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente

definidas”, o que reflete a disposição dos organogramas até hoje. Aqui o objetivo da organização era enfatizar as tarefas, como função da produção padrão.

Visando corrigir as distorções advindas da aplicação de métodos precisos e científicos, aos quais os trabalhadores deveriam, forçosamente, se submeter, surge entre os teóricos da administração uma nova visão de como melhorar os processos administrativos a fim de humanizá-los. Daí surge o modelo de Relações Humanas que não prioriza a tarefa, e sim foca o trabalho em grupo e propõe, pela primeira vez, um modelo de comunicação que viabilizasse a ação conjunta de tarefas.

Elton Mayo, considerado o fundador desse modelo, prioriza as relações humanas e cooperativas como sendo a estratégia para evitar o conflito social. Barnard (1971, p. 9) enfatiza os grupos informais dentro da organização formal “como meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual”.

Kunsch (2003, p. 69), evidencia que: A dinâmica segundo a qual se coordenam os recursos humanos, materiais, financeiros, para atingir objetivos propostos desenvolve-se por meio de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo (idem).

A autora nos seus estudos enfatiza a importância da comunicação para a sobrevivência das organizações, pois é por meio dela que as organizações se comunicam com os diversos públicos de interesse, passando seus valores, missão, objetivos, entre outros.

Esse é um dos aspectos a ser considerado ao se falar nas comunicações organizacionais, mas outros também devem ser considerados como, por exemplo, a funcionalidade da mesma.

Segundo Thayer é preciso levar em conta “todos os fluxos – descendente, ascendente e lateral - de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização”(THAYER, 1976, p. 122).

Hall (1984) afirma que: as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas (idem).

Segundo Kunsch (1997a), é necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões

inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo (KUNSCH, 1997a, p.73).

De acordo com Redfield (1980), indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades [...] Por estar a comunicação relacionada com as intenções individuais, isoladamente ou em grupos, este assunto está impregnado de semântica, sociologia, psicologia e administração (REDFIELD, 1980, p.7).

3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Comunicação interna é um conjunto de atividades efetuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com seu trabalho para que se alcancem os objetivos organizacionais (RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, 1996, p. 32).

A informação e a comunicação interna encontram-se intimamente ligadas entre si. De um lado, compartilham o mesmo campo de aplicação e mesmo objetivo geral: adaptar a empresa às exigências atuais e futuras da mudança, transmitindo um mesmo discurso argumentativo (...) Por outro lado, os esforços de comunicação estão a pequenos procedimentos acompanhados de operações de comunicação interna, para sensibilizar o consentimento pessoal a fim de promover o consenso, explicando seus motivos, o de fazer compreensível e inteligível seus objetivos, integrando-os numa lógica global da organização (...) Seria aberrante difundir mensagens entre o seu pessoal sem levar em conta quais são suas representações é dizer tomar em conta a mediação cognitiva da comunicação (PIÑUEL RAIGADA, 1997, p. 98)

A comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (*endomarketing* e *marketing*) (...) Ela será fruto de um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não ocorrendo simplesmente de forma casuística na vida da organização. (...) A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (KUNSCH, 1997b, p. 128).

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser descobertos e acentuados mediante uma

atividade comunicacional participativa! A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (...) E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove a integração entre diferentes setores (...) A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas (KUNSCH, 1997a. p. 128).

3.4 TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Kreeps, *apud* Kunsch (2003) designa quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações: intrapessoal, interpessoal, de pequenos grupos e de multigrupos, ou seja, a comunicação intrapessoal é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação interpessoal se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação de grupos pequenos, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A comunicação de multigrupos existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados (KREEPS, *apud* KUNSCH, 2003, p. 81-82).

A comunicação nas organizações se dá por meios de redes formal e informal que atuam simultaneamente. A comunicação formal, deliberadamente estabelecida pelas organizações, será sempre suplantada pela chamada rede informal, que surge através das relações entre as pessoas e está orientada para além dos objetivos da organização, influenciada pelos interesses dos próprios indivíduos.

As redes são compreendidas como caminho pelo qual flui as mensagens nas organizações, classificadas como formal e informal e se caracterizam como fluxos descendente (cúpula – subalternos); ascendente (subalternos – cúpula); horizontal (entre pares – pessoas com posições hierárquicas equivalentes); transversal (diferentes áreas e pessoas passam a interagir) e o chamado fluxo circular - que abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais e tem conteúdo mais amplo (KUNSCH, 1997a).

Segundo Goldhaber *apud* Kunsch (1997a), a rede formal é constituída pelas manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático.

As comunicações formais e informais são necessárias numa empresa, pois algumas exigências podem ser melhores atendidas, por meio de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas.

A autora define comunicação formal como a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos, etc., expressando informes, ordens, comunicados (...). Trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações (KUNSCH, 1997a, p. 84).

De acordo com Kunsch (1997a) os fluxos mais citados dentro de uma organização são os descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular. São os que conduzem as mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções. A descendente ou vertical é a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes de uma organização.

Na comunicação ascendente as pessoas situadas na posição inferior da cultura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestão, pesquisa de clima e satisfação no trabalho, etc.

Comunicação lateral ou horizontal é a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Segundo Kunsch (1997a, p. 85), quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e desempenho organizacional.

Essa comunicação de acordo com Faria e Suassuna (1982, p. 120), permite “que o administrador alcance a coordenação de esforços, capaz de proporcionar a imprescindível sinergia, e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura”.

Para Gortari e Gutiérrez *apud* Kunsch, fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos” (GORTARI E GUTIÉRREZ, *apud* KUNSCH, p.85).

Para Kunsch (1997a) nas organizações orgânicas e flexíveis a tendência é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego das informações, pois nessas organizações é incentivado uma gestão mais participativa, criando condições para que as pessoas interajam em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais.

O fluxo circular, segundo Gortari e Gutiérrez *apud* Kunsch, “abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais, e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é o espelho da cultura organizacional e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação a comunicação se orienta no mesmo sentido, ou seja, uma empresa que estimula a participação de seus colaboradores contribuirá para a circulação das informações e para a implementação de canais de comunicação formais e informais que possibilitem o relacionamento entre vários segmentos da organização. A cultura empresarial tem sido impactada por vários motivos, dentre os quais se destaca o vigoroso e acelerado processo de globalização, sobretudo com as novas tecnologias e crescente número de fusões e aquisições que instrumentalizam novas formas de relacionamento.

- A área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar de gestão estratégica. Pois, se for apenas uma área de apoio para atender às necessidades de comunicação, executando tarefas e produzindo veículos comunicacionais, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva macro, empreendedora e em consonância com a missão, a visão e os valores organizacionais;

- Capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação e da equipe que conduzirá o processo. Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, sobre os campos das ciências da comunicação e, especificamente, sobre relações públicas e *marketing*, para inserir os aspectos institucionais e mercadológicos no plano estratégico da comunicação organizacional;

A implantação do modelo de comunicação deve ser calcada na cultura organizacional da instituição para que se possa obter eficácia, pois esse modelo direcionará a emissão de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, precisas e concisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelas pessoas que fazem parte da instituição. Para que isso ocorra a organização deve ajustar seu discurso, procurando estudar com cuidado as habilidades e a disposição das fontes e receptores, a natureza dos canais, complexidade/simplicidade dos conteúdos e a oportunidade e regularidade dos fluxos.

A elaboração de um plano estratégico de comunicação deve ser pensada a partir da tomada de decisão das autoridades da organização, após ouvir especialistas no assunto, profissionais de comunicação que atuam internamente e os vindos das empresas, assessorias e agências de comunicação que prestam serviços externos. E para que um plano assim obtenha os resultados desejados, é indispensável que haja a vontade política da alta administração (KUNSCH, 2003).

Por isso, faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação, conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus públicos, considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca de sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, a criação de valores, o cumprimento da missão, o estabelecimento da visão, a melhoria de desempenho etc.

De acordo com Kunsch (2003), o plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposição básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada. A autora afirma que partindo do pressuposto de que já existem uma vontade política e uma decisão da administração superior de fazer um plano estratégico de comunicação organizacional, deve ser levado em consideração três etapas fundamentais, quais sejam:

- Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico: nesta fase o objetivo é conhecer a organização para a qual será realizado o planejamento estratégico da comunicação: sua composição acionária, o que faz, sua missão, sua visão, seus valores, o ramo de atuação, capital, definição do negócio, análise do ambiente externo, setorial e externo, diagnóstico estratégico da comunicação estratégica, etc., incluído todos os dados gerais necessários para a sua identificação;

- Planejamento estratégico da comunicação organizacional: a área de comunicação precisa ter uma postura capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores. Para isso deve-se pensar e planejar estrategicamente a comunicação, levando em consideração: a definição da missão e dos valores da organização; estabelecimento de filosofias e políticas; determinação de objetivos e metas; esboço das estratégias gerais; relacionamento dos projetos e programas específicos e montagem do orçamento geral;

- Gestão estratégica de comunicação organizacional: essa fase tem a ver com a implementação do plano de comunicação.

Kunsch (2003) aponta as principais fases dessa última etapa, a saber: divulgação do plano, implementação, controle das ações e a avaliação dos resultados.

3.6 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR DE COMPROMETIMENTO

A administração estratégica de acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 131) “implica uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo do planejamento estratégico. A atitude é composta por três elementos: cognitivo, afetivo e comportamental.”

É preciso envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo (cognição). As pessoas precisam gostar do que fazem e conviver bem nas relações de trabalho, devendo o ambiente interno ser propício para isso (afetividade). Todos os participantes do processo têm de agir e executar o que foi planejado. O comportamento individual e o institucional são determinantes para o sucesso ou o fracasso da implantação de um plano estratégico de comunicação.

A comunicação é uma das variáveis que precedem o comprometimento dos funcionários. Ela é essencial para o bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, pois é por meio dela que uma organização se relaciona com o meio ambiente e suas partes.

O processo básico de toda a comunicação humana é o de atribuir sentido, significação ou qualidade de mensagem aos dados e fatos que se quer transmitir e esse processo ocorre no nível intrapessoal, dentro da pessoa, ou seja, a pessoa, ao receber a mensagem, percebe-a e interpreta-a.

Assim, neste nível, podemos estudar cuidadosamente quais são os fatores que podem atrapalhar a comunicação, pois é dentro das pessoas que realmente a comunicação se efetiva.

Isso nos leva a concluir que comunicação é diferente de receber informações, pois as informações precisam ser compreendidas e a partir daí gerar um *feedback*.

De acordo com Chang Junior (2001, p. 36) “o processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se pensa numa empresa como um conjunto de esforços humanos organizados, pois o resultado final não será alcançado por uma só das pessoas”. Todos os resultados alcançados pela empresa são devidos ao esforço de toda a equipe ou funcionários.

Movidos pela necessidade de compreender como as principais variáveis envolvidas na prática organizacional explicam o comportamento das pessoas frente ao trabalho, diversos pesquisadores estudam o comprometimento dos colaboradores para com os seus trabalhos, desde o início dos anos 80.

Assim, o comprometimento organizacional vem sendo conceituado com diferentes sentidos, entre os quais pode-se destacar:

- o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização;
- a identificação com objetivos, metas e valores da organização; e
- o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.

Rego e Souto (2004) defendem o modelo tridimensional que consiste na divisão do comprometimento em: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo, o que Meyer e Allen (1990) explicam, dizendo que: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

4 METODOLOGIA

O capítulo da metodologia descreve como o projeto foi realizado. Aconselha-se partir dos objetivos do projeto para definir que tipo de método é mais apropriado. Neste ponto, é bom distinguir entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a serem utilizadas (ROESCH, 2005, p. 125).

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia empregada no presente projeto de pesquisa é a de Levantamento, com delineamento Exploratório-descritivo. Os formulários de pesquisa contiveram perguntas com cinco alternativas cada, sendo que a primeira é sempre a mais benéfica para a instituição, enquanto a segunda traz o segundo conceito mais benéfico, e assim por diante. Foi utilizada a escala de Likert, com as alternativas recebendo a seguinte pontuação: A) 5; B) 4; C) 3 D) 2; e E) 1.

Todas as questões também contiveram campos para comentários livres (opcionais). Quando preenchidos, foram analisados de maneira Qualitativa / Interpretativa. De acordo com Santos (2000), em uma pesquisa qualitativa os dados necessitam ter um processo lógico secundário, por parte dos pesquisadores, para que estes possam fazer sentido. Para Fachin (2002) estes dados não são meros aspectos mensuráveis, estes também devem ser vistos como aspectos descritivos que devem ser profundamente analisados.

4.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRAGEM

A população-alvo foi o quadro funcional do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, com destaque sendo dado aos servidores lotados no interior do Estado, portanto, com um menor nível de contato em relação à sede, localizada em Porto Alegre. A amostragem foi de 100 funcionários / colaboradores da Justiça Eleitoral gaúcha.

A divisão ocorreu da seguinte forma: 50 servidores pertencem a zonas eleitorais localizadas no interior, sendo os outros 50 lotados na Secretaria do órgão, na Capital do Estado.

Um número maior de formulários lançados foi evitado em virtude do tempo que acabou se tornando exíguo, após a demora para a autorização para coleta (conforme relatado no item “limitações da pesquisa”). Caso houvesse um número maior que 100 questionários respondidos, a análise – principalmente referente a eventuais comentários livres – poderia restar bastante prejudicada.

Como foram respondidos 34 questionários ao todo (desconsiderando-se o formulário que não pôde ser aberto em virtude de falhas técnicas), em um universo de 600 possíveis entrevistados (número total de colaboradores do órgão, tanto em Porto Alegre quanto no interior do Estado, temos um desvio-padrão por volta de 1,0. Assim sendo, pode-se esperar, com 95% de confiança, que as médias verdadeiras tenham erro de 0,326 para mais ou para menos, na comparação com os valores apurados na pesquisa.

4.3 TÉCNICA DE COLETA

A técnica escolhida para a coleta de dados deste trabalho foi a de e-mail, visto que os servidores tenderiam a participar em maior quantidade se pudessem responder os questionários no próprio local de trabalho. Cabe frisar que a grande maioria dos computadores do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul não possui acesso à rede mundial de computadores – internet.

Foram enviados dois formulários de pesquisa, constantes dos Anexos VI-A e VI-B. Em princípio, cada uma das pesquisas poderia ser respondida em cerca de meia hora. Uma pesquisa mais longa poderia diminuir o nível de interesse dos colegas.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados das questões objetivas foi uma análise estatística simples e descritiva, com foco nos cálculos das médias das questões, e sua comparação nos dois instrumentos. A técnica para a análise dos dados colhidos pelas questões abertas (comentários opcionais) foi a de análise do conteúdo de maneira interpretativa, de forma bastante objetiva. Ainda, o fato de o pesquisador estar integrado na instituição, conhecendo, pois, a sua realidade de uma maneira mais aprofundada, obviamente não pôde ser deixado de lado, interferindo nas análises. A conduta “participante”, contudo, em nenhum momento gerou

preconceitos ou predisposições, tendo sido mantida uma conduta aberta para todas as respostas conferidas nos questionários, sem exceções.

O pesquisador é parte fundamental da pesquisa qualitativa. Ele deve, preliminarmente, despojar-se de preconceitos, predisposições, para assumir uma atitude aberta a todas as manifestações que observa, sem adiantar explicações nem conduzir-se pelas aparências imediatas, a fim de alcançar uma compreensão global dos fenômenos. Essa compreensão será alcançada com uma conduta participante que partilhe da cultura, das práticas, das percepções e experiências dos sujeitos da pesquisa, procurando compreender a significação social por eles atribuída ao mundo que os circunda e aos atos que realizam (...) (CHIZZOTTI, 2001, p.82).

Para cada pergunta, foram feitos três gráficos, sendo eles o primeiro deles o geral, com os demais representando sempre os grupos dos servidores que estão lotados nas Zonas Eleitorais do interior do Estado e a parcela dos colegas que desempenham suas atividades na Secretaria do órgão, em Porto Alegre. Os gráficos e as médias de cada grupo permitiram traçar inclusive certas discrepâncias entre os dois grupos.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 DADOS BRUTOS E ESTATÍSTICAS

Foram remetidos cem questionários aos colegas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Foram sorteados 50 servidores lotados na secretaria do órgão e outros 50 lotados nas Zonas Eleitorais do interior do Estado.

A taxa de retorno foi de 35%. Encaminharam respostas 35 colegas, sendo 17 do interior e 18 da Capital. Houve problema na abertura de um dos arquivos, tendo sido tentado, sem sucesso, o seu devido saneamento. Desta forma, foram considerados 17 formulários recebidos do interior e outros 17 originados em Porto Alegre, totalizando 34 questionários.

Alguns questionários não foram completamente respondidos. As respostas em branco simplesmente não foram consideradas nas médias, sendo as demais tidas como válidas.

Os dois formulários de pesquisa continham 27 perguntas com conteúdos semelhantes, divididas em 5 blocos. As diferenças estavam no ponto de vista do observador da comunicação interna. As perguntas foram adequadas de acordo com a lotação de cada grupo de servidores.

As exceções estavam na pergunta 17 do formulário enviado aos colegas do interior, que não foi repetida aos colegas de Porto Alegre, e na de número 24, encaminhada, por sua vez, somente aos servidores da Capital.

Com isso, na tabulação dos dados (Anexo VIII), houve o deslocamento das questões para que as colunas se referissem sempre aos mesmos conteúdos, independentemente do número da pergunta constante nos questionários.

Na tabulação, os números de 1 a 16 foram credenciados às questões de 1 a 16, iguais nos dois formulários. O número 17 conteve apenas as respostas da questão 17 do formulário preenchido pelos colegas do interior do Estado. Do 18 ao 24, as perguntas 18 a 24 do formulário preenchido pelos colegas do interior e as questões 17 a 23 do formulário disponibilizado aos servidores da capital. No número 25, a pergunta de número 24 do formulário dos colegas da capital. Já nos números 26 a 28, as questões de número 25 a 27 de ambos os questionários, sempre em ordem.

Na elaboração das perguntas, conforme já esclarecido, as alternativas foram disponibilizadas de acordo com a escala de Likert, totalizando cinco para cada questão (havia ainda espaços para observações adicionais, caso necessárias). Tais opções seguiam

rigorosamente a ordem da avaliação mais benéfica para a menos benéfica a respeito dos processos de comunicação interna da Justiça Eleitoral gaúcha.

Assim sendo, cada primeira alternativa assinalada concedeu cinco pontos; a segunda alternativa concedeu quatro pontos, e assim por diante, até a última opção, que somava apenas um ponto. A média máxima possível, portanto, era cinco, sendo a mínima a de um ponto.

No geral, a instituição foi avaliada com o grau de 3,212 no tocante aos seus processos de comunicação interna, ficando entre os conceitos “regular” e “bom”, bem mais próximo do primeiro (todas as médias estão no Anexo VII). As médias gerais dos grupos “Capital” e “Interior” foram extremamente semelhantes, com 3,21 e 3,224 pontos, respectivamente.

Em relação às questões que obtiveram as maiores médias, destaque para a de nº 13 (numeração observada em ambos os formulários e na tabulação), com 4,063 pontos. Somente esta ultrapassou a marca de quatro pontos.

Já as questões que foram avaliadas com menor média foram as de nº 5, 25, 26 e 27 (de ambos os formulários, com números 5, 26, 27 e 28 na tabulação), respectivamente com 2,406, 2,353, 2,343 e 1,333. Apenas estas quatro questões obtiveram graus inferiores a 2,5.

Ainda numa análise mais superficial, percebeu-se que a maior parte das questões obteve graus entre 3,01 e 3,5 pontos: 10, ou 37,03% do total. Após, tivemos 8 questões com graus entre 3,51 e 4 pontos (29,62%); 5 entre 2,51 e 3,0 pontos (18,51%); 3 entre 2,01 e 2,5 pontos (11,11%); 1 entre 4,1 e 4,5 pontos (3,7%); e 1 entre 1,01 e 1,5 ponto (3,7%).

Observando-se os grupos em separado, verificaram-se algumas distorções. Os servidores do interior atribuíram graus da seguinte forma: para 13 questões, ou 48,14% do total, entre 3,01 e 3,5 pontos; 6 questões com graus entre 2,51 e 3 pontos (22,22%); 4 entre 3,51 e 4,0 pontos (14,81%); 2 entre 4,01 e 4,5 pontos (7,40%); 1 entre 2,01 e 2,5 pontos (3,7%); e 1 entre 1,01 e 1,5 ponto (3,7%).

Já os colegas de Porto Alegre dividiram suas notas da maneira a seguir: 10 questões entre 3,51 e 4 pontos, ou 37,03% do total. Após, tivemos 6 questões com graus entre 2,51 e 3 pontos (22,22%); 5 entre 3,01 e 3,5 pontos (18,51%); 2 entre 4,01 e 4,5 pontos (7,4%); 2 entre 2,01 e 2,5 pontos (7,4%); 1 entre 1,5 e 2 pontos (3,7%); e 1 entre 1,01 e 1,5 ponto (3,7%).

Os colegas do interior do Estado atribuíram à questão 18 o seu maior grau, com 4,235 pontos. Já os servidores da Capital deram melhor nota na questão 7, com 4,117 pontos. Os dois grupos concordaram quanto à pior avaliação, constatada na pergunta de número 27 (28 na tabulação). “Interior” e “Capital” concederam graus 1,357 e 1,313, respectivamente.

Os conceitos atribuídos à gestão de comunicação interna da instituição são bem compartilhados entre os seus servidores, não importando, salvo em aspectos bem específicos,

a lotação dos mesmos. Em um primeiro momento, imaginava-se que o déficit originado pelas eventuais lacunas deixadas pela comunicação interna em vigor seria sentido com muito mais propriedade no interior do Estado, fato que foi derrubado pelas médias gerais. Os colegas do interior deram nota de 3,21, enquanto os de Porto Alegre conferiram grau geral de 3,2249. A análise das respostas conferidas à indagação de número 22 (para os colegas do interior, sendo 21 o número correspondente ao formulário enviado para os servidores da capital), no entanto, merece atenção especial.

