

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**A INTRANET DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE  
RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS (DER/MG)  
COMO INSTRUMENTO DO ENDOMARKETING**

Mário Francisco Duarte Chrispim

Belo Horizonte  
2009

Mário Francisco Duarte Chrispim

**A INTRANET DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE  
RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS (DER/MG)  
COMO INSTRUMENTO DO ENDOMARKETING**

Trabalho monográfico apresentado no curso de  
Pós-Graduação em Administração Pública da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para  
conclusão de título.

Belo Horizonte  
2009

As minhas filhas, aos meus pais  
a namorada Luiza e aos meus dias que  
fiquei na aula sem jogar meu tênis.

## **AGRADECIMENTOS**

A mim mesmo, por ter comparecido às aulas e me esforçado por vencer minha preguiça digna de Macunaíma.

Ao Time de Futebol do Clube de Regatas Flamengo, mas só se ele for Campeão Brasileiro em 2009.

Aos colegas de sala, pelos risos, pelas trocas de experiências, pelas cervejas e outras coisas mais.

A meus pais e filhas pela compreensão e por me aturarem.

A todos os colegas de trabalho que contribuíram de alguma forma para esta construção.

“O menino experimental atéia fogo no santuário para testar a competência dos bombeiros.” (Murilo Mendes)

## RESUMO

Esta monografia apresenta os percursos e vantagens do aprimoramento da atual da intranet/portal do Departamento de Estradas e Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG), como instrumento do endomarketing na entidade. Apresenta um estudo de caso realizado entre os meses de maio a outubro de 2009 realizado com sujeitos da Coordenadoria Regional; Diretoria da Chefia de Gabinete; Diretoria de Fiscalização; Diretoria de Planejamento e Gestão Financeira; Diretoria de Projetos; Diretoria de Infra-estrutura Rodoviária; Diretoria de Operação e Diretoria de Gestão de Pessoas, bem como outros funcionários da instituição tais como chefes de núcleos, procuradores jurídicos, gerentes setoriais e coordenadores regionais, devido aos postos que ocupam, também considerados formadores de opiniões e fontes de informações que podem contribuir para o desenvolvimento do portal corporativo. O estudo realizado em quatro fases, mostra o entendimento da história da intranet da instituição e analisa o conteúdo do portal corporativo e sua utilização já existente. Os resultados mostram que para o portal corporativo cumpra o seu papel ele deve passar por uma ampla reformulação, além de ter que envolver todas as diretorias do órgão para que aconteça uma mudança na sua cultural informacional.

Palavras-chave: Comunicação interna. Intranet. Endomarketing

## **ABSTRACT**

This monograph presents the courses and advantages of the improvement of the current Intranet/portal of the Departamento de Estradas e Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG), as an instrument of inside marketing in the entity. It presents a case study carried through between 2009 May and October with subjects from the Regional Coordination; Directory of Cabinet's Boss; Direction of Fiscalization; Directory of Planning and Financial Management; Directory of Projects; Directory of Road Infrastructure; Directory of Operation and Directory of People Management, as well as other employees of the institution such as nuclei heads, legal solicitors, sector managers and region coordinators, because of the ranks that they occupy, also considered opinion makers and information sources that can contribute for the development of the corporative portal. The study was carried through in four phases and it shows the understanding of the Intranet' history of the institution and it analyzes the content of the corporative portal and its existing utilization. The results show that in order for the corporative portal to fulfill its role, it must pass for an ample reformulation, besides having to involve all the agency directories so that a change in its informational culture happens.

Keywords: Internal communication. Intranet. Inside marketing

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – A pirâmide organizacional e a informação.....	19
Figura 2 - Divisão do Público Interno.....	19



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de uso do computador .....	43
Gráfico 2 - Frequência e/ou horário do dia que os entrevistados lêem as informações no quadro de avisos.....	44
Gráfico 3 – Frequência da leitura dos <i>flyers</i> .....	45
Gráfico 4 - Frequência do uso do e-mail institucional para trocar informações.....	45
Gráfico 5 - Frequência da utilização da intranet para obter informações.....	47
Gráfico 6 – Aplicativos do SGIV.....	55
Gráfico 7 - Aplicativos do SGIV.....	55
Gráfico 8 - Categorias de bases de dados departamentais e bases de dados de acesso compartilhado.....	56
Gráfico 9 – Importância de se ter acesso da intranet em ambiente fora do local de trabalho.....	58
Gráfico 10 – Qualidade das notícias e comunicados publicados na atual intranet.....	59
Gráfico 11 – Importância de que cada uma das diretorias possua espaços próprios na intranet para disponibilizarem informações e dados sobre o setor.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais fundamentos de endomarketing.....	21
Quadro 2 - Instrumentos de implantação de um programa.....	24
Quadro 3 - Instrumentos aplicáveis ao endomarketing.....	24

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

DER/MG - Departamento de Estradas e Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG),

GEIPOT - Grupo Executivo para Implantação da Política de Transporte

SGIV - Sistema Integrado de Gestão da Infraestrutura Viária

PRODEMGE - Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

SIAD - Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços

SIAFI - Sistema de Administração Financeira

SIGPLAN - Sistema de Informações Gerenciais e Planejamento

SIPRO - Sistema de Protocolo

SISTOP - Sistema Estadual de Transportes

USAID - Aliança Para o Progresso (USAID),

TRANSMETRO - Transportes Metropolitanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Comunicação Interna e Endomarketing nas Organizações .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 Comunicação Interna .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Endomarketing .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1 Conceito e fundamentos do endomarketing como ferramenta de gestão.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 Fatores de eficácia do endomarketing e principais Instrumentos de endomarketing.</b>	<b>23</b>
<b>2.3 O Planejamento de uma Intranet/Portal Corporativo.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1 A importância do planejamento .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 A valorização do conhecimento no planejamento do portal.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 Fatores que valorizam a informação .....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Tipo e método de pesquisa .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Unidade empírica de análise e as estratégias de coleta de dados .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Limitações e dificuldades .....</b>	<b>40</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Caracterização do DER/MG.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Resultados da fase inicial da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 História da intranet no DER/MG .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.1 Fase 1 – A Criação .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.2 Fase 2 – Os Primeiros Desenvolvimentos.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.3 Fase 3 – A intranet do DER/MG atualmente .....</b>	<b>50</b>
<b>4.4 O Sistema de Gerenciamento de Infraestrutura Viária (SGIV) e a Realidade da Tecnologia da Informação no DER/MG.....</b>	<b>52</b>
<b>4.4.1 O Sistema Integrado de Gestão da Infraestrutura Viária.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.2 Os Aplicativos do DER/MG e o SGIV.....</b>	<b>54</b>
<b>4.4.3 A Realidade da Infraestrutura de Tecnologia da Informação do DER/MG.....</b>	<b>57</b>
<b>4.5 Pesquisa sobre os meios de comunicação internos no DER/MG para apoiar a construção de uma nova intranet.....</b>	<b>58</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa utilizado para a primeira fase da pesquisa ....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE B – Formulário de Pesquisa utilizado para a quarta fase da pesquisa.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO A – Layouts recuperados da versão da intranet no DER/MG.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO B/ANEXO C - Processos do DER / O SIIV.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem foco na comunicação interna e suas interfaces com a intranet/portais corporativos como instrumentos de endomarketing.

A comunicação interna nas organizações passa a ser um conjunto de ações com os objetivos de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. Tal conceito vem desde o Plano de Comunicação da Rhodia, que, em 1985, apontava a área de comunicação como estratégica para a compatibilização de interesses de empregados e empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

A compreensão deste ponto é fundamental em um mundo colaborativo, onde as redes conversacionais, em que toda a conversação entre interlocutores expressam compromissos. Atos de fala são diretivos (quando se demanda uma ação), compromissados (quando se promete realizar uma ação), declarativos (se expressam uma nova visão de mundo), expressivos (se representam estados de ânimo) e afirmativos (se expressam crenças justificadas). A força da comunicação interna está na personalização de mensagens com simplicidade. Além do mais, a efetividade do serviço parte de um mix integrado por quatro pilares: meios, ações, capacitações e mediações.

A intranet é uma rede interna, fechada e exclusiva. Serve para a troca de informação, mensagens instantâneas, fóruns, ou sistemas de gerenciamento de sites ou serviços online. Pode conectar empregados de uma empresa que trabalham em setores diferentes, facilitando a logística de documentos para dar maior celeridade ao operacional .

Desde o seu surgimento, a partir da segunda metade da década de 1990 até hoje, as intranets experimentaram uma rápida evolução de conceitos e práticas, muitas delas importadas dos softwares de bancos de dados, planilhas e programas gerenciais. Discutem-se atualmente as intranets de terceira geração, os chamados Portais Corporativos.

O endomarketing é uma das mais novas áreas da administração. Busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. As empresas que souberem estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando à máxima qualidade do produto-atendimento oferecido aos seus mercados estão fazendo endomarketing, ou seja, vender o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

A unidade de observação neste estudo é Departamento de Estradas e Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG), integrante do Sistema Estadual de Transportes (SISTOP), com sede à Av. dos Andradas, 1120 – 9º andar – Belo Horizonte – MG, que tem sua missão e valores alinhados com a Secretaria de Transportes e Obras Públicas<sup>1</sup>.

O DER/MG tem um Sistema Integrado de Gestão da Infraestrutura Viária (SGIV) com o objetivo efetuar o cadastramento de dados, armazenamento e geração de informações para análise estimada de tráfego, viabilidade de estudos e projetos, elaboração de projeções futuras das condições das rodovias e avaliação de impactos de projetos estratégicos possibilitando a composição de medidas alternativas, visando a melhoria das condições de tráfego e de usabilidade em toda malha rodoviária do Estado.

---

#### <sup>1</sup> **MISSÃO**

Minas Gerais como referência em soluções integradas de transportes.

#### **VALORES**

A atuação do SISTOP será pautada pelos seguintes valores:

##### **Ética**

Agir com honestidade, impessoalidade, moralidade e integridade em todas as suas ações e relações.

##### **Comprometimento**

Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades para atingir os objetivos do sistema de transportes e obras públicas.

##### **Transparência**

Tornar as ações do sistema disponíveis e acessíveis à sociedade.

##### **Efetividade**

Atuar com foco nos impactos desejados.

##### **Sustentabilidade**

Atuar com responsabilidade social, econômica, cultural, ambiental e fiscal. Disponível em:

<<http://www.der.mg.gov.br/institucional/historia>> Acesso em: 8 de set. 2009.

Esse estudo assume um significado especial por ser inédito no âmbito do DER/MG, já que a estruturação da intranet na instituição foi realizada sem uma pesquisa prévia, ou, mesmo, depois de implantada, de uma avaliação sobre o grau de satisfação dos seus usuários. Atualmente com uma rede de 1.300 pontos e com projeto de expansão, a entidade ainda se encontra utilizando, em alguns casos, softwares de comunicação na plataforma *DOS*.

Antes mesmo desta oportunidade de fazer uma avaliação científica da intranet como instrumento de informação e de endomarketing, já se discutia internamente a possibilidade de realizar um diagnóstico estruturado que envolvesse diretamente os usuários. Pretende-se, dessa forma, ter uma visão clara dos seus problemas e limitações e das necessidades e recursos desejados pelos usuários e pelos dirigentes. De posse desse conhecimento e à luz do processo evolutivo será apresentada uma proposta passível de implementação, já que existe o desejo da atual Direção Geral da entidade de possibilitar a concretização do objetivo final do estudo.

O fundamental para o sucesso do Endomarketing são as informações serem criadas distribuídas, compreendidas pelas pessoas, que seja disponível e facilmente arquivada em computadores. Além disso, não pode ser constituída apenas de dados, pois quanto mais complexo o modelo de informação, menos será sua utilidade. Uma mesma informação não pode ter muitos significados em uma organização, sendo, portanto, a tecnologia apenas um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças.

A tendência no mundo corporativo é que as organizações passem a atuar cada vez mais no formato em rede, com ênfase na virtualidade e informacionismo. No entanto, nas entidades governamentais, é preciso levar em consideração que a burocracia permanecerá com a criação de programas que garantirão a manutenção do sistema vigente. Tal cenário traçará um mapa de competências na sociedade da informação, relativos a habilidades básicas, interpessoais, tecnológicas, cognitivas, de recursos, sistemas e de informação, que precisam ser dominadas pelos profissionais de quaisquer segmentos. Por isso, as unidades de Comunicação e Endomarketing de uma empresa tornam-se cada vez mais equipes de trabalho focadas em interrelações.

É comum os gestores apresentarem grandes expectativas sobre comunicação interna, inclusive como fonte de atribuição de sentido à vida organizacional, buscando equilíbrio entre as necessidades da organização e de seus principais públicos. Para isto, há uma necessidade de mudar o foco da influência para os relacionamentos, que criam vínculos mais duradouros e conquistam adesão a uma cultura de colaboração e de compartilhamento de informações em todos os níveis.

As relações de confiança reforçam valores, crenças, ritos e rituais como única saída para atingir este nível de expectativa. Mas, o único modo disto acontecer é unir teoria e prática, para ter a compreensão da complexidade dos fatos e a agilidade na resposta às demandas. Só assim será possível construir, propor e disseminar políticas, diretrizes e responsabilidades no ambiente interno.

Outro viés contemporâneo importante é entender os laços entre educação e comunicação. Neste contexto, cabe ao comunicador sensibilizar para a importância de manter relações transparentes e honestas com os públicos e disseminar a visão de que a Comunicação e o Endomarketing são mais do que persuasão e controle. A tendência é transformar todo funcionário em agente de comunicação, ciente da extensão de suas atitudes e das informações que geram e disseminam no reconhecimento da identidade da organização.

