

Eletrônico



**Estratégia**  
CONCURSOS

Aula

Gestão de Processos p/ MPU (Analista - Gestão Pública) Com videoaulas

Professor: Rodrigo Rennó

## Aula Demonstrativa: Comunicação

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Gestão de Processos** para o concurso de **Analista do Ministério Público da União - MPU**.

O edital do MPU está sendo esperado para breve. Há previsão de 680 nomeações no órgão no PLOA 2017, e os concursos válidos atualmente vencem nesse ano.

Nossa ideia é a de sair na frente! Vamos começar a estudar pelo edital de 2013 e, se o edital vier com alguma mudança, adaptaremos o curso para que você tenha todos os tópicos necessários para sua aprovação.

Este é um dos concursos mais desejados do país. O MPU é um local ótimo para se trabalhar e seus profissionais são muito valorizados. A remuneração do cargo é extremamente interessante e existem diversos benefícios.

Mais uma vez, a expectativa é a de termos o Cespe como a banca escolhida para o certame. **Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!**

**Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



### [Administração Geral para Concursos – 2ª Edição](#)

[Teoria e mais de 800 questões](#)

### [Administração Geral e Pública – Cespe/UnB](#)

[Mais de 900 questões comentadas](#)



### [Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas](#)

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Para me ajudar nesse curso, conto com a ajuda de uma “fera” na área: o professor **Marco Túlio**, gestor federal como eu, aprovado em diversos concursos públicos que. Ele estará presente no fórum de dúvidas.

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

**Se aparecer uma dúvida qualquer estaremos disponíveis para esclarecer de modo direto e individualizado.**

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

**Aula 0:** Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.

**Aula 1:** Indicadores estratégicos.

**Aula 2:** Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.

**Aula 3:** Gestão estratégica. Balanced scorecard. Mapa estratégico.

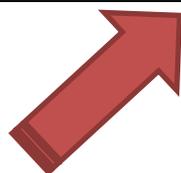
**Aula 4:** Noções de elaboração, análise, avaliação e gerenciamento de projetos.

**Vamos então para o que interessa, não é mesmo?**

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

**Cadastre-se** na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



## Sumário

Comunicação.....	5
Canais de Comunicação.....	7
Comunicação Oral (ou Verbal) e Escrita .....	9
Comunicação Eficiente e Efetiva.....	10
Comunicação Formal e Informal. ....	11
Fluxos da Comunicação.....	11
Comunicação Pública e Comunicação Estatal.....	13
Barreiras à Comunicação. ....	14
Gestão de Redes .....	17
Redes de Políticas Públicas.....	18
Resumo. ....	24
Questões Comentadas .....	28
Lista de Questões Trabalhadas na Aula.....	39
Gabarito .....	43
Bibliografia .....	43

## Comunicação

A comunicação é um processo fundamental na vida de qualquer administrador. Como necessitamos de lidar com pessoas (clientes, funcionários, chefes, etc.), devemos saber como podemos nos comunicar melhor com esses diversos "públicos".

Sem nos comunicarmos da maneira correta, não temos como motivar nossos funcionários, nem iremos liderá-los em busca dos objetivos da instituição.

Podemos afirmar que o processo de comunicação está envolvido em todos os demais processos administrativos, como o planejamento, a organização, a direção e o controle.

O processo de comunicação implica o compartilhamento de informações entre duas pessoas ou mais, em busca de se alcançar um entendimento comum sobre um objeto ou uma situação<sup>1</sup>.

De acordo com Schermerhorn<sup>2</sup>,

*"A comunicação pode ser definida como um processo interpessoal de envio e recebimento de símbolos com mensagens atreladas a eles. "*

Desta maneira, a comunicação envolve a transmissão de uma mensagem de um indivíduo para outro. Este é um processo que depende tanto da pessoa que envia, quanto da pessoa que recebe a informação.

Ou seja, é um **processo de mão-dupla**, pois requer o envio da mensagem (a ida) e o retorno do recebedor, confirmando que entendeu a mensagem (a volta).

Assim, não adianta falar para a "parede" ou falar algo desconexo. Nem sempre que estamos enviando uma mensagem estamos sendo "ouvidos" ou "lidos" por outra pessoa do outro lado.

É necessário também um intercâmbio de informações para que ocorra o entendimento e o compartilhamento desta informação. Ou seja, a informação deve se tornar comum às duas pessoas envolvidas na comunicação.

Muitos autores citam a empatia entre os dois envolvidos (emissor e receptor) como fundamental para que a comunicação aconteça de modo eficiente, pois somente quando a mensagem é compreendida é que a comunicação é eficaz.

---

<sup>1</sup> **Fonte bibliográfica inválida especificada.**

<sup>2</sup> (Schermerhorn Jr., 2008)

Aproximadamente 80% do tempo de um gestor está envolvido em alguma atividade de comunicação<sup>3</sup>, como a leitura de relatórios, o envio de e-mails, a participação em reuniões, dentre outras. O domínio desta comunicação evita muitos dos problemas e conflitos em uma empresa.

Abaixo, podemos ver os elementos do processo de comunicação<sup>4</sup>:

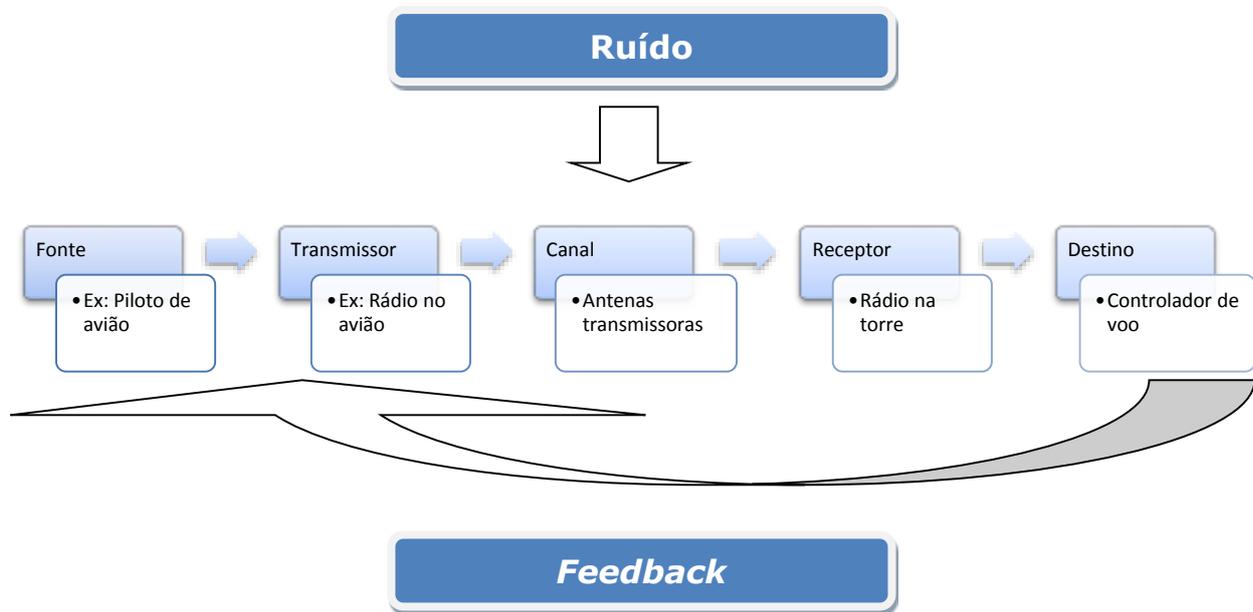


Figura 1 - Processo da Comunicação. Fonte: (Rennó, 2013)

Os elementos deste processo são:

<sup>3</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

<sup>4</sup> (Robbins, 2004)

**A fonte** - inicia a mensagem codificando uma informação

**O transmissor** – é meio que codifica a mensagem, o produto da codificação da fonte

**O canal** – é o meio que a fonte escolhe para enviar a mensagem

**O receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem

**O destino** – é pessoa que deve receber a mensagem

**O ruído** – representa as barreiras de comunicação que distorcem o sentido da mensagem

**A retroação ou feedback** – é o retorno do destino confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação

### ***Vamos praticar agora?***

***(CESPE – TRE-AL – TÉCNICO) A comunicação é capaz de influenciar os indivíduos na busca dos objetivos organizacionais e fazer com que eles se comprometam com a organização.***

Perfeito. No processo de motivação e liderança de uma organização, uma comunicação eficaz é fundamental. Sem que os líderes consigam “vender” os objetivos e metas organizacionais (ou seja, informar e convencer dos benefícios e desafios), será muito difícil a colaboração dos funcionários.

Assim sendo, a comunicação pode sim influenciar os empregados na busca dos objetivos de uma organização. O gabarito é questão correta.

### **Canais de Comunicação.**

Para que possamos ter uma comunicação eficaz, temos de saber escolher o canal correto para o tipo de mensagem e de público.

Os diversos canais são muito diferentes na sua capacidade de transmitir informação<sup>5</sup>. Para Daft, quanto mais informação o canal consegue transmitir mais rico ele é.

Mais a coisa não é tão simples assim. Um canal mais rico também costuma "tomar" mais tempo. A conversa pessoal, por exemplo, transmite muita informação.

Quando falamos diretamente com outra pessoa, ela não só escuta nossa voz, quanto pode analisar nossa expressão facial, nossa postura, dentre outros aspectos.

Entretanto, uma conversa pessoal "cara-a-cara", leva tempo. Não temos como fazer isso quando queremos nos comunicar com milhares de pessoas em um espaço curto de tempo.

Um gestor deve compreender quais são as vantagens e desvantagens de cada canal antes de escolher qual seria a alternativa adequada para cada contexto.