Apenas 5 questões apresentaram divergências acima de 0,5 ponto considerando-se as médias aplicadas pelos servidores do interior e pelos da capital. A primeira destas divergências, a questão 5, é o grande destaque: os servidores de Porto Alegre conferiram grau 1,94 à visão que o órgão teria da comunicação como um processo estratégico. Os colegas que estão mais afastados da sede avaliaram a instituição de uma maneira melhor, dando 2,93 para a mesma indagação.

Foi realizado, ainda, o Teste T, de Student, para cada uma das questões dos formulários, considerado o estilo unicaudal e o Tipo 2 (variâncias desiguais para duas amostras). Teste T é utilizado para inferências que precisam ser feitas tendo como base a variância da amostra e a variância na população em geral (desconhecida). Os resultados são apresentados no Anexo VII deste trabalho.

5.2 DISCUSSÕES ACERCA DOS DADOS COLETADOS

Serão apresentados os blocos de perguntas, com breves explicações a respeito dos objetivos e com análise dos principais resultados observados. Para os gráficos, as primeiras alternativas geram a pontuação 5, enquanto a segunda concede o grau 4, e assim por diante.

Cada pergunta traz sempre três gráficos. O primeiro, de nome “geral”, é para a soma de todas as respostas obtidas. O segundo, de nome “Grupo 1”, é somente a soma das respostas dos servidores lotados no interior do Estado, com o “Grupo 2” sendo equivalente à parcela dos colegas que trabalham na Secretaria do órgão, em Porto Alegre. Há ainda uma tabela das médias para cada uma das questões e a apresentação dos comentários livres mais importantes.

5.2.1 Bloco A

No primeiro bloco de perguntas, denominado “percepções de comunicação”, o objetivo era avaliar de uma maneira mais ampla os processos de comunicação interna implementados

pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Seis indagações foram formuladas, com os seguintes resultados:

a) Conceito para a comunicação interna

1 – Que conceito você atribui, em termos gerais, para a comunicação interna do TRE?
 Excelente Muito bom Bom Regular Péssimo

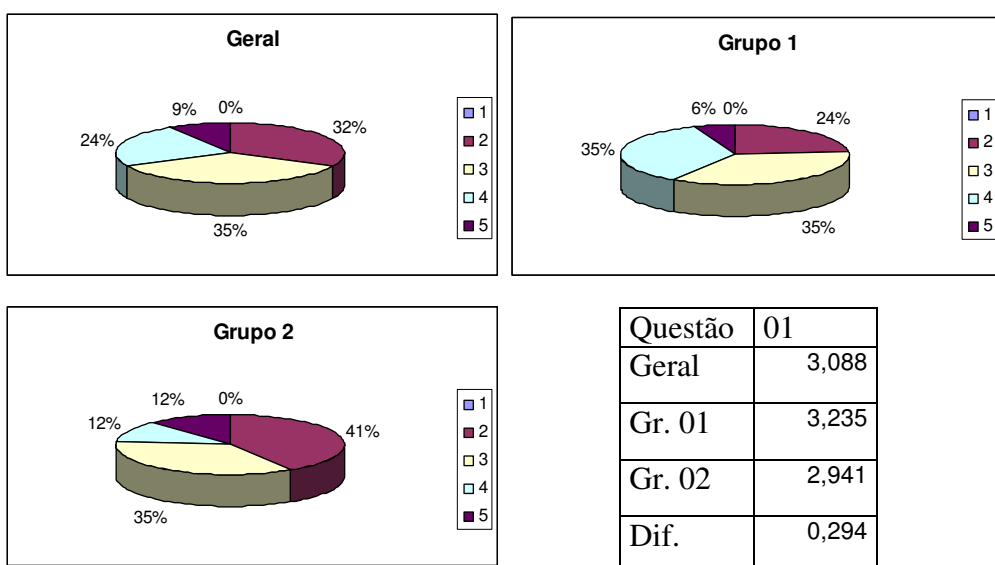


Gráfico 1 - Gráficos Questão 1 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

O Tribunal dispõe de diversas ferramentas para a comunicação interna (intranet, e-mail, fóruns, sistema de mensagem síncrona, etc.), mas não explora a sua utilização de uma maneira adequada que traga ganhos para a comunicação interna.

Institucionalmente, vemos basicamente o clipping diário. As demais iniciativas são bastante tímidas ou desorganizadas, ficando por conta das secretarias e seções, que, aparentemente sem orientação, usam excessivamente o jargão profissional, desconsiderando que a leitura é feita em grande parte por leigos (juridiquês, administrativano, contabilês e outros idiomas).

Como muitos dizem, o TRE é constituído por “feudos” independentes, que somente se comunicam quando absolutamente necessário.

b) Recuperação de informações

2 – No TRE, o quanto nossos processos de comunicação permitem fácil acesso aos servidores e fácil recuperação de informações?

() MUITÍSSIMO () Muito () Em termos () Pouco () Muito pouco

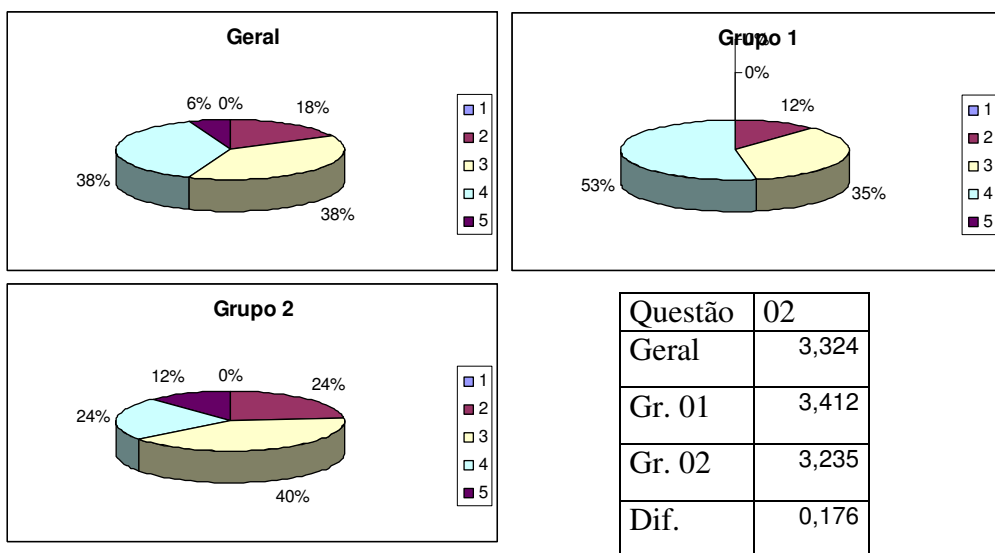


Gráfico 2 - Gráficos Questão 2 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

A comunicação depende quase que absolutamente da intranet.

As pesquisas do IBASE são muito ineficientes, sem uso de booleanas e critérios avançados de pesquisa. Sem uma indexação adequada, a sensação de quem busca uma informação objetiva, sem saber quem é o “proprietário” dela é muito penosa. Por telefone, se não conheces este “proprietário” da informação, vira o labirinto de *Knossos*.

Apesar das ferramentas serem excelentes, o sistema de busca é péssimo. Não se consegue as informações desejadas, ou são muitas as informações que aparece e a gente acaba desistindo de usar essa ferramenta. Também vale dizer que muitas comunicações são realizadas apontando um local para, se quisermos, aprofundar a leitura. Contudo, elas poderiam facilitar essa interação colocando o link disponível na própria mensagem postada na página da intranet.

c) Endomarketing

3 – “A comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (*endomarketing* e *marketing*) (...) Ela será fruto de um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não ocorrendo

simplesmente de forma casuística na vida da organização. (...) A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (KUNSCH, 1997b, p. 128).

Considere endomarketing como sendo, basicamente, “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares” (BRUM, 1994). O quanto isto se aplica aos processos de comunicação interna no TRE?

() Totalmente () Muito () Em média, de forma regular () Pouco () Muito pouco ou mesmo nunca

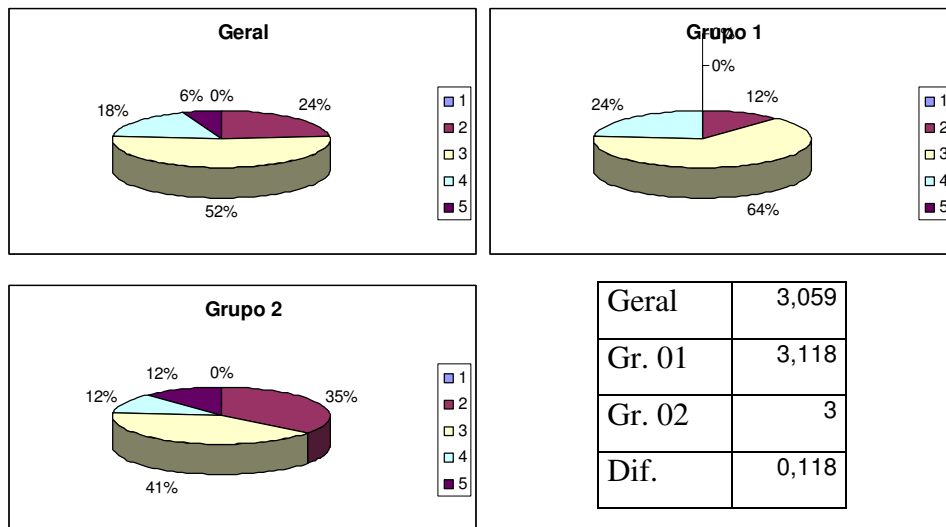


Gráfico 3 - Gráficos Questão 3 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

Também considero que o TRE-RS preocupa-se SOMENTE em vender sua imagem ao cliente externo.

O TRE tem uma dificuldade de aparecer como uma instituição para seus funcionários. Não existe um programa da Direção que seja claro esse endomarketing. Com exceção de alguns setores, em especial a ASPLAN e algumas ações da SGP, o TRE pouco se promove aos seus funcionários.

Acho muito importante termos um conjunto de ações voltadas para o público interno, no sentido de vender a imagem da própria instituição. Isso gera reflexos interna e também externamente, visto que o próprio público interno do TRE entenderia melhor a sua importância e relação com a sociedade.

d) Redes formais e informais

4 - Os processos de comunicação interna abrem espaço para o desenvolvimento das redes informais na organização, além das formais, havendo um incentivo à interação entre pessoas e grupos. No TRE, na comunicação interna, podemos dizer que isto ocorre:

() Sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca

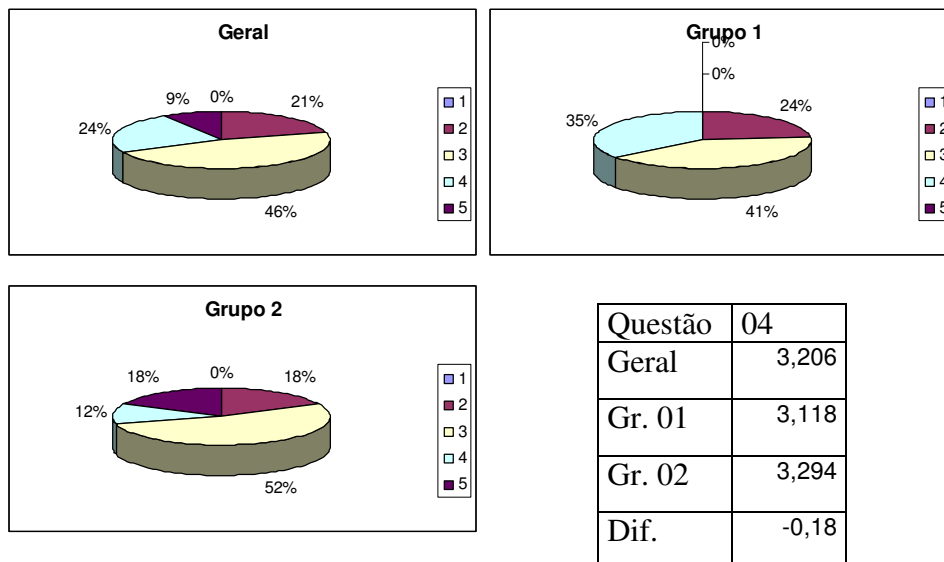


Gráfico 4 - Gráficos Questão 4 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

Acredito que há grupos intersetoriais no TRE que acabam proporcionando uma boa integração. Esta prática deve ser cada vez mais incentivada.

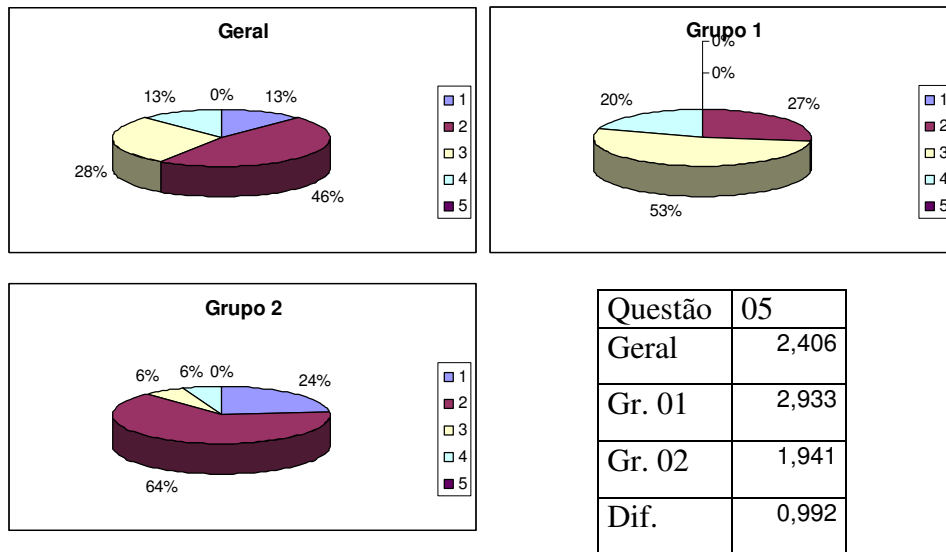
O diálogo e a exposição de idéias não é o forte no Tribunal, mesmo em se tratando de setores como a Gestão de Pessoas. A integração está baseada em diálogos, mas muitas vezes as idéias são impostas de cima para baixo, sem muita margem para discussão – o que, a meu ver, dificulta a integração.

A única iniciativa que conheço nesta área refere-se à implantação do Pandion. Nos demais casos, não há incentivo explícito ou implícito à interação. A comunicação é verticalizada.

e) Comunicação e tomada de decisão

5 – No TRE, a comunicação é vista como processo estratégico, auxiliando efetivamente nos processos de tomada de decisão?

() Sim, sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca



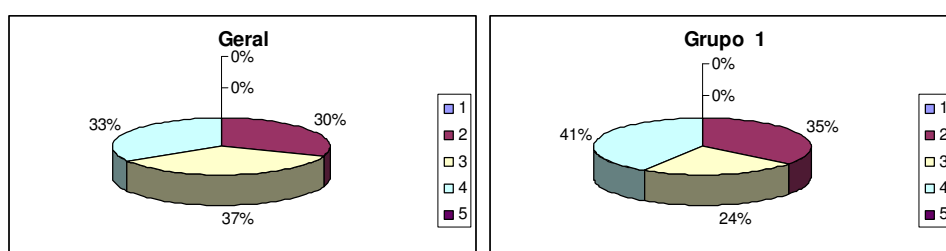
Comentário opcional registrado pelos colegas:

Como organização, não é tomada a opinião do interior, a rotina diferenciada que ocorre em cidades muito pequenas, sem qualquer infra-estrutura.

f) Comunicação e valores da cultura

6 – No TRE, a comunicação interna parece refletir os valores principais da cultura da instituição?

() Sim, sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca



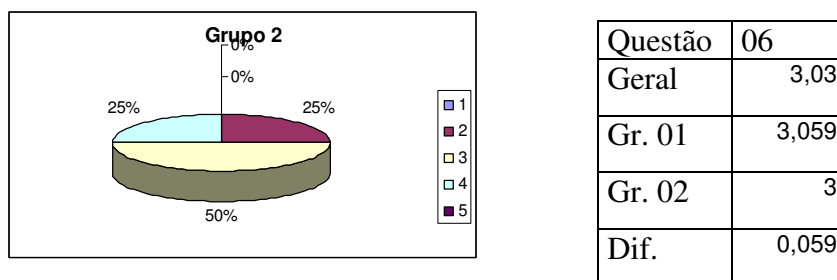


Gráfico 6 - Gráficos Questão 6 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado que mais chamou a atenção, neste segmento, está relacionado à questão de número cinco, cuja divergência retratada entre os grupos de servidores do interior e da capital já foi retratada no item anterior. Agora, cabe ressaltar que ambos os grupos mostraram-se descontentes. A média geral de 2,406 deixa a instituição com um conceito entre ruim e regular, mais próximo do primeiro, no tocante à colocação da comunicação interna como um objetivo estratégico. Conforme visto por Kunsch (2003), este foco na comunicação interna como parte integrante do PE é vital para a eficiência e eficácia de um órgão.

Não obstante, a questão seguinte, a de número seis, também traz um resultado um tanto quanto alarmante. A média geral de 3,030 deixa claro que a cultura da organização não está implícita da maneira ideal nos seus processos de comunicação. Há relatos de que o órgão muito pouco promove a sua imagem perante o público interno, desperdiçando uma excepcional oportunidade de fomentar um maior comprometimento do seu quadro funcional - circunstância da mais alta importância, ainda conforme a referida autora.

Segundo os relatos obtidos através de comentários livres dos colegas, é nítida a falta de uma coordenação entre as ações promovidas. Alguns setores da instituição são vistos com um melhor conceito, em detrimento de outros.

5.2.2 Bloco B

No segundo bloco de perguntas, denominado “elementos da comunicação e possíveis barreiras”, o objetivo era avaliar a estrutura da comunicação interna implementada pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul e os possíveis fatores que levariam a déficits neste aspecto. Seis indagações foram formuladas, com os seguintes resultados:

a) Aparato tecnológico

7 – As condições dos aparelhos e da tecnologia utilizada interferem negativamente na comunicação interna no TRE?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes () Interferem sempre

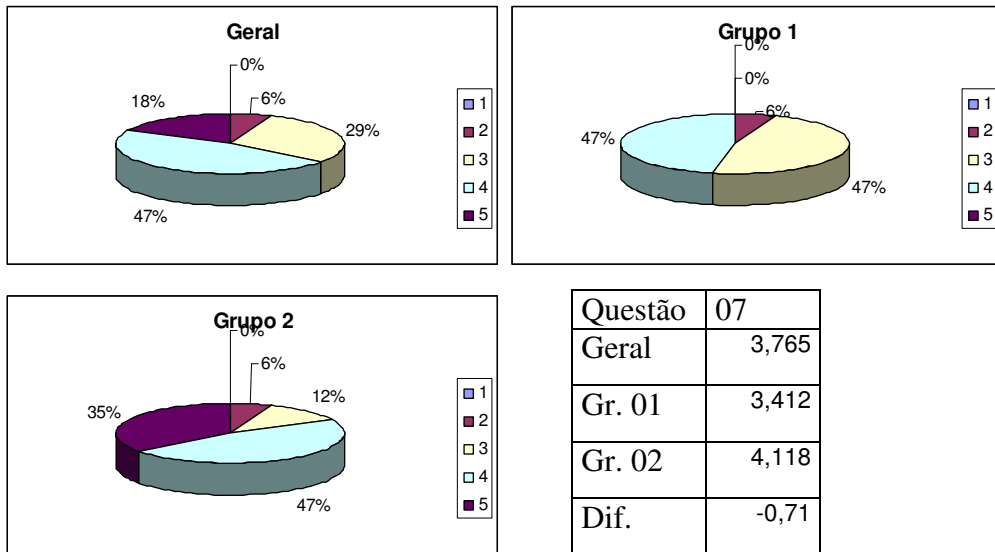


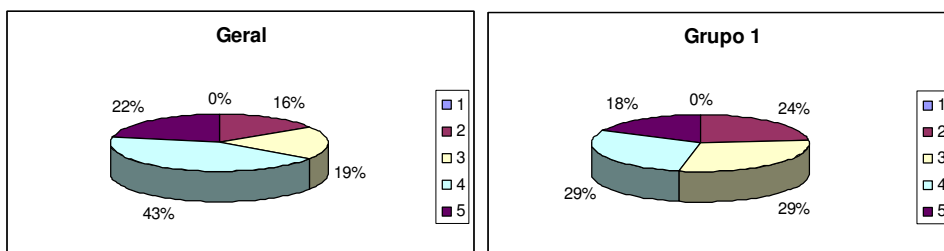
Gráfico 7 - Gráficos Questão 7 (da Tabulação do Anexo VIII)

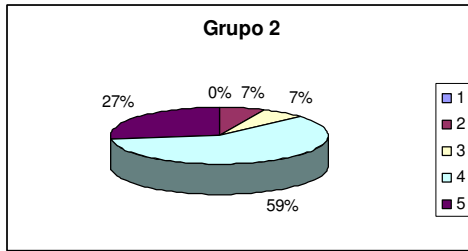
Fonte: dados da pesquisa.

b) Linguagem

8 – A linguagem utilizada nas comunicações no âmbito do TRE interfere negativamente na comunicação interna no TRE?