Talvez o que impeça uma boa comunicação e um bom relacionamento entre os diferentes departamentos de uma empresa seja o medo de ferir o orgulho inerente ao ser humano. Não dá para ser profissional sempre, há de se ter bom senso, sempre que possível. Guardar segredos, não revelar o seu projeto novo, medo de que o outro roube sua idéia, ou, ainda, que o colega de trabalho saiba mais que o outro, são fatos que não ajudam para uma boa comunicação interna. É uma tarefa difícil se livrar de pré-conceitos como os citados.

Fazer entender que o desempenho dos setores depende do apoio de seus colegas de outras unidades para o bem comum é uma árdua tarefa para a equipe de Endomarketing. A organização depende de todos os seus funcionários para progredi: uma boa comunicação entre todas as áreas é fundamental para o desempenho e qualidade de vida dentro da organização.

Portanto, independente de ser de setores ligados à comunicação e ao endomarketing, ser parceiro do colega da informática, dos recursos humanos, do jurídico, da auditoria, não



importa o setor, é fundamental, para que a circulação interna do conteúdo seja realizada de forma livre e confiável, de forma a se obter um clima feliz dentro da empresa.

É preciso levar em conta que a boa utilização da informação pode influenciar em todo o complexo ambiente da instituição, pois há sobreposição entre o ambiente externo, o organizacional e o informacional. No ambiente externo é preciso considerar a facilitação dos negócios, a rapidez da informação e a tecnologia. No ambiente organizacional, os negócios, a utilização do espaço físico e a tecnologia aplicada. Por fim, no ambiente informacional, há uma gama de detalhes a serem considerados na formação de uma intranet, como a equipe, a cultura / comportamento, a estratégia, a política, o processo e a arquitetura das informações.

Diante dessas considerações a pergunta orientadora deste estudo pode ser assim contextualizada: Quais foram os reais percursos e vantagens da implantação da intranet/portal como instrumento do endomarketing no DER/MG?

Este estudo justifica-se, em primeiro lugar, pelo comprometimento do pesquisador como colaborador da instituição há 16 anos no cargo de Assessor de Comunicação, sabendo-se a avaliação científica da intranet como instrumento de informação e de endomarketing permitirá à instituição ter uma visão clara dos seus problemas e limitações e das necessidades e recursos desejados pelos usuários e pelos dirigentes. O trabalho no departamento de Comunicação e de Marketing de uma empresa tem entre as suas funções garantir um bom entrosamento entre as diferentes áreas da organização. É ponto básico entre os membros que lidam com a comunicação e o marketing que o principal desafio desses profissionais é o compartilhar das mesmas idéias com membros de outras unidades da empresa. É neste ponto que mora o risco para o bom compartilhamento das informações entre as diretorias e suas subdivisões.

Para uma boa circulação da informação, torna-se fundamental que a alta direção esteja envolvida no processo de compartilhamento de conteúdo e este seja um conceito difundido e comum a todos dentro da instituição. Somente com esta atitude, ou seja, o compartilhamento de idéias entre as áreas, a função da Comunicação e do Endomarketing dentro da organização tornam-se mais forte. Cabe ao Departamento de Comunicação garantir que essas áreas, departamentos, setores, seja quais forem as diferentes nomenclaturas, possam entender a importância de uma boa comunicação.

Entende-se assim, que a apresentação aqui formulada abre novos campos reflexivos e pode se transformar em ponte para outros trabalhos que tenham a mesma vertente de pesquisa.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo foi apresentar os percursos e vantagens do aprimoramento da atual da intranet/portal do DER/MG como instrumento do endomarketing na entidade.

E especificamente:

1. Entender as principais questões que envolvem os temas comunicação interna, endomarketing e portal /intranet nas organizações atuais;
2. Levantar dados sobre a histórica da intranet dentro da organização;
3. Investigar os aplicativos já utilizados no portal corporativo SGVI;
4. Verificar junto aos funcionários o potencial das diversas formas de comunicação internas existentes como meio de apoiar as ações necessárias para a implementação de uma nova intranet na instituição.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção aborda a comunicação interna nas organizações para o embasamento do que é endomarketing como ferramenta de gestão, seus fundamentos, fatores de eficácia, principais instrumentos, e posteriormente, apresenta as principais noções sobre o planejamento dos portais corporativos para as ações de comunicação interna, em que a intranet tenha seu papel realizado com sucesso.

### **2.1 Comunicação Interna e Endomarketing nas Organizações**

#### ***2.1.1 Comunicação Interna***

Um fator de extrema importância é trabalhar as informações que circulam na empresa para que estejam ao alcance de todos. Brum (1998) ressalta que quando uma organização está passando por algum processo de transição, muitas vezes, funcionários não se encontram a par dessas mudanças, o que os tornam inaptos a transmitir, e até mesmo propagar, novos funcionamentos e processos que a empresa esteja lidando. Dentro deste contexto, a informação deve ser utilizada como estratégia de aproximação entre o público interno e a organização, tendo como produto primordial um programa de comunicação interna.

Brum (1998, p. 29) divide o público interno em dois grupos: “[...] o primeiro é composto pelas chefias intermediárias, [...] o segundo abrange os funcionários comuns, que não possuem cargos de chefia e que se subdividem em pessoal de apoio e de linha de frente.” As FIGURAS 1 e 2 ilustram esse comentário:



Figura 1 – A pirâmide organizacional e a informação  
 Fonte: BRUM, 1998, p. 48.

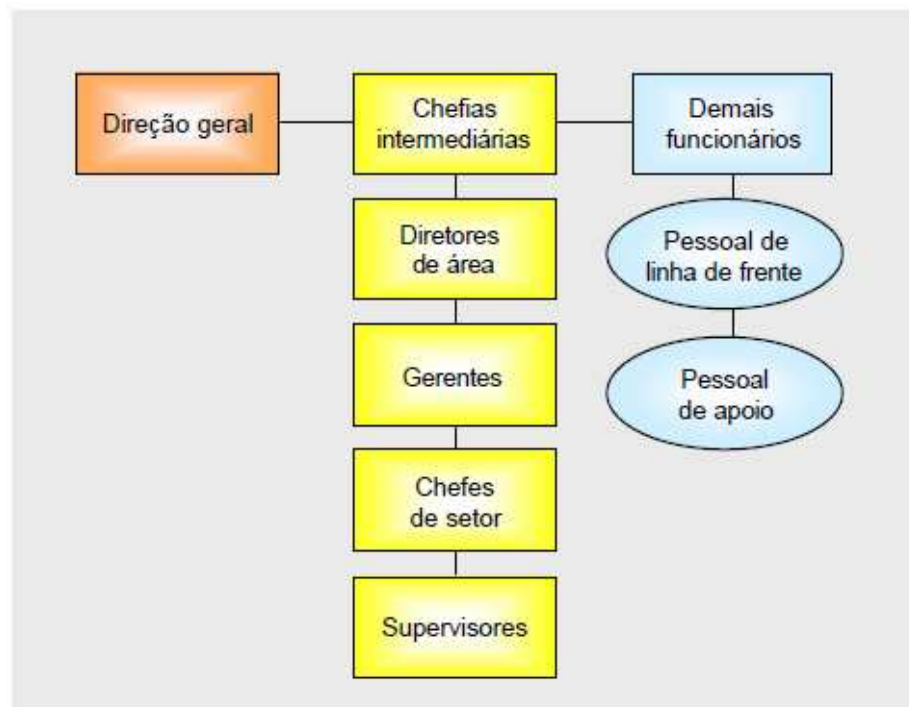


Figura 2 - Divisão do Público Interno.  
 Fonte: BRUM, 1998, p. 30.

Como é importante que todos os envolvidos no contexto empresarial devam ter acesso às informações relevantes sobre a empresa, os funcionários, principalmente os que estão na linha de frente, necessitam do máximo de informações para que possam desempenhar bem suas atividades, ou seja, desenvolvê-las com eficácia e eficiência, conseguindo atender a expectativa do cliente externo, visto que são eles que têm contato direto e constante com os clientes finais da empresa.

Pode-se inferir que a comunicação interna proporciona meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, a troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis. A comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.

A comunicação nas organizações considera os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. Uma série de fatores que dificultam as comunicações nas organizações. Ou seja, processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena. Antes de iniciar um programa de Comunicação Interna, a empresa deve ter com clareza os objetivos a que se propõe. Brum (1998) e Grönroos (1993) apontam as seguintes metas: aumentar a produtividade; melhorar a qualidade do produto; aproximar a empresa da comunidade; conquistar a credibilidade dos funcionários; melhorar o atendimento do público; trabalhar com funcionários felizes.

Para se obter sucesso com programas que promovam o bom e constante fluxo de informações aos funcionários e uma comunicação interna eficiente, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis, a assim procurar transmitir com clareza suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e destreza.

## 2.2 Endomarketing

### 2.2.1 Conceito e fundamentos do endomarketing como ferramenta de gestão

Como o marketing vem sofrendo transformações ano após ano e ganhando cada vez mais facções- marketing de acesso, marketing de permissão, gonzo marketing, marketing radical, marketing titânico, marketing hipnótico, marketing de guerrilha, marketing pessoal, marketing político- o foco de nossa pesquisa, o endomarketing, pode também ganhar novas configurações no futuro.

Kotler (2000, p.44) diz que o marketing interno deve preceder o marketing externo, pois segundo este autor “Não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo.”

De acordo com Grönroos (1993, p. 278), “o endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do clientes”. Desta maneira é primordial que os funcionários estejam engajados e de acordo com a proposta da organização para garantir a sinergia e a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

O QUADRO 1, abaixo facilita a identificação de teorias de outros autores sobre os fundamentos de endomarketing:

Fundamentos	Cerqueira (2002)	Brum (1998; 2005)	Bekin (1995; 2004)
Definição	Venda de uma nova imagem da empresa para seu público interno	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de marketing para o público interno
Conceito	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de marketing da empresa
Objetivo	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
Função	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar a empresa do seu funcionário	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional.

Quadro 1 - Principais fundamentos de endomarketing

Fonte: Elaborado a partir de CERQUEIRA (1998); BRUM (1998; 1998); BEKIN (1995; 2004).

Bekin (2004) enumera alguns processos que propiciam maior satisfação e comprometimento dos colaboradores de motivação, são eles: chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade; valorização do indivíduo dentro de seu grupo; integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; criação de um ambiente de interação dentro da empresa; envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; estímulo à iniciativa e à atitude criativa; delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida e remuneração adequada.

Cerqueira (2002, p.24) vai mais além quando fala que para se obter comprometimento e para que ações motivacionais tenham êxito, é necessário desenvolver a auto-estima, a empatia e a afetividade nas relações.

Em concordância com o que foi exposto acima, apreende-se que as ações de Endomarketing dão início quando as empresas percebem que os funcionários são o primeiro mercado a ser encarado pelas organizações, e com isso a ligação entre empregados e empresas vêm se estreitando cada vez mais o que propicia um ambiente muito mais harmônico e que prevaleça a criatividade, a confiança do empregado, o bom relacionamento entre os envolvidos e a comunicação transparente.

Com ações efetivas e eficientes de endomarketing o próprio funcionário se sentirá capacitado para atender, vender e conhecer os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, sendo que o principal objetivo é a construção da lealdade do cliente interno compartilhado os objetivos da organização com o mesmo, fortalecendo assim o elo entre os envolvidos, tendo repercussão direta na imagem da empresa e no seu valor de mercado (GRÖNROOS, 1993; KOTLER, 2000, CERQUEIRA, 2002; BRUM,1998, 2005; BEKIN, 1995, 2004).

Como ferramenta de gestão, o endomarketing tem se mostrado de grande importância para as empresas como uma ação que visa sincronizar e alinhar os objetivos dos funcionários aos objetivos empresariais, buscando o fortalecimento das relações entre as partes envolvidas, além de se tratar de uma ferramenta de integração e ligação entre o colaborador e o consumidor, passando ao cliente externo a visão de que dentro da empresa existe um clima harmonioso no qual todos compartilham o mesmo senso de direção e de prioridade

(GRÖNROOS, 1993; KOTLER, 2000, CERQUEIRA, 2002; BRUM,1998, 2005; BEKIN, 1995, 2004).

Uma ação do ponto de vista estratégico pode ser percebida quando o empregado se torna propagador dos produtos oferecidos pela empresa, tornando-os mais bem aceitos pelos consumidores. O senso de comprometimento e lealdade dos colaboradores trás grandes benefícios para a imagem e crescimento de uma organização, partindo do pressuposto que as empresas precisam convencer seus próprios funcionários a comprar o seu produto ou serviço antes de vender ao cliente externo (GRÖNROOS, 1993; KOTLER, 2000, CERQUEIRA, 1998; BRUM, 1998, 1998; BEKIN, 1995, 2004).

### ***2.2.2 Fatores de eficácia do endomarketing e principais Instrumentos de endomarketing***

Primeiramente, para a real eficácia do endomarketing é necessário que os empregadores visualizem as ações do marketing interno como uma ferramenta estratégica.

Após este primeiro passo, seguindo os processos destacados por Brum (1998), é fundamental que seja considerado, para que haja sucesso com os trabalhos de endomarketing, os fatores de: valorização da cultura da instituição; marketing interno como processo educativo; uso de instrumentos que encantem o público interno; informação como responsabilidade da empresa; transparência e veracidade das informações passadas; mensagens simples, curtas e claras; impacto visual, a partir dos instrumentos.

Um ponto que também é importante ser destacado para que aconteça eficácia do endomarketing é o desenvolvimento de um plano que anteceda os processos. Em consentimento com Bekin (2004) que resume essa questão da seguinte maneira: “o sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes”.

Conforme representado no QUADRO 2, na perspectiva de Bekin (1995), os instrumentos que devem ser utilizados para um diagnóstico de um programa de endomarketing são:



**Programa de Implantação de endomarketing**

Primeiro nível: Diagnóstico

**Diagnóstico A** (Avaliação do ambiente interno)

**Diagnóstico B** (Perfil dos funcionários

Avaliação do desempenho global

**Diagnóstico A** (Avaliação dos setores

Relação com os consumidores

Potencial dos funcionários

**Diagnóstico B** Imagem da empresa

Expectativas e aspirações

Necessidade de treinamento

Espírito de equipe

Conhecimento dos objetivos da empresa

Quadro 2 - Instrumentos de implantação de um programa de Endomarketing – Primeiro nível: diagnóstico  
Fonte: BEKIN, 1995, p. 44.