Os canais podem ser classificados de acordo com a hierarquia abaixo:

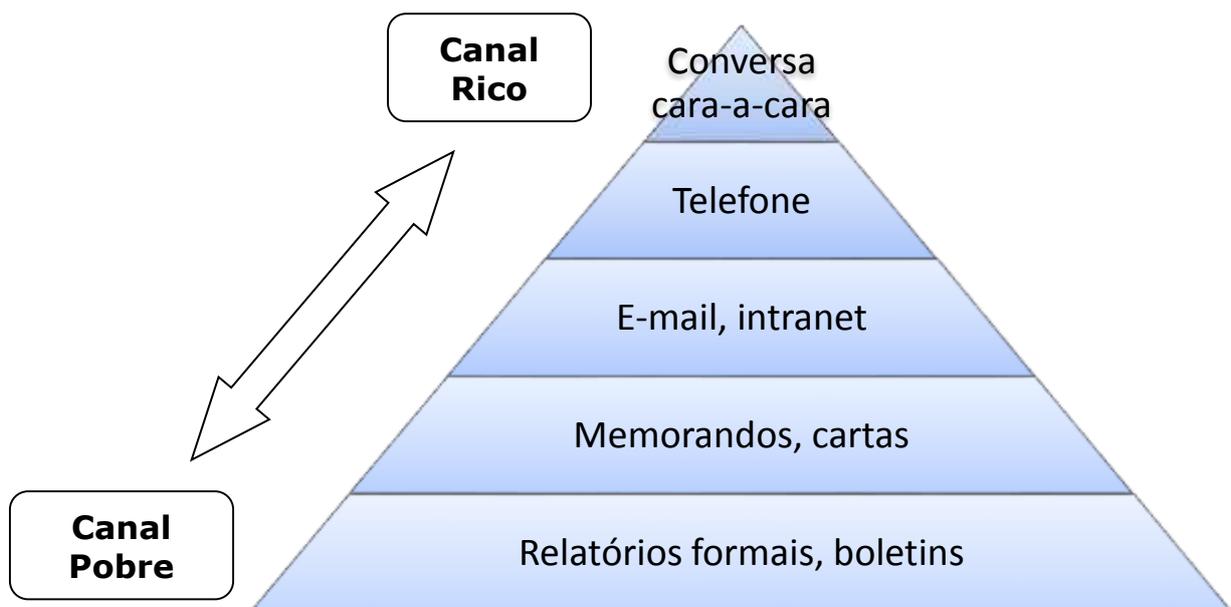


Figura 2 - Hierarquia da riqueza dos canais de comunicação - Fonte: Daft (2005)

Ambos os tipos de canais (alta e baixa riqueza) têm suas vantagens. Se uma mensagem é rotineira, por exemplo, ou precisa alcançar um número imenso de indivíduos dispersos, devemos escolher um canal de baixa riqueza.

<sup>5</sup> (Daft, 2005)

Já quando a mensagem é muito importante ou quando precisamos ter certeza de que a pessoa compreendeu a mensagem, devemos escolher um canal de alta riqueza.

Não seria prudente enviar uma mensagem com um “segredo de Estado” por meio de um e-mail, não é verdade? Desta forma, o objetivo de um gestor deve ser analisar o tipo de informação deve ser transmitida e escolher o melhor canal para aquele tipo de situação.

Abaixo, podemos ver as vantagens de cada um:

Vantagens do Canal Pobre	Vantagens do Canal Rico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atinge um número grande de pessoas</li><li>• A comunicação fica registrada e pode ser reenviada da mesma forma;</li><li>• Pode ser planejada antecipadamente em detalhes;</li><li>• É de fácil replicação e distribuição.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• É muito mais pessoal;</li><li>• É um canal de mão dupla, pois temos uma resposta muito mais rápida do receptor;</li><li>• O feedback é instantâneo.</li></ul>

Figura 3 - Vantagens dos tipos de canais - Fonte: Daft (2005)

## Comunicação Oral (ou Verbal) e Escrita

Uma classificação comum de comunicação divide este processo em escrito e oral ou verbal. Quando mandamos uma mensagem de e-mail, por exemplo, estamos utilizando o método **escrito** de comunicação.

Este tipo é muito utilizado para a confecção de documentos, de manuais, de textos técnicos, dentre outros. Através da escrita podemos enviar mensagens, reclamações, sugestões etc.

Atualmente, a capacidade de se comunicar de forma escrita é muito valorizada, pois muitos canais de comunicação demandam esta habilidade.

Sem o domínio da linguagem que devemos utilizar e de um poder de coesão, o texto pode ser de difícil entendimento pelo receptor. Assim, a comunicação escrita deve ser clara e utilizar a linguagem adequada para que seja eficaz.

Já a comunicação **verbal ou oral** envolve a fala, a oratória. O poder de se comunicar através da fala é também muito importante para a carreira de um gestor.

Sem esta capacidade de se comunicar diretamente com seus subordinados, em conversas pessoais, o trabalho de motivar e liderar as pessoas ficará muito difícil.

Muitas vezes, nos deparamos com alguns profissionais que, apesar de dominarem o tema, não conseguem por algum motivo se expressar, falar com os outros demonstrando clareza e confiança.

Já os gestores que dominam as habilidades da comunicação verbal conseguem facilmente influenciar os demais, convencer seus clientes de que seus produtos são superiores, comunicar o que desejam aos seus superiores etc.

Finalmente, temos a **comunicação não-verbal**, que envolve ações e condutas ao invés de palavras. Como exemplos, teríamos os gestos, as posturas corporais e as expressões faciais. Estas ações não deixam de "comunicar" para a outra parte algo que estamos sentindo.

### Comunicação Eficiente e Efetiva.

A comunicação deve ser eficiente e efetiva. Uma **comunicação eficiente** acontece quando gastamos o mínimo possível de recursos para nos comunicarmos<sup>6</sup>. Ou seja, escolhemos o canal mais "barato" em termos de tempo, custo, esforço, etc.

Assim, quando escolhemos os canais de menor riqueza estamos sendo mais eficientes, ou seja, gastando menos recursos. Quando nós escolhemos enviar um e-mail ao nosso colega, em vez de irmos conversar pessoalmente com ele, estamos buscando uma comunicação mais eficiente.

Mas nós podemos ser eficientes e não termos um bom resultado final. Isso acontece quando a comunicação não for efetiva. Esta **comunicação efetiva** acontece quando a mensagem for completamente compreendida pelo seu receptor.

Sem que a pessoa "do outro lado" tenha entendido a mensagem, não temos uma comunicação efetiva. Assim, devemos analisar a importância da mensagem e o seu custo para que possamos escolher um canal de comunicação que nos traga eficiência e efetividade.

---

<sup>6</sup> (Schemerhorn Jr., 2008)

## Comunicação Formal e Informal.

A **comunicação formal** é aquela que observa certos modelos e canais determinados pela organização. De modo geral, esse tipo de comunicação ocorre de maneira escrita.

Quando um dirigente deseja comunicar algum fato para sua equipe, ele muitas vezes utiliza um canal formal, como o e-mail corporativo, um memorando, uma carta, um informativo, etc.

Muitas empresas já dispõem de maneiras estabelecidas previamente para a comunicação interna, entre órgãos e membros da mesma organização, ou externa. Se estamos utilizando um destes canais, estamos utilizando a comunicação formal.

Já a **comunicação informal** é aquela que não utiliza os canais oficiais da instituição, nem precisa obedecer aos níveis hierárquicos ou ao organograma da empresa.

Quando dois colegas de trabalho conversam na hora do almoço, por exemplo, estão em um processo de comunicação informal. O mesmo ocorre com as conversas de corredor, chamadas popularmente de "rádio corredor" ou "rádio peão".

A comunicação informal pode gerar inúmeros boatos dentro de uma organização. Assim, um bom gestor deve estar atento ao que circula nessas redes informais para poder, eventualmente, desmentir rumores infundados.

Empresas ou órgãos públicos que utilizam o modelo burocrático utilizam, em boa parte, a comunicação formal como predominante. Já organizações que buscam modelos de gestão mais flexíveis incentivam a utilização de canais informais.

## Fluxos da Comunicação.

Existem diversos fluxos de informação dentro de uma empresa ou órgão público. Estes fluxos indicam como a informação se move dentro da estrutura organizacional.



Figura 4 - Fluxos de comunicação

As comunicações **formais** costumam seguir três direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo horizontal<sup>7</sup>.

O fluxo é considerado **descendente** quando a informação sai da cúpula para o nível operacional, ou seja, é um fluxo de "cima para baixo". Normalmente, englobam as ordens, as definições de objetivos e metas a serem atingidas, notícias etc.

Já o fluxo de comunicação é considerado **ascendente** quando o contrário ocorre: as informações saem do nível operacional (mais baixo) e vão em direção à cúpula (nível mais alto).

Este fluxo normalmente engloba os relatórios de desempenho, o relato de problemas, sugestões etc. Este fluxo é fundamental em toda organização que deseja saber rapidamente dos fatos que ocorrem na "linha de frente".

Finalmente, existem os fluxos **horizontais ou laterais**. Estes são fluxos que ocorrem entre os órgãos da empresa e entre os próprios colegas de trabalho.

Assim, a comunicação flui entre níveis hierárquicos semelhantes ou entre áreas diferentes.

Este fluxo não era muito importante nas empresas tradicionais (com forte hierarquização), mas são muito valorizados nas empresas modernas, pois facilitam muito o trabalho em equipe e a agilidade na comunicação.

Como exemplo deste tipo de comunicação, teríamos a troca de informações entre setores que precisam coordenar um projeto ou uma atividade.