() Nunca interfere () Interfere poucas vezes () Interfere, em média () Interfere muitas vezes () Interfere sempre





Questão	08
Geral	3,719
Gr. 01	3,412
Gr. 02	4,067
Dif.	-0,65

Gráfico 8 - Gráficos Questão 8 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

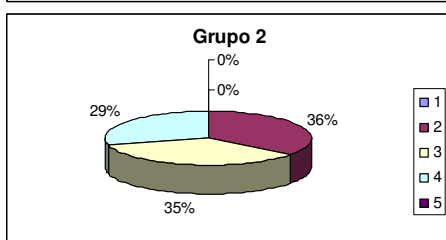
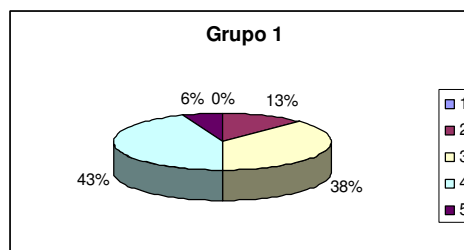
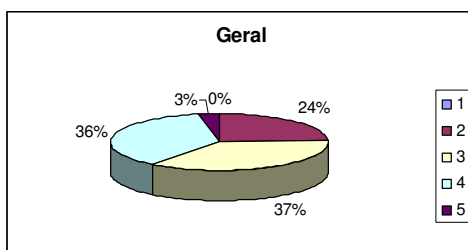
Comentário opcional registrado pelos colegas:

Se estiver falando das comunicações utilizadas pelas Unidades, sim interferem, pois, em muitos casos essas comunicações não são bem elaboradas e são cheias de referências que fazem com que a tenhamos dificuldade de entender. Por exemplo, uma comunicação da CRE que diz que temos que realizar uma coisa que está referida em outra. Façam uma coisa que está contida no artigo tal, da lei ????, que se baseia no artigo outro, que por sua vez tem início no artigo tal da lei tal. Ou seja, não anunciam diretamente o que se deva fazer, remetendo a várias fontes que temos que pesquisar. As pessoas que postam as informações mereciam um treinamento adequado para enviar essas comunicações.

c) Processos burocráticos e comunicação

9 – Os processos administrativos / burocráticos, no TRE, interferem negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes () Interferem sempre



Questão	09
Geral	3,183
Gr. 01	3,438
Gr. 02	2,941
Dif.	0,496

Gráfico 9 - Gráficos Questão 9 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentário opcional registrado pelos colegas:

Acredito que, usuários habituais das tecnologias disponíveis no mercado, que somos, poderíamos estudar uma forma de otimizar a produção, tornando mais independentes e menos burocráticos os passos que devem ser percorridos como meios para se chegar a um final satisfatório. Uma das maneiras práticas e econômicas é a digitalização de documentos, excluindo-se o uso do papel e dos arquivos físicos para documentos de ordem pessoal dos diversos servidores da casa.

d) Diferentes perfis e comportamentos individuais

10 – Os diferentes perfis e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, no TRE, interferem negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes () Interferem sempre

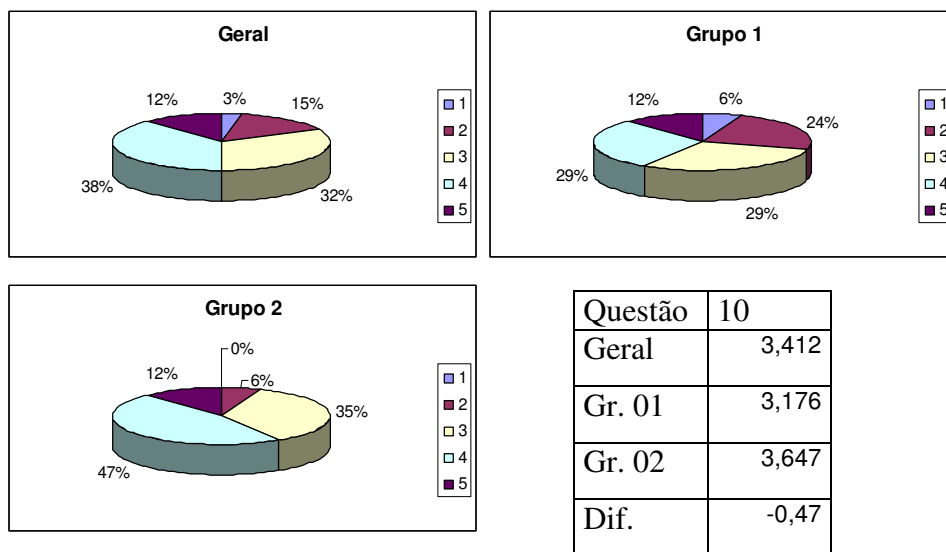


Gráfico 10 - Gráficos Questão 10 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentário opcional registrado pelos colegas:

Aproveito para comentar que a maior barreira que identifico, não contemplada na pesquisa, é o clima organizacional. Medo de exposição, disputa por poder e cargos, recompensas e punições devidas a questões pessoais / subjetivas: tudo isso acaba criando muito ruído.

e) Volume de trabalho

11 – O excesso ou sobrecarga de informações, na comunicação interna no TRE, interfere negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes () Interferem sempre

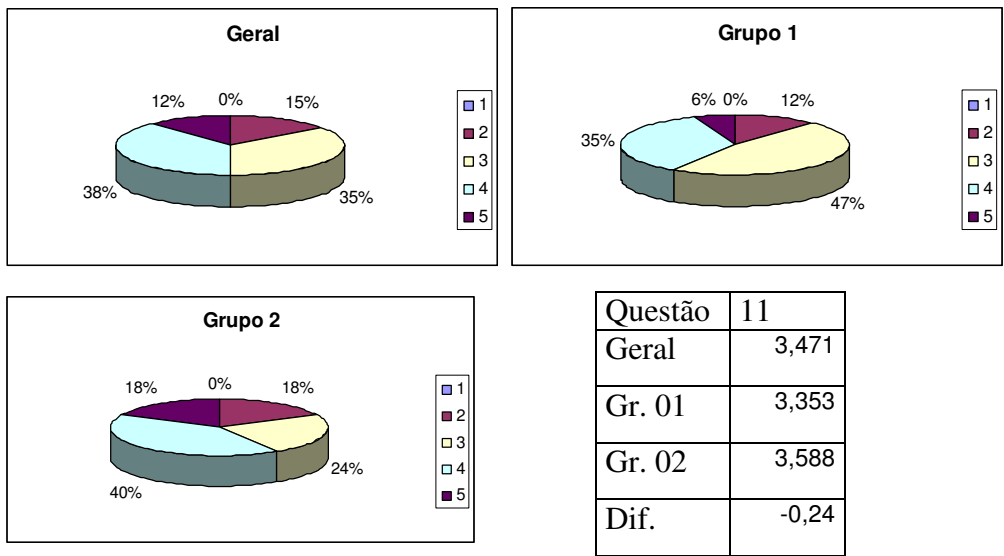


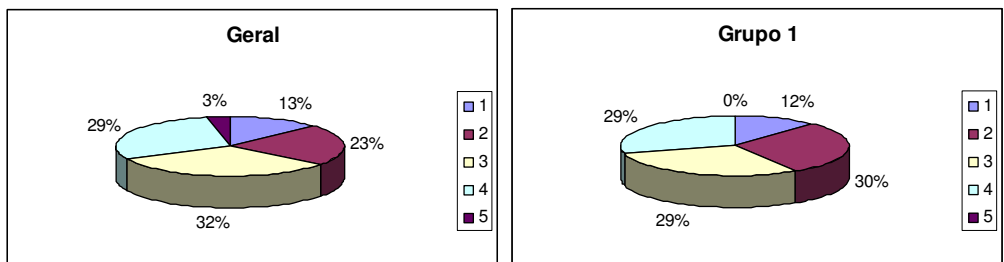
Gráfico 11 - Gráficos Questão 11 (da Tabulação do Anexo VIII)

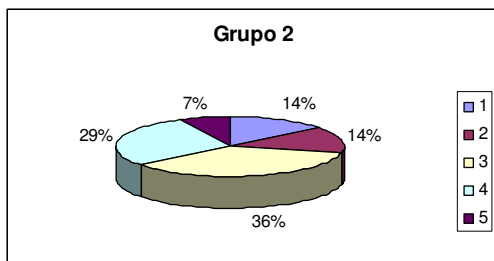
Fonte: dados da pesquisa.

f) Comunicações incompletas

12 – As comunicações incompletas e parciais – encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas – interferem negativamente na comunicação interna no TRE?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes () Interferem sempre





Questão	12
Geral	2,871
Gr. 01	2,765
Gr. 02	3
Dif.	-0,24

Gráfico 12 - Gráficos Questão 12 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

O que mais interfere é a presunção de que tudo está claro, por parte do emissor, e a fragmentação das informações. Há que buscar sempre consolidá-las.. Quando a quantidade é grande, o que mata é esta fragmentação, pois a recuperação da informação para tirar dúvidas depende, antes de mais nada, da capacidade de encontrá-las e depois juntar todos os retalhos para fazer uma colcha. Por outro lado, péssimos hábitos burocráticos como emitir uma informação citando números de leis e de artigos, sem citar seu conteúdo nem como pé de página, partem do pressuposto de que todos têm as leis e resoluções na ponta da língua, ou todo o tempo do mundo para pesquisar. Pensando em termos de horas-homem, se o emissor perde 5 minutos para transcrever um trecho de lei a que se refere, a instituição ganha horas de trabalho pelos receptores não terem que ficar pesquisando para entender a mensagem, e poupa muitos mal-entendidos.

Isto se dá provavelmente, por que não se tem um protocolo, ou melhor uma padronização das informações disponíveis. É claro que há setores onde esta informação vem bem formatada, no entanto há outros que não possuem esta prática., prejudicando, assim, a comunicação.

Através dos dados coletados, pode-se afirmar que os servidores da Justiça Eleitoral gaúcha estão bastante satisfeitos com as tecnologias disponíveis. Na visão do grupo que desempenha as suas atividades no interior, uma das principais barreiras existentes ocorreria na transmissão de informações incompletas ou fragmentadas pela instituição.

A utilização da tecnologia é que parece necessitar uma readequação, principalmente no que diz respeito ao incentivo para que todos os seus servidores aprendam e se comuniquem mais efetivamente através dos recursos disponíveis. Todas as ações de comunicação, conforme Kunsch (1997b) precisam ser bem pensadas, não ocorrendo apenas de forma casuística.

5.2.3 Bloco C

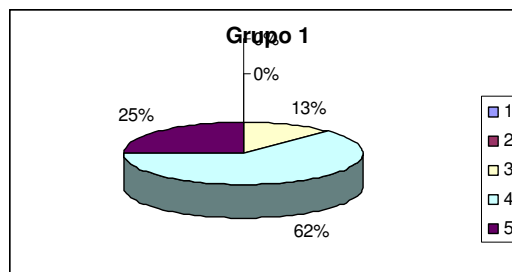
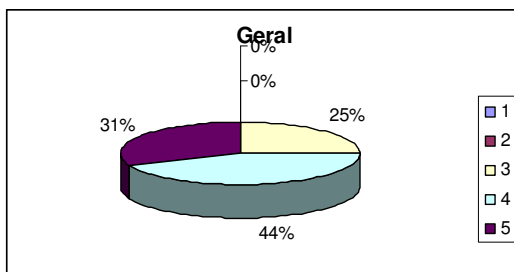
No terceiro bloco, denominado “impactos diretos no trabalho”, o objetivo era observar as implicações das eventuais lacunas deixadas em aberto na estrutura de comunicação interna do órgão estudado. Neste segmento, os dois grupos receberam questionamentos com conteúdos semelhantes, mas com uma visão diferenciada. Enquanto o grupo de servidores do interior foi perguntado quanto aos problemas que enfrentavam nas suas tarefas, os colegas de Porto Alegre foram instigados a partilhar a visão que possuem dos eventuais problemas enfrentados pela parcela anteriormente citada dos funcionários da casa.

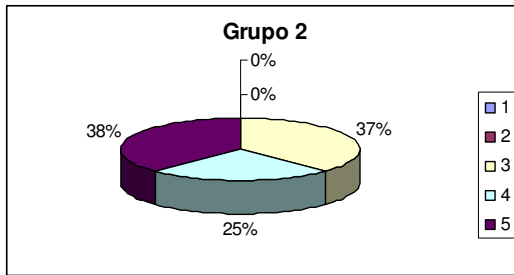
A motivação se dá em virtude de as eventuais lacunas na comunicação interna serem mais flagrantes nas Zonas Eleitorais localizadas no interior do Estado, tanto pela distância maior no tocante à sede do órgão quanto à dependência que os servidores do interior têm em relação à Secretaria (atividades mais abrangentes, que demandam uma troca mais constante de informações técnicas). As três questões formuladas tiveram as seguintes respostas:

a) *Impacto no trabalho*

13 - Você já deixou de realizar ou realizou com atraso alguma atividade obrigatória por não ter sido informado sobre a sua necessidade ou a data de sua execução?
 Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

13 - Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, já deixaram de realizar ou realizaram com atraso alguma atividade obrigatória por não terem sido informados sobre a sua necessidade ou a data de sua execução?
 Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre





Questão	13
Geral	4,063
Gr. 01	4,125
Gr. 02	4
Dif.	0,125

Gráfico 13 - Gráficos Questão 13 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

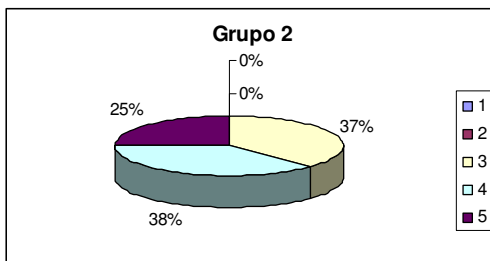
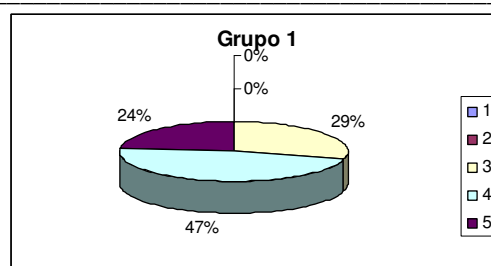
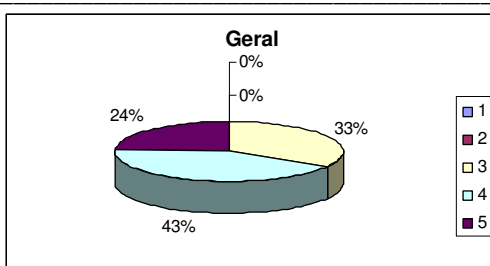
b) Erros por problemas na comunicação

14 - Você já cometeu algum erro em alguma atividade obrigatória por não ter sido informado adequadamente sobre como proceder?

() Nunca () Raramente () Com certa frequência () Quase sempre () Sempre

14 - Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, já realizaram com erro alguma atividade obrigatória por não terem sido informados sobre a sua necessidade ou a data de sua execução?

() Nunca () Raramente () Com certa frequência () Quase sempre () Sempre



Questão	14
Geral	3,889
Gr. 01	3,941
Gr. 02	3,875
Dif.	0,066

Gráfico 14 - Gráficos Questão 14 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

Acredito que isto ocorra em função de falhas na comunicação. Mas não ocorre frequentemente. Resolver problemas como esse, é um bom desafio para a instituição.

c) Não-realização pela não-informação

15 - Você já deixou de realizar alguma atividade opcional (ex.: descarte de materiais) por não saber exatamente como proceder?

() Nunca () Raramente () Com certa frequência () Quase sempre () Sempre

15 – Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, já deixaram de realizar alguma atividade opcional (ex. descarte de materiais) por não saberem exatamente como proceder?

() Nunca () Raramente () Com certa frequência () Quase sempre () Sempre

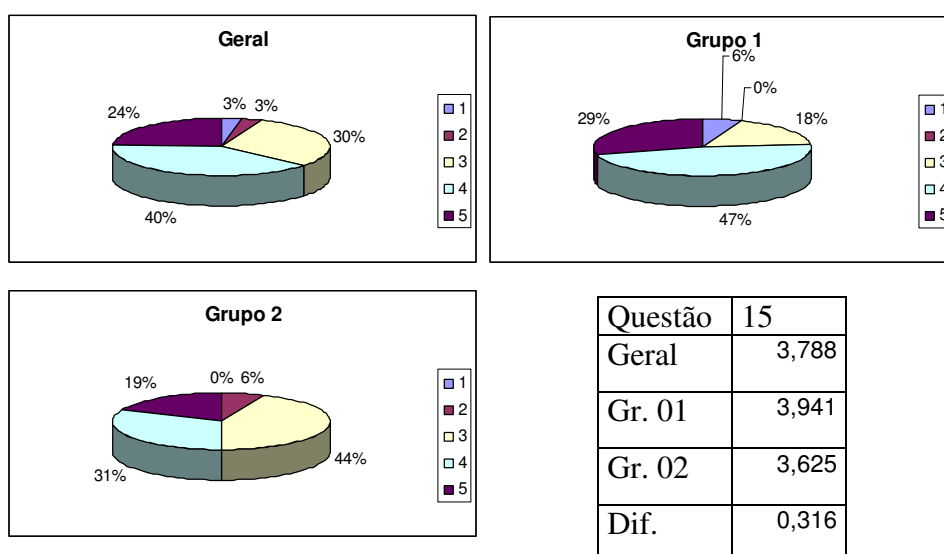


Gráfico 15 - Gráficos Questão 15 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

No Bloco “C”, as perguntas foram voltadas ao efeito que teria a eventual lacuna existente na comunicação interna do TRE/RS. Nestas questões, quanto maior o grau, menor seria o prejuízo ao trabalho dos servidores.

Todas as médias ficaram entre 3,625 e 4,115, mais próximas do “bom”. Nota-se que o efeito prejudicial é um pouco maior nas atividades consideradas opcionais (questão 15). Entende-se que os servidores possuem um natural maior interesse em cumprir com suas obrigações, deixando de realizar apenas algumas tarefas “eletivas” quando existe a falta de informações pertinentes. Parece necessária uma visão que gere comprometimento, de acordo com o pensamento de Fleury e Fleury (1997) acerca do modelo *soft*.

Tal fato pode até mesmo não acarretar em erros diretos no trabalho que precisa obrigatoriamente ser executado, mas impede a instituição de alcançar objetivos maiores, de

oferecer talvez um “algo a mais” ao seu público-alvo. Esta intenção, aliás, está bem evidente na missão e na visão do TRE/RS.

5.2.4 Bloco D

No quarto e penúltimo bloco de indagações, os servidores da Justiça Eleitoral gaúcha foram instigados a refletir acerca do acesso à informação que possuem no seu ambiente de trabalho. Bem como no bloco anterior, as questões, apesar do conteúdo semelhante, começaram com enfoques diferentes para os grupos que estão lotados no interior do Estado e em Porto Alegre, objetivando aferir especificamente a situação vivenciada pelos colegas que estão mais distante da sede e a visão que os servidores da capital possuem sobre as eventuais dificuldades enfrentadas pelos primeiros.

A questão de número 17, conforme ressaltado no item anterior, foi lançada somente nos questionários dos servidores lotados no interior. Portanto, a partir deste momento, nesta análise, haverá uma discordância entre a numeração dos dois questionários, circunstância que será corrigida novamente apenas a partir da questão de número 24 feita exclusivamente aos colegas que desempenham suas atividades em Porto Alegre (questão 25 da tabulação).

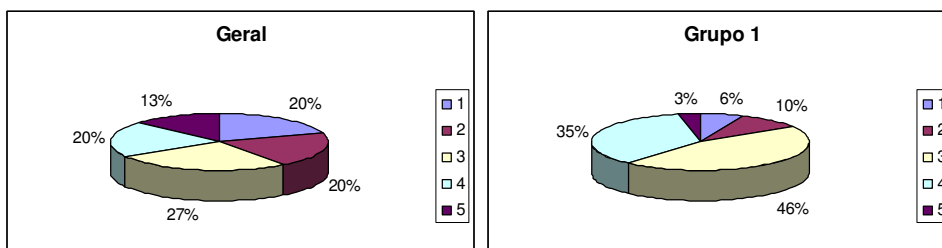
a) Solicitação de informações a colegas

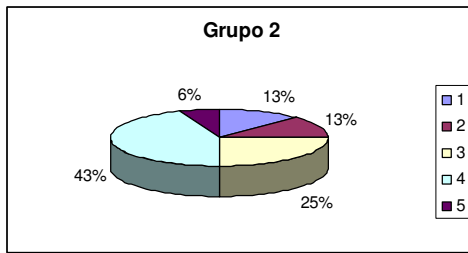
16 - Você prefere pedir informações a colegas de outras zonas eleitorais a questionar a secretaria:

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

16 – Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, preferem pedir informações a colegas de outras zonas eleitorais do interior a questionar a secretaria:

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre





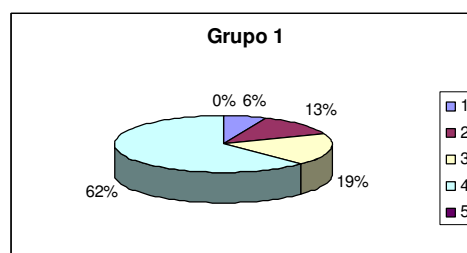
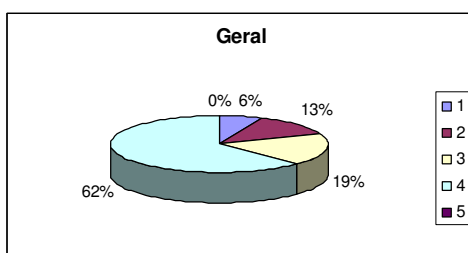
Questão	16
Geral	3,194
Gr. 01	3,188
Gr. 02	3,2
Dif.	-0,01

Gráfico 16 - Gráficos Questão 16 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

b) Contato com a Secretaria por telefone

- 17 - Quando preciso ligar para a secretaria para saber como proceder, penso que:
- () Jamais ligo porque sequer preciso de informações, já que os procedimentos são muito bem divulgados com a devida antecedência.
- () É algo normal, pois a secretaria não tem como adivinhar quais são as minhas dúvidas e também não tenho como saber a melhor maneira de executar todos os procedimentos.
- () A secretaria não tem como adivinhar quais são as minhas dúvidas, mas me sinto mal por não saber determinado procedimento.
- () Não deveria acontecer, pois quando isso acontece é porque a secretaria não repassou devidamente as informações necessárias ao procedimento.
- () Jamais ligo porque, além de ser obrigação da secretaria repassar as devidas informações, os colegas não costumam dirimir as dúvidas satisfatoriamente.