O programa deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos, mas na prática, o que se percebe é que o endomarketing é conduzido principalmente pela área de recursos humanos.

O desencadeamento do plano e do gerenciamento das ações de endomarketing vai depender da particularidade de cada empresa, pois pode variar de acordo com as atribuições que são dadas a cada departamento, portando constata-se que em determinadas organizações esta função pode ser de responsabilidade da área de recursos humanos da empresa, do marketing, podendo ser também uma parceria entre esses dois departamentos, e até mesmo uma atuação independente de um determinado setor ou de um funcionário que deseje iniciar estudos sobre esta questão, sendo responsável pela implantação deste processo dentro da empresa.

Especificando os instrumentos de endomarketing, Brum (1998) relaciona-os da seguinte maneira:

1. Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes, têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
2. Manuais - técnicos, educativos ou de integração. Presta-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda;

3. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
4. Revistas com histórias em quadrinhos;
5. Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
6. Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
7. Canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
8. Palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
9. Grife interna - registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
10. Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
11. Rádio interna;
12. Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
13. Intranet; e,
14. Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

Constituem ferramentas do endomarketing o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança visionária, o fluxo de informações técnicas, entre outras.

As escolhas das ferramentas vão depender dos objetivos traçados pela empresa. De acordo com Brum (1998) existem alguns parâmetros que os balizam, segue quadro relacionando as variáveis, conforme Quadro 3:

<b>Instrumento</b>	<b>Custo</b>	<b>Envolvimento da coordenação</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Durabilidade</b>
Confecção de vídeos	Alto	Alto	Alto	Média
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Revistas de quadrinhos	Médio	Médio	Alta	Alta
Jornal interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras internas	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Grife interna	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Memória	Alto	Alto	Alto	Alto
Radio interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Vídeo jornal	Alto	Alto	Alto	Baixo
Intranet	Baixo	Baixo	Alto	Baixo
Manuais de integração	Médio	Médio	Médio	Alto
Atividades festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo

Quadro 3 - Instrumentos aplicáveis ao endomarketing

Fonte: BRUM, 1998. p. 70.

Existe uma grande quantidade de instrumentos que podem ser utilizados pelas empresas com o propósito de direcionar e desenvolver atividades de endomarketing. Cada organização tem sua cultura e distintivas que devem ser analisadas para se optar pelos instrumentos mais adequados.

## **2.3 O Planejamento de uma Intranet/Portal Corporativo**

### ***2.3.1 A importância do planejamento***

Planejar cada uma das ações em detalhes é fundamental para que o processo comunicacional tenha sucesso. Ter em mãos um plano de comunicação e de ações de endomarketing é um componente que fará total diferença na implantação de uma intranet em qualquer empresa, independente do porte e do segmento de atuação. Focado apenas no público interno, o

planejamento das ações de marketing e comunicação tem que contemplar todas as fases do novo portal corporativo.

Preparar, em um final de semana anterior ao lançamento do portal corporativo uma “grande surpresa” para os funcionários, com balões nos mouses, adesivos do chão até os espelhos do banheiro, proteções de tela instaladas em todos os micros, folders apresentando a intranet em cima de cada mesa, não é suficiente para que os servidores se engajem ou entendam a real importância do lançamento ou reformulação do portal corporativo. É preciso realizar todo um planejamento educacional e de comunicação, para que ocorra o envolvimento e comprometimento do funcionário. Portanto, pesquisar e alinhar a intranet aos objetivos e necessidades dos seus usuários é fundamental, para que ela mantenha ao longo do tempo a audiência inicial. O portal corporativo deve ser reconhecido pelos funcionários como suporte fundamental aos negócios da empresa e não apenas como mais uma ferramenta da moda.

Ao começar a desenvolver uma intranet/portal corporativo, uma empresa terá que utilizar as armas da Comunicação e do Endomarketing ao menos em três grandes etapas na fase de planejamento: sensibilização, diagnóstico e o planejamento evolutivo propriamente dito. O reforço desta abordagem tem um caráter didático, pois novas etapas podem ser acrescentadas de acordo com as necessidades específicas da corporação.

A etapa de sensibilização consiste em demonstrar para todos o que é uma intranet/portal corporativo e como poderá ser útil nas atividades dos funcionários e nos negócios da empresa. Bem diferente das páginas empresariais expostas na internet, os portais corporativos não são assuntos badalados nem na mídia especializada. Portanto, na sensibilização é melhor sempre partir do pressuposto de que ninguém sabe direito o que é essa tal de intranet, para começar do zero.

Saldanha (2009) entende que na comunicação interna:

O que salta aos olhos, em um primeiro momento, é que a área de Comunicação Interna tem que migrar, rapidamente, da posição de mera provedora de informações para a posição de catalisadora, coordenadora e disseminadora de conteúdos. Da posição primordial de interface entre a empresa e os funcionários para o papel de *hub* da rede (*hub* é o equipamento que distribui o fluxo de dados numa infraestrutura de rede), controlando e direcionando a irrigação de informações. Tem que aprender a persuadir, conquistar e ouvir, ao invés de apenas levar “a verdade dos fatos”. Mesmo nas comunicações da empresa para o funcionário, cresce a necessidade de personalizar a mensagem para grupos ou indivíduos, na expectativa de alimentar a criação de um laço de confiança fundamental em todas as relações em rede (e até fora dela, por que não dizer (SALDANHA, 2009, p. 1).

A função do plano de comunicação na etapa de sensibilização é muito mais formar do que informar. As ações planejadas devem privilegiar a educação dos funcionários para os benefícios da intranet, de forma a diluir a resistência inicial aos poucos. Afinal, o ser humano tem medo do novo e do desconhecido.

Na etapa de diagnóstico, a falta de uma estratégia de comunicação é ainda mais crítica. As atividades geralmente desenvolvidas incluem entrevistas, questionários, análise documental e observação direta. Com uma boa campanha de comunicação interna vai se evitar reações negativas de alguém que vá ser entrevistado, por exemplo, sem saber ao certo o que o entrevistador está fazendo ali e para quê? Caso contrário, a insegurança torna-se imediata, levando a coisa para o lado da espionagem, descoberta de erros, etc. Se a pessoa envolvida no diagnóstico tiver essa percepção, não existe milagre que possa ser feito para assegurar a qualidade do levantamento. E, logicamente, todo o trabalho de pesquisa da intranet e os resultados por ela apresentados podem ser direcionado para resultados equivocados.

Na fase do diagnóstico, a empresa deve solidificar um canal de comunicação com todos os funcionários. É irreal supor que será possível ouvir todos durante o levantamento de informações. Geralmente, pessoas-chave são indicadas e, no máximo, uma amostragem de funcionários. Ao estabelecer um canal de comunicação para que todos possam contribuir, a empresa enriquece a qualidade das informações, além de despertar o sentimento de propriedade nos funcionários.

Por fim, no planejamento evolutivo, é recomendável juntar ambas as linhas anteriormente desenvolvidas: formação e informação. No entanto, é fundamental que nunca se pare de

orientar os funcionários sobre os propósitos da intranet. O reforço de conceitos é importante que ocorra, sempre que necessário, para que os funcionários não percam a noção de sua real importância. Ao mesmo tempo, informar sobre tudo o que está acontecendo, notícias boas e más também, pois transparência é um princípio básico em qualquer meio que seja utilizado para o processo comunicacional (VIBERTI, 2009).

Sobre o planejamento das ações de comunicação Saldanha (2009) acredita que:

Ações criativas e educativas, utilizando técnicas de endomarketing, alcançam excelentes resultados, abordando as mudanças de forma lúdica e convidando as pessoas a interagirem. O endomarketing tem o poder de ampliar a compreensão e fazer com que todos sintam-se parte do processo. De forma semelhante, ainda que mais pragmática, os treinamentos geram envolvimento e melhoram a aceitação. É errônea a visão de que “se o sistema for suficientemente bom, será totalmente intuitivo”. Evidente que as preocupações com usabilidade devem ser permanentes, mas oferecer palestras, workshops ou e-learning que detalhem o novo processo só podem fazer bem, por melhor que seja o novo sistema (SALDANHA, 2009, p 1).

Portanto, ao elaborar um plano de comunicação com os princípios citados, com certeza será uma ferramenta de suporte concreta à difícil e complexa iniciativa de implantar uma intranet. (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

Para Detlor (2009), professor de sistemas de informação e pesquisador especializado em portais:

Os dados podem ser entendidos como fatos, a informação como dados com significado e o conhecimento como informação compreendida e aplicada na prática. Ao adotar essa perspectiva, percebe-se que o conhecimento está intrinsecamente ligado à informação e, fundamentalmente, baseado em pessoas. Assim sendo, para se engajar em atividades baseadas no conhecimento (criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no trabalho), as pessoas precisam entender inicialmente quais são as informações necessárias para desempenhar uma atividade específica. Esse ponto de vista posiciona o conhecimento e seu potencial para ação, não dentro de qualquer sistema tecnológico, mas sim dentro da mente da comunidade de usuários (DETLOR, 2009, p. 1).

O suporte à gestão do conhecimento deve considerar que disponibilizar, filtrar e evidenciar as informações mais importantes, para que os usuários desempenhem suas atividades, é sua maior missão. No entanto, as intranets correm o risco de serem um fracasso por não organizarem a informação de modo a que possa ser mais facilmente digerida pelos usuários (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

Exemplos de boas práticas seria colocar na vitrine as informações críticas, eliminar informações de baixa relevância, gerar automaticamente resumos consolidados, descobrir elos ocultos no conteúdo dos documentos e prover espaços ricos de comunicação para as pessoas debaterem e criticarem idéias (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

Mais do que isso, a intranet precisa ser projetada, para suportar uma ampla busca de informação que deve ficar exposta às críticas e onde as que forem de baixa relevância devem ser eliminadas, além de ser capaz de gerar automaticamente resumos consolidados, descobrir elos ocultos no conteúdo dos documentos e prover espaços ricos de comunicação para as pessoas debaterem as idéias ali apresentadas (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

Para isto é preciso que o usuário tenha consciência que nem todos esses processos se resolvem apenas com um clique no mecanismo de busca. Muitos deles são recorrentes e complexos, envolvendo a comparação e consolidação de informações. Para que a intranet seja realmente uma ferramenta em primeiro plano, seus gestores devem considerar que as informações nela contidas devem atender às necessidades de seus usuários e suas requisições mais recentes, de forma a ser fundamental realizar atualizações permanentes sobre os tópicos de interesse, ajudando, assim, a aplicação prática da informação apresentada (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

Um dos fatores para o sucesso de uma intranet está em definir a temporalidade de um conteúdo na rede e garantir que haverá profissionais identificando, produzindo, publicando e atualizando conteúdo. Não apenas incluir e substituir informações, mas também a eliminar o que não é mais necessário. O lixo que não é limpo dos portais corporativos é um sugador de tempo, que obriga a selecionar informação relevante no meio de uma quantidade absurda de informações desatualizadas (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

Em uma intranet é inaceitável que as informações contidas não possam ser confiáveis e estejam desatualizadas. A informação procurada acaba chegando a seus usuários de uma forma um tanto desestruturada - e, embora não seja ideal, é compreensível, pois os bancos de busca reúnem dados de diferentes bancos de dados. Portanto, o refinamento da busca e a utilização de estratégias mais refinadas são métodos para transformar informação em conteúdo (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

A vida útil do conteúdo, o que inclui a necessidade de integrar o processo de eliminação ao processo maior de gestão, deve ser acompanhado de uma bem definida política de conteúdo, onde não se preocupe apenas em inserir conteúdo relevante, pois os portais corporativos não sobrevivem sem conteúdo e tendem ao descrédito quando os usuários deparam-se com informações desatualizadas ou lixo digital (VIBERTI, 2009; DETLOR, 2009).

Na Internet, não se estabeleceu a cultura da eliminação de conteúdos desatualizados e um simples internauta não consegue elaborar uma busca sem esbarrar no lixo digital. Por isso, o conhecimento de como se faz uma pesquisa de conteúdo torna-se fundamental para qualquer usuário de internet e intranet.

Segundo uma pesquisa da Nielsen Normam Group, comentada em artigo de Landshoff (2009, p. 1), 60% dos internautas digitam apenas uma palavra no campo de busca, 67% se contentam com os dois primeiros resultados, apenas 3% põem as palavras entre aspas e 1% usam outras técnicas de busca avançada.

No mundo corporativo, um aspecto a ser considerado é a tendência de descentralização de publicação de conteúdos nas organizações. Neste caso, fica difícil atribuir responsabilidades, por ser o processo de controle de conteúdo descentralizado. Por isso, a gestão de uma intranet é uma responsabilidade de todos, uma vez que a política de gestão de conteúdo deve ser uma só. Algumas práticas são importantes, quando se trata de realizar a atualização de um portal corporativo com base na observação de algumas características do comportamento informacional. A clareza das estratégias e dos objetivos da entidade é fundamental para que os envolvidos nas suas atividades possam focar seus esforços. A comunicação de que uma informação é valiosa e identificar os parceiros que possuem competência para utilizá-la, faz com que seja diluída a atribuição de responsabilidades e horizontaliza a estrutura organizacional ( Landshoff, 2009).

A criação de um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional, a boa instrução dos funcionários a respeito dos procedimentos que devem ser seguidos e o compartilhamento com todos sobre os problemas, para que soluções possam ser apresentadas, são atitudes fundamentais nesse processo.



### ***2.3.2 A valorização do conhecimento no planejamento do portal***

Na era do conhecimento, um dos grandes desafios de qualquer organização é a valorização do seu capital intelectual e torná-lo parte da política de desenvolvimento dos recursos humanos.