***Vamos praticar agora?***

<sup>7</sup> (Daft, 2005)

**(CESPE – TRE-AL – TÉCNICO) Muito utilizada em tarefas complexas, devido a seu perfil de descentralização, a comunicação formal tem sido cada vez mais utilizada em organizações que passam por processos de flexibilização organizacional**

A utilização predominante da comunicação formal não é uma característica das organizações flexíveis. Este é um aspecto das organizações burocráticas e mecanicistas. O gabarito é questão errada.

## Comunicação Pública e Comunicação Estatal

Existe uma confusão entre os conceitos de comunicação pública e comunicação estatal ou governamental. O que devemos compreender é que a abrangência do conceito de comunicação pública é muito maior do que o de comunicação do governo.

De acordo com Matos<sup>8</sup>, *o conceito de comunicação pública tem sido invocado como sinônimo de comunicação governamental, referindo-se a normas, princípios e rotinas a comunicação social do governo, explicitadas ou não em suportes legais que regulamentam as comunicações internas externas do serviço público.*

Para Kunsch, podemos classificar a comunicação pública em quatro concepções básicas<sup>9</sup>:

- **comunicação estatal;**
- **comunicação da sociedade civil organizada** que atua na esfera pública em defesa da coletividade;
- **comunicação institucional dos órgãos públicos**, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e
- **comunicação política**, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.

Deste modo, podemos entender a comunicação pública aquela que tem relação com a causa pública e o interesse público.

---

<sup>8</sup> (Matos, 2011) apud (Kunsch, 2013)

<sup>9</sup> (Kunsch, 2013)

## Barreiras à Comunicação.

Nem sempre a comunicação é efetiva, ou seja, o receptor entende o que está sendo transmitido. Isto pode ocorrer por diversos problemas ou barreiras. Estas barreiras causam distorções que atrapalham o processo de comunicação.

Uma barreira conhecida é a **linguagem**. Se a pessoa que você está tentando se comunicar não fala sua língua, a comunicação será muito difícil.

Quando vamos a um médico ou um advogado e eles usam termos técnicos para nos explicar algum problema, podemos não entender a mensagem que está sendo transmitida, não é mesmo?

Muitas vezes, achamos que todos os outros compreendem da mesma forma o nosso "linguajar", mas isso não é necessariamente verdade.

Outra barreira conhecida é a **emoção**. A tristeza ou a alegria que sentimos pode "alterar" nossa percepção da mensagem que recebemos. Se estivermos alegres, tenderemos a ver qualquer mensagem como positiva.

Já se estamos depressivos, podemos fazer o contrário: ver tudo pelo seu "pior" sentido. As emoções alteram nossa capacidade de "ler" a mensagem de maneira racional.

Para Robbins, as principais barreiras são<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> (Robbins, 2004)

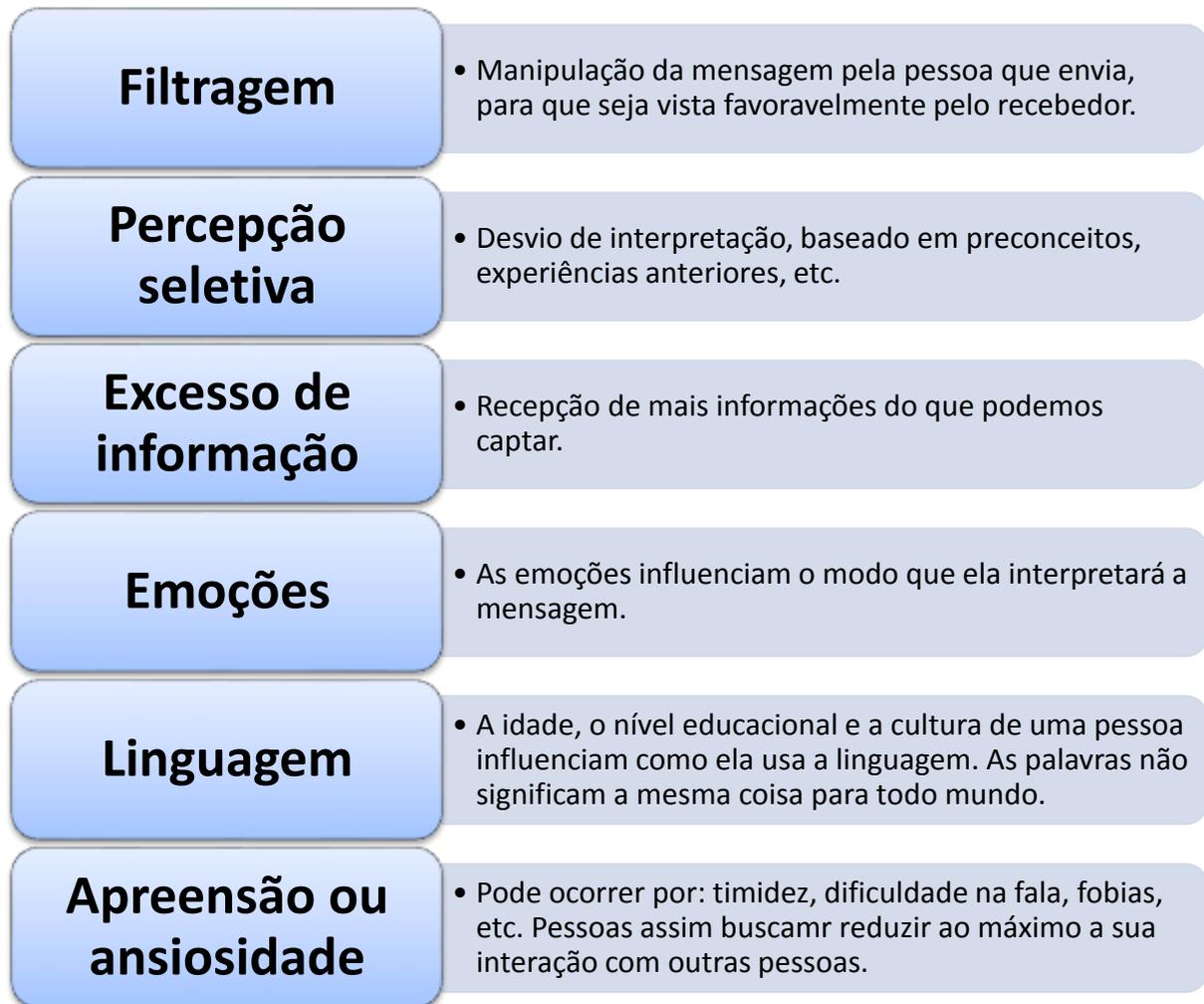


Figura 5 - Barreiras do Processo de Comunicação. Fonte: (Robbins, 2004)

Outra barreira é a **filtragem**. Isto ocorre quando uma pessoa não quer dar uma má notícia ao seu superior ou só quer dizer e ele o que ele quer ouvir.

Muitas mensagens também são prejudicadas pela **percepção seletiva**. Quando uma pessoa recebe uma mensagem, ela interpreta essa mensagem de acordo com suas necessidades, experiências, motivações etc.

Desta forma, se uma pessoa tem um preconceito em relação a homossexuais, por exemplo, tenderá a interpretar negativamente qualquer mensagem que uma pessoa assim venha a dizer.

Existe outra classificação que divide estas barreiras em quatro tipos: as barreiras que estão presentes no **emissor**, as que estão presentes no **receptor**, as que estão presentes **tanto no emissor quanto no receptor** e as que estão presentes no **ambiente**.

Abaixo, temos as barreiras de acordo com essa classificação<sup>11</sup>:

### Barreiras no emissor

- Uso de linguagem e símbolos inadequados
- Timidez, impaciência, etc.;
- Escolha de um momento impróprio;
- Supor que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

### Barreiras no Receptor

- Desatenção, impaciência ou pressa;
- Tendência a avaliar e julgar;
- Preconceitos;
- Desconfiança em relação ao emissor;
- Resistência em aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.

### Barreiras nos dois

- Pouca disponibilidade de tempo;
- Interesse em distorcer a mensagem, hostilidade;
- Diferença na hierarquia e no nível cultural.

### Barreiras no Ambiente

- Inadequação do canal escolhido;
- Distrações, ruídos, interrupções frequentes, etc.

Figura 6 - Barreiras na Comunicação. Fonte: (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

Outra barreira ao processo de comunicação é chamada de **distorção**, que ocorre quando uma mensagem tem seu conteúdo alterado ou deturpado, mudando seu significado original<sup>12</sup>.

Chiavenato também cita como uma barreira o nosso sistema cognitivo. Os elementos cognitivos seriam as crenças, opiniões, conhecimentos que o indivíduo tem de si mesmo ou do meio externo.

Assim, quando o significado da mensagem enviada pela fonte é semelhante ao significado da mensagem percebida pelo destinatário, teríamos a **consonância**.

Já a **dissonância** ocorreria quando o significado percebido pelo destinatário for diferente do significado transmitido pela fonte.

<sup>11</sup> (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

<sup>12</sup> (Chiavenato, 2014)

## Vamos praticar agora?

**(CESPE – TJCE - TÉCNICO) O excesso de mensagens enviadas aos destinatários e o uso de linguagem rebuscada por parte do emissor tendem a provocar ruídos no processo de comunicação organizacional.**

Perfeito. O excesso de informações (pense bem: quantos comerciais de televisão você consegue se lembrar depois de passada uma hora?) e a linguagem são ruídos que criam barreiras à comunicação. O gabarito é questão correta.

## Gestão de Redes

O mundo mudou muito neste último século. No início do século XX, as tecnologias da informação e da comunicação estavam em seus primórdios (ou ainda não existiam). Desde a invenção do Rádio até a introdução do telefone celular, muitas mudanças alteraram o modo como vivemos e fazemos negócios.