Questão	17
Geral	3,375
Gr. 01	3,375
Gr. 02	
Dif.	

Gráfico 17 - Gráficos Questão 17 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentário opcional registrado pelos colegas:

Este “sentir-se mal” em geral é reflexo da atitude de alguns colegas, que parecem acreditar que todos têm a capacidade de decorar todos os procedimentos de todos os setores. A expectativa de ser atendido por um colega desses é que angustia. Aos poucos vamos conhecendo as pessoas e pedindo para ser atendido pela “pessoa certa”.

c) Atendimento por parte da Secretaria

18 - Quando ligo para a secretaria em busca de informações específicas acerca de procedimentos:

() Sou bem atendido e recebo rapidamente informações corretas sobre como proceder.

() Sou bem atendido e recebo rapidamente informações, mas as mesmas não resolvem plenamente a minha dúvida.

() Sou bem atendido e recebo informações que resolvem plenamente a minha dúvida, mas com uma demora prejudicial para o ato que preciso praticar.

() Sou bem atendido, mas recebo informações que não me deixam plenamente satisfeito e com um tempo de retorno acima do ideal.

() Não me sinto bem atendido (não me sinto incentivado a seguir ligando para tirar outras eventuais dúvidas).

17 - Quando o servidor lotado nas zonas eleitorais, principalmente o oriundo do interior do Estado, liga para a secretaria em busca de informações específicas acerca de procedimentos (de uma maneira geral, não somente nas ligações específicas recebidas pelo seu setor):

() É bem atendido e recebe rapidamente informações corretas sobre como proceder.

() É bem atendido e recebe rapidamente informações, mas as mesmas não resolvem plenamente a sua dúvida.

() É bem atendido e recebe informações que resolvem plenamente a sua dúvida, mas com uma demora prejudicial para o ato que precisa praticar.

() É bem atendido, mas recebe informações que não o deixam plenamente satisfeito e com um tempo de retorno acima do ideal.

() Não se sinto bem atendido (não se sente incentivado a seguir ligando para tirar outras eventuais dúvidas).

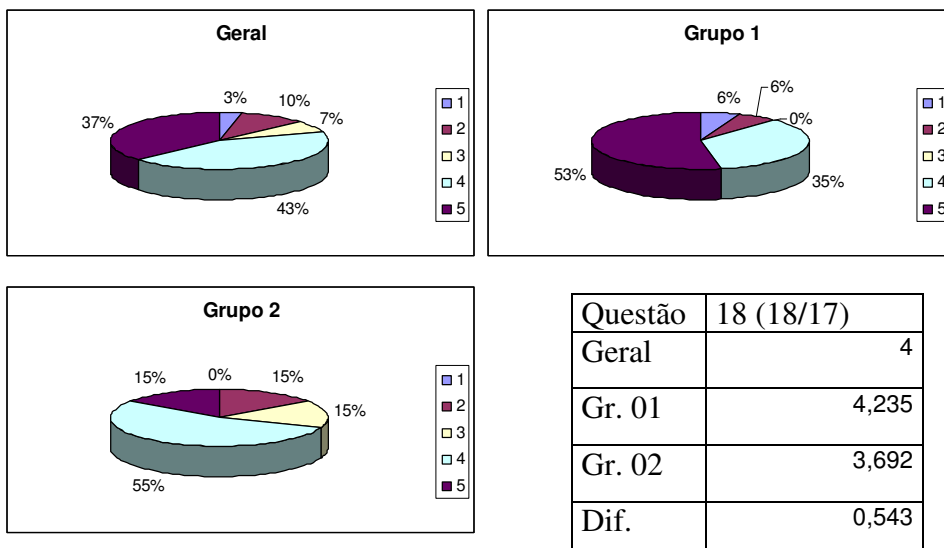


Gráfico 18 - Gráficos Questão 18 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentário opcional registrado pelos colegas:

Em alguns momentos existem colegas nas Secretarias que atendem ao telefone e não sabem repassar as informações que desejamos, e, por isso passamos a nos comunicar com pessoas de outros cartórios que tem alguma informação ou já passou por situação semelhante.

d) Seções vinculadas à Secretaria

19 - As seções vinculadas à secretaria do TRE-RS em relação às zonas eleitorais:

() Informam adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados, sem exceções.

() Informam quase sempre adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados.

() Muitas vezes deixam de informar adequadamente sobre os procedimentos que devem ser realizados.

() Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários.

() Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários e sequer se colocam à disposição para tirar eventuais dúvidas.

18 - As seções vinculadas à secretaria do TRE-RS em relação às zonas eleitorais:

() Informam adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados, sem exceções.

() Informam quase sempre adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados.

() Muitas vezes deixam de informar adequadamente sobre os procedimentos que devem ser realizados.

() Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários.

() Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários e sequer se colocam à disposição para tirar eventuais dúvidas.

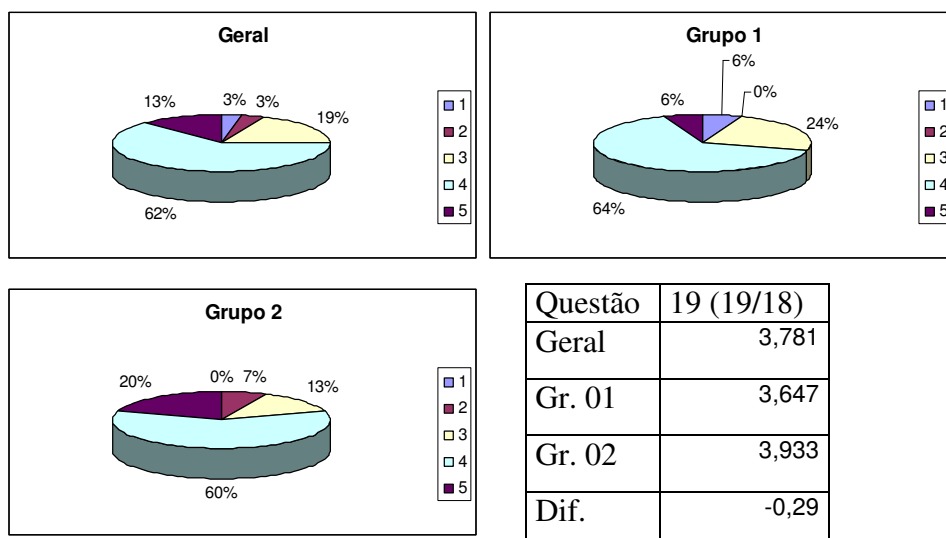


Gráfico 19 - Gráficos Questão 19 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentário opcional registrado pelos colegas:

A falta de comunicação entre as unidades faz com que várias tarefas seja agendadas para o mesmo período, gerando sobrecarga nos servidores dos cartórios. Um órgão central ajudaria a organização.

e) Informação acerca das necessidades de trabalho

20 - A informação acerca das necessidades de trabalho (procedimentos técnicos / datas):

- Deve ser buscada pelo servidor, pois cada um possui uma dúvida diferente.
- Deve ser divulgada sempre pelo setor específico da secretaria a que o procedimento está vinculado.
- Deve ser divulgada pela Assessoria de Comunicação.
- Deve ser divulgada somente ao chefe da seção ou juiz eleitoral, devendo estes repassar as informações pertinentes aos demais servidores.
- Deve ser divulgada por órgão central a ser criado pela secretaria.

19 - A informação acerca das necessidades de trabalho (procedimentos técnicos / datas):

- Deve ser buscada pelo servidor, pois cada um possui uma dúvida diferente.
- Deve ser divulgada sempre pelo setor específico da secretaria a que o procedimento está vinculado.
- Deve ser divulgada pela Assessoria de Comunicação
- Deve ser divulgada somente ao chefe da seção ou juiz eleitoral, devendo estes repassar as informações pertinentes aos demais servidores.
- Deve ser divulgada por órgão central a ser criado pela secretaria.

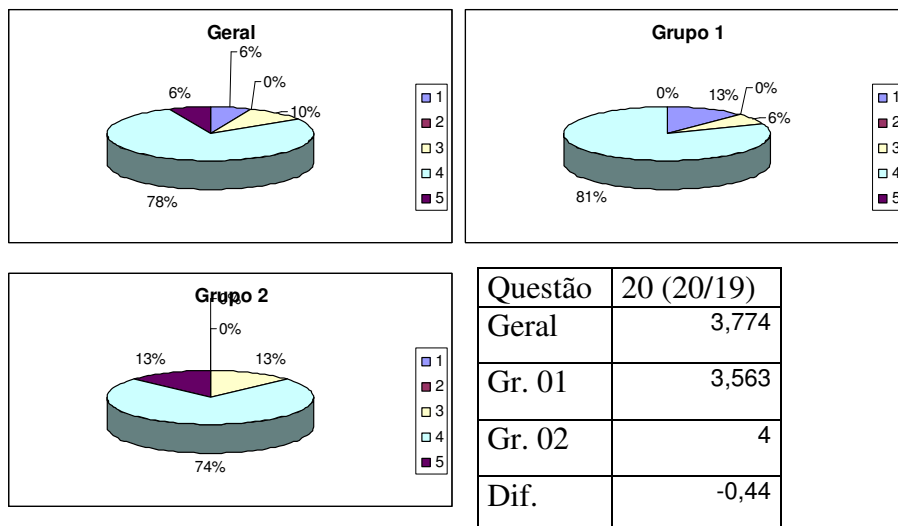


Gráfico 20 - Gráficos Questão 20 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

Há que existir um dia um órgão que centralize a comunicação com as ZEs, nos dois sentidos. Isto pode dar o *feeling* das carências e combater a dispersão do atendimento e os riscos de morrer de fome no labirinto de ramais. Como todos os setores comunicam-se simultaneamente e cada um acha seu setor e suas tarefas as mais importantes, coitadas das zonas! Passamos, às vezes, um mês sem atividades, e depois temos que fazer em uma semana 5 tarefas diferentes de 5 setores diferentes, todas com prazos peremptórios e alta prioridade.

Se a ASCOM não consegue resolver alguns problemas, talvez fosse o caso de criar outro setor.

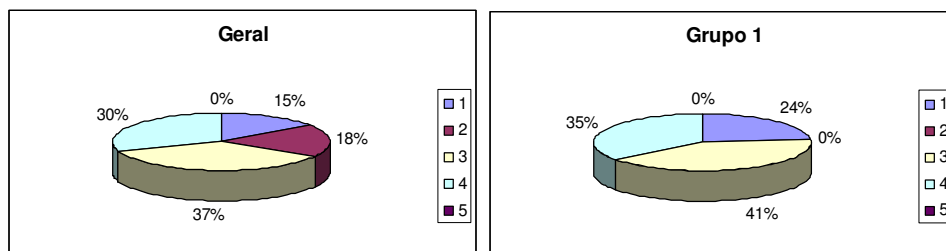
f) Informações recebidas pelos servidores acerca dos procedimentos de trabalho

21 - Em relação às informações que recebo acerca dos procedimentos necessários no meu trabalho:

- São muito bem padronizadas, mesmo quando oriundas de setores diferentes da secretaria.
- São quase sempre padronizadas.
- São razoavelmente padronizadas.
- São muito pouco padronizadas.
- Não são padronizadas, sendo originadas de diferentes fontes (e-mail / ofício / tarefa Crono / mural de avisos), deixando as zonas eleitorais desorientadas.

20 - Em relação às informações fornecidas pela instituição necessárias ao trabalho dos setores, em especial à atividade das Zonas Eleitorais:

- São muito bem padronizadas, mesmo quando oriundas de setores diferentes da secretaria.
- São quase sempre padronizadas.
- São razoavelmente padronizadas.
- São muito pouco padronizadas.
- Não são padronizadas, sendo originadas de diferentes fontes (e-mail / ofício / tarefa Crono / mural de avisos), deixando as zonas eleitorais desorientadas.



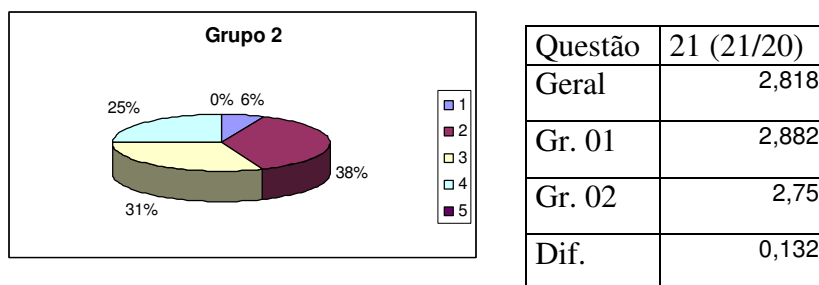


Gráfico 21 - Gráficos Questão 21 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Se as questões do citado Bloco C mostraram que as lacunas da comunicação interna, apesar de claras, não comprometem em grande intensidade as atividades dos servidores, as respostas dadas à questão 16 foram de certa forma preocupantes. Questionado sobre a preferência de cada colega na busca pelas informações, as respostas ficaram entre “com certa frequência” e “quase sempre”.

Para tal questão, o grau conferido foi de 3,19, sendo que o 5 representaria a preferência total do servidor em buscar as informações úteis ao seu trabalho junto à secretaria do órgão, e 1 a preferência total por essa mesma busca junto a seus colegas lotados em outros municípios – comunicação horizontal ocupando todo espaço, além do seu próprio, que deveria ser destinado à comunicação descendente, de acordo com a classificação proposta por Kunsch (1997a).

Certamente a troca de experiências entre os colegas que trabalham em diferentes localidades é extremamente benéfica, até mesmo no intuito de integrar mais o quadro funcional. Entretanto, as informações técnicas para as atividades precisam ser buscadas junto à secretaria preferencialmente, visto que é a informação considerada “oficial”. Buscar detalhes técnicos junto a colegas, insistentemente, pode acarretar numa maior incidência de erros. Segundo os comentários opcionais emitidos, parte desta preferência por procurar colegas de outras Zonas Eleitorais nasceria na falta de confiança do interessado nos servidores da Secretaria, tanto no aspecto do conhecimento quanto da transmissão propriamente dita das informações.

A questão 17, por sua vez, dirigida apenas aos servidores das Zonas Eleitorais, também merece uma análise mais cuidadosa. A média 3,37 é muito próxima da resposta “C”, equivalente a 3 pontos, que traz a seguinte afirmação: “quando preciso ligar para a secretaria para saber como proceder, penso que (...) a secretaria não tem como adivinhar quais são as minhas dúvidas, mas me sinto mal por não saber determinado procedimento”.

Existe claramente um problema quando o servidor se sente mal por não saber determinado procedimento. Um colega que não está 100% satisfeito sabidamente não produz tudo o que poderia produzir. Não obstante, se não souber algo repetidas vezes, tenderá a não mais buscar a informação, até mesmo para não repetir a sensação de mal-estar. Há também a possibilidade de o servidor se sentir mal ao ligar não exatamente por não saber determinada técnica, mas por não se sentir integrado à instituição. Qualquer hipótese é combatida com um sistema mais efetivo de comunicação interna.

A questão de número 20 dirigida aos servidores (nº 19 no formulário dos colegas da secretaria) questionou acerca do órgão que deveria ser responsável pelo repasse das informações técnicas entre a administração e o quadro funcional (executores). A média obtida, de 3,77, é claramente favorável a que cada setor, individualmente, informe aos demais sobre os seus procedimentos.

A Indagação seguinte, entretanto, mostra uma grande falta de padronização no tocante aos procedimentos de divulgação das informações. A média obtida pela instituição não alcança o conceito regular, ficando entre este e ruim (2,81).

5.2.5 Bloco E

No quinto e último bloco, denominado “impactos estruturais”, os colaboradores foram questionados acerca da necessidade de mudanças na estrutura da comunicação interna praticada pela administração, sobre quais seriam as principais mudanças e também sobre o seu sentimento de integração na instituição. Em algumas perguntas, novamente surgiu o conteúdo semelhante com enfoque duplo.

A questão 24 do segundo modelo de questionário (25 da tabulação), vale ressaltar, foi disponibilizada somente aos servidores de Porto Alegre, tratando-se, na realidade, de uma complementação da pergunta anterior. Já questionado o grau de integração com o órgão dos próprios funcionários de Porto Alegre, era interessante aferir a visão que os colegas da capital tinham sobre a integração dos servidores distantes da sede.

a) Atuação da Assessoria de Comunicação

- 22 - A Assessoria de Comunicação do Tribunal deve:
- () Permanecer com a sua atuação, sem qualquer alteração nas suas atribuições.
 - () Manter a base da sua atuação, dando apenas uma certa atenção para a comunicação interna.

- () Reformular a sua atuação e passar a dedicar boa parte de suas atenções à comunicação interna.
- () Reformular a sua atuação e dedicar integralmente suas atenções à comunicação interna.
- () Ser extinta, já que é desnecessária para a instituição.
- 21 - A Assessoria de Comunicação do Tribunal deve:
- () Permanecer com a sua atuação, sem qualquer alteração nas suas atribuições.
- () Manter a base da sua atuação, dando apenas uma certa atenção para a comunicação interna.
- () Reformular a sua atuação e passar a dedicar boa parte de suas atenções à comunicação interna.
- () Reformular a sua atuação e dedicar integralmente suas atenções à comunicação interna.
- () Ser extinta, já que é desnecessária para a instituição.

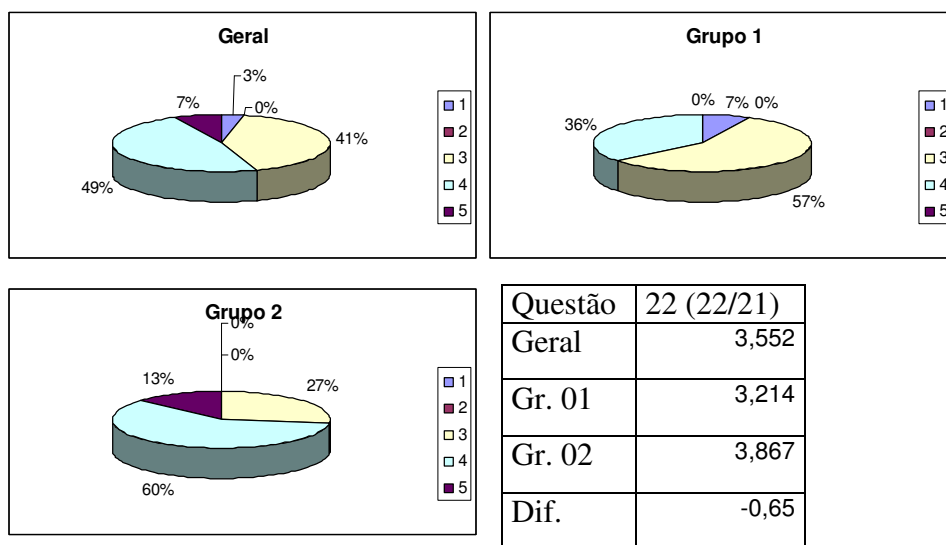


Gráfico 22 - Gráficos Questão 22 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

Parece-me que a ASCOM poderia crescer, dando atenção aos instrumentos e processos de comunicação interna. Poderia haver uma setorização, cuidando cada setor especificamente de uma função. Numa análise rápida, enxergo 3 funções, cada uma a cargo de um setor: cerimonial e protocolo (abarcando também organização de eventos e acompanhamento/assessoria a autoridades), comunicação interna (monitorando e coordenando os instrumentos) e relações institucionais (especialmente com a imprensa, tanto prestando atendimento como apresentando uma postura pró-ativa no sentido de divulgar as realizações do TRE – esta última tarefa me parece que se perde dada a pouca estrutura da Assessoria e a confusão das funções).

Alguns setores estão em constante contato com os Cartórios, procurando melhorar a instituição e não, pela maior interessada: a ASCOM. Essa faz muito pouco para os Cartórios do interior. Pelo que parece a preocupação maior é com a Presidência e a Direção Geral... Explico melhor. Nos Cartórios do interior sempre existem veículos de informações (jornais, TVs) que desejam informações a serem repassadas a eles, em especial no período eleitoral. Como nesse período as atividades são intensas e

repassar informações para os jornais e TV acabam utilizando muito o tempo, pois se deve escrever, dar entrevistas ou mesmo sem saber passar quais informações. A ASCOM poderia de um lado, preparar alguns pré-textos que poderiam ser complementados pelos Cartórios. Poderia disponibilizar na intranet as campanhas realizadas pelo TSE (esse ano passei boas horas procurando essas informações no site do TSE). A ASCOM poderia repassar informações gerais para passarmos aos jornais. Ela poderia também interagir mais com os Cartórios e verificar quais as necessidades deles e fazer algumas campanhas, como a de Mesário Voluntário. Enfim, a ASCOM parece não ter interesse em interagir com os Cartórios do interior.

Acredito que haja espaço para que a Assessoria de Comunicação possa dar certa atenção para a comunicação interna.

Atualmente é muita RP [relações públicas] e pouca funcionalidade.

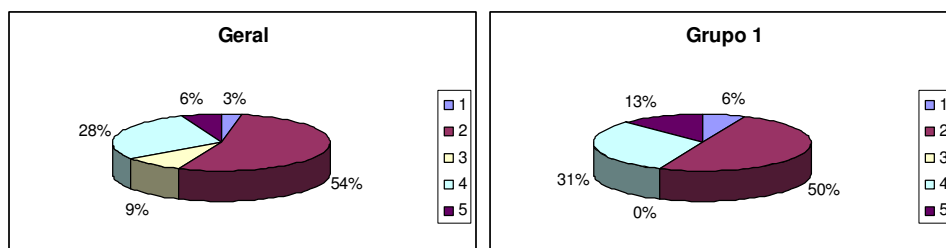
b) Métodos de comunicação interna

23 - Os métodos de comunicação interna atualmente em utilização no TRE-RS:

- São plenamente suficientes.
- Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.
- Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.
- Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.
- Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.

22 - Os métodos de comunicação interna atualmente em utilização no TRE-RS:

- São plenamente suficientes.
- Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.
- Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.
- Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.
- Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.