Boa parte deste capital encontra-se na mente dos profissionais que desenvolveram ao longo do tempo um conhecimento rico a partir das experiências vivenciadas no seu dia a dia. Quando um profissional se dispõe a compartilhar seu conhecimento sobre um determinado assunto com outra pessoa, sua pergunta é: Como posso compartilhar minhas idéias com eficiência, de forma que isto traga benefícios para mim e para a empresa? Para responder a esta pergunta Storch (2007) em artigo acredita que:

Os fluxos de informação, a contaminação e formação de opiniões e a construção coletiva do conhecimento acontecem em redes sociais. A compreensão de sua dinâmica é fundamental para o design e governança de ambientes virtuais colaborativos (STORCH, 2007, p. 1).

Na construção das cadeias de conhecimento, a tarefa de fazer a inclusão dos usuários é um trabalho bem mais complexo do que o de realizar a inclusão digital, porque este tem como meta incentivar um membro da corporação a participar de uma rede social que até então estava distante de sua realidade e de suas tarefas cotidianas. É como se a inclusão deste novo usuário fosse transformá-lo em um grande empreendedor, que investiria todo o seu esforço na preparação e disseminação de conteúdo para ser utilizado pela organização (STORCH, 2007).

O Portal corporativo deve ser visto como um ambiente, uma entidade viva dentro das empresas, que contém - e deve conter - interfaces para os diversos sistemas e aplicações já existentes nas corporações. No entanto, a instituição precisa estar ciente que todo conteúdo é realizado por homens e não por máquinas, e que a valorização do conhecimento humano é cada vez mais importante para transformar o portal corporativo no ponto inicial e final de toda informação, e que este conhecimento será automaticamente, em alguns processos, integrado tecnologicamente com outros sistemas (STORCH, 2007).

Com a valorização do conhecimento nas instituições, gradativamente, os portais corporativos evoluem do uso para comunicação interna e autosserviços, e passam a oferecer aplicativos e

suporte para negócios. Com esta transformação, a partir da valorização do conhecimento, os grandes sistemas internos, antes desagrupados e de uso muitas vezes restritos a algumas unidades, tendem a participar do tráfego da informação para toda instituição, melhorando substancialmente a confiabilidade dos dados e a rapidez/agilidade no trato e distribuição do conhecimento (STORCH, 2007).

Ao atingir tal maturidade de valorização do conhecimento, as organizações podem criar serviços através de seus portais corporativos que atendam às necessidades das áreas e os processos de negócios.

### ***2.3.3 Fatores que valorizam a informação***

Compreender os fatores que valorizam uma informação no seio de uma instituição é fundamental para aqueles que lidam com o portal corporativo, por serem estes elementos que proporcionam credibilidade ao conteúdo exposto. Entre estes fatores estão a exatidão, a oportunidade, a acessibilidade, o envolvimento, a aplicabilidade e a escassez (DAVENPORT, 2003, 2004).

A exatidão ou ausência de erros simples na transcrição, na coleta e na agregação de dados é fundamental para os usuários do portal corporativo. Neste caso, só é possível fazer uma leitura de exatidão binária: ou o dado está certo ou errado. Além disto, não importa que a medida e os dados sejam exatos se o gerente não confiar na fonte da informação. Por isto, ter a credibilidade é fundamental (DAVENPORT, 2003, 2004).

A exatidão sempre é questionável, não importa a fonte envolvida. Para a maioria dos gerentes, a confiabilidade é o que importa. Por isto é fundamental descobrir dentro da instituição quais são as fontes valorizadas e consideradas confiáveis pelos usuários para fazerem parte do portal corporativo. Mesmo assim, confirmar regularmente a exatidão das principais fontes é um dos itens básicos de uma intranet (DAVENPORT, 2003, 2004).

O fator oportunidade é outra referência quando se trata de valorização de uma informação dentro de um portal corporativo, pois esta só é útil de estiver atualizada. A necessidade de

atualização é um dos motivos pelos quais as informações circulam, estejam ou não em banco de dados (DAVENPORT, 2003).

A acessibilidade à obtenção da informação em uma intranet não pode ser difícil ou demorada, pois pode não valer a pena procurá-la. Muitas pesquisas sobre o uso da informação gerencial apontam para o fato de que a acessibilidade real é um dos critérios mais importantes para a determinação das informações que devem ser utilizadas pelos gerentes (DAVENPORT, 2003, 2004).

O envolvimento de um dado, independente do seu valor, deve levar ao usuário a uma informação que lhe seja apresentada como sendo útil. Essa é uma característica menos generalizável da informação, pois cada organização, e até mesmo, cada funcionário, está atento a diferentes coisas (DAVENPORT, 2003, 2004).

Por isso, o próximo fator a ser considerado é o de aplicabilidade de uma informação. O valor da informação está fortemente ligado quando gera bons relatórios e vinculada diretamente às tarefas gerenciais de quem as recebe. Gerentes têm objetivos amplos, mas raramente dispõem de planos detalhados: em vez disto, dependem de aproveitar oportunidades, o que significa que a maioria gera mudanças por meio de comunicações diretas, curtas e não estruturadas (DAVENPORT, 2003).

Portanto, a aplicabilidade é um fator importante para apoiar os esforços da equipe no sentido de melhorar constantemente a informação disponível. Neste contexto, torna-se fundamental priorizar a facilidade de comunicação, a transmissão de informação não-estruturada e a construção de redes em toda a organização, o que vai refletir tanto no ambiente interno quanto no externo de uma instituição.

Por fim, deve-se considerar a escassez, pois aquele que detém uma informação, possui poder, e em ambientes informacionais, que são inerentemente políticos, a raridade de uma informação pode ter grande influência em seu valor.

Diante de tantos fatores que determinam o valor de uma informação, Davenport (2003) diz que:

Cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e onde ir para obter respostas para as suas perguntas. Criar um mapa organizacional é uma questão de combinar esses minimapas individuais. As organizações que elaboram mapas do conhecimento geralmente fazem uso de pesquisas que perguntam aos funcionários que conhecimento eles têm e onde obtêm o conhecimento de que precisam para fazer o próprio trabalho. Elas analisam e juntam as respostas, montando um mapa público a partir de vários mapas particulares. (DAVENPORT, 2003, p. 90).

É preciso considerar que a classificação de uma informação permanece essencialmente uma atividade humana. As pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta para verificar quais são as novas categorias necessárias para um determinado portal corporativo e, finalmente, atualizam o esquema de disponibilização a intervalos regulares e de acordo com o momento em que estão inseridas. É o chamado comportamento informacional que se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. ‘Inclui a busca, o uso, alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes’ (DAVENPORT, 2003, p 92).

A questão cultural e o comportamento informacional de uma empresa é observada por Davenport do seguinte modo:

*Comportamento informacional...* enquanto o comportamento envolve atos individuais, a noção de cultura abrange grupos ou organizações – em particular os valores e as crenças de um grupo. Por cultura em relação à informação entendo o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. Culturas, nesse sentido, podem ser fechadas ou abertas, orientadas por fatos baseados na intuição ou em rumores, de enfoque interno ou externo, controladas ou autorizadas. A cultura informacional de uma empresa pode incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais e meios. (DAVENPORT, 2003, p.64)

Em termos simples, *comportamento informacional* se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes... o comportamento envolve atos individuais, a noção de cultura abrange grupos ou organizações - em particular os valores e as crenças de um grupo... por cultura em relação a informação entendo o padrão de comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. Culturas neste sentido, podem ser fechadas ou abertas, orientadas por fatos ou baseada na intuição ou em rumores de enfoque interno ou externo, controladas ou autorizadas. A cultura informacional de uma empresa pode também incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais ou meios. (DAVENPORT, 2004, p.110)

Não se pode deixar de considerar que a distribuição da informação envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações que necessitam. Uma arquitetura informacional eficiente conduz os usuários à informação de que precisam. Mas é preciso ter em mente que

certos tipos de estruturas políticas internas tornaram mais viáveis a distribuição de informações entre as unidades. Até mesmo o investimento tecnológico da empresa afeta diretamente a distribuição.

Uma estratégia que privilegie a procura pelas informações por parte do usuário considera que essas são as pessoas mais capacitadas a avaliar o que querem, e que a informação seja distribuída com maior eficiência quando realmente necessária.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Tipo e método de pesquisa

Neste estudo, optou-se por fazer uma pesquisa do tipo descritivo, uma vez que o objeto de investigação foi a intranet do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG) como instrumento do endomarketing.

Pode ser considerado, ainda um estudo exploratório, pois de acordo com Cooper e Shindler (2003, p. 131) os estudos exploratórios são úteis quando “os pesquisadores não têm idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. E o autor acrescenta que é através da exploração que os conceitos vão surgindo de forma mais clara e o pesquisador consegue estabelecer prioridades, desenvolver definições operacionais e melhorar o planejamento final da pesquisa.

Gil (2002) entende este tipo de pesquisa como a que objetiva maior familiaridade com o problema, para em seguida torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. O pesquisador, ao aprimorar as idéias e suas intuições tem nesse processo um planejamento muito flexível, ao considerar aspectos diversos relativos ao fato estudado.

Selltiz et., (1967, p. 63) ensina que muitas vezes, a pesquisa exploratória envolve: “a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Bruyne (1991) registra que o método de estudo de caso permite uma coleta de dados diversificada, de forma a permitir ao pesquisador um estudo profundo e exaustivo do objeto de pesquisa, através da combinação das técnicas de coleta de informações, viabilizando um grau de detalhamento e profundidade praticamente impossível mediante outros delineamentos. Por isso, neste trabalho recorreu-se a técnicas de coleta de dados tais como variadas: pesquisa bibliográfica, observações, formulários e pesquisa, entrevistas, documentos). Os relatórios de análise são informais e narrativos, podendo ser ilustrados com citações dos entrevistados e/ou representado em gráfico com as porcentagens obtidas da amostra dos indivíduos entrevistados, possibilitando a sua compreensão mesmo por leigos. A

flexibilidade do planejamento desta pesquisa exploratória assume a forma de estudo de caso, o que está detalhado a seguir.

### **3.2 Unidade empírica de análise e as estratégias de coleta de dados**

A unidade de observação foi o DER/ MG. E a de análise foi junto aos líderes de opinião da instituição (diretoria geral e coordenação geral) dos seguintes departamentos: Coordenação Regional; Diretoria da Chefia de Gabinete; Diretoria de Fiscalização; Diretoria de Planejamento e Gestão Financeira; Diretoria de Projetos; Diretoria de Infra-estrutura Rodoviária; Diretoria de Operação e Diretoria de Gestão de Pessoas, bem como outros funcionários da instituição tais como chefes de núcleos, procuradores jurídicos, gerentes setoriais e coordenadores regionais, devido aos postos que ocupam, também considerados formadores de opiniões e fontes de informações que podem contribuir para o desenvolvimento do portal corporativo.

Como a pesquisa foi pautada em abordagens quantitativa e qualitativa, a coleta de dados foi realizada em quatro fases:

Na primeira fase de coleta de dados, foi realizado um pré-teste com o objetivo de saber como a comunicação interna estava sendo feita dentro na instituição diante o uso do computador, internet e da leitura de *flyers* e quadros de avisos. Foram entrevistados 9 (nove) diretores a partir de um roteiro de 6 perguntas (APÊNDICE A). E ao chefe do Núcleo de Apoio Institucional de Belo Horizonte foi perguntado sobre as contribuições de uma intranet bem estruturada para o DER/MG, atuando dentro de um conceito de Portal Corporativo. Essa pesquisa foi realizada entre os dias 6 e 10 de maio de 2009. O encontro com cada entrevistado proporcionou ainda sugestões questões importantes a serem respondidas na quarta fase para saber opiniões sobre a implementação de uma nova intranet na instituição (formulário de pesquisa do APÊNDICE B).

Para que a pesquisa tivesse credibilidade junto aos futuros entrevistados e que estes soubessem o quanto era importante para a direção geral do DER/MG, foi enviado um e-mail assinado pela Chefia de Gabinete, marcando as datas da distribuição do formulário de pesquisa. Além disto, foi dada ampla divulgação do objetivo da pesquisa, através da intranet existente e dos meios de comunicação internos disponíveis.

Na segunda fase de coleta de dados, em que ocorreu a análise da evolução da intranet do DER/MG foi necessário contar com a colaboração de diversas pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de cada uma das fases pela qual a intranet do Departamento passou. Para realizar este levantamento, utilizou-se a apuração mediante a realização de entrevistas, documentadas com o devido rigor, aproveitando a experiência do autor como jornalista.

Foram selecionados 12 (doze) sujeitos por acessibilidade para uma entrevista não direcionada, ou seja, colocou-se o objetivo da pesquisa desta fase e os entrevistados foram relatando seus conhecimentos e oferecendo os materiais pertinentes ao histórico dessa ferramenta na instituição (ANEXO A).

Na terceira fase de coleta de dados, para identificar as ações que estão sendo desenvolvidas nos últimos três anos para otimizar a circulação de conteúdo nas diversas áreas da instituição, o Diretor Geral cedeu documentos para a análise, pois em maio de 2009, o DER/MG contratou o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (IDG) com o objetivo de realizar um diagnóstico que identificasse a necessidade de reavaliação e melhoria nos processos da organização, em função da inexistência de padronização e formalização, tendo como conseqüências o retrabalho e perdas na eficiência (ANEXOS B e C).

Na quarta fase de coleta de dados, a estratégia de coleta de dados foi uma pesquisa de campo para verificar o potencial das diversas formas de comunicação internas existentes como meio de apoiar as ações necessárias para a implementação de uma nova intranet na instituição. O levantamento foi realizado entre os dias 19 e 23 de outubro de 2009 com uma amostra de 94 entrevistados.