Assim, hoje temos acesso a um mundo de dados e informações que nem eram sonhados por nossos antepassados. Se eles recebiam notícias com um atraso de dias (os acontecimentos da primeira grande guerra levavam dias para “chegarem” ao leitor comum no Brasil), atualmente temos informações em “tempo real” de qualquer fato importante.

Este cenário trouxe desafios importantes para as empresas e para os governos. A escala dos problemas aumentou e os contextos sociais e de negócios estão em constante mutação. O ciclo de vida de um produto, por exemplo, é muito menor hoje em dia do que ocorria antes.

Para enfrentar esta realidade, as organizações perceberam que necessitavam de ajuda, de parcerias. A antiga ideia de uma organização que “fazia de tudo” (ou verticalizada) ficou para trás. Como ninguém é “bom em tudo”, devemos nos aliar a diferentes parceiros, dependendo da necessidade do momento.

Esta é a ideia central das redes organizacionais. Estas surgiram como uma necessidade de que as organizações fossem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente.

Desta maneira, se uma empresa necessita de um novo “design” para seu novo produto, contrata um escritório de design. O mesmo ocorre quando esta empresa necessita de distribuir seu produto em um novo mercado – contrata uma empresa especializada em distribuição.

Assim sendo, a empresa pode “focar” no que melhor sabe fazer e “mudar de rumo” sempre que for necessário. De acordo com este pensamento, surgiram as “organizações em rede” ou as “redes organizacionais”.

Como as pessoas demandam cada vez mais produtos e serviços “customizados”, esta tendência tem se acelerado. Mais estratégico do que ter capacidades “internas” (e mais estáveis, claro) é ter parceiros dentro de uma rede de atuação que deem este *Know-how* ou competências que possam ser “adquiridas” sempre que necessário.

Um conceito interessante que devemos entender quando pensamos em estruturas em rede é o da interdependência. Nestas redes, ninguém pode, ou consegue, alcançar seu objetivo sozinho. Cada “nó” da rede é fundamental para que os objetivos comuns sejam atingidos.

Para que as redes possam “funcionar”, a infraestrutura proporcionada pelas novas tecnologias de informação foi crucial. Se antes a coordenação de organizações localizadas de modo distante seria muito difícil, hoje a TI facilitou o processo.

## Redes de Políticas Públicas

No caso do setor público, os efeitos desta globalização não foram menores. Esta globalização, impulsionada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, trouxe diversos novos problemas para o Estado-Nação.

Dentre estes novos desafios, temos os problemas que não podem ser unicamente e isoladamente tratados por estes Estados, como o terrorismo internacional, a degradação ambiental e os desequilíbrios dos mercados financeiros internacionais.

Problemas que antigamente estavam mais “localizados” e podiam ser tratados dentro da esfera de um só Estado agora são muito mais complexos.

Além disso, o próprio crescimento dos serviços prestados pelo Estado moderno e seu aumento relativo consequentemente acabaram por “afastar” este Estado de problemas mais locais, mas específicos de uma dada região.

Ou seja, como o Estado faz muitas coisas ao mesmo tempo, acaba não sendo muito “bom” em situações em que o conhecimento das especificidades locais é um diferencial.

De acordo com Moura<sup>13</sup>,

*"A abordagem de redes, como expressão dos novos arranjos interorganizacionais que emergem na atualidade, indica o incremento dos processos de **interdependência** entre atores e organizações e, particularmente, entre agentes públicos e privados. Ao mesmo tempo, identifica-se nessa emergência certo **esgotamento da capacidade de integração e de coesão social das instituições representativas tradicionais** e da eficácia das organizações burocráticas e do modelo de planejamento global e centralizado. "*

Portanto, com esse crescimento da complexidade dos problemas e a redução relativa do "raio" de atuação da máquina do Estado, a formação de redes passou a ser vista como a solução para uma atuação mais efetiva e eficiente.

Com isso, **o Estado tem buscado trabalhar em parceria com atores não tradicionais na formulação e na implementação de diversas políticas públicas**. O objetivo é estar presente em áreas em que não estava conseguindo chegar, e fazer isso com uma maior eficiência.

Historicamente, o Estado tem perdido legitimidade com seus cidadãos, pois não tem conseguido dar uma resposta a diversas demandas, sejam de dimensão "macro" (exemplo: terrorismo internacional ou desequilíbrio ambiental) quanto de dimensão "micro" (exemplo: qualidade do ensino primário na cidade do Crato-CE).

De acordo com Castells<sup>14</sup>, a solução estaria na adoção do Estado-Rede, em que o Estado se envolve em diversas redes interestatais e intraestatais, de modo a ser mais eficiente e efetivo na sua atuação e aumentar sua legitimação perante a sociedade.

No caso das redes **intraestatais**, os Estados devem descentralizar os serviços e programas públicos, com o repasse de recursos e conhecimentos aos parceiros, que podem ser prefeituras, ONGs, Organizações Sociais etc.

Já no caso das redes **interestatais**, estas serão necessárias para a atuação deste Estado em conjunto com seus pares. Dentre os exemplos que podemos citar, temos: a ONU, o MERCOSUL, a Organização Mundial do Comércio etc.

---

<sup>13</sup> (Moura, 1998)

<sup>14</sup> (Castells, 1999)



Estas redes de políticas públicas, no contexto da atuação do Estado, **consistem de redes policêntricas**. Ou seja, não existe um só "centro" que comanda as ações, que controla o processo.

Nestas redes ou estruturas policêntricas, **existem diversos "atores"** (indivíduos, governos, empresas etc.) que interagem buscando **interesses e objetivos comuns**.

Desta maneira, estes atores devem trabalhar juntos, trocando informação, conhecimento e recursos para atingir determinados objetivos. Estas configurações em rede possibilitam ao Estado atuar em conjunto com a sociedade. Além disso, facilita a interação entre esferas diferentes do setor público.

De acordo com Teixeira<sup>15</sup>,

*"...a formação das estruturas policêntricas, que configuram uma nova esfera pública plural, advém tanto de um **deslocamento desde o nível central de governo para o local quanto da esfera do estado para a sociedade**. Processos como a descentralização e o adensamento da sociedade civil convergem para formas inovadoras de gestão compartilhada das políticas públicas."*

As redes de políticas públicas são vistas como uma alternativa interessante quando existem as condições descritas abaixo<sup>16</sup>:

- ✓ Recursos escassos;
- ✓ Problemas complexos;

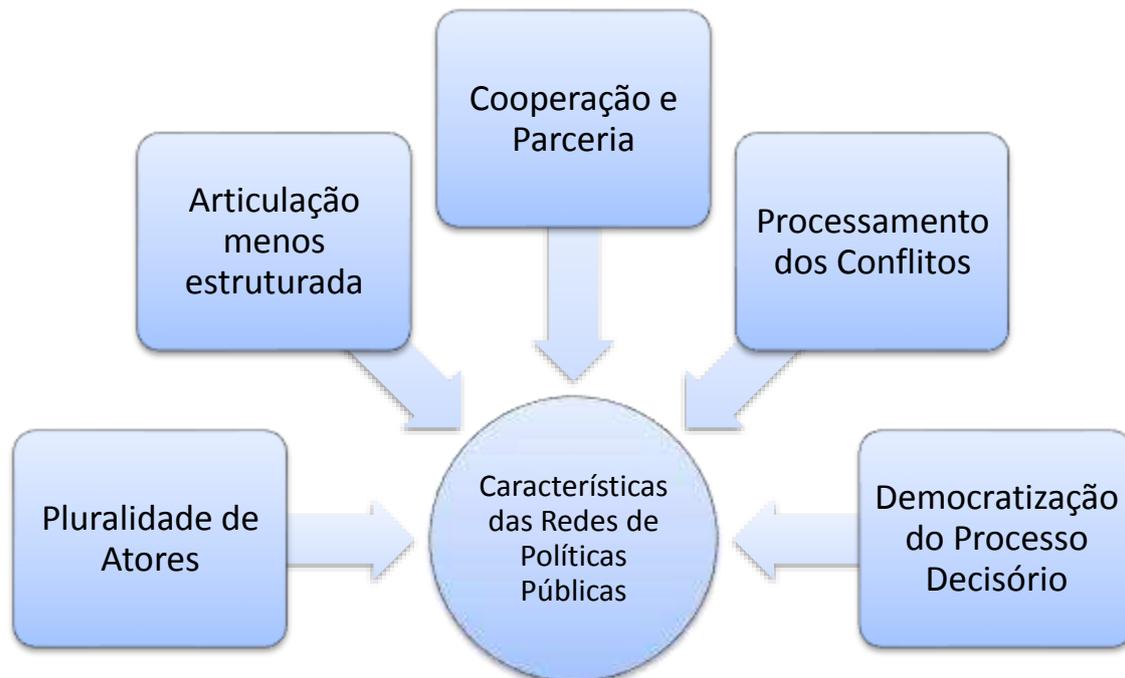
---

<sup>15</sup> (Teixeira, 2002)

<sup>16</sup> (Teixeira, 2002)

- ✓ Múltiplos atores envolvidos;
- ✓ Arenas onde interagem agentes públicos e privados;
- ✓ Exista uma crescente demanda por benefícios e participação cidadã.

Basicamente, as redes de políticas públicas englobam certas características<sup>17</sup>: **pluralidade de atores envolvidos** (com a participação de órgãos públicos, empresas, ONGs, etc.), uma **articulação menos hierárquica e estruturada** (pois não existe um comando claro entre os atores), a noção de **cooperação e parceria** entre os atores envolvidos (com trocas de recursos, solidariedade e confiança), o **processamento dos conflitos** e a negociação e **democratização do processo decisório**.