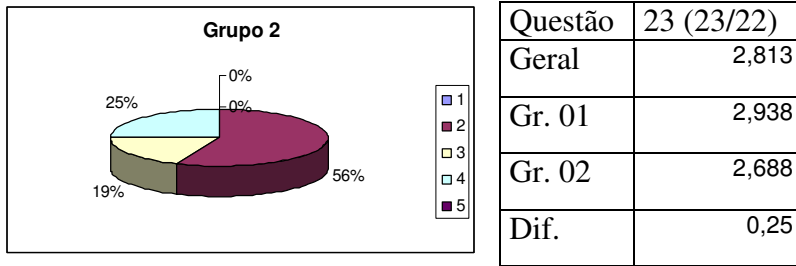


Gráfico 23 - Gráficos Questão 23 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

c) Integração do servidor ao TRE

24 - Lotado fora da Secretaria, sinto-me integrado ao TRE-RS:

() Plenamente () Bastante () Regularmente () Pouco () Muito pouco

23 - Lotado na Secretaria do órgão, sinto-me integrado ao TRE-RS:

() Plenamente () Bastante () Regularmente () Pouco () Muito pouco

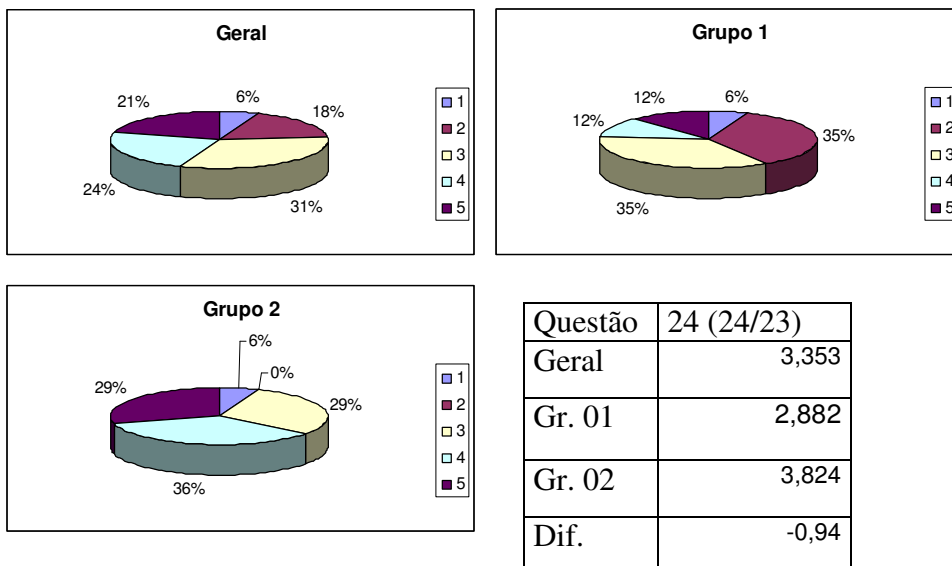


Gráfico 24 - Gráficos Questão 24 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

Parece que ainda permanece uma divisão entre interior e capital – o lamentável é que novos servidores, pessoas que já passaram pelo interior e até mesmo pessoas que estão no interior assumem um discurso de inferiorização e vilanização/vitimização.

Creio que poderiam haver momentos de integração entre os colegas das diferentes secretarias e dos cartórios, pois ficamos tão restritos ao ambiente em que estamos lotados para realização das tarefas diárias que não temos tempo nem maneiras de

conhecer melhor o colega que trabalha no andar de cima, muito menos o que está longe da capital.

Embora não me sinta assim, sei de muitos colegas que acreditam numa oposição “interior” x “capital” ou “ZEs” x “secretaria”. Isto evidencia falha comunicacional, e uma lacuna entre a alta administração e a base operacional nas ZEs, pois esta oposição com certeza não é compartilhada dentro da alta administração. O problema não é na cobertura nem no porão. Há problemas nos elevadores...

d) Percepção acerca da integração dos colegas do interior

24 – Lotado na Secretaria do órgão, percebo que meus colegas das Zonas Eleitorais sentem-se integrados ao TRE-RS:

() Plenamente () Bastante () Regularmente () Pouco () Muito pouco

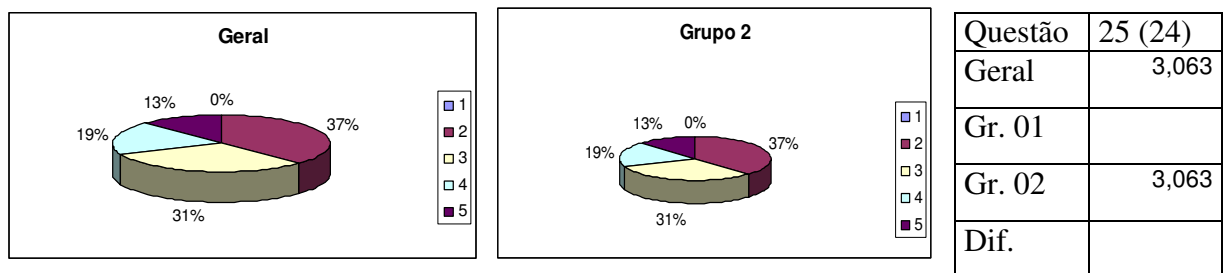


Gráfico 25 - Gráficos Questão 25 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

e) Métodos de integração

25 - Os métodos de integração do quadro funcional atualmente em utilização no TRE-RS:

() São plenamente suficientes.

() Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.

() Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.

() Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.

() Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.

25 - Os métodos de integração do quadro funcional atualmente em utilização no TRE-RS:

() São plenamente suficientes.

() Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.

() Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.

- () Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.
- () Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.

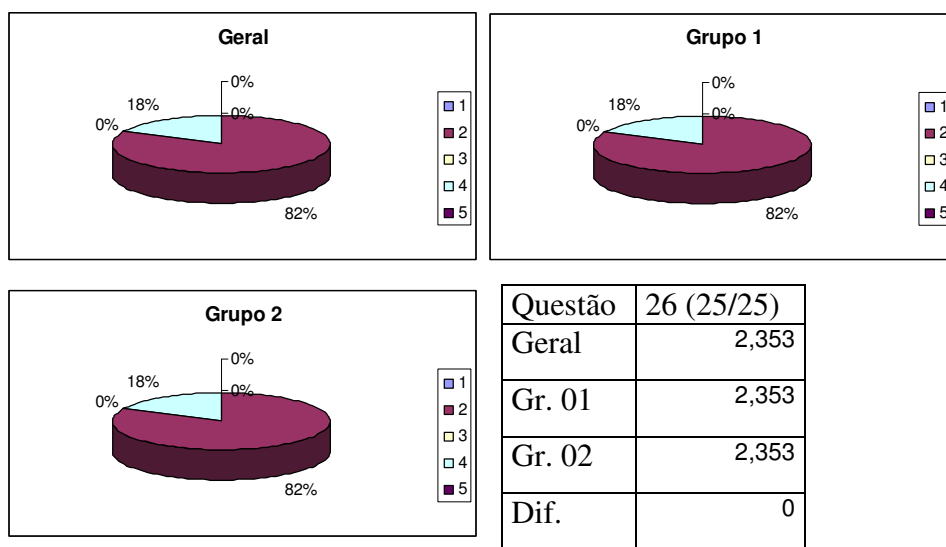


Gráfico 26 - Gráficos Questão 26 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentário opcional registrado pelos colegas:

Os setores somente se comunicam quando estritamente necessário. Nesse sentido, é desafiante a missão do tribunal prevista no Plano Estratégico: “ser uma instituição integrada...”

f) Criação de uma rádio interna

26 - A criação de uma rádio interna no âmbito do TRE-RS, operando via web, seria:

- () Totalmente desnecessária.
- () De muito pouca utilidade.
- () De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.

() De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.

() De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.

26 - A criação de uma rádio interna no âmbito do TRE-RS, operando via web, seria:

() Totalmente desnecessária.

() De muito pouca utilidade.

() De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.

() De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.

() De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.

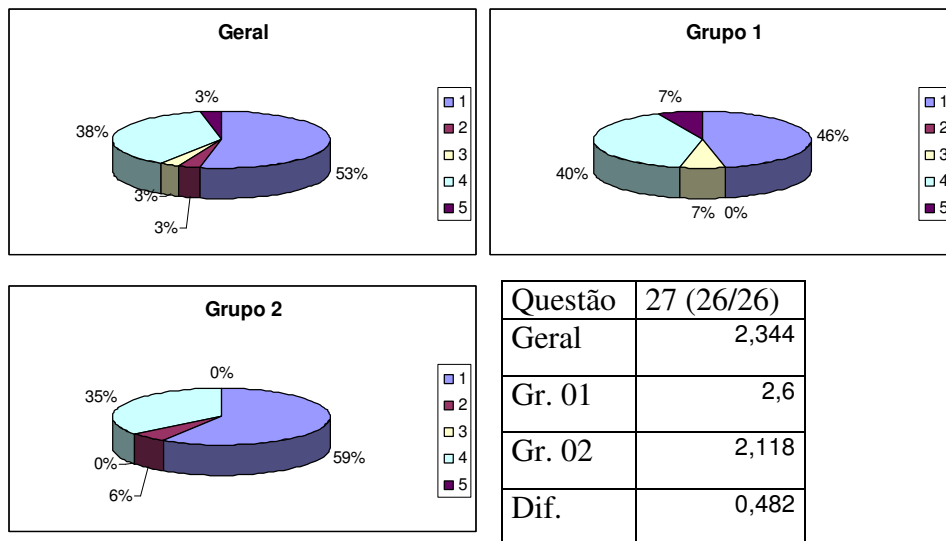


Gráfico 27 - Gráficos Questão 27 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentários opcionais registrados pelos colegas:

Acredito que tenha muita utilidade, entretanto, deve se levar em conta a estrutura de rede que dispõe o TRE-RS atualmente. Uma rádio interna pode congestionar o acesso à rede e diminuir sensivelmente a performance dos usuários. É uma questão que deve ser tratada com cuidado, pois há pontos positivos e negativos.

Não sei pelos outros. Gosto de ler, não de ouvir. Para ouvir eu falo com pessoas, não escuto gravações. Para ouvir, eu quero é música.

g) Criação de ferramenta de interação on-line

27 - A criação de ferramenta de chat ou interação síncrona on-line, seria:

() Totalmente desnecessária.

() De muito pouca utilidade.

- () De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.
- () De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.
- () De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.
- 27 - A criação de ferramenta de chat ou interação síncrona on-line, seria:
- () Totalmente desnecessária.
- () De muito pouca utilidade.
- () De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.
- () De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.
- () De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.

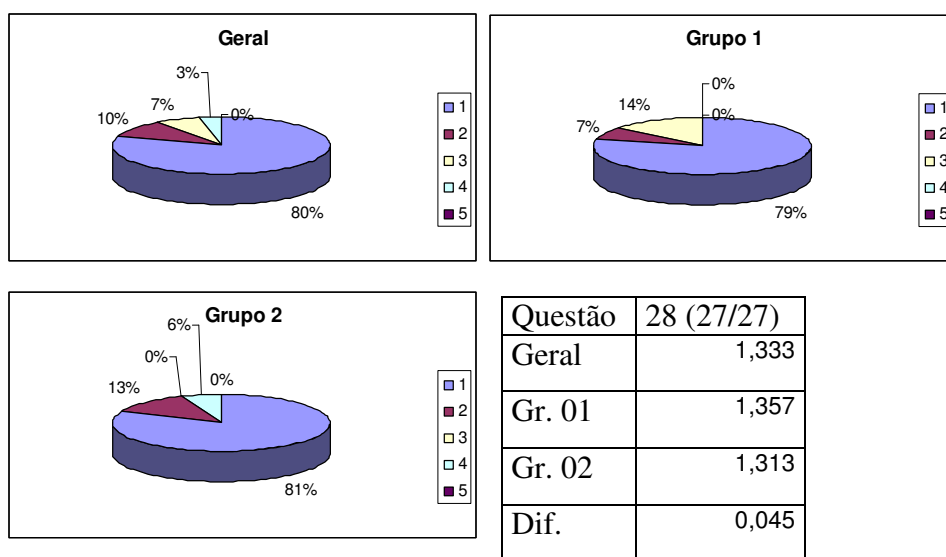


Gráfico 28 - Gráficos Questão 28 (da Tabulação do Anexo VIII)

Fonte: dados da pesquisa.

Comentário opcional registrado pelos colegas:

Já existe o *Pandion* e o mesmo, apesar de ter sido totalmente deixado de lado pela comunicação do TRE, mostra-se uma ferramenta excelente. Deveria integrar todas as secretarias e zonas eleitorais para se evitar o gasto com telefone e agilizar a comunicação.

Referida anteriormente, a questão 22 realmente merece uma avaliação mais criteriosa. É bem verdade que, no geral, servidores do interior e de Porto Alegre conferiram médias bem semelhantes aos processos de comunicação interna do TRE/RS. Contudo, na pergunta que instigou o quadro funcional a pensar em uma necessidade de reformulação da comunicação interna do órgão, as respostas foram divergentes (uma das maiores divergências observadas, de 0,65 ponto). Os servidores do interior deram média 3,214, se aproximando mais da opção que diz que a assessoria de comunicação do órgão deve “reformular a sua atuação e passar a dedicar boa parte de suas atenções à comunicação interna. Os colegas de Porto Alegre, por

sua vez, conferiram média de 3,86 e se aproximaram mais da alternativa “manter a base da sua atuação, dando apenas uma certa atenção para a comunicação interna”.

A questão número 23, relacionada aos mecanismos de comunicação interna do órgão, voltou a aproximar os pensamentos de colegas lotados na secretaria e nas zonas eleitorais do interior. O consenso, porém, foi de que o Tribunal possui métodos entre ruins e regulares (média de 2,81).

No tocante ao sentimento próprio de integração, os servidores de Porto Alegre, na questão 24 (25 da tabulação), se consideraram perto do “bastante” integrados, com média de 3,82. Já os servidores do interior, na questão 24 dos seus formulários (número 24 da tabulação), se sentiram apenas próximos do regularmente integrados (média de 2,88).

Questionados sobre a visão que tinham da integração dos colegas do interior no quadro do TRE/RS, os servidores de Porto Alegre conferiram média um pouco superior. No caso, de 3,02.

A questão da integração é vital em um quadro funcional. No momento em que se sente verdadeiramente parte de um órgão, o servidor tende a se doar mais, procurando maximizar os resultados institucionais, não pensando exclusivamente em desempenhar as suas próprias atribuições. Trata-se novamente do modelo *soft* de Fleury e Fleury (1997).

Na indagação sobre a atuação da ASCOM, apesar de terem considerado que as informações técnicas devam ser repassadas pelo setor específico da Secretaria envolvido em determinada atividade (questão número 20 para o grupo do interior e 19 para o da capital), os servidores se manifestaram nos comentários opcionais no sentido de que a citada assessoria precisa, sim, voltar as suas atenções também para a comunicação interna. Ou há uma complementação das atribuições da ASCOM, ou a criação de um órgão interno para regular e padronizar esse giro de informações mostra-se mais uma vez urgente.

Por fim, como sugestões de novas ferramentas de comunicação interna, foram questionadas as viabilidades de uma rádio interna e de demais ferramentas síncronas de comunicação. Ambas tiveram boa aceitação, com médias 2,34 e 1,33 (quanto menor o grau, mais caracterizada fica a necessidade do novo método).

5.2.6 Interação dos Blocos

Na análise bloco a bloco, vale ressaltar que os resultados do “A” ao “D” mostraram certa semelhança. Em todos eles, à exceção do “C”, apenas uma questão ficou fora da faixa de 3 a 4 pontos (conceitos regular e bom, respectivamente). Estas questões ficaram sempre com

média entre 2 e 3 pontos (conceitos ruim e regular, respectivamente). O Bloco “C”, que tratou do impacto gerado no trabalho por eventuais lacunas na comunicação interna do órgão objeto de estudo, foi realmente exceção entre os quatro primeiros porque todas as suas questões obtiveram médias entre 3,7 e 4,0.

Já o quinto e último bloco foi realmente o que mostrou um caráter mais deficitário da comunicação do TRE/RS, no aspecto da necessidade da implementação efetiva de novas ferramentas. Nada menos que quatro das sete indagações respondidas pelos colegas ficaram com médias inferiores a 3 pontos.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações do trabalho foram relacionadas à duração da pesquisa. Em primeiro lugar, a realização da mesma se deu em um período extremamente difícil para os servidores da Justiça Eleitoral, logo após as eleições municipais. Nesta época, o TRE/RS fica sobrecarregado de procedimentos, ainda mais nas Zonas Eleitorais, responsáveis, entre outras atividades, pela análise das prestações de contas de todos os candidatos e partidos políticos.

Não obstante, uma ligeira demora na autorização para a aplicação destas pesquisas acabou diminuindo o tempo dado para que os colegas respondessem e retornassem os formulários. O prazo inicial, de duas semanas, teve que ser reduzido para apenas nove dias.

Ainda há de se ressaltar uma circunstância percebida no momento da tabulação dos dados. Os colegas mais próximos do autor deste trabalho foram, em média, mais exigentes que os demais. A principal hipótese é que a eventual falta de confiança no tocante à manutenção do anonimato das respostas possa ter comprometido o senso crítico dos servidores que mantêm um relacionamento pessoal mais distante com o entrevistador. O sigilo absoluto foi devidamente assegurado no encaminhamento dos formulários de pesquisa.

A questão do sigilo já havia sido motivo de preocupação. Um sistema eletrônico de recepção dos dados que os participantes fizessem o login e não fosse possível a sua identificação foi cogitado. Entretanto, haveria a necessidade de acesso à internet, algo que não é possível em grande parte dos computadores da instituição objeto de estudo.

Neste caso, os servidores seriam obrigados a responder e enviar seus questionários de suas casas. Este fato muito provavelmente acarretaria em uma taxa de retorno bem menor que a obtida neste trabalho. Exatamente por este motivo é que o envio e a recepção através do e-

mail acabou sendo escolhida, com o sigilo dos dados sendo garantido apenas pelo pesquisador.

Pequena limitação também foi observada no momento da transcrição dos comentários livres dos colegas para este trabalho. Algumas respostas precisaram ser descartadas sob o risco de acabar identificando, mesmo sem a divulgação do nome, a sua autoria – visto que retratavam situações extremamente específicas do ambiente de trabalho.

6 SUGESTÕES DE MELHORIA

Como sugestões para a melhoria da comunicação interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, temos:

a) criação de um órgão específico de planejamento e controle da comunicação interna

Conforme resultado da pesquisa realizada, não é necessário um órgão para executar a comunicação entre a secretaria e as zonas eleitorais. Quanto mais direta a comunicação, melhor. Justamente por este motivo é que foi considerado preocupante o fato de muitos colegas preferirem questionar outros servidores do interior a ligar para a secretaria do Tribunal. Um número excessivo de integrantes da cadeia de comunicação pode acarretar no chamado “telefone sem fio”, que é a deterioração da própria informação (causadora, muitas vezes, de erros nos procedimentos).

Este órgão específico teria a incumbência apenas de padronizar os procedimentos de troca de informações entre os demais setores, controlando a execução da comunicação interna e, através de avaliações periódicas, sugerindo e implementando mudanças no sistema, sempre focando a comunicação interna como parte integrante do planejamento estratégico do órgão. Também ficaria o órgão específico encarregado de promover uma maior integração do quadro funcional. A própria pesquisa detectou um grau elevado de insatisfação quanto à padronização da comunicação interna do Tribunal.

A sugestão é para que seja criada uma Seção ou Assessoria de Comunicação Interna, ligada diretamente à Direção-Geral. A Assessoria de Comunicação, por sua vez, passaria a se chamar Assessoria de Imprensa, permanecendo subordinada à presidência da Casa, tendo mantidas as suas atribuições regimentais.

b) gravação de orientações em vídeo e o conseqüente envio do material para as Zonas Eleitorais (ZEs)

Algumas orientações certamente são ainda melhor entendidas se contam com algum recurso visual, além do áudio que já estaria integrando a idéia da rádio interna. Um exemplo é o manuseio das Urnas Eletrônicas. Neste caso, haveria o aproveitamento dos aparelhos de TV e DVD que seriam enviados em breve para o Interior do Estado, segundo a Seção de Compras do órgão.

c) formação e moderação de chats com responsáveis por seções/coordenadorias/secretarias

Há um excelente sistema de mensagens instantâneas que é o Pandion, já disponível, mas utilizado ainda de maneira tímida. Idéia ficaria excelente se casada com a rádio interna. Após entrevistas veiculadas pelo sistema de áudio, o responsável por determinado setor ficaria disponível no chat para tirar as últimas dúvidas dos colegas, por certo período.

d) gravação de entrevistas tanto em áudio quanto em vídeo e a sua posterior publicação na Intranet

Os próprios arquivos de áudio e vídeo também ficariam disponíveis para Download.

e) criação de uma rádio interna

Através de uma rádio interna, com um estúdio e um transmissor localizados no seu edifício-sede, o TRE-RS poderia estabelecer uma ágil e rápida comunicação com todas as suas seções e, principalmente, com todas as zonas eleitorais localizadas no Interior. O objetivo, evidentemente, seria o de reforçar ainda mais as orientações aos seus servidores, fazendo com que os serviços finais prestados ao eleitor se tornassem ainda mais eficientes.

A rádio interna respeitosamente sugerida, na verdade, teria dois enfoques principais. O primeiro seria realmente de orientar ainda melhor o quadro de servidores do Interior do Estado. As notas publicadas na Intranet e debatidas no Fórum seriam ainda mais detalhadas pelos seus respectivos responsáveis, facilitando o entendimento por parte dos demais colegas. A programação também seria fortemente preenchida através de mensagens que sequer estão publicadas na Intranet (procedimentos gerais que, mesmo sem prazo, precisam ser entendidos por todos os servidores).

Apenas para formular exemplos, a grade de programação poderia conter espaços semanais fixos para as seções/coordenadorias. Na segunda-feira, a Corregedoria poderia aproveitar um dos seus espaços para falar sobre as inspeções que estão sendo realizadas no Interior do Estado. Na semana seguinte, no mesmo dia, o assunto poderia ser a desconstituição de transferências feitas por equívoco, e assim por diante – temas rotineiros, em que não existe uma tarefa específica (com data marcada), mas extremamente relevantes.