Tem-se ainda de se registrar a pesquisa bibliográfica, que é um método que permite a inclusão de estudos de diferentes abordagens metodológicas. No entanto, neste estudo o levantamento dos dados foi realizado através de livros ou artigos relacionados aos temas aqui propostos, trabalhos publicados entre a década de 1990 até 2009, Os principais autores consultados foram: BEKIN, (1998, 2004); BRUM (1998, 2005) CERQUEIRA (2002) DAVENPORT(2003) DETLOR (2009) GRÖNROOS (1993), LANDSHOFF (2009) SALDANHA(2009), STORCH (2009). Modos de organização e análise



De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, os dados obtidos na aplicação de questionários em suas perguntas fechadas foram tratados de forma quantitativa representados por gráficos.

Já os dados obtidos nas entrevistas da segunda fase, foram tratados de forma qualitativa, analisados e redigidos em termos do seu conteúdo.

Os dados da pesquisa bibliográfica foram tratados qualitativamente. A escolha foi a partir dos ensinamentos da autora Goldenberg (1998), diante da perspectiva de explorar, entender, descobrir e esclarecer os que os diversos autores pesquisados apresentam em seus livros ou artigos. Na realidade, entende-se por pesquisa qualitativa um diálogo teórico dessa bibliografia para que, no final, a pesquisa seja uma peça importante das interpretações coletadas.

### **3.3 Limitações e dificuldades**

Como limitações e dificuldades, pode se destacar que as variáveis pesquisadas sobre o tema, mesmo sendo consideradas significativas, pode não esgotar as possibilidades do tema em questão, o que limita a abrangência do assunto.

As delimitações da pesquisa em relação à história da intranet no DER/MG, infelizmente, nem sempre foi possível com a referência de datas precisas, em razão da ausência de documentos, em base física ou magnética, que puderam subsidiar com precisão o detalhamento desta pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização do DER/MG**

A sua sede definitiva do DER/MG foi inaugurada em 1953, com a presença do então Governador Juscelino Kubitscheck de Oliveira, que recebeu, na ocasião, o título de patrono do Órgão (CRISPIM, 2009).

Com base no Plano Rodoviário Nacional foi criado, no período, o Plano Rodoviário Estadual, que estimava a construção de uma malha de 12 mil quilômetros. Focado nessa meta, o DER/MG transformou Minas Gerais num grande canteiro de obras para a construção de estradas que ligariam entre si os principais pontos urbanos do estado.

No período de 1964 a 1967, muitas alterações se verificaram em nível de qualidade e inovação de tecnologias, através do desenvolvimento de diversos trabalhos com a Aliança Para o Progresso (USAID), e depois com o Grupo Executivo para Implantação da Política de Transporte (GEIPOT): pesquisas para contagem de viagens e destino, sistematização da malha rodoviária, determinação de prioridades e classificação de todos os trechos (CRISPIM, 2009).

Na década de 70, o órgão trabalhava na construção das estradas mineiras no mesmo ritmo que o "milagre econômico brasileiro" chegava ao seu apogeu. Na época, o DER/MG contava com 30 Coordenadorias Regionais que se reportavam diretamente ao Diretor Geral, provocando uma sobrecarga em suas atribuições. Para equacionar a situação e adequar-se à nova realidade, diversos modelos estruturais administrativos foram implantados (CRISPIM, 2009).

Através de empréstimos internacionais, o DER/MG manteve suas máquinas trabalhando nos anos 80. Apenas no Vale do Jequitinhonha foram implantadas mais de mil quilômetros de novas rodovias. As estradas vicinais receberam atenção especial com a construção de centenas de quilômetros de vias que possibilitaram o escoamento da produção agrícola e a integração de pequenas vilas e comunidades rurais aos centros regionais (CRISPIM, 2009).

Nos anos 90, com a extinção da Transportes Metropolitanos (TRANSMETRO), além do gerenciamento do transporte intermunicipal mineiro, o DER/MG passou a ser responsável também pelo gerenciamento do transporte coletivo na Região Metropolitana de Belo Horizonte. O DER/MG chegou à essa década com uma estrutura operacional composta da Sede e de 40 Coordenadorias Regionais distribuídas por todas as regiões de Minas Gerais (CRISPIM, 2009).

Com uma constante preocupação em atender e proporcionar segurança aos usuários no sistema rodoviário mineiro, o DER/MG chega ao século XXI, buscando tornar-se cada dia mais ágil e moderno com a implantação de novos sistemas informatizados (CRISPIM, 2009).

Com ações que o colocam na vanguarda do rodoviarismo nacional, o Departamento de Estradas de Rodagem é responsável pela implementação de várias projetos estruturadores do Governo Aécio Neves. Com o programa PROCESSO, trabalha para ligar por asfalto todos os municípios ainda sem acesso pavimentado a uma rodovia asfaltada. Com o PROMG, atua para recuperar e manter em boas condições as estradas mineiras. Na região do Triângulo e Alto Paranaíba desenvolve um programa em parceria com empresas privadas. E, confirmando sua vocação pioneira, ainda é responsável pela implantação do primeiro Programa de Parceria Público Privada no setor rodoviário Nacional (CRISPIM, 2009).

A Linha Verde é outro projeto que vem sendo executado pelo DER/MG, para ligar Belo Horizonte ao Aeroporto Tancredo Neves, através de intervenções nas avenidas Andradas - com a construção do Boulevard Arrudas -, Cristiano Machado - com a realização de viadutos e readequação da circulação de veículos -, e na Rodovia MG-010 – com a duplicação da via até o aeroporto. Trata-se do maior conjunto de obras viárias realizada na região metropolitana da capital mineira nas últimas décadas. O DER/MG chega, enfim, aos 62 anos, acumulando o conhecimento adquirido a partir da experiência dos primeiros desbravadores na abertura dos caminhos das Minas Gerais, com o dos novos profissionais que desbravam os caminhos científicos e tecnológicos do novo século, para proporcionar aos mineiros melhores condições de vida (CRISPIM, 2009).

## 4.2 Resultados da fase inicial da pesquisa

De acordo com o chefe do Núcleo de Apoio Institucional as contribuições de uma intranet bem estruturada para o DER/MG, atuando dentro de um conceito de Portal Corporativo, são inegáveis: melhoria da comunicação interna, facilidade de acesso a informações seguras e conteúdos aplicáveis ao trabalho, criação de bases de conhecimento, facilidade de acesso aos sistemas corporativos, melhoria do processo de tomada de decisão, integração de pessoas e unidades geograficamente distantes, incentivo à participação e colaboração, economia de tempo e aumento de produtividade, inclusive, considerando-se que a entidade conta com 40 Coordenadorias Regionais, algumas delas a aproximadamente 600 quilômetros de distância de sua Sede.

O tempo de uso do computador durante o trabalho diário apresentou 66% dos entrevistados utilizando a tecnologia entre 5 a 6 horas; 22% de 3 a 4 horas e 12% de 1 a 2 horas, conforme GRÁFICO 1.

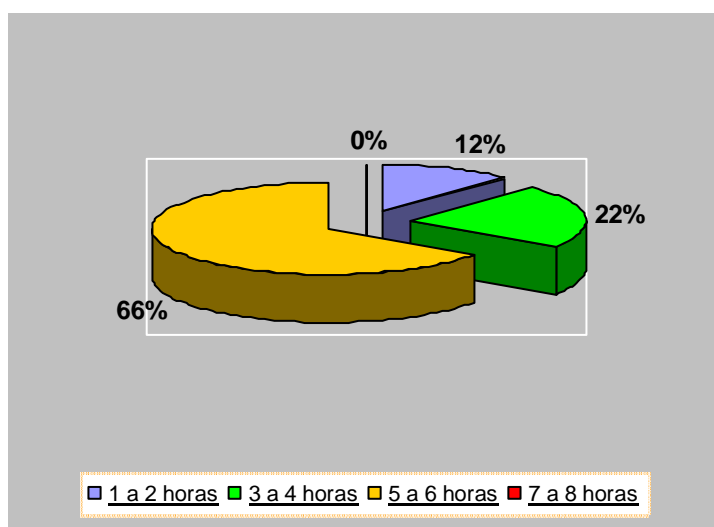


Gráfico 1 - Tempo de uso do computador  
Fonte: Dados de pesquisa

A pergunta foi introduzida devido à demanda de utilização deste meio de comunicação ser altamente requerida pelos vários setores do DER/MG, para divulgar atividades e eventos internos e externos. Nos quadros de aviso, chegam ser inseridos cinco cartazes distintos, sendo que a permanência de cada um varia de três a cinco dias e, dependendo da época, até de um dia para o outro.

Em relação à frequência e/ou horário do dia que os entrevistados lêem as informações no quadro de aviso, 44% as lêem quando chegam do trabalho, 13% quando saem para almoçar, 13% quando voltam do almoço; 7% quase não lêem; 4% quando vou embora do trabalho e 1% nunca lêem essas informações (GRÁFICO 2).

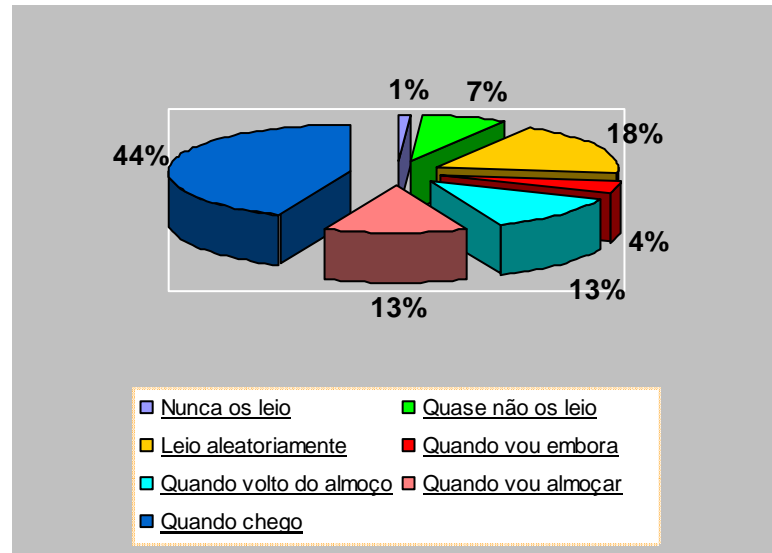


Gráfico 2 - Frequência e/ou horário do dia que os entrevistados lêem as informações no quadro de avisos

Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que quadros de aviso são lidos logo no início do dia geralmente na espera do elevador para acessar suas salas de trabalho, pois 80% deles estão localizados entre o vão dos 4 meios de locomoção da instituição.

No que se refere à leitura dos *flyers* que são distribuídos com os comunicados internos 42% lêem sempre; 38% às vezes, 11% raramente e 9% nunca (GRÁFICO 3).

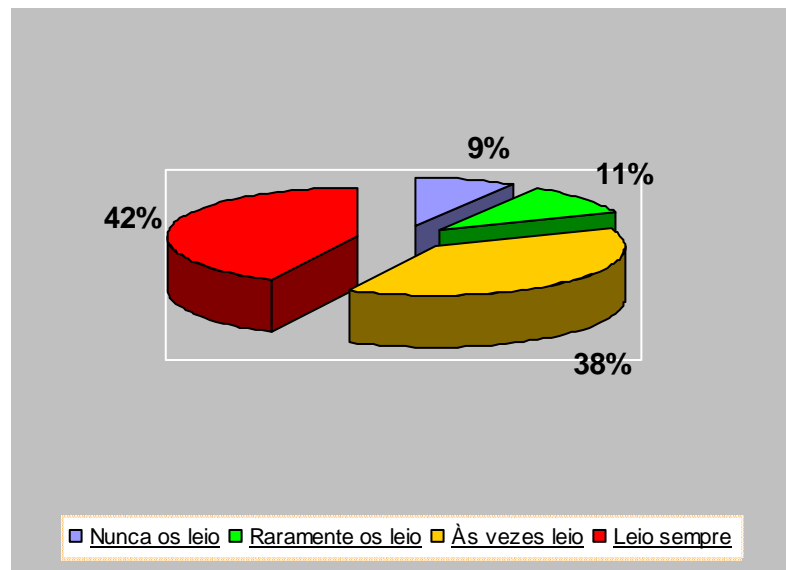


Gráfico 3 – Frequência da leitura dos *flyers*  
Fonte: Dados de pesquisa

O uso de *flyers* é outro mecanismo de comunicação utilizado para realizar comunicados rápidos e urgentes, conhecidos internamente como “mosquitinhos”, por serem colocados de mesa em mesa.

Quanto ao uso do e-mail institucional para trocar informações, a frequência teve os seguintes resultados: 53% utilizam diariamente, 39% semanalmente, 7% raramente e 1% mensalmente, conforme o GRÁFICO 4.

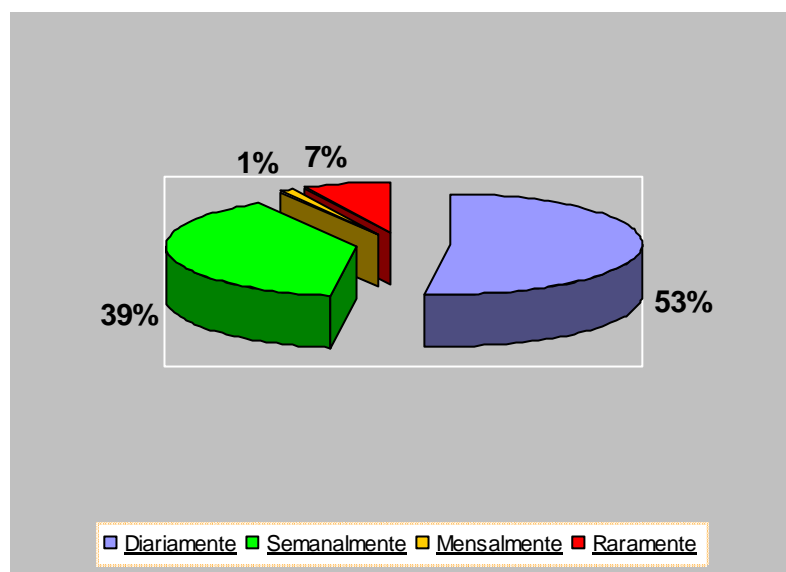


Gráfico 4 - Frequência do uso do e-mail institucional para trocar informações  
Fonte: Dados de pesquisa

Mesmo com o esforço despendido pela instituição, nos últimos três anos, para que todos os seus membros utilizem o e-mail institucional (xxxx@der.mg.gov.br), apenas 40% dos entrevistados possuem esta ferramenta, o que mostra o quanto os gerenciadores do Órgão estão fora da sintonia com esta importante forma de comunicação do mundo contemporâneo.