Dentre as principais vantagens e benefícios das redes de políticas públicas, de acordo com Teixeira<sup>18</sup>, são apontadas:

- Dada a pluralidade de atores envolvidos nas redes é possível a **maior mobilização de recursos** e garante-se a **diversidade** de opiniões sobre o problema;
- Devido à capilaridade apresentada pelas redes, **a definição de prioridades é feita de forma mais democrática**, envolvendo organizações de pequeno porte e mais próximas dos da origem dos problemas;

<sup>17</sup> (Moura, 1998)

<sup>18</sup> (Teixeira, 2002)

- Por envolver, conjuntamente, governo e organizações não-governamentais, **pode-se criar uma presença pública sem criar uma estrutura burocrática;**
- Devido à flexibilidade inerente à dinâmica das redes elas seriam **mais aptas a desenvolver uma gestão adaptativa** que está conectada a uma realidade social volátil, tendo que articular as ações de planejamento, execução, retroalimentação e redesenho, adotando o monitoramento como instrumento de gestão, e não de controle (1997).
- Por serem estruturas horizontalizadas em que os participantes preservam sua autonomia, os objetivos e estratégias estabelecidos pela rede são fruto dos consensos obtidos através de processos de negociação entre seus participantes, o que geraria **maior compromisso e responsabilidade destes com as metas compartilhadas e maior sustentabilidade.**

Entretanto, as redes de políticas públicas não trazem somente benefícios. A mesma autora apresenta as principais dificuldades apresentadas por este arranjo:

- As redes de políticas apresentariam **novos desafios para garantir a rendição de contas (accountability)** em relação ao uso dos recursos públicos, pelo fato de envolverem numerosos participantes governamentais e privados;
- O processo de **geração de consensos e negociação** pode ser **demasiadamente lento** criando dificuldades para enfrentar questões que requerem uma ação imediata;
- As metas compartilhadas não garantem a eficácia no cumprimento dos objetivos já que as **responsabilidades são muito diluídas;**
- A dinâmica flexível pode terminar afastando os participantes dos objetivos iniciais ou comprometer a ação da rede pela **deserção de alguns atores em momentos cruciais;**
- Os critérios para participação na rede não são explícitos e universais e podem provocar **marginalização de grupos, instituições, pessoas e mesmo regiões,** podendo deixar a política apenas nas mãos de uma elite;
- As **dificuldades de controle e coordenação das interdependências** tende a gerar problemas na gestão das redes.

Assim sendo, a gestão destas redes é muito complicada. Não existe uma relação de supervisão e controle hierárquico. Portanto, existem imensos desafios na coordenação destes diversos "atores".

Entre os desafios da gestão de redes, podemos citar<sup>19</sup>: o estabelecimento de regras de atuação, a distribuição de recursos, a construção de mecanismos e processos coletivos de decisão e o estabelecimento de prioridades e acompanhamento.

De acordo com Bruijn and Heuvelhof<sup>20</sup>, *a estruturação destes espaços e processos de negociação faz parte da dimensão da estrutura da rede, que diz respeito à institucionalização dos padrões de interação. O estabelecimento de regras formais e informais são um importante instrumento para a gestão das redes porque especifica a posição dos atores na rede, a distribuição de poder, as barreiras para ingresso, etc.*

Ou seja, a gestão de redes públicas é, essencialmente, a gestão das interdependências entre atores diversos, sem a existência de mecanismos de comando e hierarquia.

Por isso, um gestor de redes de políticas públicas deve ser um excelente negociador e deve ter a capacidade de somar apoios e coordenar os esforços de entidades diferentes.

---

<sup>19</sup> (Teixeira, 2002)

<sup>20</sup> (Bruijn and Heuvelhof, 1997) apud (Teixeira, 2002)

Resumo.

Comunicação
<p>O processo de comunicação implica o compartilhamento de informações entre duas pessoas ou mais, em busca de se alcançar um entendimento comum sobre um objeto ou uma situação.</p> <p>É um <b>processo de mão-dupla</b>, pois requer o envio da mensagem (a ida) e o retorno do receptor, confirmando que entendeu a mensagem (a volta).</p> <p>Muitos autores citam a empatia entre os dois envolvidos (emissor e receptor) como fundamental para que a comunicação aconteça de modo eficiente, pois somente quando a mensagem é compreendida é que a comunicação é eficaz.</p>
Elementos do Processo de Comunicação
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A fonte</b> - inicia a mensagem codificando uma informação</li><li>• <b>O transmissor</b> – é meio que codifica a mensagem, o produto da codificação da fonte</li><li>• <b>O canal</b> – é o meio que a fonte escolhe para enviar a mensagem</li><li>• <b>O receptor</b> – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem</li><li>• <b>O destino</b> – é pessoa que deve receber a mensagem</li><li>• <b>O ruído</b> – representa as barreiras de comunicação que distorcem o sentido da mensagem</li><li>• <b>A retroação ou feedback</b> – é o retorno do destino confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação</li></ul>
Canais de Comunicação
<p>Para que possamos ter uma comunicação eficaz, temos de saber escolher o canal correto para o tipo de mensagem e de público.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vantagens do Canal Pobre</b></li><li>• Atinge um número grande de pessoas</li><li>• A comunicação fica registrada e pode ser reenviada da mesma forma;</li><li>• Pode ser planejada antecipadamente em detalhes;</li><li>• É de fácil replicação e distribuição.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vantagens do Canal Rico</b></li><li>• É muito mais pessoal;</li><li>• É um canal de mão dupla, pois temos uma resposta muito mais rápida do receptor;</li><li>• O feedback é instantâneo.</li></ul>
Comunicação Oral (ou verbal) e Escrita
<p>Uma classificação comum de comunicação divide este processo em escrito e oral ou verbal.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quando mandamos uma mensagem de e-mail, por exemplo, estamos utilizando o método <b>escrito</b> de comunicação. Este tipo é muito utilizado para a confecção de documentos, de manuais, de textos técnicos, dentre outros. Através da escrita podemos enviar mensagens, reclamações, sugestões etc. A comunicação escrita deve ser clara e utilizar a linguagem adequada para que seja eficaz.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Já a comunicação <b>verbal ou oral</b> envolve a fala, a oratória.</li> <li>• A <b>comunicação não-verbal</b> envolve ações e condutas ao invés de palavras. Como exemplos, teríamos os gestos, as posturas corporais e as expressões faciais. Estas ações não deixam de "comunicar" para a outra parte algo que estamos sentindo.</li> </ul>	
<b>Comunicação Eficiente e Efetiva (ou Eficaz)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uma <b>comunicação eficiente</b> acontece quando gastamos o mínimo possível de recursos para nos comunicarmos.</li> <li>➤ <b>Comunicação efetiva</b> (ou <b>eficaz</b>, de acordo com alguns autores) acontece quando a mensagem for completamente compreendida pelo seu receptor.</li> </ul>	
<b>Comunicação Eficiente</b>	<b>Comunicação Eficaz</b>
O emissor fala bem	A mensagem é clara, objetiva e unívoca.
O transmissor funciona bem	O significado é consoante e consistente.
O canal não tem ruído.	O destinatário compreende a mensagem
O canal é o meio mais apropriado.	A comunicação é totalmente completada.
O receptor funciona bem.	A mensagem torna-se comum entre as partes.
O destinatário ouve bem.	O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.
Não há ruídos ou interferências internas ou externas	O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e para o destinatário.
O relacionamento entre emissor e destinatário é bom.	A mensagem transmitida produz alguma consequência.
<b>Comunicação Formal e Informal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunicação formal é aquela que observa certos modelos e canais determinados pela organização. De modo geral, esse tipo de comunicação ocorre de maneira escrita.</li> <li>• A comunicação informal é aquela que não utiliza os canais oficiais da instituição, nem precisa obedecer aos níveis hierárquicos ou ao organograma da empresa.</li> </ul> <p>A comunicação informal pode gerar inúmeros boatos dentro de uma organização. Assim, um bom gestor deve estar atento ao que circula nessas redes informais para poder, eventualmente, desmentir rumores infundados.</p>	
<b>Ação</b>	<b>Descrição</b>
Fornecer informações	A melhor defesa contra a rede de rumores é um bom ataque, pois rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal.

Abster-se de atingir o mensageiro	Entender os rumores como algo natural na organização, respondendo a eles com calma, racionalidade e respeito.
Explicar decisões e comportamentos	Explicar fatos que possam parecer inconsistentes, injustos ou misteriosos.
Manter canais de comunicação abertos	Incentivar que os funcionários cheguem a você com preocupações, sugestões e ideias.
<b>Fluxos da Comunicação</b>	
<p>As comunicações <b>formais</b> costumam seguir três direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo horizontal.</p> <p><b>Descendente:</b> quando a informação sai da cúpula para o nível operacional</p> <p><b>Ascendente:</b> quando o contrário ocorre: as informações saem do nível operacional (mais baixo) e vão em direção à cúpula (nível mais alto).</p> <p><b>Horizontais ou Laterais:</b> são fluxos que ocorrem entre os órgãos da empresa e entre os próprios colegas de trabalho. Assim, a comunicação flui entre níveis hierárquicos semelhantes ou entre áreas diferentes. Este fluxo não era muito importante nas empresas tradicionais (com forte hierarquização), mas são muito valorizados nas empresas modernas, pois facilitam muito o trabalho em equipe e a agilidade na comunicação.</p> <p style="text-align: center;"><i>A direção da comunicação é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não-rotineiro e vertical em unidades de trabalho rotineiro.</i></p>	
<b>Comunicação Pública e Comunicação Estatal</b>	
<p>Para Kunsch, podemos classificar a comunicação pública em quatro concepções básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação estatal;</li> <li>• Comunicação da sociedade civil organizada que atua na esfera pública em defesa da coletividade;</li> <li>• Comunicação institucional dos órgãos públicos, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e</li> <li>• Comunicação política, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.</li> </ul> <p>Deste modo, podemos entender a comunicação pública aquela que tem relação com a causa pública e o interesse público.</p>	
<b>Barreiras à Comunicação</b>	
Barreiras causam distorções que atrapalham o processo de comunicação.	
<b>Filtragem</b>	Manipulação da mensagem pela pessoa que envia, para que seja vista favoravelmente pelo receptor.
<b>Percepção seletiva</b>	Desvio de interpretação, baseado em preconceitos, experiências anteriores, etc.
<b>Excesso de informação</b>	Recepção de mais informações do que podemos captar.