O mesmo ocorreria com a SGP. Com o mesmo intuito de ilustrar uma suposta grade de programação, na terça-feira, os colegas da Gestão de Pessoas poderiam comentar sobre as

mudanças do sistema de avaliação do estágio probatório. Na semana seguinte, o assunto poderia ser o Ponto Web.

Logicamente, além dos espaços fixos semanais, também teríamos os espaços variáveis. Havendo uma novidade sobre o cronograma da carga de urnas, a Seção de Urnas Eletrônicas não precisaria esperar até o dia previamente agendado. Um informativo especial seria realizado e veiculado na rádio interna, informando de imediato os servidores sobre os procedimentos que deveriam ser realizados.

Encerrando esse primeiro enfoque, ainda teríamos duas outras possibilidades: a transmissão de eventos ao vivo – como a posse do novo presidente, por exemplo, e a divulgação de um noticiário – com demais notas explicativas e leitura dos principais destaques do Clipping.

Já o segundo enfoque trataria de proporcionar uma maior satisfação e integração dos servidores. Aproveitando eventuais lacunas de tempo, seriam inseridos blocos com felicitações aos aniversariantes, com entrevistas curtas e pessoais de colegas independentemente da ocupação de responsabilidade por Seção, etc. Quando não houvesse programação própria, a rádio interna poderia tocar música ambiente, sempre primando pela tranquilidade nos setores de trabalho.

A rádio interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul exigiria o trabalho de cerca de três servidores, preferencialmente com formação em Comunicação Social – merecendo maior destaque os colegas que possuíssem experiência em rádio.

Em virtude da estrutura enxuta, a divisão de tarefas sugerida para a rádio interna seria parcial. Logicamente, haveria um responsável geral pela programação, que ficaria incumbido de estabelecer (de acordo com as orientações da Administração) a grade de programas e os principais pontos a serem abordados;

Assim como o responsável geral pela rádio, um segundo servidor teria a missão de colaborar nas entrevistas e demais gravações / transmissões. O terceiro integrante da equipe, por sua vez, seria o responsável pela parte técnica – mesa e áudio e edição de som (vinhetas e programas).

A idéia da divisão parcial ocorre justamente em virtude do número pequeno de servidores. Como o serviço é bastante dinâmico, é fundamental que todos os integrantes da rádio interna consigam desempenhar qualquer tarefa, caso necessário. Atenção especial, neste aspecto, para o treinamento da parte técnica.

Fisicamente, uma pequena sala com isolamento acústico, dotada de um computador (com softwares de edição de som) e uma mesa simples de áudio, seria suficiente para a

instalação do estúdio. Outros equipamentos necessários, ainda, seriam três gravadores e três microfones.

No tocante à escolha e instalação dos sistemas, não somente para a emissão do sinal, no prédio-sede, mas também para a captação inclusive nas ZEs do Interior do Estado, seria imprescindível o auxílio da Secretaria de Tecnologia da Informação.

A alternativa da transmissão direta de ondas entre a sede da rádio e as seções/Zonas estaria, em princípio, descartada. Segundo o especialista Marcelo, da Opic Telecomunicações, de Ribeirão Preto, a ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) não estaria mais permitindo o referido tipo de tráfego de dados. Este sistema permitiria uma despesa mensal menor de manutenção, porém com um custo inicial mais acentuado.

Logo, a forma de atuação mais viável da Rádio Interna seria a propagação do sinal através da Intranet. Neste caso, o custo inicial seria extremamente baixo, mas a manutenção seria mais cara, visto que, obrigatoriamente, a banda fornecida às ZEs teria que ser “reforçada”, sob o risco de a transmissão de dados prejudicar o download de arquivos e até mesmo as consultas ao sistema *ELO*.

A ampliação da banda para as Zonas, porém, também traria outros benefícios, como uma maior rapidez nas demais atividades rotineiras e até mesmo uma transmissão mais veloz de dados na ocasião das Eleições. Segundo o servidor Edson Vitorino, que comanda a Rádio Interna do Superior Tribunal de Justiça (modelo será visto em seguida), existem empresas especializadas no setor, conforme relação abaixo.

Algumas empresas especializadas em equipamentos para rádio (sugeridas por Edson Vitorino, da Comunicação Interna do STJ) seriam a Bbtech (www.bbtech.com.br); Radio Automação (www.radioautomacao.com.br) e a Play List.

Todavia, já existe um exemplo bastante interessante da implementação de uma rádio interna no âmbito do Poder Judiciário da União: trata-se do veículo do Superior Tribunal de Justiça.

Segundo Edson Vitorino, Coordenador de Rádio, o sistema foi disponibilizado há cerca de três anos. O seu funcionamento ocorre diariamente, de segunda à sexta-feira, das 7hs às 19hs.

A equipe é composta por três operadores de áudio e cinco repórteres/locutores. A geração de notícias ultrapassa os limites do veículo interno, sendo enviada, também, para 633 emissoras de todo o País.

A grade de programação conta com informações gerais para os servidores (reunião, exposição, notícias administrativas e de interesse do quadro funcional) e música (80% orquestrada e 20% cantada).

A receptividade dos servidores do STJ tem sido excelente. No decorrer do tempo, a audiência tem aumentado de maneira considerável, mesmo processo que ocorre com o envio de sugestões à equipe de produção.

A rádio interna do Superior Tribunal de Justiça está disponível também na Internet: <ftp://ftp.stj.gov.br>, devendo ser aberta a pasta denominada “rádio”.

7 CONCLUSÕES

Em suma, o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul possui um conceito de regular a bom no tocante à sua comunicação interna, conforme opinião dos seus servidores. Sem dúvida alguma, uma reformulação nos procedimentos deve ser realizada para que este grau evolua em uma próxima aferição.

Apesar de uma tecnologia disponível bastante satisfatória, as ferramentas utilizadas para a comunicação interna não são suficientes para suprir todas as necessidades do órgão, ainda conforme a avaliação do quadro funcional. Além das ferramentas, mostra-se clara a falta de uma maior padronização na troca de informações, bem como a colocação do tópico como parte integrante do planejamento estratégico.

Os servidores, apesar de não cometerem erros graves em virtude da eventual falta de informação, não se sentem muito à vontade para recorrer à secretaria no momento das dúvidas, circunstância que deve ser combatida, sob o risco de comprometimento dos resultados futuros da instituição.

Por fim, também é visível a falta do sentimento de integração por parte dos servidores, principalmente os oriundos das zonas eleitorais do interior do Estado. Até mesmo alguns colegas que desempenham atividades no prédio-sede se sentem um pouco afastados do contexto geral da instituição.

Ao analisarmos a missão e a visão da Justiça Eleitoral gaúcha, percebe-se claramente que o TRE-RS não se contenta em fazer somente o considerado básico. É um anseio da instituição o seu crescimento, a melhoria dos serviços que presta ao usuário-cidadão.

E é para que possa atingir plenamente os seus objetivos, tão importantes em uma época como a atual, em que a cobrança da sociedade pela evolução da contraprestação que recebe do Estado é cada vez mais forte, que o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul precisa reavaliar alguns de seus procedimentos de comunicação interna, padronizando informações, encurtando através de uma mais eficiente troca de dados as enormes distâncias físicas entre as suas áreas de operação e integrando a sua equipe de colaboradores, formando o legítimo espírito comum.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, C. H. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- CUNHA, A. G. da. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- CHANG-JUNIOR, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. São Paulo, 2001. 192 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo, 2001.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva. 2002.
- FARIA, A. N. ; SUASSUNA, N. **A comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1983.
- FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997a.
- _____. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. In: **Revista Mercado Global**, v.24, n.102, p.20-23, 1997b.
- MARQUES DE MELO, J. **Comunicação social: teoria e pesquisa**. Petrópolis: Editora Vozes, 1973; 1975.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NUNES, P. **Conceito de comunicação**, 2008. Disponível em <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/comunicacao.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2008.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Editorial Síntesis, 1997.
- REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. *In: Revista de Administração de Organizações*. São Paulo, v.44, n.3, p. 30-43, jul/set. 2004.

RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, H. A. **La comunicación en las organizaciones**. México: Trilhas, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, B. de S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2000.

THAYER, L. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações intrapessoais: São Paulo, 1976.

ANEXO I – LEI 10.475

LEI Nº 10.475, DE 27 DE JUNHO DE 2002.

(Artigos específicos relacionados à remuneração dos servidores).

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

(...)

Art. 3º Os cargos efetivos das carreiras de Auxiliar Judiciário, Técnico Judiciário e Analista Judiciário, a que se refere o art. 2º da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, ficam reestruturados na forma do Anexo I, observando-se para o enquadramento dos servidores a correlação estabelecida no Anexo II.

Art. 4º Os vencimentos básicos dos cargos das Carreiras Judiciárias passam a ser os constantes do Anexo III.

Art. 5º A remuneração das Funções Comissionadas e dos Cargos em Comissão de que trata o art. 9º da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, é a constante dos Anexos IV e V.

§ 1º O servidor investido em Função Comissionada poderá optar pela remuneração de seu cargo efetivo ou emprego permanente, acrescida dos valores constantes do Anexo VI.

§ 2º O servidor nomeado para Cargo em Comissão poderá optar pela remuneração de seu cargo efetivo ou emprego permanente, acrescida dos valores constantes do Anexo VII.

Art. 6º Aos servidores das Carreiras Judiciárias, ativos ou inativos, e aos pensionistas será devida parcela, a título de diferença individual, no valor igual ao do eventual decréscimo resultante da aplicação desta Lei em sua remuneração ou provento.

Art. 7º Fica extinto o Adicional de Padrão Judiciário – APJ, de que tratam o art. 8º e o art. 14, II, da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996.

Art. 8º A Gratificação de Atividade Judiciária - GAJ, a que se refere o art. 13 da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, passa a ser calculada mediante a aplicação do percentual de 12% (doze por cento), incidente sobre os vencimentos básicos estabelecidos no art. 4º, Anexo III, desta Lei.

§ 1º O percentual da GAJ será gradualmente elevado de 12% (doze por cento) para 30% (trinta por cento), como segue: (Parágrafo incluído pela Lei nº 10.944, de 2004)

I – de 1º de julho de 2004 até 31 de outubro de 2005, o valor da GAJ corresponderá a 20% (vinte por cento) do vencimento básico do servidor; (Inciso incluído pela Lei nº 10.944, de 2004)

II – a partir de 1º de novembro de 2005, a GAJ representará 30% (trinta por cento) do vencimento básico do servidor. (Inciso incluído pela Lei nº 10.944, de 2004)

§ 2º Os servidores retribuídos pela remuneração da Função Comissionada e do Cargo em Comissão, constantes dos Anexos IV e V desta Lei, e os sem vínculo efetivo com a Administração Pública não perceberão a gratificação de que trata este artigo. (Parágrafo renumerado pela Lei nº 10.944, de 2004)

(...)

Art. 13. A diferença entre a remuneração fixada por esta Lei e a decorrente da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, será implementada em parcelas sucessivas, não cumulativas, observada a seguinte razão:

I - 25% (vinte e cinco por cento), a partir de 1º de junho de 2002;

II - 45% (quarenta e cinco por cento), a partir de 1º de junho de 2003;

III - 75% (setenta e cinco por cento), a partir de 1º de janeiro de 2004; e

IV - integralmente, a partir de 1º de janeiro de 2005.

(...)

Art. 16. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 17. Revogam-se os arts. 3º, 8º e 14 da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996.

Brasília, 27 de junho de 2002; 181ª da Independência e 114ª da República.
FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Miguel Reale Júnior

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 28.6.2002.

(...)

ANEXO III – TABELA DE VENCIMENTOS (R\$)

CARREIRA	CLASSE	PADRÃO	VENCIMENTO	ÁREA
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	15	4.959,69	JUDICIÁRIA ADMINISTRATIVA APOIO ESPECIALIZADO SERVIÇOS GERAIS
		14	4.792,96	
		13	4.631,83	
		12	4.476,11	
		11	4.325,63	
	B	10	4.180,22	
		9	4.039,68	
		8	3.903,88	
		7	3.772,64	
		6	3.645,81	
	A	5	3.523,24	
		4	3.404,80	
		3	3.290,34	
		2	3.179,72	
		1	3.072,83	
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	15	2.969,52	JUDICIÁRIA ADMINISTRATIVA APOIO ESPECIALIZADO SERVIÇOS GERAIS
		14	2.869,70	
		13	2.773,22	
		12	2.679,99	
		11	2.589,90	
	B	10	2.502,83	
		9	2.418,69	
		8	2.337,38	
		7	2.258,80	
		6	2.182,86	
	A	5	2.109,48	
		4	2.038,56	
		3	1.970,03	
		2	1.903,80	
		1	1.839,80	
AUXILIAR JUDICIÁRIO	C	15	1.777,95	JUDICIÁRIA ADMINISTRATIVA APOIO ESPECIALIZADO SERVIÇOS GERAIS
		14	1.718,18	
		13	1.660,42	
		12	1.604,60	
		11	1.550,65	
	B	10	1.498,52	
		9	1.448,15	
		8	1.399,46	
		7	1.352,41	
		6	1.306,95	

A	5	1.263,01
	4	1.220,55
	3	1.179,52
	2	1.139,87
	1	1.101,55

ANEXO IV – FUNÇÕES COMISSONADAS

FUNÇÃO	VALOR R\$
FC-06	4.679,90
FC-05	3.400,43
FC-04	2.954,90
FC-03	2.100,64
FC-02	1.805,10
FC-01	1.552,43

ANEXO V – CARGOS EM COMISSÃO

FUNÇÃO	VALOR R\$
CJ-4	7.714,03
CJ-3	6.833,35
CJ-2	6.011,05
CJ-1	5.244,79

ANEXO VI - SERVIDORES DESIGNADOS PARA FUNÇÕES COMISSONADAS OPTANTES PELA REMUNERAÇÃO DO CARGO EFETIVO OU EMPREGO PERMANENTE

FUNÇÃO	VALOR R\$
FC-06	1.774,30
FC-05	1.508,19
FC-04	1.241,28
FC-03	975,17
FC-02	768,29
FC-01	591,43

ANEXO VII - SERVIDORES NOMEADOS PARA CARGOS EM COMISSÃO OPTANTES PELA REMUNERAÇÃO DO CARGO EFETIVO OU EMPREGO PERMANENTE

FUNÇÃO	VALOR R\$
CJ-4	2.957,17
CJ-3	2.661,05
CJ-2	2.365,73
CJ-1	2.069,61

ANEXO II – LEI 11.416

LEI Nº 11.416, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2006.

(Artigos específicos relacionados à remuneração dos servidores).

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

(...)

Da Remuneração

Art. 11. A remuneração dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário é composta pelo Vencimento Básico do cargo e pela Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

Art. 12. Os vencimentos básicos das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário são os constantes do Anexo II desta Lei.

Art. 13. A Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ será calculada mediante aplicação do percentual de 50% (cinquenta por cento) sobre os vencimentos básicos estabelecidos no Anexo II desta Lei.

§ 1º A diferença entre o percentual da GAJ fixado por esta Lei e o decorrente da Lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002, com a redação dada pela Lei nº 10.944, de 16 de setembro de 2004, será implementada em parcelas sucessivas, não cumulativas, incidindo sobre os valores constantes do Anexo IX desta Lei, observada a seguinte razão:

- I - 33% (trinta e três por cento), a partir de 1º de junho de 2006;
- II - 36% (trinta e seis por cento), a partir de 1º de dezembro de 2006;
- III - 39% (trinta e nove por cento), a partir de 1º de julho de 2007;
- IV - 42% (quarenta e dois por cento), a partir de 1º de dezembro de 2007;
- V - 46% (quarenta e seis por cento), a partir de 1º de julho de 2008;
- VI - integralmente, a partir de 1º de dezembro de 2008.

§ 2º Os servidores retribuídos pela remuneração do Cargo em Comissão e da Função Comissionada constantes dos Anexos III e IV desta Lei, respectivamente, bem como os sem vínculo efetivo com a Administração Pública, não perceberão a gratificação de que trata este artigo.

§ 3º O servidor das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário cedido não perceberá, durante o afastamento, a gratificação de que trata este artigo, salvo na hipótese de cessão para órgãos da União, na condição de optante pela remuneração do cargo efetivo.

Art. 14. É instituído o Adicional de Qualificação – AQ destinado aos servidores das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, em sentido amplo ou estrito, em áreas de interesse dos órgãos do Poder Judiciário a serem estabelecidas em regulamento.

§ 1º O adicional de que trata este artigo não será concedido quando o curso constituir requisito para ingresso no cargo.

§ 2º (VETADO)

§ 3º Para efeito do disposto neste artigo, serão considerados somente os cursos e as instituições de ensino reconhecidos pelo Ministério da Educação, na forma da legislação.

§ 4º Serão admitidos cursos de pós-graduação **lato sensu** somente com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas.

§ 5º O adicional será considerado no cálculo dos proventos e das pensões, somente se o título ou o diploma forem anteriores à data da inativação, excetuado do cômputo o disposto no inciso V do art. 15 desta Lei.

Art. 15. O Adicional de Qualificação – AQ incidirá sobre o vencimento básico do servidor, da seguinte forma:

- I - 12,5% (doze vírgula cinco por cento), em se tratando de título de Doutor;
- II - 10% (dez por cento), em se tratando de título de Mestre;
- III - 7,5% (sete vírgula cinco por cento), em se tratando de certificado de Especialização;
- IV - (VETADO)

V - 1% (um por cento) ao servidor que possuir conjunto de ações de treinamento que totalize pelo menos 120 (cento e vinte) horas, observado o limite de 3% (três por cento).

§ 1º Em nenhuma hipótese o servidor perceberá cumulativamente mais de um percentual dentre os previstos nos incisos I a IV do **caput** deste artigo.

§ 2º Os coeficientes relativos às ações de treinamento previstas no inciso V deste artigo serão aplicados pelo prazo de 4 (quatro) anos, a contar da data de conclusão da última ação que totalizou o mínimo de 120 (cento e vinte) horas.

§ 3º O adicional de qualificação será devido a partir do dia da apresentação do título, diploma ou certificado.

§ 4º O servidor das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário cedido não perceberá, durante o afastamento, o adicional de que trata este artigo, salvo na hipótese de cessão para órgãos da União, na condição de optante pela remuneração do cargo efetivo.

Art. 16. Fica instituída a Gratificação de Atividade Externa – GAE, devida exclusivamente aos ocupantes do cargo de Analista Judiciário referidos no § 1º do art. 4º desta Lei.

§ 1º A gratificação de que trata este artigo corresponde a 35% (trinta e cinco por cento) do vencimento básico do servidor.

§ 2º É vedada a percepção da gratificação prevista neste artigo pelo servidor designado para o exercício de função comissionada ou nomeado para cargo em comissão.

Art. 17. Fica instituída a Gratificação de Atividade de Segurança – GAS, devida exclusivamente aos ocupantes dos cargos de Analista Judiciário e de Técnico Judiciário referidos no § 2º do art. 4º desta Lei.

§ 1º A gratificação de que trata este artigo corresponde a 35% (trinta e cinco por cento) do vencimento básico do servidor.

§ 2º É vedada a percepção da gratificação prevista neste artigo pelo servidor designado para o exercício de função comissionada ou nomeado para cargo em comissão.

§ 3º É obrigatória a participação em programa de reciclagem anual, conforme disciplinado em regulamento, para o recebimento da gratificação prevista no **caput** deste artigo.

Art. 18. A retribuição pelo exercício de Cargo em Comissão e Função Comissionada é a constante dos Anexos III e IV desta Lei, respectivamente.

§ 1º O valor fixado no Anexo III desta Lei entrará em vigor a partir de 1º de dezembro de 2008, adotando-se, até essa data, as retribuições constantes do Anexo VI desta Lei.

§ 2º Ao servidor integrante das Carreiras de que trata esta Lei e ao cedido ao Poder Judiciário, investidos em Função Comissionada ou em Cargo em Comissão, é facultado optar pela remuneração de seu cargo efetivo ou emprego permanente, acrescida:

I - até 30 de novembro de 2008, dos valores constantes dos Anexos VII e VIII desta Lei;

II - a partir de 1º de dezembro de 2008, de 65% (sessenta e cinco por cento) dos valores fixados nos Anexos III e IV desta Lei.

(...)

Art. 30. A diferença entre o vencimento fixado por esta Lei e o decorrente da Lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002, será implementada em parcelas sucessivas, não cumulativas, observada a seguinte razão:

I - 15% (quinze por cento), a partir de 1º de junho de 2006;

II - 30% (trinta por cento), a partir de 1º de dezembro de 2006;

III - 45% (quarenta e cinco por cento), a partir de 1º de julho de 2007;

IV - 60% (sessenta por cento), a partir de 1º de dezembro de 2007;

V - 80% (oitenta por cento), a partir de 1º de julho de 2008;

VI - integralmente, a partir de 1º de dezembro de 2008.

§ 1º Os percentuais das gratificações previstas nos arts. 13, 14, 16 e 17 desta Lei incidirão sobre os valores constantes do Anexo IX desta Lei mencionados no **caput** deste artigo.

§ 2º O percentual das gratificações de que tratam os arts. 16 e 17 desta Lei será implementado em parcelas sucessivas, não cumulativas, incidindo sobre os valores constantes do Anexo IX desta Lei, observada a seguinte razão:

I - 5% (cinco por cento), a partir de 1º de junho de 2006;

II - 11% (onze por cento), a partir de 1º de dezembro de 2006;

III - 16% (dezesseis por cento), a partir de 1º de julho de 2007;

IV - 21% (vinte e um por cento), a partir de 1º de dezembro de 2007;

V - 28% (vinte e oito por cento), a partir de 1º de julho de 2008;

VI - integralmente, a partir de 1º de dezembro de 2008.