É a confirmação de como a burocracia do uso de memorandos impressos, assinados, carimbados, protocolados e, depois, remetidos por malotes ou por assistentes internos, ainda são intensamente usados. Tal fato comprova o quanto a rapidez da internet ainda é desconhecida e como determinados métodos de trabalhos ultrapassados fazem parte da cultura da instituição.

Com apenas 40% dos formadores de opinião do DER/MG utilizando o e-mail como meio de comunicação e instrumento de troca de informações, durante a pesquisa foi questionada a regularidade com que os usuários acessavam suas mensagens. O hábito de verificar as mensagens recebidas várias vezes ao dia atinge 53% dos usuários, enquanto que poucas vezes ou uma apenas uma vez durante o expediente de oito horas de trabalho por 31% dos questionados.

O e-mail que deve ser verificado permanentemente para agilizar o recebimento de informações e o repasse de respostas rápidas aos questionamentos, chega a ser verificado de uma a três vezes por semana por 7% de quem o utiliza, além de ser consultado de uma a três vezes no mês por 1%. Mas impressionante nesta questão foi o fato de que 8% acessarem suas caixas postais eletrônicas raramente.

Quando questionados sobre a frequência da utilização da intranet para obter informações 48% responderam sempre, 32% às vezes 13% não utilizam e 7% raramente (GRÁFICO 5).

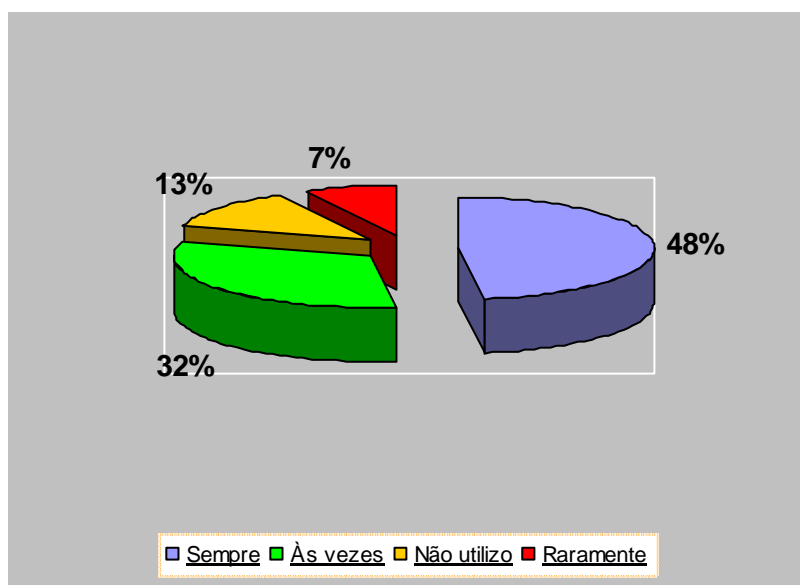


Gráfico 5 - Frequência da utilização da intranet para obter informações  
Fonte: Dados de pesquisa

O uso da própria intranet para ler informações, o último questionamento realizado pela pesquisa, teve como objetivo verificar o potencial desta ferramenta como mecanismo de divulgação de ações. Estas podem ser, além de notícias, comunicados oficiais e acesso a dados de relevância interna, um meio de realizar processos educativos e modo de informar que o próprio portal corporativo está passando por um processo de pesquisa e que será alterado no futuro.

Os números obtidos mostram o quanto a intranet precisa ser trabalhada, para se tornar um instrumento que realmente possa servir de apoio aos servidores do Departamento, tanto como veículo para ações de endomarketing, quanto como fonte de informações relevantes para os diversos setores que compoem o órgão.

Mesmo com a programação da intranet como página principal dos computadores do DER/MG, o interesse pelo conteúdo exposto é pequeno, pois o tempo médio de permanência dos usuários no portal corporativo é de 26 segundos (ANEXO B - FIGURA 4 – Análise Google), conforme dados fornecidos pelo sistema de monitoramento Google Analytics, durante o período de 27 de setembro a 27 de outubro, o que vem comprovar os dados da pesquisa realizada pelo autor.



### 4.3 História da intranet no DER/MG

#### 4.3.1 Fase 1 – A Criação

A intranet do DER/MG surgiu como um subproduto do sítio eletrônico do Órgão, construído em meados da década de 90, por iniciativa e parceria da extinta Assessoria de Comunicação Social e da Assessoria de Planejamento e Custos - atual Gerência de Planejamento.

Em 1997, o sítio eletrônico ganhou chamada de primeira página no caderno da Folha de São Paulo dedicado à informática. Os comentários positivos daquele periódico sobre a qualidade do portal fez com que – além de acrescentar-lhe visibilidade nacional – fosse visto com maior atenção e credibilidade pelos olhos da instituição e pelos servidores vinculados a ela. A partir desta matéria estava lançada a semente da intranet: servidores ligados ao setor de informática passaram a pesquisar a montagem de páginas em *Hyper Text Markup Language*, também conhecido pelo acrônimo HTML. Das pesquisas internas com objetivo de aprender a linguagem, partiu-se para a criação de uma intranet, em 1999, quando foi disponibilizado o uso da nova ferramenta.

O mérito da espontaneidade da iniciativa não é obscurecido pela constatação de que na sua construção não foi realizada uma pesquisa sólida junto ao público que a usaria. Nessa primeira fase, a intranet tinha em seu *menu* espaço para cada uma das diretorias e assessorias colocar seu material de interesse comum para outras unidades. Porém, a falta de conhecimento de sua aplicabilidade, a pouca divulgação mediante murais internos, a falta de dados preparados para exposição, o descaso da alta direção sobre a importância deste mecanismo e os aspectos culturais da entidade eram fatores que, naquela época, não ajudavam no desenvolvimento da intranet.

Não se pode tomar esta informação de forma anacrônica: naqueles anos, a cultura organizacional e a gestão da informação e de pessoas no DER/MG não era muito diferente das outras instituições públicas: uma cultura fundada nos modelos de organização por posto de trabalho, uma gestão da informação centralizada no núcleo estratégico e um processo decisório monológico, pouco apto ao incentivo da participação democrática motivadora da comunicação em rede.

Entre os outros *menus* constantes da intranet na primeira fase, havia um espaço para realizar pequenos negócios pessoais dos servidores da entidade, o cardápio do almoço da cooperativa dos funcionários e um chat que pudesse reduzir os gastos com ligações telefônicas, diminuir a distância e melhorar a comunicação entre as áreas e as 40 Coordenadorias Regionais do DER/MG.

Em termos de *web design*, a intranet possuía um fundo preto, uma logomarca do Departamento com as cores erradas e não possuía imagens. Segundo um dos criadores era uma intranet bem próxima ao ambiente de *Disk Operating System*, conhecido como DOS, pouco amigável até mesmo para os padrões vigentes àquela época.

#### **4.3.2 Fase 2 – Os Primeiros Desenvolvimentos**

Após passar cerca de dois anos sob a responsabilidade da equipe de informática do DER/MG, o gerenciamento da intranet foi repassado à extinta Assessoria de Comunicação Social, com o objetivo de fazer atualização permanente do conteúdo. No entanto, mesmo no sítio do Departamento - sendo a atualização de conteúdo de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social - esta era realizada fora do setor, por empresa especializada contratada. Em resumo, a nova equipe de gerenciamento assumiu uma tarefa que não estava preparada para realizar, pois não tinha conhecimento da linguagem HTML.

Como não houve um período de treinamento adequado, a Assessoria de Comunicação Social precisou de cerca de seis meses para descobrir os segredos do HTML e realizar estudos básicos de como administrar uma intranet, e, mais importante ainda, como desenvolvê-la, pois, com um *web design* próximo ao DOS, ela não poderia permanecer.

No entanto, nessa fase, o DER/MG atravessava um período de grande contingenciamento de verbas, não havendo a possibilidade de fornecer um curso sobre o tempo à equipe responsável. A solução encontrada para superar este problema foi buscar na internet tutoriais sobre montagens de Home Page e vasculhar artigos e livros sobre a questão.

Adquirido o conhecimento sobre HTML e intranets, a primeira providência foi mudar o padrão visual, para tornar o sítio interno do DER/MG mais amigável. Na época, o mesmo

contingenciamento que obrigou a equipe da Assessoria de Comunicação Social estudar as questões da intranet, cortou a verba para a impressão do *house organ* Estradas de Rodagem. Mas o que poderia ter sido mais um problema, o fim do jornal interno, passou a ser considerada uma forma de atrair os olhos dos servidores da instituição para a intranet.

Utilizando os 28 quadros de avisos espalhados pelos prédios da instituição foram afixados cartazes comunicando que, a partir daquela data, as notícias que circulavam no Estradas de Rodagem estariam disponibilizadas na intranet.

A inclusão de textos jornalísticos de interesse dos servidores foi considerada a primeira grande mudança de sucesso, pois as notícias foram introduzidas como parte integrante do novo *layout* da intranet (ANEXO 1 – FIGURA – 1). Os textos jornalísticos e o novo design não só atingiram o objetivo, mas aconteceu em um momento no qual as 40 Coordenadorias Regionais estavam recebendo as primeiras máquinas capazes de realizar uma conexão de bom padrão com a grande rede mundial de computadores.

No entanto, a intranet do DER/MG, mesmo com o interesse por parte dos funcionários da instituição, permaneceu sem abrigar informações das diversas diretorias e assessorias (ANEXO A – FIGURA 2 - Layout recuperado da terceira versão da intranet). Devido à falta de interesse foi retirada do *menu*, após um determinado período, a possibilidade de realizar anúncios para pequenas vendas e trocas de bens e artesanatos fabricados pelos usuários. O *chat*, devido a pouca procura dos servidores e os constantes problemas de manutenção, foi suprimido. É preciso salientar que o layout da intranet alterou duas vezes nessa fase, porém, sem nenhuma modificação que pudesse ser significativa em termos de conteúdo.

#### **4.3.3 Fase 3 – A intranet do DER/MG atualmente**

Desde outubro de 2008, os membros do Núcleo de Apoio Institucional do DER/MG, hoje responsáveis pela manutenção e desenvolvimento da intranet, passaram a perceber que a demanda por espaço para inserção de textos jornalísticos que divulgassem a atuação das diversas diretorias e seus núcleos havia aumentado consideravelmente. O seu uso para divulgação de informações relacionadas à Diretoria de Gestão de Pessoas e aos índices e metas a serem atingidas pelos servidores, em consequência do Acordo de Resultados,

implantado pelo governo e de responsabilidade da Assessoria de Gestão Estratégica para Resultados, fez com que os formadores de opinião da instituição passassem a vê-la como ponto de referência para se manterem atualizados sobre as informações internas do dia a dia do Departamento (ANEXO A – FIGURAS 3 e 4).

Para atender à crescente demanda de espaço para divulgação das atividades internas, cumprindo o papel do extinto jornal Estradas de Rodagem, o Núcleo de Apoio Institucional, através de sua equipe de jornalismo, utilizando-se de softwares específicos, promoveu um novo layout da intranet e ampliou o espaço para notícias de um para quatro textos, que se alternam na página principal a cada 15 segundos, cabendo ao usuário escolher a informação deseja captar primeiro.

Na atual intranet, o maior problema para aqueles que a administram, continua sendo a falta de material das diretorias que possam interessar ou facilitar o trabalho de terceiros. Há falta de uma política interna que estimule a divulgação das informações em áreas comuns. Aliás, a disponibilização de informações básicas sobre os trabalhos e atividades das diretorias, núcleos e coordenadorias regionais é apontada como a principal reivindicação da extinta Assessoria de Comunicação Social e do atual Núcleo de Apoio Institucional.

Além da falta de dados que possam facilitar e agilizar o trabalho de terceiros, não há preocupação em desenvolver sistemas que possam garantir a confiabilidade e o monitoramento das pessoas que acessaram aquele conteúdo. Nenhuma diretoria possui informações que são atualizadas de modo constante.

Um fato apontado pelos idealizadores da atual intranet é o desinteresse das áreas em enviar material. Acredita-se que isto se deve ao fato da intranet do DER/MG não possuir um sistema de gerenciamento de conteúdo, o que dificulta a inserção das informações, já que os setores dependem sempre de alguém disposto a enviar o material ao Núcleo de Apoio Institucional, acompanhar sua inserção e verificar se a ação foi realizada de modo correto.

Um fator decisivo para a intranet do DER/MG passar a ter espaço no dia a dia da instituição foi a programação, via rede, de estar disponível em todo computador a ela conectado, obrigatoriamente, como primeira página do navegador. A utilização deste mecanismo é

considerado um marco para torná-la parte integrante do cotidiano dos seus servidores e como veículo de comunicação oficial do Departamento.

Um aspecto importante a se considerar sobre as três fases são os depoimentos fornecidos por membros da Diretoria de Gestão de Pessoas, cruzados com os dos servidores da Gerência de Informática. Eles apontam que com o investimento em treinamento de pessoal voltado para a operação de softwares, houve necessidade de aumentar o número de equipamentos de informática. Logo em seguida, a facilidade de se usar a internet e a melhoria de velocidade de acesso, a compra de equipamentos mais modernos, uma rede mais eficiente e a facilidade para que cada funcionário tivesse seu próprio e-mail institucional, contribuíram para que a intranet do DER/MG chegasse ao ponto em que se encontra atualmente e que justifique a realização de estudos e pesquisas para aprimorá-la.