<b>Emoções</b>	As emoções influenciam o modo que ela interpretará a mensagem.
<b>Linguagem</b>	A idade, o nível educacional e a cultura de uma pessoa influenciam como ela usa a linguagem. As palavras não significam a mesma coisa para todo mundo.
<b>Apreensão ou ansiosidade</b>	Pode ocorrer por: timidez, dificuldade na fala, fobias, etc. Pessoas assim buscam reduzir ao máximo a sua interação com outras pessoas.
Existe outra classificação que divide estas barreiras em quatro tipos:	
Barreiras no emissor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de linguagem e símbolos inadequados</li><li>• Timidez, impaciência, etc.;</li><li>• Escolha de um momento impróprio;</li><li>• Supor que o receptor já domina o assunto a ser tratado.</li></ul>
Barreiras no Receptor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desatenção, impaciência ou pressa;</li><li>• Tendência a avaliar e julgar;</li><li>• Preconceitos;</li><li>• Desconfiança em relação ao emissor;</li><li>• Resistência em aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.</li></ul>
Barreiras nos dois	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouca disponibilidade de tempo;</li><li>• Interesse em distorcer a mensagem, hostilidade;</li><li>• Diferença na hierarquia e no nível cultural.</li></ul>
Barreiras no Ambiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inadequação do canal escolhido;</li><li>• Distrações, ruídos, interrupções frequentes, etc.</li></ul>

## Questões Comentadas

- 1. (CESPE - FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016) O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.**

A frase está correta. Naturalmente, a comunicação é um processo fundamental na vida de qualquer gestor. Como necessitamos de lidar com pessoas (clientes, funcionários, chefes, etc.), devemos saber como podemos nos comunicar melhor com esses diversos “públicos”.

Assim, é possível afirmar que o processo de comunicação está envolvido em todos os demais processos administrativos, como o planejamento, a organização, a direção e o controle. O gabarito é questão correta.

- 2. (CESPE - FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016) Um líder que se comunica de maneira clara e fluente garante a eficácia da comunicação com os receptores da mensagem, ainda que eles não a compreendam.**

Pegadinha na área. O problema da frase é o seguinte: só podemos afirmar que o processo de comunicação foi eficaz e efetivo se a mensagem foi compreendida pelo receptor. Não basta que o emissor seja fluente e tenha sido claro em sua mensagem. O gabarito é questão errada.

- 3. (CESPE - TRE-PI - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA) A comunicação pública recebe essa denominação por estar diretamente vinculada à comunicação praticada pelos entes públicos.**

A banca busca confundir os candidatos com o conceito de comunicação pública, pois existe uma confusão entre os conceitos de comunicação pública e comunicação estatal ou governamental. O que devemos compreender é que a abrangência do conceito de comunicação pública é muito maior do que o de comunicação do governo.

Para Kunsch, podemos classificar a comunicação pública em quatro concepções básicas<sup>21</sup>:

- **comunicação estatal;**

---

<sup>21</sup> (Kunsch, 2013)

- **comunicação da sociedade civil organizada** que atua na esfera pública em defesa da coletividade;
- **comunicação institucional dos órgãos públicos**, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e
- **comunicação política**, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.

Portanto, podemos entender a comunicação pública aquela que tem relação com a causa pública e o interesse público. O gabarito é questão errada.

**4. (CESPE - FUB - TÉCNICOLOGO – 2015) Um empregado, ao realizar a modificação de uma orientação para acesso às dependências da empresa, gera uma barreira ao processo de comunicação denominada distorção.**

Uma das barreiras ao processo de comunicação é mesmo chamada de **distorção**, que ocorre quando uma mensagem tem seu conteúdo alterado ou deturpado, mudando seu significado original. O gabarito é questão certa.

**5. (CESPE - FUB - TÉCNICOLOGO – 2015) É correto afirmar que o processo de comunicação ocorreu satisfatoriamente quando o diretor de uma organização redige uma orientação estratégica contendo dados de produtividade, bem como a análise dos resultados obtidos.**

Negativo. Se temos apenas o diretor redigindo uma orientação, não podemos dizer que o processo teve sucesso. Ora, o processo de comunicação apenas começou. E se o diretor escreveu, por exemplo, algo confuso, incompleto ou em uma linguagem incompreensível para seus subordinados? A comunicação não terá sido efetiva. O gabarito é questão errada.

**6. (CESPE - TJ-CE - TÉCNICO – 2014) A respeito do processo de comunicação em organização e dos seus componentes, assinale a opção correta.**

**a) A comunicação efetiva-se por completo mediante a emissão de uma mensagem pelo emissor.**

**b) Em ambiente de trabalho organizacional, há mensagens verbais e não verbais.**

**c) No âmbito da administração, o email institucional deve ser empregado para comunicações pessoais e de conteúdo emocional.**

**d) O canal de comunicação refere-se aos símbolos utilizados para a composição da mensagem.**

**e) O veículo de comunicação utilizado corresponde ao decodificador da mensagem.**

A letra A está incorreta, pois não basta a emissão da mensagem pelo emissor para que a comunicação seja efetiva. O receptor pode não ter recebido a mensagem, por exemplo, ou pode não ter entendido a mensagem.

Já a letra B está certa: nem todas as mensagens são feitas de modo verbal (mensagens faladas ou escritas). Algumas mensagens são não verbais, através de símbolos, de gestuais, de placas, de objetos, dentre outros.

A letra C é até engraçada, não é mesmo? Não devemos utilizar o e-mail institucional para mensagens pessoais e de conteúdo emocional, naturalmente! Ou seja, sua declaração de amor à sua namorada deve ser feita pelo e-mail pessoal (ou, preferivelmente, ao vivo).

A letra D também está errada. O canal de comunicação é o meio pelo qual enviamos a mensagem, não são os símbolos enviados. Finalmente, o decodificador não é o veículo, mas sim o instrumento que utilizamos para compreender a mensagem, para tornar essa mensagem inteligível. O gabarito é, portanto, a letra B.

**7. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013) Uma comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são os mesmos.**

Beleza. O processo de comunicação é considerado eficaz quando o emissor consegue que o significado transmitido seja captado e compreendido pelo receptor, tendo a mensagem o mesmo sentido para os dois lados.

Muitas vezes a pessoa que recebe a mensagem não entende corretamente o sentido, ou capta somente parte da mensagem. Com isso, não terá o mesmo entendimento sobre o tema do emissor. Desta maneira, o gabarito é mesmo questão certa.

**8. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) A codificação, um dos componentes da comunicação interpessoal, consiste na**

**formulação tangível de uma ideia ou informação a ser enviada para uma pessoa.**

Negativo. A mensagem é que é a formulação tangível, ou seja, concreta, de uma ideia ou informação a ser enviada para uma pessoa. A codificação se trata do modo como enviaremos a informação, o código escolhido pelo emissor.

Ao falar em português, por exemplo, estamos codificando uma mensagem. Para entender a mensagem, ou decodificá-la, o receptor teria de dominar este código (a língua portuguesa). O gabarito é questão errada.

**9. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Os gestores desempenham importante papel nas organizações, atuando como canal central de comunicação no processamento de informações e no compartilhamento de informações internas e externas ao ambiente organizacional com os seus subordinados.**

Perfeito. Os gestores modernos devem sim perceber a importância da comunicação sobre o sucesso das organizações e buscar atuar em relação aos públicos interno e externo de sua instituição.

Segundo Mintzberg e Quinn<sup>22</sup>,

*"os gerentes das organizações precisam usar uma parcela considerável de seu tempo, compartilhando suas informações, tanto com terceiros (em espécie de porta-voz) quanto com o pessoal interno (em uma espécie de disseminador)."*

Um gestor que não se comunica, que não consegue convencer seus funcionários e "vender" sua organização para o público externo terá muitas dificuldades nestes novos tempos. O gabarito é mesmo questão certa.

**10. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013) Uma comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são os mesmos.**

Beleza. O processo de comunicação é considerado eficaz quando o emissor consegue que o significado transmitido seja captado e compreendido pelo receptor, tendo a mensagem o mesmo sentido para os dois lados.

---

<sup>22</sup> (Mintzberg e Quinn, 2001) apud (Ferreira, 2008)

Muitas vezes a pessoa que recebe a mensagem não entende corretamente o sentido, ou capta somente parte da mensagem. Com isso, não terá o mesmo entendimento sobre o tema do emissor. Desta maneira, o gabarito é mesmo questão certa.

- 11. (CESPE – TJ-AC / TÉCNICO – 2012) Existem duas formas de comunicação organizacional: a oral e a escrita, que podem ser auxiliadas por recursos visuais, e podem ocorrer de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.**

Questão correta. A comunicação organizacional pode ocorrer através da utilização de textos escritos ou através da utilização da fala. Um relatório de diretoria, por exemplo, seria uma comunicação escrita.

Já uma entrevista do profissional de relações públicas seria uma comunicação oral ou verbal. O gabarito é mesmo questão correta.