§ 3º Até que seja integralizado o vencimento básico previsto no Anexo IX desta Lei, será facultado, excepcionalmente, aos servidores referidos no § 1º do art. 4º desta Lei optar pela percepção da Gratificação de Atividade Externa - GAE ou da Função Comissionada que exerçam, observado o disposto no art. 18 desta Lei.

Art. 32. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de dezembro de 2006; 185º da Independência e 118º da República

LUIZ

INÁCIO

LULA

DA

SILVA

Márcio

Thomaz

Bastos

Paulo

Bernardo

Silva

Dilma Rousseff

Este texto não substitui o publicado no DOU de 15.12.2006 - Edição extra e republicado no DOU de 19.12.2006.
(...)

ANEXO II

(Art. 12 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VENCIMENTO
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	15	6.957,41
		14	6.754,77
		13	6.558,03
		12	6.367,02
		11	6.181,57
	B	10	5.848,22
		9	5.677,88
		8	5.512,51
		7	5.351,95
		6	5.196,07
	A	5	4.915,86
		4	4.772,68
		3	4.633,67
		2	4.498,71
		1	4.367,68
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	15	4.240,47
		14	4.116,96
		13	3.997,05
		12	3.880,63
		11	3.767,60
	B	10	3.564,43
		9	3.460,61
		8	3.359,82
		7	3.261,96
		6	3.166,95
	A	5	2.996,17
		4	2.908,90
		3	2.824,17
		2	2.741,92
		1	2.662,06
AUXILIAR JUDICIÁRIO	C	15	2.511,37
		14	2.403,23
		13	2.299,74
		12	2.200,71
		11	2.105,94
	B	10	1.992,37
		9	1.906,58
		8	1.824,48
		7	1.745,91
		6	1.670,73
	A	5	1.580,63
		4	1.512,57
		3	1.447,43
		2	1.385,10
		1	1.325,46

ANEXO III

(Art. 18 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO EM COMISSÃO	VALOR (R\$)
CJ-4	11.686,76
CJ-3	10.352,52
CJ-2	9.106,74
CJ-1	7.945,86

ANEXO IV
(Art. 18 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

FUNÇÃO COMISSIONADA	VALOR (R\$)
FC-6	4.726,70
FC-5	3.434,43
FC-4	2.984,45
FC-3	2.121,65
FC-2	1.823,15
FC-1	1.567,95

(...)

ANEXO VI
CARGO EM COMISSÃO INTEGRAL
(Art. 18, § 1º, da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO EM COMISSÃO	Vigência					
	junho/2006	dez/2006	Julho/2007	dez/2007	julho/2008	dez/2008
	15%	30%	45%	60%	80%	100%
CJ – 4	8.375,51	8.959,85	9.544,18	10.128,52	10.907,64	11.686,76
CJ – 3	7.419,31	7.936,93	8.454,56	8.972,18	9.662,35	10.352,52
CJ – 2	6.526,50	6.981,83	7.437,17	7.892,51	8.499,62	9.106,74
CJ – 1	5.694,53	6.091,83	6.489,12	6.886,41	7.416,14	7.945,86

ANEXO VII
CARGO EM COMISSÃO – OPÇÃO PELO CARGO EFETIVO
(Art. 18, § 2º, da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO EM COMISSÃO	Vigência					
	junho/2006	dez/2006	julho/2007	dez/2007	julho/2008	dez/2008
	CJ – 4	3.545,75	4.151,50	4.803,99	5.503,23	6.508,26
CJ – 3	3.179,23	3.711,27	4.283,77	4.896,73	5.776,97	6.729,14
CJ – 2	2.819,64	3.284,92	3.785,22	4.320,56	5.088,83	5.919,38
CJ – 1	2.465,24	2.870,61	3.306,41	3.772,66	4.441,68	5.164,81

ANEXO VIII
FUNÇÃO COMISSIONADA – OPÇÃO PELO CARGO EFETIVO
(Art. 18, § 2º, da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

FUNÇÃO COMISSIONADA	Vigência					
	junho/2006	dez/2006	julho/2007	dez/2007	julho/2008	dez/2008
	FC-6	1.984,09	2.176,13	2.368,18	2.560,23	2.816,29
FC-5	1.629,64	1.736,00	1.842,37	1.948,74	2.090,56	2.232,38
FC-4	1.356,62	1.459,55	1.562,48	1.665,41	1.802,65	1.939,89
FC-3	1.044,04	1.103,17	1.162,29	1.221,41	1.300,24	1.379,07
FC-2	837,33	898,69	960,05	1.021,42	1.103,23	1.185,05
FC-1	660,61	723,89	787,16	850,44	934,80	1.019,17

ANEXO IX
(Art. 30 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO	CLASSE	PADRÃO	Vigência do Vencimento Básico					
			Inciso I	Inciso II	Inciso III	Inciso IV	Inciso V	Inciso VI
			15%	30%	45%	60%	80%	100%
	C	15	5.301,50	5.593,72	5.885,94	6.178,16	6.567,78	6.957,41
		14	5.127,97	5.415,05	5.702,13	5.989,22	6.371,99	6.754,77
		13	4.960,13	5.242,11	5.524,09	5.806,08	6.182,05	6.558,03
		12	4.797,79	5.074,71	5.351,64	5.628,56	5.997,79	6.367,02
		11	4.640,79	4.912,69	5.184,60	5.456,50	5.819,03	6.181,57
		10	4.465,96	4.709,89	4.953,82	5.197,74	5.522,98	5.848,22

Analista Judiciário	B	9	4.319,75	4.559,42	4.799,09	5.038,76	5.358,32	5.677,88
		8	4.178,36	4.413,80	4.649,23	4.884,67	5.198,59	5.512,51
		7	4.041,61	4.272,84	4.504,08	4.735,32	5.043,63	5.351,95
		6	3.909,34	4.136,41	4.363,48	4.590,55	4.893,31	5.196,07
	A	5	3.762,08	3.965,69	4.169,30	4.372,91	4.644,38	4.915,86
		4	3.638,92	3.839,00	4.039,07	4.239,15	4.505,92	4.772,68
		3	3.519,80	3.716,37	3.912,93	4.109,50	4.371,59	4.633,67
		2	3.404,60	3.597,68	3.790,76	3.983,83	4.241,27	4.498,71
		1	3.293,18	3.482,80	3.672,41	3.862,03	4.114,86	4.367,68
Técnico Judiciário	C	15	3.185,40	3.371,59	3.557,78	3.743,96	3.992,22	4.240,47
		14	3.081,18	3.263,96	3.446,75	3.629,53	3.873,24	4.116,96
		13	2.980,37	3.159,79	3.339,20	3.518,61	3.757,83	3.997,05
		12	2.882,87	3.058,94	3.235,02	3.411,09	3.645,86	3.880,63
		11	2.788,57	2.961,34	3.134,11	3.306,88	3.537,24	3.767,60
	B	10	2.683,35	2.838,83	2.994,32	3.149,80	3.357,11	3.564,43
		9	2.595,53	2.748,19	2.900,85	3.053,51	3.257,06	3.460,61
		8	2.510,62	2.660,48	2.810,33	2.960,19	3.160,00	3.359,82
		7	2.428,47	2.575,56	2.722,64	2.869,73	3.065,84	3.261,96
		6	2.349,03	2.493,37	2.637,71	2.782,04	2.974,50	3.166,95
	A	5	2.260,42	2.390,26	2.520,09	2.649,93	2.823,05	2.996,17
		4	2.186,44	2.313,93	2.441,43	2.568,92	2.738,91	2.908,90
		3	2.114,90	2.240,06	2.365,23	2.490,40	2.657,29	2.824,17
		2	2.045,70	2.168,56	2.291,42	2.414,29	2.578,10	2.741,92
		1	1.978,78	2.099,36	2.219,93	2.340,51	2.501,28	2.662,06
Auxiliar Judiciário	C	15	1.903,08	2.010,42	2.117,77	2.225,12	2.368,24	2.511,37
		14	1.835,54	1.935,72	2.035,90	2.136,08	2.269,65	2.403,23
		13	1.770,43	1.863,84	1.957,24	2.050,65	2.175,20	2.299,74
		12	1.707,65	1.794,66	1.881,67	1.968,68	2.084,69	2.200,71
		11	1.647,13	1.728,09	1.809,06	1.890,03	1.997,98	2.105,94
	B	10	1.585,33	1.657,16	1.728,99	1.800,82	1.896,60	1.992,37
		9	1.529,22	1.595,81	1.662,41	1.729,00	1.817,79	1.906,58
		8	1.475,11	1.536,77	1.598,42	1.660,07	1.742,27	1.824,48
		7	1.422,93	1.479,92	1.536,92	1.593,92	1.669,91	1.745,91
		6	1.372,63	1.425,23	1.477,84	1.530,45	1.600,59	1.670,73
	A	5	1.321,39	1.367,14	1.412,89	1.458,64	1.519,63	1.580,63
		4	1.274,73	1.316,70	1.358,67	1.400,64	1.456,61	1.512,57
		3	1.229,73	1.268,15	1.306,57	1.344,98	1.396,21	1.447,43
		2	1.186,34	1.221,41	1.256,49	1.291,57	1.338,33	1.385,10
		1	1.144,50	1.176,44	1.208,37	1.240,30	1.282,88	1.325,46

ANEXO III – LEI 10.842**LEI Nº 10.842, DE 20 DE FEVEREIRO DE 2004.**

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Ficam criados, nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais, os cargos de provimento efetivo e as funções comissionadas indicados e quantificados no Anexo I, assim destinados:

I – 2 (dois) cargos efetivos, sendo 1 (um) de Técnico Judiciário e 1 (um) de Analista Judiciário, para cada Zona Eleitoral;

II – 1 (uma) função comissionada de Chefe de Cartório Eleitoral, nível FC-4, para as Zonas Eleitorais localizadas no Distrito Federal e nas Capitais dos Estados mencionados, não dotadas de idêntica função; e

III – 1 (uma) função comissionada de Chefe de Cartório Eleitoral, nível FC-1, para cada Zona Eleitoral localizada no interior dos Estados.

Parágrafo único. O provimento dos cargos e funções a que se refere este artigo dar-se-á de forma gradual, de acordo com a disponibilidade de recursos orçamentários, em consonância com o disposto no art. 169, § 1º, da Constituição Federal, observado o seguinte escalonamento:

I – no exercício de 2004:

a) 1.150 (mil, cento e cinqüenta) cargos efetivos de Analista Judiciário e igual número de Técnico Judiciário; e

b) 54 (cinqüenta e quatro) funções comissionadas de Chefe de Cartório Eleitoral, nível FC-4, e 1.023 (mil e vinte e três) de Encarregado de Cartório Eleitoral, nível FC-1;

II – no exercício de 2005:

a) 862 (oitocentos e sessenta e dois) cargos efetivos de Analista Judiciário e igual número de Técnico Judiciário; e

b) 41 (quarenta e uma) funções comissionadas de Chefe de Cartório Eleitoral, nível FC-4, e 768 (setecentas e sessenta e oito) de Encarregado de Cartório Eleitoral, nível FC-1;

III – no exercício de 2006:

a) 862 (oitocentos e sessenta e dois) cargos efetivos de Analista Judiciário e igual número de Técnico Judiciário; e

b) 40 (quarenta) funções comissionadas de Chefe de Cartório Eleitoral, nível FC-4, e 768 (setecentas e sessenta e oito) de Encarregado de Cartório Eleitoral, nível FC-1.

Art. 2º Ficam transformados 126 (cento e vinte e seis) cargos em comissão de Chefe de Cartório de Zona Eleitoral, nível CJ-2, e 53 (cinqüenta e três), nível CJ-1, em 179 (cento e setenta e nove) funções comissionadas de mesma denominação, nível FC-4, na forma do Anexo II.

Art. 3º Ficam extintas as gratificações mensais, devidas pela prestação de serviços à Justiça Eleitoral, de:

I – Escrivão Eleitoral, instituída pelo parágrafo único do art. 2º da Lei nº 8.350, de 28 de dezembro de 1991, e alterada pelo art. 9º da Lei nº 8.868, de 14 de abril de 1994, calculada com base na remuneração da função comissionada FC-3; e

II – Chefe de Cartório de Zona Eleitoral do interior dos Estados, instituída pelo art. 10 da Lei nº 8.868, de 14 de abril de 1994, calculada com base na remuneração da função comissionada FC-1.

Parágrafo único. Os atuais Chefes de Cartório de Zona Eleitoral ocupantes dos cargos em comissão transformados na forma do art. 2º, bem como os servidores retribuídos com a gratificação extinta nos termos do inciso II do art. 3º, poderão permanecer no exercício de suas atribuições até a data em que for designado servidor para ocupar a função comissionada correspondente.

Art. 4º As atuais atribuições da escrivania eleitoral serão exercidas privativamente pelo Chefe de Cartório Eleitoral, sem prejuízo das atividades inerentes à chefia do cartório.

§ 1º Não poderá servir como Chefe de Cartório Eleitoral, sob pena de demissão, o membro de órgão de direção partidária, nem o candidato a cargo eletivo, seu cônjuge e parente consanguíneo ou afim até o 2º (segundo) grau.

§ 2º O servidor que vier a exercer as atribuições de Chefe de Cartório Eleitoral de zona eleitoral criada após a vigência desta Lei perceberá gratificação equivalente à remuneração da função comissionada correspondente, até a criação e o provimento desta.

Art. 5º O Tribunal Superior Eleitoral baixará as instruções necessárias à aplicação desta Lei.

Art. 6º As despesas decorrentes desta Lei correrão por conta de dotações orçamentárias consignadas aos Tribunais Regionais Eleitorais.

Art. 7º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º Revogam-se o parágrafo único do art. 2º da Lei nº 8.350, de 28 de dezembro de 1991, e os arts. 9º e 10 da Lei nº 8.868, de 14 de abril de 1994.

Brasília, 20 de fevereiro de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Márcio Thomaz Bastos

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 20.2.2004 - Edição extra

ANEXO I
CARGOS EFETIVOS E FUNÇÕES COMISSONADAS CRIADOS
PARA AS ZONAS ELEITORAIS

Quadro de Pessoal	Analista	Técnico	Chefe de Cartório Eleitoral	
	Judiciário	Judiciário	Nível FC-4	Nível FC-1
Tribunal Regional Eleitoral do Acre	10	10	2	7
Tribunal Regional Eleitoral De Alagoas	53	53	-	50
Tribunal Regional Eleitoral Do Amazonas	67	67	5	56
Tribunal Regional Eleitoral Do Amapá	11	11	1	9
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	201	201	9	181
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	111	111	-	105
Tribunal Regional Eleitoral Do Distrito Federal	17	17	6	-
Tribunal Regional Eleitoral Do Espírito Santo	55	55	1	53
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	128	128	2	118
Tribunal Regional Eleitoral Do Maranhão	92	92	4	83
Tribunal Regional Eleitoral De Mato Grosso	60	60	10	49
Tribunal Regional Eleitoral De Mato Grosso do Sul	52	52	1	48
Tribunal Regional Eleitoral De Minas Gerais	322	322	-	308
Tribunal Regional Eleitoral do Pará	87	87	3	80
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	76	76	1	72
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	206	206	5	196
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	146	146	-	137
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	97	97	1	93
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	242	242	71	145
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	68	68	-	64
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	173	173	-	163
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	32	32	5	25
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	4	4	-	2
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	102	102	2	98
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	392	392	6	351
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	35	35	-	32
Tribunal Regional Eleitoral	35	35	-	34

do Tocantins				
TOTAIS	2.874	2.874	135	2.559

ANEXO II
TRANSFORMAÇÃO EM FUNÇÕES COMISSIONADAS
DE CARGOS EM COMISSÃO DE CHEFE DE CARTÓRIO DE ZONA
ELEITORAL DAS CAPITALS DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL

Quadro de Pessoal	Situação Anterior		Situação Nova
	CJ-1	CJ-2	FC-4
Tribunal Regional Eleitoral do Acre	1	-	1
Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	3	-	3
Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	6	-	6
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	1	-	1
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	-	11	11
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	-	6	6
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	11	-	11
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	1	-	1
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	-	8	8
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	5	-	5
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso	1	-	1
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul	3	-	3
Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	-	14	14
Tribunal Regional Eleitoral do Pará	4	-	4
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	3	-	3
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	-	5	5
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	-	9	9
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	3	-	3
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	-	26	26
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	4	-	4
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	-	10	10
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	2	-	2
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	1	-	1
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	-	2	2
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	-	35	35
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	3	-	3
Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	1	-	1
TOTAIS	53	126	179

ANEXO IV – LEI 11.202

LEI Nº 11.202, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2005.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Nos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais, ficam:

I - extintos os cargos efetivos de auxiliar judiciário vagos e declarados em extinção, os ocupados, constantes do Anexo I desta Lei;

II - criados os cargos efetivos constantes do Anexo I desta Lei;

III - criados os cargos em comissão constantes do Anexo II desta Lei; e

IV - extintas e criadas as funções comissionadas constantes do Anexo III desta Lei.

Parágrafo único. A extinção dos cargos efetivos ocupados dar-se-á quando ocorrer a sua vacância, nos termos do art. 33 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, assegurando-se a seus ocupantes todos os direitos e vantagens estabelecidos.

Art. 2º O Tribunal Superior Eleitoral regulamentará o provimento, mediante concurso público, dos cargos efetivos criados nos termos do art. 1º desta Lei, bem como baixará as demais instruções necessárias à aplicação desta Lei.

Art. 3º As despesas decorrentes desta Lei correrão à conta de dotações consignadas à Justiça Eleitoral no Orçamento da União.

Art. 4º A implementação do disposto nesta Lei observará o que determinam o art. 169 da Constituição Federal e as normas pertinentes da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

Art. 5º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de novembro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Márcio Thomaz Bastos

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 30.11.2005

ANEXO I
(Art. 1º, incisos I e II, da Lei nº 11.202, de 29 de novembro de 2005)
CARGOS EFETIVOS

Quantitativo	Criados		Extintos ou
			em extinção
	Analista Judiciário	Técnico Judiciário	Auxiliar Judiciário
Quadro de Pessoal			
Tribunal Superior Eleitoral	135	141	5
Tribunal Regional Eleitoral do Acre	12	20	-
Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	18	27	-
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	15	9	-
Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	16	20	-
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	37	70	-
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	45	57	-
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	34	19	-
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	27	49	-
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	9	17	-
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	26	51	-
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso	23	39	-
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul	18	20	-
Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	42	91	14
Tribunal Regional Eleitoral do Pará	32	71	-
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	21	45	-
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	42	63	-
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	44	26	-
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	11	13	-
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	25	100	12
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	20	35	-

Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	51	77	1
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	11	26	-
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	12	4	-
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	30	65	-
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	69	98	-
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	10	25	-
Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	14	11	-
TOTAIS	849	1.289	32

ANEXO II
(Art. 1º, inciso III, da Lei nº 11.202, de 29 de novembro de 2005)
CARGOS EM COMISSÃO

Quantitativo	Criados		
	CJ-3	CJ-2	CJ-1
Quadro de Pessoal			
Tribunal Superior Eleitoral	4	13	12
Tribunal Regional Eleitoral do Acre	1	2	6
Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	1	2	6
Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	2	5	11
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	2	5	11
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	0	3	7
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	1	3	11
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	1	3	11
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	3	5	13
Tribunal Regional Eleitoral do Pará	1	3	11
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	2	5	11
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	2	5	11
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	3	5	13
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	0	3	8
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	2	5	11
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	0	1	8
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	1	2	6
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	1	3	11
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	3	5	13
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	0	1	8
Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	0	1	8
TOTAIS	30	101	263

ANEXO III
(Art. 1º, inciso IV, da Lei nº 11.202, de 29 de novembro de 2005)
FUNÇÕES COMISSIONADAS

Quantitativo	Criadas		Extintas	
	FC-6	FC-4	FC-5	FC-4
Quadro de Pessoal				
Tribunal Superior Eleitoral	115	1	52	-
Tribunal Regional Eleitoral do Acre	40	-	23	13
Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	49	-	27	7
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	40	-	23	13
Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	49	-	27	7
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	59	8	32	-
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	59	-	32	12
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	49	-	27	7
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	49	-	27	2
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	55	-	28	5
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	55	-	28	5
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso	49	-	27	7
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul	49	-	27	7

Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	72	7	35	-
Tribunal Regional Eleitoral do Pará	55	-	28	5
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	49	-	27	2
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	59	-	32	2
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	59	-	32	7
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	49	-	27	2
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	72	2	35	-
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	49	-	27	2
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	59	3	32	-
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	42	-	27	12
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	40	-	23	13
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	55	-	28	5
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	72	12	31	-
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	42	-	27	7
Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	42	-	27	12
TOTAIS	1.533	33	818	154

ANEXO V – REGULAMENTO INTERNO DO TRE-RS

TRE-RS – REGULAMENTO INTERNO (artigos correspondentes à atuação da Assessoria de Comunicação do órgão)

O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso das atribuições outorgadas pelos arts. 96, inc. I, letra "b", da Constituição da República Federativa do Brasil - CF -, 30, inc. II, do Código Eleitoral - CE - (Lei nº 4.737, de 15.7.1965) e art. 32, inc. I do Regimento Interno, RESOLVE adotar e mandar observar o seguinte:

TÍTULO I DA ESTRUTURA E COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS

CAPÍTULO I Da estrutura básica da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral

Art. 1º. O Tribunal Regional Eleitoral tem a seguinte estrutura administrativa básica:

- I - Presidência;
- II - Corregedoria Regional Eleitoral;
- III - Diretoria-Geral.

CAPÍTULO II Da competência dos órgãos superiores e de suas unidades

SEÇÃO I Dos órgãos superiores vinculados à Presidência

SUBSEÇÃO I Da Assessoria de Comunicação Social

Art. 2º. Compete à Assessoria de Comunicação Social, subordinada disciplinarmente à Diretoria-Geral e integrada pela função comissionada constante no Anexo II do Organograma, prestar assessoramento à Administração do Tribunal na divulgação dos atos e das ações da Justiça Eleitoral, de forma a dar a necessária publicidade aos trabalhos desenvolvidos, bem como coordenar o cerimonial.