#### **4.4 O Sistema de Gerenciamento de Infraestrutura Viária (SGIV) e a Realidade da Tecnologia da Informação no DER/MG**

As ações que estão sendo desenvolvidas nos últimos três anos para otimizar a circulação de conteúdo nas diversas áreas da instituição são apresentadas a seguir.

Para acelerar todo este processo, em maio de 2009, o Departamento contratou o Instituto de Desenvolvimento Gerencial com o objetivo de realizar um diagnóstico que identificasse a necessidade de reavaliação e melhoria nos processos da organização, em função da inexistência de padronização e formalização, tendo como conseqüências o retrabalho e perdas na eficiência (ANEXO B).

A melhoria nos processos passa obrigatoriamente pelo seu mapeamento e este analisou os processos em suas diversas dimensões: fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas e áreas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento.

Em resultado preliminar apresentado em outubro de 2009 foram apontados dez processos que deveriam ser revistos: especificação de serviços de projeto a contratar; a gestão de material betuminoso; especificação de serviços de obra a contratar; fiscalização e medição de obra

contratada; manutenção da malha viária; análise da prestação de contas de convênios; utilização de termos aditivos; licitações de obras e serviços de engenharia; fiscalização e medição de projetos contratados e licença ambiental.

Como o trabalho de revisão destes 10 processos de trabalho está na sua segunda fase de desenvolvimento vamos deter este estudo em outro trabalho, que vem sendo realizado desde 2006, em parceria com Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE)<sup>2</sup>, que é conhecido como Sistema Integrado de Gestão da Infraestrutura Viária, e usa a sigla SGIV.

#### ***4.4.1 O Sistema Integrado de Gestão da Infraestrutura Viária***

O modelo proposto para o SGIV está estruturado em componentes que englobam processos organizacionais, sistemas de informações transacionais e data warehouse capazes de identificar, coletar, armazenar, recuperar e gerenciar todos os dados relacionados ao planejamento, gerenciamento e operação da malha rodoviária. Ele engloba, também, a gestão e adequações de infraestrutura de tecnologia da informação e as tecnologias de suporte, como geoprocessamento (GEO), Gestão Eletrônica de Documentos (GED) e Certificação Digital (ANEXO C).

No modelo proposto, os sistemas transacionais, aqueles que cuidam das transações operacionais da empresa, foram agrupados em três categorias. Na categoria básica foram incluídos os sistemas fundamentais para a estruturação do modelo integrado informacional do DER/MG, que são o Cadastro da Malha Rodoviária e o Cadastro de Itens de Serviços. Na categoria técnica foram incluídos os sistemas responsáveis pelo gerenciamento operacional e

---

<sup>2</sup> A Prodemge é a empresa de tecnologia de informação do governo de Minas Gerais, com uma trajetória na modernização do setor público. Um compromisso que se reflete no engajamento permanente de seu capital intelectual e de sua infraestrutura tecnológica na informatização da administração pública estadual, dos poderes Judiciário e Legislativo e dos municípios mineiros. A Companhia orienta sua atuação pela missão de propiciar, por meio da Tecnologia da Informação, o desenvolvimento contínuo da administração pública e seus agentes. Seu foco é a sintonia com os projetos do governo, buscando a racionalização da máquina pública e a melhoria da qualidade de vida do cidadão, que em seu relacionamento cotidiano com áreas básicas como saúde, educação, segurança, trânsito e justiça, pode receber um atendimento mais cômodo, ágil e descentralizado. A rede Prodemge conecta hoje mais de 300 municípios no Estado. Disponível em: <[http://www.prodemge.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=35](http://www.prodemge.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=35)>. Acesso em 3 de out. de 2009.

técnico das estruturas viárias. E, na categoria Administrativa/Financeira, os sistemas operacionais responsáveis pela gerência de todas as atividades administrativas, orçamentárias e financeiras necessárias ao planejamento e execução das intervenções eletivas ou rotineiras na rede rodoviária.

Devido à utilização do ambiente *web* e do volume de informações contidas no SGIV, sua integração ao portal corporativo pode ser analisado como um instrumento que impulsionará o hábito do uso da intranet como fonte segura de conteúdo para os seus usuários.

Para identificação, definição e contratação de soluções de implementação do SGIV, o DER/MG definiu como primeira demanda a realização de estudos e produtos relacionados à elaboração de diagnóstico da situação atual de estágio de informatização do órgão, estudo de viabilidade técnica de implantação do Sistema e preparação dos Termos de Referência para contratação dos serviços do desenvolvimento e implantação do SGIV.

A estrutura formal delineada pelo organograma do DER/MG, em determinados casos, não retrata a realidade, passando a prevalecer uma estrutura informal, que provoca conflito de identidade e das atribuições da área, ocorrendo retrabalho e dificuldade de dimensionamento do quadro de pessoal. Tal como a estrutura, os processos apresentam um alto grau de informalidade e falta de padronização, tendo como conseqüências também o retrabalho e duplicidade de controles, o que gera sobrecarga de trabalho para determinadas áreas ou pessoas e subaproveitamento para outras.

#### ***4.4.2 Os Aplicativos do DER/MG e o SGIV***

Como a elaboração de um novo portal corporativo está a caminho, do qual a implantação do SGIV deverá fazer parte, entender a situação dos aplicativos do DER/MG torna-se fundamental para este estudo. Através de documentos internos elaborados pela equipe responsável pelo desenvolvimento do SGIV foram diagnosticados 52 aplicativos na instituição, que foram classificados em quatro categorias (ver GRÁFICOS 6 e 7 ): os departamentais (bases de dados são atualizadas e acessadas somente pela própria área); de acesso compartilhado (implantados em mais de uma área, com acesso compartilhado de bases

de dados); integrados (integram-se através de funções ou bases de dados); corporativos do Estado (sistemas do Estado implantados na Administração Direta e Indireta).

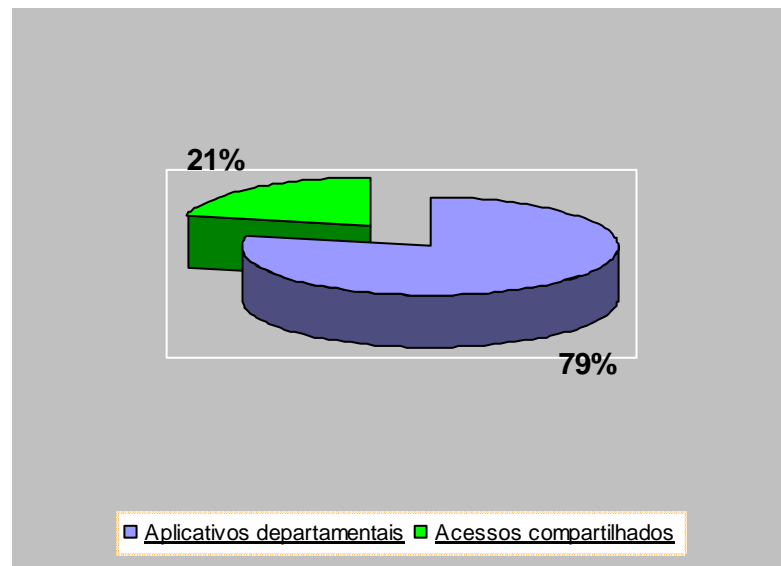


Gráfico 6 – Aplicativos do SGIV  
Fonte: Dados de pesquisa

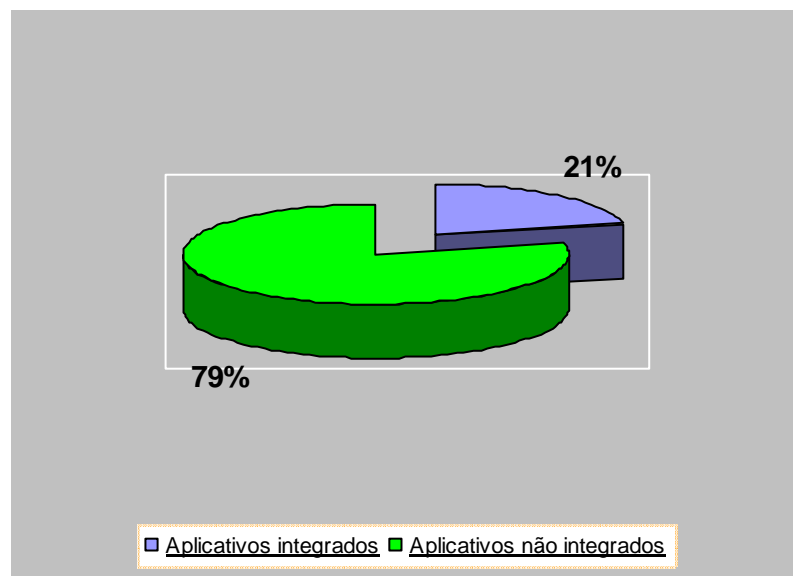


Gráfico 7 - Aplicativos do SGIV  
Fonte: Dados de pesquisa

No DER/MG, há predominância de aplicativos de informática do tipo departamental, ou seja, sistemas isolados e voltados exclusivamente para o atendimento precário das funcionalidades de uma área específica, ocorrendo, também, redundância significativa de bases de dados, sendo que a maioria não está devidamente integrada.



Em relação à existência das categorias de bases de dados departamentais e bases de dados de acesso compartilhado, sendo que o universo considerado remete a 84 bases de dados identificadas no diagnóstico, a investigação remeteu a 18% de bases de acesso compartilhado e 82% de bases departamentais (ver GRÁFICO 8).

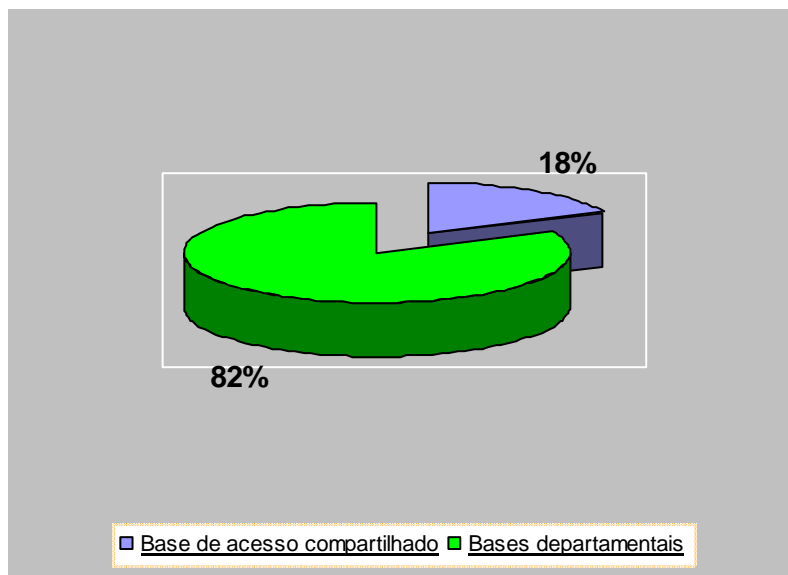


Gráfico 8 - Categorias de bases de dados departamentais e bases de dados de acesso compartilhado

Fonte: Dados de pesquisa

A utilização de sistemas informatizados departamentais, sem integração e compartilhamento de dados e informação dá origem, também, a retrabalhos e duplicidade de controle, na medida em que dados de entrada em um determinado sistema são retirados de um relatório gerado por outro. Poucos são os sistemas desenvolvidos em plataforma tecnológica adequada e mais atual, estruturados com banco de dados relacional e linguagens de programação de alto nível, que viabilizem o armazenamento e tratamento de grandes volumes de dados, níveis confiáveis de segurança, integridade dos dados e boa performance na sua utilização, além do acesso via web e simultâneo pelas Diretorias Técnicas e Coordenadorias Regionais.

No entanto, a validade deste estudo de reformulação do portal corporativo tornar-se um ponto que agregue conteúdo, pode ser confirmado pelo fato de inexistir um sistema estruturado de informações gerenciais abrangendo a empresa como um todo. A obtenção de informações gerenciais e de indicadores-chave de negócio é extremamente complicada, pois os dados ou informações encontram-se isolados em áreas ou aplicativos específicos.

#### ***4.4.3 A Realidade da Infraestrutura de Tecnologia da Informação do DER/MG***

O estudo realizado também detectou um percentual elevado dos equipamentos da instituição apresentando um estágio avançado de obsolescência, principalmente das estações de trabalho e dos equipamentos de comunicação de dados. Essa realidade do ambiente de TI permitiu, até o momento, que seus usuários se adaptassem relativamente bem com equipamentos de menor desempenho, pois, na atual estrutura, são usados de modo geral softwares em versões que exigem configurações mais simples de hardware e acesso a bancos de dados segmentados e dispersos em servidores e estações de trabalho.

A manutenção dos computadores é precária, não permitindo solucionar todos os problemas com a eficiência necessária. Os servidores da sede são utilizados basicamente para disponibilizar serviços tradicionais de rede e as configurações dos servidores existentes atendem à demanda atual. No entanto, o fator de risco destes servidores está relacionado à falta de contrato de manutenção.

O DER/MG vem realizando um processo de revitalização e adequação de sua infra-estrutura de TI. Em dezembro de 2005, a instituição contratou um projeto de reestruturação da rede de computadores da sede, com previsão de aquisição de novos ativos de rede, roteadores, switches e software para monitoração, gerenciamento e segurança da rede. Esse projeto, ao ser executado, deverá impactar de forma positiva e diretamente sobre o desempenho geral da rede.

O conjunto geral dos softwares básicos instalados tem sido capaz de dar suporte a seus sistemas e aplicativos em operação. O mesmo não pode ser dito das ferramentas especialistas de segurança. Desta forma, a situação atual impõe ao DER/MG a necessidade de adoção de medidas para a implantação de novo ambiente, no qual processos, sistemas de informação e tecnologia sejam modernizados e articulados, para permitir que a instituição obtenha um bom desempenho de sua missão.