- 12. (CESPE – PREVIC / ANALISTA – 2011) A comunicação, base de qualquer processo administrativo em uma organização, influencia fortemente a imagem institucional, por isso, deve compor o planejamento estratégico da organização.**

Positivo. A comunicação deve estar presente em um planejamento estratégico. O plano de comunicação envolve todos os momentos em que a organização deve se comunicar com o ambiente interno e externo, além de determinar os públicos envolvidos em cada mensagem, bem como os instrumentos que devem ser utilizados.

O gabarito é, portanto, questão correta.

- 13. (CESPE – CORREIOS / ANALISTA – 2011) Consolidar e ampliar a imagem da organização perante os públicos de interesse consiste no principal objetivo da comunicação interna.**

A comunicação interna é voltada para os membros da organização. Esta tem o objetivo de informar os funcionários sobre as operações da empresa, seus produtos, seus planos e estratégias, dentre outros.

Este objetivo citado na questão, “Consolidar e ampliar a imagem da organização perante os públicos de interesse”, se trata de um objetivo da comunicação externa. Assim, o gabarito é questão incorreta.

- 14. (CESPE - EBC / ANALISTA - 2011) Dentro da organização, a eficiência da comunicação interpessoal independe da capacidade**

**de cada indivíduo, sendo influenciada por regras, normas e outros múltiplos fatores.**

A eficiência da comunicação interpessoal depende sim da capacidade de cada indivíduo, naturalmente. Imagine você que seu novo chefe só fala finlandês e que você não entende uma palavra deste idioma.

Sua incapacidade de entender esta linguagem tornará a comunicação entre vocês muito difícil, não é mesmo? Deste modo, o gabarito é questão errada.

**15. (CESPE – CNPQ - ANALISTA – 2011) Uma das finalidades da comunicação nas instituições é a divulgação de informações sobre procedimentos e práticas organizacionais.**

A comunicação institucional ou organizacional tem diversos objetivos perante os públicos internos e externos. Dentre elas, temos a interação com os funcionários, a divulgação de produtos e serviços, a comunicação com os diversos "stakeholders", dentre outros.

Deste modo, a divulgação de informações sobre os procedimentos e práticas organizacionais é sim uma das finalidades da comunicação institucional. O gabarito é questão correta.

**16. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO EXECUTIVO – 2011) Para que haja adequado posicionamento da marca de uma empresa, é necessário que, ao se adotar uma estratégia de comunicação, sejam considerados tanto o público interno, formado pelos funcionários e administradores, quanto o externo, composto de clientes, parceiros comerciais, acionistas, entre outros participantes.**

Exato. Em um plano de comunicação, devemos nos preocupar em atingir tanto os públicos internos quanto os agentes externos. Cada público deve ser atingido de acordo com uma estratégia adequada, que envolve diferentes linguagens, canais etc.

Deste modo, o gabarito é mesmo questão correta.

**17. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO EXECUTIVO – 2011) Uma das grandes barreiras à comunicação interpessoal diz respeito aos aspectos semânticos da linguagem, ou seja, aos diferentes sentidos que as pessoas associam às palavras de outrem, o que**

**pode causar desentendimentos decorrentes de interpretações equivocadas.**

Perfeito. Uma das principais barreiras no processo de comunicação é a linguagem utilizada. Se a linguagem não é de domínio dos dois lados (emissor e receptor), a comunicação será muito difícil e sujeita a erros de entendimento. O gabarito é questão correta.

**18. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO EXECUTIVO – 2011) Em uma empresa, estabelece-se entre pessoas de mesmo nível hierárquico a comunicação horizontal, considerada prejudicial ao bom funcionamento das atividades organizacionais, que devem ser pautadas pela competição entre departamentos.**

A questão está errada. O problema é que a comunicação lateral ou horizontal não é prejudicial, muito pelo contrário. Ela é fundamental para que as diversas áreas envolvidas nos processos de trabalho troquem informações e coordenem seus trabalhos.

Sem este tipo de comunicação, o fluxo de informação fica lento e engessado, pois cada trabalhador terá de enviar uma solicitação para que seu chefe encaminhe sua comunicação ao chefe de outro setor, que enviará para seu subordinado etc. Desta forma, o gabarito da banca é mesmo questão errada.

**19. (CESPE – CORREIOS - ADMINISTRADOR – 2011) A comunicação de marketing demanda a execução de uma estratégia de comunicação empresarial completa e integrada.**

A lógica desta frase está invertida. É a estratégia de comunicação empresarial integrada que demandaria, dentre outros tipos, uma comunicação de marketing. De acordo com Neves<sup>23</sup>,

*"Para ser eficaz, a comunicação empresarial deve ser gerida por um colegiado interfuncional. Esse é o melhor processo para unificar e integrar a comunicação, diminuir o desgaste interno, somar habilidades e conhecimentos, aproveitar visões diferenciadas, economizar recursos, evitar dissonâncias, produzir conflitos positivos, criar uma cultura interna, e, por fim, assegurar a proteção à imagem empresarial. As funções de marketing, de*

---

<sup>23</sup> (Neves, 2000) apud (Liotti, 2010)

*advocacia, de relações públicas, de recursos humanos, de relações com a imprensa, relações com governo, agências de propaganda, enfim, todas aquelas que fazem um tipo de comunicação com públicos devem trabalhar em equipe, debaixo do mesmo sistema gerencial. ”*

Deste modo, o gabarito é questão errada.

**20. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010) Um dos obstáculos à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.**

A tendência do receptor de pré-julgar a mensagem que o emissor está buscando comunicar é uma das barreiras mais comuns que dificultam a eficácia de uma comunicação.

Em uma situação assim, a pessoa que recebe a mensagem não costuma se preocupar muito em ouvir corretamente o que está sendo passado, mas em como responderá. Desta forma, pode não compreender perfeitamente o sentido da mensagem. O gabarito é questão correta.

**21. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010) A comunicação constitui atividade que demanda grande parte da atenção de quem ocupa cargo gerencial.**

Exato. A comunicação é uma das principais preocupações de um bom gestor, pois é necessária para que ele possa comunicar os objetivos que devem ser alcançados, para motivar e liderar seus funcionários, dentre outras tarefas. O gabarito é questão correta.

**22. (CESPE – INCA / ANALISTA – 2010) Suponha que essa servidora tenha divulgado via intranet e cartazes o anúncio de uma palestra sobre o tema qualidade de vida no trabalho. Suponha, ainda, que nenhum integrante da organização a tenha contatado para coletar maiores informações ou para dar ciência de que havia sido informado sobre a palestra. Nessa condição, o processo de comunicação está formalmente completo.**

Negativo! Se não temos nenhum retorno de nossa mensagem, não temos um processo de comunicação completo. Pode ser que ninguém tenha compreendido nossa mensagem ou que simplesmente nossa mensagem não tenha chegado ao seu destino. O gabarito é questão errada.

- 23. (CESPE - TCU / ACE - 2008) A comunicação no serviço público está sujeita a algumas falhas caracterizadas pelos autores como distorção, quando, por exemplo, as chefias não transmitem a orientação necessária à realização das tarefas atribuídas ao servidor, ou, então, como omissão, quando a quantidade de informações transmitidas excede a capacidade do destinatário de processá-las adequadamente.**

O Cespe nesta questão trocou os conceitos. Quando ocorre uma omissão na comunicação, as informações ou orientações não são transmitidas. Já o excesso de comunicações é uma distorção, e não uma omissão. O gabarito é questão errada.

- 24. (CESPE – TELEBRAS – ESPECIALISTA – 2013) A rede, uma estrutura de comunicação e de gestão aberta e dispersiva, pode ser expandida de forma ilimitada, haja vista o contexto vivenciado pelas organizações que a compõem.**

As redes são estruturas mais maleáveis e que demandam uma comunicação aberta a todos os "nós" ou parceiros que estão participando da rede. Nestas estruturas em redes, as instituições se relacionam em busca de satisfazer os desejos de seus clientes e usuários. Em teoria, estas redes poderiam se expandir de maneira ilimitada.

Sem um canal de comunicação eficaz, a rede não poderia ligar e conectar os seus diversos parceiros, fazendo que estes possam trabalhar em conjunto, O gabarito é questão certa.

- 25. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) As redes de organizações são um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes. Atuando em redes, as organizações podem complementar umas às outras. A maior competição mundial fez com que as empresas buscassem cooperação com outras organizações. Cada uma foca naquilo que sabe fazer melhor e trabalho de forma colaborativa com as outras.**

Perfeito. Uma noção fundamental das organizações em rede é a interdependência. As diversas organizações buscam, através de parcerias, atingir conjuntamente uma série de objetivos comuns.

Estas organizações acabam se complementando, ou seja, cada organização "entrega" as outras as competências e recursos que "domina".

Assim, o governo federal, por exemplo, pode ter os recursos, mas não a capilaridade para atender aos cidadãos de uma cidade no interior da Amazônia.

Desta forma, pode se unir a uma ONG que atenda melhor esta comunidade. Assim, as duas organizações trabalhariam de maneira colaborativa. O gabarito é questão correta.

- 26. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A confiança é um elemento que nunca estará presente no sistema de redes; por isso, os atores devem se proteger do comportamento oportunista uns dos outros e reter conhecimentos e informações para si. Vimos que a necessidade de compartilhar é a base da formação das redes. Portanto, a confiança é um fator extremamente importante.**

Como em uma rede não existe a coordenação hierárquica, a confiança deve sim existir. Portanto, em uma rede a informação deve sim ser compartilhada, e não restringida.

Vejam que a própria questão está incoerente. Se a confiança é um fator importante, a informação não deve ser “escondida” dos outros atores, não é verdade? Portanto, o gabarito é questão errada.