(...)

CAPÍTULO III Da delegação de competência

Art. 66. A delegação de competência será implementada com a finalidade de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões.

Art. 67. O ato de delegação deverá indicar, com precisão, a autoridade delegante, a autoridade delegada, a competência objeto da delegação e o prazo de validade.

CAPÍTULO IV Da descentralização

Art. 68. As atividades da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul serão descentralizadas, de forma que os órgãos da Diretoria-Geral e dos órgãos superiores estejam liberados das rotinas de execução e mera formalização de atos próprios dos órgãos de execução, concentrando-se no planejamento, coordenação, supervisão e controle.

CAPÍTULO IV Dos assessores

Art. 78. Incumbe aos assessores:

- I - planejar, coordenar, orientar, controlar e supervisionar as atividades sob sua direção;
- II - fornecer elementos para a elaboração da proposta orçamentária;
- III - participar da elaboração e acompanhar a execução dos planos e programas aprovados pela Administração;
- IV - elaborar relatório anual de suas atividades;

- V - avaliar os servidores que lhes são subordinados;
- VI - visar a escala de férias e manifestar-se sobre o gozo de licença-prêmio por assiduidade aos servidores subordinados;
- VII - indicar substituto para as funções comissionadas que lhes são afetas;
- VIII - responsabilizar-se pela conservação e guarda do material permanente;
- IX - exercer outras atividades peculiares ao cargo que lhes forem determinadas por autoridade competente.

(...)

TÍTULO III DAS ATRIBUIÇÕES DO PESSOAL

SEÇÃO I Do Assessor de Comunicação Social

Art. 79. Incumbe ao Assessor de Comunicação Social:

- I - distribuir releases, convocar jornalistas para entrevistas e prestar auxílio e apoio a estes na obtenção de informações e indicações de fontes;
- II - estabelecer uma política de comunicação social, intermediar e estreitar relações entre a Justiça Eleitoral, imprensa e veículos de comunicação social, acompanhando a Administração do Tribunal e demais autoridades da Justiça Eleitoral em entrevistas, encontros e promoções;
- III - coordenar credenciamentos, locais e sistemas de trabalho da imprensa na cobertura de eventos da Justiça Eleitoral;
- IV - divulgar e informar sobre a agenda e compromissos da Administração do Tribunal e demais autoridades da Justiça Eleitoral;
- V - organizar o registro das autoridades;
- VI - providenciar na aquisição de passagens e reserva de acomodações para todos os integrantes do Tribunal, mediante autorização.

(...)

TÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

(...)

Art. 105. Este Regulamento e respectivo anexo entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Sala de Sessões do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, aos dezessete dias do mês de dezembro do ano de 1997.

Des. Celeste Vicente Rovani

Presidente

ANEXO VI-A – QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES - INTERIOR

FORMULÁRIOS DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS SERVIDORES DAS ZONAS ELEITORAIS:

BLOCO A - PERCEPÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO

1 – Que conceito você atribui, em termos gerais, para a comunicação interna do TRE?

() Excelente () Muito bom () Bom () Regular () Péssimo

Comentários

(opcionais):

2 – No TRE, o quanto nossos processos de comunicação permitem fácil acesso aos servidores e fácil recuperação de informações?

() MUITÍSSIMO () Muito () Em termos () Pouco () Muito pouco

Comentários

(opcionais):

3 – “A comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (*endomarketing* e *marketing*) (...) Ela será fruto de um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não ocorrendo simplesmente de forma casuística na vida da organização. (...) A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (KUNSCH, 1997b, p. 128).

Considere *endomarketing* como sendo, basicamente, “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares” (BRUM, 1994).

O quanto isto se aplica aos processos de comunicação interna no TRE?

() Totalmente () Muito () Em média, de forma regular () Pouco () Muito pouco ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

4 - Os processos de comunicação interna abrem espaço para o desenvolvimento das redes informais na organização, além das formais, havendo um incentivo à interação entre pessoas e grupos. No TRE, na comunicação interna, podemos dizer que isto ocorre: () Sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

5 – No TRE, a comunicação é vista como processo estratégico, auxiliando efetivamente nos processos de tomada de decisão?

() Sim, sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

6 – No TRE, a comunicação interna parece refletir os valores principais da cultura da instituição?

() Sim, sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

BLOCO B - ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO E POSSÍVEIS BARREIRAS

7 – As condições dos aparelhos e da tecnologia utilizada interferem negativamente na comunicação interna no TRE?

Nunca interferem Interferem poucas vezes Interferem, em média Interferem muitas vezes
 Interferem sempre

Comentários (opcionais):

8 – A linguagem utilizada nas comunicações no âmbito do TRE interfere negativamente na comunicação interna no TRE?

Nunca interfere Interfere poucas vezes Interfere, em média Interfere muitas vezes
 Interfere sempre

Comentários (opcionais):

9 – Os processos administrativos/burocráticos, no TRE, interferem negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

Nunca interferem Interferem poucas vezes Interferem, em média Interferem muitas vezes
 Interferem sempre

Comentários (opcionais):

10 – Os diferentes perfis e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, no TRE, interferem negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

Nunca interferem Interferem poucas vezes Interferem, em média Interferem muitas vezes
 Interferem sempre

Comentários (opcionais):

11 – O excesso ou sobrecarga de informações, na comunicação interna no TRE, interfere negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

Nunca interferem Interferem poucas vezes Interferem, em média Interferem muitas vezes
 Interferem sempre

Comentários (opcionais):

12 – As comunicações incompletas e parciais – encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas – interferem negativamente na comunicação interna no TRE?

Nunca interferem Interferem poucas vezes Interferem, em média Interferem muitas vezes
 Interferem sempre

Comentários (opcionais):

BLOCO C - IMPACTOS DIRETOS NO TRABALHO

13 - Você já deixou de realizar ou realizou com atraso alguma atividade obrigatória por não ter sido informado sobre a sua necessidade ou a data de sua execução?

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

Comentários (opcionais):

14 - Você já cometeu algum erro em alguma atividade obrigatória por não ter sido informado adequadamente sobre como proceder?

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

Comentários

(opcionais):

15 - Você já deixou de realizar alguma atividade opcional (ex. descarte de materiais) por não saber exatamente como proceder?

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

Comentários

(opcionais):

BLOCO D - ACESSO À INFORMACAO

16 - Você prefere pedir informações a colegas de outras zonas eleitorais a questionar a secretaria:

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

Comentários

(opcionais):

17 - Quando preciso ligar para a secretaria para saber como proceder, penso que:

Jamais ligo porque sequer preciso de informações, já que os procedimentos são muito bem divulgados com a devida antecedência.

É algo normal, pois a secretaria não tem como adivinhar quais são as minhas dúvidas e também não tenho como saber a melhor maneira de executar todos os procedimentos.

A secretaria não tem como adivinhar quais são as minhas dúvidas, mas me sinto mal por não saber determinado procedimento.

Não deveria acontecer, pois quando isso acontece é porque a secretaria não repassou devidamente as informações necessárias ao procedimento.

Jamais ligo porque, além de ser obrigação da secretaria repassar as devidas informações, os colegas não costumam dirimir as dúvidas satisfatoriamente.

Comentários

(opcionais):

18 - Quando ligo para a secretaria em busca de informações específicas acerca de procedimentos:

Sou bem atendido e recebo rapidamente informações corretas sobre como proceder.

Sou bem atendido e recebo rapidamente informações, mas as mesmas não resolvem plenamente a minha dúvida.

Sou bem atendido e recebo informações que resolvem plenamente a minha dúvida, mas com uma demora prejudicial para o ato que preciso praticar.

Sou bem atendido, mas recebo informações que não me deixam plenamente satisfeito e com um tempo de retorno acima do ideal.

Não me sinto bem atendido (não me sinto incentivado a seguir ligando para tirar outras eventuais dúvidas).

Comentários

(opcionais):

19 - As seções vinculadas à secretaria do TRE-RS em relação às zonas eleitorais:

Informam adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados, sem exceções.

Informam quase sempre adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados.

Muitas vezes deixam de informar adequadamente sobre os procedimentos que devem ser realizados.

Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários.

Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários e sequer se colocam à disposição para tirar eventuais dúvidas.

Comentários

(opcionais):

20 - A informação acerca das necessidades de trabalho (procedimentos técnicos / datas):

- Deve ser buscada pelo servidor, pois cada um possui uma dúvida diferente.
 Deve ser divulgada sempre pelo setor específico da secretaria a que o procedimento está vinculado.
 Deve ser divulgada pela Assessoria de Comunicação
 Deve ser divulgada somente ao chefe da seção ou juiz eleitoral, devendo estes repassar as informações pertinentes aos demais servidores.
 Deve ser divulgada por órgão central a ser criado pela secretaria.

Comentários

(opcionais):

21 - Em relação às informações que recebo acerca dos procedimentos necessários no meu trabalho:

- São muito bem padronizadas, mesmo quando oriundas de setores diferentes da secretaria.
 São quase sempre padronizadas.
 São razoavelmente padronizadas.
 São muito pouco padronizadas.
 Não são padronizadas, sendo originadas de diferentes fontes (e-mail / ofício / tarefa Crono / mural de avisos), deixando as zonas eleitorais desorientadas.

Comentários

(opcionais):

BLOCO E - IMPACTOS ESTRUTURAIIS

22 - A Assessoria de Comunicação do Tribunal deve:

- Permanecer com a sua atuação, sem qualquer alteração nas suas atribuições.
 Manter a base da sua atuação, dando apenas uma certa atenção para a comunicação interna.
 Reformular a sua atuação e passar a dedicar boa parte de suas atenções à comunicação interna.
 Reformular a sua atuação e dedicar integralmente suas atenções à comunicação interna.
 Ser extinta, já que é desnecessária para a instituição.

Comentários

(opcionais):

23 - Os métodos de comunicação interna atualmente em utilização no TRE-RS:

- São plenamente suficientes.
 Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.
 Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.
 Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.
 Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.

Comentários

(opcionais):

24 - Lotado fora da Secretaria, sinto-me integrado ao TRE-RS:

- Plenamente Bastante Regularmente Pouco Muito pouco

Comentários

(opcionais):

25 - Os métodos de integração do quadro funcional atualmente em utilização no TRE-RS:

- São plenamente suficientes.
- Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.
- Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.
- Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.
- Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.

Comentários

(opcionais):

26 - A criação de uma rádio interna no âmbito do TRE-RS, operando via web, seria:

- Totalmente desnecessária.
- De muito pouca utilidade.
- De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.
- De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.
- De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.

Comentários

(opcionais):

27 - A criação de ferramenta de chat ou interação síncrona on-line, seria:

- Totalmente desnecessária.
- De muito pouca utilidade.
- De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.
- De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.
- De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.

Comentários

(opcionais):

ANEXO VI-B – QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES - SECRETARIA

QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS SERVIDORES DA SECRETARIA:

BLOCO A - PERCEPÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO

1 – Que conceito você atribui, em termos gerais, para a comunicação interna do TRE?

() Excelente () Muito bom () Bom () Regular () Péssimo

Comentários

(opcionais):

2 – No TRE, o quanto nossos processos de comunicação permitem fácil acesso aos servidores e fácil recuperação de informações?

() MUITÍSSIMO () Muito () Em termos () Pouco () Muito pouco

Comentários

(opcionais):

3 – “A comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (*endomarketing e marketing*) (...) Ela será fruto de um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não ocorrendo simplesmente de forma casuística na vida da organização. (...) A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (KUNSCH, 1997b, p. 128).

Considere endomarketing como sendo, basicamente, “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares” (BRUM, 1994).

O quanto isto se aplica aos processos de comunicação interna no TRE?

() Totalmente () Muito () Em média, de forma regular () Pouco () Muito pouco ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

4 - Os processos de comunicação interna abrem espaço para o desenvolvimento das redes informais na organização, além das formais, havendo um incentivo à interação entre pessoas e grupos. No TRE, nas comunicações internas, podemos dizer que isto ocorre:

() Sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

5 – No TRE, a comunicação é vista como processo estratégico, auxiliando efetivamente nos processos de tomada de decisão?

() Sim, sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

6 – No TRE, a comunicação interna parece refletir os valores principais da cultura da instituição?

() Sim, sempre () Muitas vezes () Em média, várias vezes () Poucas vezes () Muito raramente ou mesmo nunca

Comentários

(opcionais):

BLOCO B - ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO E POSSÍVEIS BARREIRAS

7 – As condições dos aparelhos e da tecnologia utilizada interferem negativamente na comunicação interna no TRE?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes
() Interferem sempre

Comentários (opcionais):

8 – A linguagem utilizada nas comunicações no âmbito do TRE interfere negativamente na comunicação interna no TRE?

() Nunca interfere () Interfere poucas vezes () Interfere, em média () Interfere muitas vezes
() Interfere sempre

Comentários (opcionais):

9 – Os processos administrativos/burocráticos, no TRE, interferem negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes
() Interferem sempre

Comentários (opcionais):

10 – Os diferentes perfis e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, no TRE, interferem negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes
() Interferem sempre

Comentários (opcionais):

11 – O excesso ou sobrecarga de informações, na comunicação interna no TRE, interfere negativamente na forma como a organização processa e comunica suas informações?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes
() Interferem sempre

Comentários (opcionais):

12 – As comunicações incompletas e parciais – encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas – interferem negativamente na comunicação interna no TRE?

() Nunca interferem () Interferem poucas vezes () Interferem, em média () Interferem muitas vezes
() Interferem sempre

Comentários (opcionais):

BLOCO C - IMPACTOS DIRETOS NO TRABALHO

13 - Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, já deixaram de realizar ou realizaram com atraso alguma atividade obrigatória por não terem sido informados sobre a sua necessidade ou a data de sua execução?

() Nunca () Raramente () Com certa frequência () Quase sempre () Sempre

Comentários (opcionais):

14 – Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, já realizaram com erro alguma atividade obrigatória por não terem sido informados sobre a sua necessidade ou a data de sua execução?

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

Comentários

(opcionais):

15 – Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, já deixaram de realizar alguma atividade opcional (ex. descarte de materiais) por não saberem exatamente como proceder?

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

Comentários

(opcionais):

BLOCO D - ACESSO À INFORMAÇÃO

16 – Pelo que você tem conhecimento, os servidores lotados nas zonas eleitorais, principalmente os oriundos do interior do Estado, preferem pedir informações a colegas de outras zonas eleitorais do interior a questionar a secretaria:

Nunca Raramente Com certa frequência Quase sempre Sempre

Comentários

(opcionais):

17 - Quando o servidor lotado nas zonas eleitorais, principalmente o oriundo do interior do Estado, liga para a secretaria em busca de informações específicas acerca de procedimentos (de uma maneira geral, não somente nas ligações específicas recebidas pelo seu setor):

É bem atendido e recebe rapidamente informações corretas sobre como proceder.

É bem atendido e recebe rapidamente informações, mas as mesmas não resolvem plenamente a sua dúvida.

É bem atendido e recebe informações que resolvem plenamente a sua dúvida, mas com uma demora prejudicial para o ato que precisa praticar.

É bem atendido, mas recebe informações que não o deixam plenamente satisfeito e com um tempo de retorno acima do ideal.

Não se sinto bem atendido (não se sinto incentivado a seguir ligando para tirar outras eventuais dúvidas).

Comentários

(opcionais):

18 - As seções vinculadas à secretaria do TRE-RS em relação às zonas eleitorais:

Informam adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados, sem exceções.

Informam quase sempre adequadamente sobre os procedimentos que necessitam ser realizados.

Muitas vezes deixam de informar adequadamente sobre os procedimentos que devem ser realizados.

Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários.

Nunca informam adequadamente sobre os procedimentos necessários e sequer se colocam à disposição para tirar eventuais dúvidas.

Comentários

(opcionais):

19 - A informação acerca das necessidades de trabalho (procedimentos técnicos / datas):

Deve ser buscada pelo servidor, pois cada um possui uma dúvida diferente.

Deve ser divulgada sempre pelo setor específico da secretaria a que o procedimento está vinculado.

Deve ser divulgada pela Assessoria de Comunicação.

Deve ser divulgada somente ao chefe da seção ou juiz eleitoral, devendo estes repassar as informações pertinentes aos demais servidores.

Deve ser divulgada por órgão central a ser criado pela secretaria.

Comentários

(opcionais):

20 - Em relação às informações fornecidas pela instituição necessárias ao trabalho dos setores, em especial à atividade das Zonas Eleitorais:

- São muito bem padronizadas, mesmo quando oriundas de setores diferentes da secretaria.
- São quase sempre padronizadas.
- São razoavelmente padronizadas.
- São muito pouco padronizadas.
- Não são padronizadas, sendo originadas de diferentes fontes (e-mail / ofício / tarefa Crono / mural de avisos), deixando as zonas eleitorais desorientadas.

Comentários

(opcionais):

BLOCO E - IMPACTOS ESTRUTURAIS

21 - A Assessoria de Comunicação do Tribunal deve:

- Permanecer com a sua atuação, sem qualquer alteração nas suas atribuições.
- Manter a base da sua atuação, dando apenas uma certa atenção para a comunicação interna.
- Reformular a sua atuação e passar a dedicar boa parte de suas atenções à comunicação interna.
- Reformular a sua atuação e dedicar integralmente suas atenções à comunicação interna.
- Ser extinta, já que é desnecessária para a instituição.

Comentários

(opcionais):

22 - Os métodos de comunicação interna atualmente em utilização no TRE-RS:

- São plenamente suficientes.
- Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.
- Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.
- Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.
- Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.

Comentários

(opcionais):

23 – Lotado na Secretaria do órgão, sinto-me integrado ao TRE-RS:

- Plenamente Bastante Regularmente Pouco Muito pouco

Comentários

(opcionais):

24 – Lotado na Secretaria do órgão, percebo que meus colegas das Zonas Eleitorais sentem-se integrados ao TRE-RS:

- Plenamente Bastante Regularmente Pouco Muito pouco

Comentários

(opcionais):

25 - Os métodos de integração do quadro funcional atualmente em utilização no TRE-RS:

- São plenamente suficientes.
- Não são plenamente suficientes, mas as exceções não precisam levar o Tribunal a buscar novos meios.
- Não são suficientes, mas o Tribunal não precisa buscar novos meios.
- Não são suficientes, e o Tribunal deve buscar outros meios a fim de preencher as lacunas existentes.
- Não são suficientes a tal ponto que o Tribunal deve criar um setor específico a fim de buscar outros meios de preencher as lacunas existentes.

Comentários

(opcionais):

26 - A criação de uma rádio interna no âmbito do TRE-RS, operando via web, seria:

- Totalmente desnecessária.
- De muito pouca utilidade.
- De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.
- De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.
- De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.

Comentários

(opcionais):

27 - A criação de ferramenta de chat ou interação síncrona on-line, seria:

- Totalmente desnecessária.
- De muito pouca utilidade.
- De maior utilidade apenas para integrar os servidores lotados no interior do Estado.
- De maior utilidade apenas para informar os servidores acerca dos procedimentos técnicos necessários.
- De grande utilidade, tanto para informar quanto para integrar os servidores.

Comentários

(opcionais):

ANEXO VII – MÉDIAS DOS RESULTADOS

MÉDIAS DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES DOS FORMULÁRIOS DE PESQUISA

Gr. 01..... Grupo 1 – Servidores lotados no interior do Estado

Gr. 02..... Grupo 2 – Servidores lotados na Secretaria, em Porto Alegre

T..... Aplicação do Teste T, de Student

Dif – Diferença entre o Grupo 1 e o Grupo 2

Escala de Likert: 5 (ótimo) / 4 (bom) / 3 (regular) / 2 (ruim) / 1 (péssimo)

Questão	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Geral	3,088	3,324	3,059	3,206	2,406	3,03	3,765	3,719	3,183
Gr. 01	3,235	3,412	3,118	3,118	2,933	3,059	3,412	3,412	3,438
Gr. 02	2,941	3,235	3	3,294	1,941	3	4,118	4,067	2,941
T	0,191	0,275	0,34	0,283	0,00029	0,419	0,005	0,03	0,046
Dif.	0,294	0,176	0,118	-0,18	0,992	0,059	-0,71	-0,65	0,496

Questão	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Geral	3,412	3,471	2,871	4,063	3,889	3,788	3,194	3,375	4
Gr. 01	3,176	3,353	2,765	4,125	3,941	3,941	3,188	3,375	4,235
Gr. 02	3,647	3,588	3	4	3,875	3,625	3,2		3,692
T	0,084	0,226	0,279	0,325	0,404	0,176	0,485		0,089
Dif.	-0,47	-0,24	-0,24	0,125	0,066	0,316	-0,01		0,543

Questão	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Geral	3,781	3,774	2,818	3,552	2,813	3,353	3,063	2,353	2,344
Gr. 01	3,647	3,563	2,882	3,214	2,938	2,882		2,353	2,6
Gr. 02	3,933	4	2,75	3,867	2,688	3,824	3,063	2,353	2,118
T	0,17	0,076	0,361	0,011	0,263	0,009		0,5	0,189
Dif.	-0,29	-0,44	0,132	-0,65	0,25	-0,94		0	0,482

Questão	28
Geral	1,333
Gr. 01	1,357
Gr. 02	1,313
T	0,438
Dif.	0,045

ANEXO VIII – CORRESPONDÊNCIA ENTRE A TABULAÇÃO DAS MÉDIAS

E AS QUESTÕES

TABELA DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE A TABULAÇÃO DAS MÉDIAS E AS QUESTÕES DE CADA FORMULÁRIO

Gr. 01..... Grupo 1 – Servidores lotados no interior do Estado

Gr. 02..... Grupo 2 – Servidores lotados na Secretaria, em Porto Alegre

Tabulação	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Gr. 01	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Gr. 02	01	02	03	04	05	06	07	08	09

Tabulação	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Gr. 01	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Gr. 02	10	11	12	13	14	15	16		17

Tabulação	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Gr. 01	19	20	21	22	23	24	-	25	26
Gr. 02	18	19	20	21	22	23	24	25	26

Tabulação	28
Gr. 01	27
Gr. 02	27