- 27. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A formação de redes organizacionais pode ser considerada, efetivamente, uma inovação que modifica a forma de atuação das organizações, tornando-as mais competitivas, já que possibilita a realização de atividades conjuntas e o compartilhamento de informações. A formação de redes entre organizações busca aumentar a competitividade do conjunto delas por meio da cooperação, do compartilhamento.**

Exato. A introdução das organizações em rede está ligada à busca de maior competitividade e eficiência pelas empresas. Para isto, elas necessitam trabalhar em parceria, de modo colaborativo. O gabarito é questão correta.

- 28. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica. As redes são estruturas**

***flexíveis em que o conhecimento torna-se fator de extrema importância e que deve ser compartilhado.***

Vejam que esta noção de compartilhamento de informações e recursos é fundamental nas organizações em rede. As tecnologias de Informação facilitaram a parceria de organizações mais facilmente, de modo a buscar objetivos comuns.

Estas organizações acabam conseguindo uma maior flexibilidade e aumentam sua capacidade de atuação e eficiência. O gabarito é questão correta.

### Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

1. (CESPE - FUNPRES-EXE - ANALISTA - 2016) O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.
2. (CESPE - FUNPRES-EXE - ANALISTA - 2016) Um líder que se comunica de maneira clara e fluente garante a eficácia da comunicação com os receptores da mensagem, ainda que eles não a compreendam.
3. (CESPE - TRE-PI - ANALISTA - 2016 - ADAPTADA) A comunicação pública recebe essa denominação por estar diretamente vinculada à comunicação praticada pelos entes públicos.
4. (CESPE - FUB - TÉCNICO - 2015) Um empregado, ao realizar a modificação de uma orientação para acesso às dependências da empresa, gera uma barreira ao processo de comunicação denominada distorção.
5. (CESPE - FUB - TÉCNICO - 2015) É correto afirmar que o processo de comunicação ocorreu satisfatoriamente quando o diretor de uma organização redige uma orientação estratégica contendo dados de produtividade, bem como a análise dos resultados obtidos.
6. (CESPE - TJ-CE - TÉCNICO - 2014) A respeito do processo de comunicação em organização e dos seus componentes, assinale a opção correta.
  - a) A comunicação efetiva-se por completo mediante a emissão de uma mensagem pelo emissor.
  - b) Em ambiente de trabalho organizacional, há mensagens verbais e não verbais.
  - c) No âmbito da administração, o email institucional deve ser empregado para comunicações pessoais e de conteúdo emocional.
  - d) O canal de comunicação refere-se aos símbolos utilizados para a composição da mensagem.
  - e) O veículo de comunicação utilizado corresponde ao decodificador da mensagem.

7. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013) Uma comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são os mesmos.
8. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) A codificação, um dos componentes da comunicação interpessoal, consiste na formulação tangível de uma ideia ou informação a ser enviada para uma pessoa.
9. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Os gestores desempenham importante papel nas organizações, atuando como canal central de comunicação no processamento de informações e no compartilhamento de informações internas e externas ao ambiente organizacional com os seus subordinados.
10. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013) Uma comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são os mesmos.
11. (CESPE – TJ-AC / TÉCNICO – 2012) Existem duas formas de comunicação organizacional: a oral e a escrita, que podem ser auxiliadas por recursos visuais, e podem ocorrer de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.
12. (CESPE – PREVIC / ANALISTA – 2011) A comunicação, base de qualquer processo administrativo em uma organização, influencia fortemente a imagem institucional, por isso, deve compor o planejamento estratégico da organização.
13. (CESPE – CORREIOS / ANALISTA – 2011) Consolidar e ampliar a imagem da organização perante os públicos de interesse consiste no principal objetivo da comunicação interna.
14. (CESPE - EBC / ANALISTA - 2011) Dentro da organização, a eficiência da comunicação interpessoal independe da capacidade de cada indivíduo, sendo influenciada por regras, normas e outros múltiplos fatores.
15. (CESPE – CNPQ - ANALISTA – 2011) Uma das finalidades da comunicação nas instituições é a divulgação de informações sobre procedimentos e práticas organizacionais.

16. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO EXECUTIVO – 2011) Para que haja adequado posicionamento da marca de uma empresa, é necessário que, ao se adotar uma estratégia de comunicação, sejam considerados tanto o público interno, formado pelos funcionários e administradores, quanto o externo, composto de clientes, parceiros comerciais, acionistas, entre outros participantes.
17. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO EXECUTIVO – 2011) Uma das grandes barreiras à comunicação interpessoal diz respeito aos aspectos semânticos da linguagem, ou seja, aos diferentes sentidos que as pessoas associam às palavras de outrem, o que pode causar desentendimentos decorrentes de interpretações equivocadas.
18. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO EXECUTIVO – 2011) Em uma empresa, estabelece-se entre pessoas de mesmo nível hierárquico a comunicação horizontal, considerada prejudicial ao bom funcionamento das atividades organizacionais, que devem ser pautadas pela competição entre departamentos.
19. (CESPE – CORREIOS - ADMINISTRADOR – 2011) A comunicação de marketing demanda a execução de uma estratégia de comunicação empresarial completa e integrada.
20. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010) Um dos obstáculos à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.
21. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010) A comunicação constitui atividade que demanda grande parte da atenção de quem ocupa cargo gerencial.
22. (CESPE – INCA / ANALISTA – 2010) Suponha que essa servidora tenha divulgado via intranet e cartazes o anúncio de uma palestra sobre o tema qualidade de vida no trabalho. Suponha, ainda, que nenhum integrante da organização a tenha contatado para coletar maiores informações ou para dar ciência de que havia sido informado sobre a palestra. Nessa condição, o processo de comunicação está formalmente completo.
23. (CESPE - TCU / ACE - 2008) A comunicação no serviço público está sujeita a algumas falhas caracterizadas pelos autores como distorção, quando, por exemplo, as chefias não transmitem a orientação

necessária à realização das tarefas atribuídas ao servidor, ou, então, como omissão, quando a quantidade de informações transmitidas excede a capacidade do destinatário de processá-las adequadamente.

24. (CESPE – TELEBRAS – ESPECIALISTA – 2013) A rede, uma estrutura de comunicação e de gestão aberta e dispersiva, pode ser expandida de forma ilimitada, haja vista o contexto vivenciado pelas organizações que a compõem.
25. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) As redes de organizações são um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes. Atuando em redes, as organizações podem complementar umas às outras. A maior competição mundial fez com que as empresas buscassem cooperação com outras organizações. Cada uma foca naquilo que sabe fazer melhor e trabalha de forma colaborativa com as outras.
26. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A confiança é um elemento que nunca estará presente no sistema de redes; por isso, os atores devem se proteger do comportamento oportunista uns dos outros e reter conhecimentos e informações para si. Vimos que a necessidade de compartilhar é a base da formação das redes. Portanto, a confiança é um fator extremamente importante.
27. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A formação de redes organizacionais pode ser considerada, efetivamente, uma inovação que modifica a forma de atuação das organizações, tornando-as mais competitivas, já que possibilita a realização de atividades conjuntas e o compartilhamento de informações. A formação de redes entre organizações busca aumentar a competitividade do conjunto delas por meio da cooperação, do compartilhamento.
28. (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica. As redes são estruturas flexíveis em que o conhecimento torna-se fator de extrema importância e que deve ser compartilhado.

## Gabarito

1. C	10. C	20. C
2. E	11. C	21. C
3. E	12. C	22. E
4. C	13. E	23. E
5. E	14. E	24. C
6. B	15. C	25. C
7. C	16. C	26. E
8. E	17. C	27. C
9. C	18. E	28. C
	19. E	

## Bibliografia

- Castells, M. (1999). Para o Estado-Rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. Em L. Bresser Pereira, L. Sola, & J. Wilhelm, *Sociedade e Estado em transformação* (pp. 147-171). Brasília: ENAP.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daft, R. L. (2005). *Management*. Mason: Thomson.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11º ed.). Upper Saddle River: Ed. Pearson Prentice-Hall.
- Fischer, A. (1998). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Em M. Fleury, *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management* (7º Ed. ed.). Boston: Irvin/McGraw Hill.
- Kunsch, M. (2013). Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. Em H. Matos, *Comunicação pública : interlocuções, interlocutores e perspectivas* (pp. 3-14). São Paulo: ECA/USP.

- Lima, C. A. (2005). *Administração Pública para concursos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. P., & Cunha, N. M. (2007). *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas* (7º Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Marinho, B. d., & Vasconcellos, E. P. (abril/junho de 2007). Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *Revista de Gestão USP*, v. 14(n. 2), 61-76.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14º Ed. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Moura, S. (Jan/Abr de 1998). A Construção de Redes Públicas na Gestão Local: algumas tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea*, V.2(nº1), 67-85.
- Pinto, M. F., & Quelhas, O. G. (jul/dez de 2008). Funcionários terceirizados: um estudo da sua relevância para a organização brasileira. *Revista FAE*, V. 11(n. 2), 51-58.
- Pires, A. K., & al., E. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Enap.
- Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Ribas, A., & Salim, C. (2013). *Gestão de Pessoas para Concursos*. Brasília: Alumnus.
- Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior* (11º ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Schemerhorn Jr., J. R. (2008). *Management* (9º ed.). Hoboken: Wiley & Sons.
- Schikmann, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Em M. R. Camões, M. J. Pantoja, & S. T. Bergue, *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 9-29). Brasília: ENAP.
- Teixeira, S. M. (2002). O desafio da gestão das redes de políticas. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa.
- Vilas Boas, A. A., & Andrade, R. O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas* (1º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



[rodrigorenno99@hotmail.com](mailto:rodrigorenno99@hotmail.com)



<https://www.facebook.com/profrodrigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.