A reestruturação da intranet do DER/MG, assim como a implantação do SGIV, deve compreender a estruturação de uma base de dados integradora a ser obtida a partir dos sistemas corporativos do Estado: Sistema de Informações Gerenciais e Planejamento

(SIGPLAN), Sistema de Administração Financeira (SIAFI), Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), Sistema de Protocolo (SIPRO) e dos sistemas específicos do DER/MG, como por exemplo: Gerenciamento de Equipamentos Rodoviários, Gerenciamento de Transporte Coletivo Intermunicipal e Multas de Trânsito. Estes têm por objetivo o fornecimento de informações importantes e complementares aos processos de licitação, composição dos custeios operacionais e acompanhamentos orçamentários e financeiros dos gastos efetuados com os serviços executados e/ou contratados pelo DER/MG. Outra base integradora importante será obtida através Sistema de Arrecadação do Estado para acompanhamento das receitas de serviços fornecidos pelo DER/MG.

#### **4.5 Pesquisa sobre os meios de comunicação internos no DER/MG para apoiar a construção de uma nova intranet**

O primeiro questionamento tratou sobre a importância de se ter acesso da intranet em ambiente fora do local de trabalho, como outras empresas parceiras, rodovias e na própria casa do servidor. Apesar do site do DER/MG ter um link para a intranet, este só remete a ela dentro da própria instituição. A justificativa da Gerência de Informática diz respeito ao temor da unidade sofrer ataques em sua rede. No entanto, o interesse é grande entre os entrevistados, pois cerca de três quartos deles, ou seja, 73% gostariam de ser contemplados com esta possibilidade, conforme o GRÁFICO 9 abaixo:

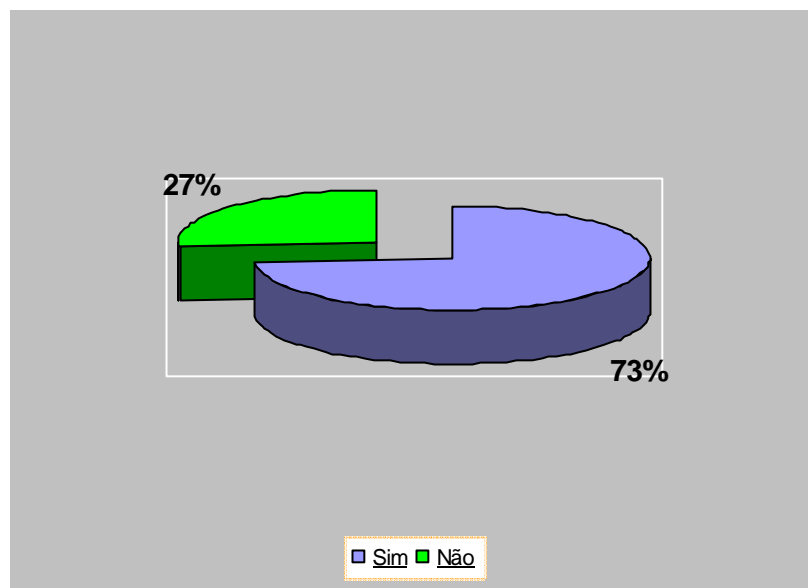


Gráfico 9 – Importância de se ter acesso da intranet em ambiente fora do local de trabalho  
Fonte: Dados de pesquisa

Em relação à qualidade das notícias e comunicados publicados na atual intranet, que não possuem uma periodicidade definida para substituição, 23% classificou-os com ótimos e 46% como bons. Unindo os dois índices alcançados, pode-se observar que a grande maioria está satisfeita com a qualidade das informações jornalísticas e comunicados expostos no portal corporativo.

Apenas 13% consideram ruim a qualidade dos textos, 19% razoável, 46% boa e 22% acham excelente, conforme GRÁFICO 10 abaixo.

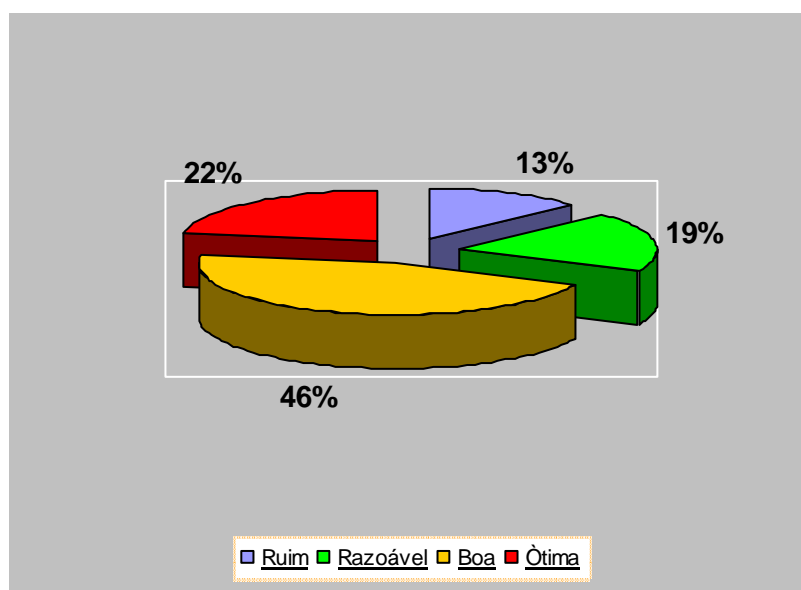


Gráfico 10 – Qualidade das notícias e comunicados publicados na atual intranet  
Fonte: Dados de pesquisa

Em relação aos temas mais interessantes veiculados na intranet, pode-se registrar o seguinte resultado. Entre as preocupações da equipe de jornalismo do Núcleo de Apoio Institucional, que é responsável pela manutenção e atualização da intranet do DER/MG, está a identificação dos temas que os usuários da intranet mais gostariam de ler entre os textos informativos.

Surpreendente foi que o tema sobre o meio ambiente, tão em voga na mídia mundial, e alvo de esforços por parte da Gerência de Meio Ambiente e da equipe responsável pelo programa governamental AmbientAÇÃO, desperta o interesse de apenas 6% por cento dos usuários. Valores semelhantes foram alcançados por dicas de informática e dicas de desenvolvimento humano (saúde, educação, filhos), com 8% e informações sobre instituições ligadas ao DER/MG (Setop, sindicato, cooperativa, etc.) e dicas de desenvolvimento profissional (cursos, palestras, oportunidades), com 7%.

Os temas educação no trânsito e informações sobre funcionários (deslocamentos internos, aposentarias, fatos pessoais) têm interesse de 12% e 11% dos usuários da intranet. Um acompanhamento mensal das metas do Acordo de Resultados chama a atenção de 15% dos leitores.

Um contraste interessante foi observado quando colocado como temas de interesse as inaugurações ou situação das obras e os projetos desenvolvidos por outras unidades. O primeiro assunto despertou o interesse de 6% dos usuários, enquanto a curiosidade sobre projetos desenvolvidos em outras unidades alcançou o maior percentual entre os temas propostos, com 22% dos entrevistados considerando o assunto relevante.

Foi possível observar o quanto um bom trabalho de endomarketing dos setores pode agregar parceiros internos aos projetos desenvolvidos por outras unidades. No entanto, as inaugurações das estradas, muito usada pela equipe de Relações Públicas para mostrar o desempenho da entidade, chama pouca atenção junto ao público interno.

Sobre os mecanismos que os usuários gostariam de ter à disposição na intranet, a possibilidade de poder usar e enviar formulários eletrônicos para terceiros é alvo de interesse de 33% dos entrevistados. Em um patamar semelhante, o mecanismo de um catálogo telefônico interno informatizado (21%) e o clipping eletrônico (19%) são mecanismos que obtiveram boa procura por parte dos usuários do portal corporativo.

Números semelhantes, mas bem abaixo dos apresentados anteriormente, foram obtidos por mecanismos como chat interno (5%), mercado de vendas e trocas dos funcionários da instituição (4%) e fóruns técnicos (3%).

Vale mencionar que o DER/MG possui dezenas de formulários para solicitar serviços e burocratizar atividades. Trabalhadores mirins circulam pelos corredores da instituição freneticamente e permanentemente levando memorandos, pedidos de cópias e documentos não digitalizados. O anseio por formulários eletrônicos é uma busca por economia de tempo e agilidade, pois o que se gasta de preciosos minutos entre andares e corredores, pode ser feito

em segundos com o apertar de uma tecla de computador conectado ao portal eletrônico da instituição.

Uma etapa fundamental do levantamento realizado para a definição do conteúdo a ser exposto na intranet começou com o questionamento: “Você considera importante que cada uma das diretorias possua espaços próprios na intranet para disponibilizarem informações e dados sobre o setor?”.

Para 71% dos usuários, a intranet deve ser utilizada para que as diretorias e gerências disponibilizem os dados que podem ser úteis a outras unidades do órgão. Na contramão desta posição, 26% são contra o uso da intranet para disponibilização de conteúdos e 3% são indiferentes à medida, conforme demonstra o GRÁFICO 11 abaixo.

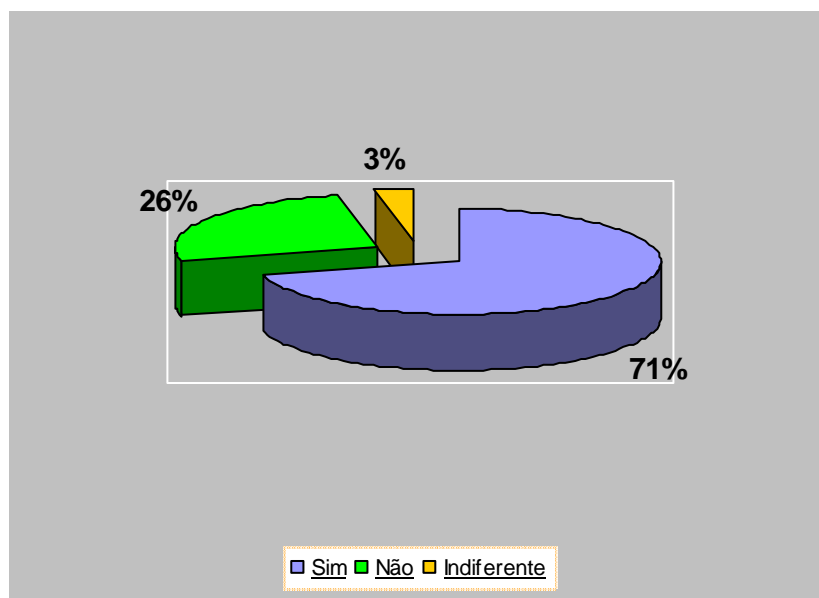


Gráfico 11 – Importância de que cada uma das diretorias possua espaços próprios na intranet para disponibilizarem informações e dados sobre o setor  
Fonte: Dados de pesquisa

Ao serem indagados sobre as informações que deveriam estar disponíveis pertinentes às atividades do Gabinete da Diretoria Geral, o tema Acordo de Resultados aparece com um destaque: 32% de interesse dos funcionários da instituição. O fácil acesso as Instruções Normativas baixadas pela Direção Geral e que norteiam ações e procedimentos dos servidores aparece com 24% da intenção de procura dos entrevistados.

Empatados com 16% aparecem as agendas disponíveis das diretorias geral, vice e gabinete e a disponibilização mensal dos índices alcançados pelos Programas Estruturadores. A

disponibilização do orçamento geral da instituição aparece com 12%, o que é um índice de interesse pequeno por este conteúdo face à sua importância no cotidiano da instituição

Na Diretoria de Planejamento e Gestão Financeira, da qual a Gerência de Informática faz parte, a ampliação e integração dos sistemas internos de informática é a solicitação de 35% dos usuários da intranet, fato que reforça a importância deste estudo. Em patamares semelhantes, aparecem a disponibilização de um planejamento orçamentário participativo e interativo (26%) e sistema de chamados *on line* de manutenção das dependências internas por ordem cronológica (22%), pois há uma constante reclamação interna sobre o favorecimento de alguns setores em detrimento de outros, quando se trata de manutenção de pontos de energia elétrica, telefones, problemas em móveis, entre outros.

O acesso *on line* da lista de pagamentos e receitas da instituição que chamou a atenção de 17% dos entrevistados nesta questão é um índice bastante significativo, já que muitas empresas ligam diretamente para as unidades para qual o serviço foi contratado, devido aos vínculos de parcerias criadas durante o período de execução

Em relação à Diretoria de Fiscalização, o combate ao transporte clandestino de passageiros é fator que foi alvo de interesse de 31% do público entrevistado. Variando na faixa de 20 pontos, ficou o volume de reclamações e relativas aos sistemas de transporte coletivos (24%), o volume de passageiros nos sistemas de transportes coletivos (21%) e os índices de autuações por empresas dos transportes metropolitanos e intermunicipais (18%). Os índices de roubos e furtos no transporte coletivo seria interessante para apenas 6% dos usuários da Intranet.

É preciso considerar que assuntos envolvendo o transporte coletivo das regiões metropolitanas e o intermunicipal são as informações mais solicitadas pelos veículos de comunicação, segundo o Núcleo de Apoio Institucional do DER/MG e pelos usuários que entram em contato com a central de atendimento do órgão. No entanto é preciso salientar que ao DER/MG cabe apenas a fiscalização dos sistemas de transporte coletivos, ficando a administração a cargo da Secretaria de Transporte e Obras Públicas de Minas Gerais (SETOP).

A Diretoria de Projetos é considerada a responsável pelos primeiros passos de todas as obras rodoviárias do DER/MG, sejam elas de construção ou de manutenção. Quando os usuários da intranet foram questionados sobre as informações que gostariam de ter acesso, houve praticamente um empate entre três itens. O tema geoprocessamento rodoviário alcançou 20% das respostas, atividades de preservação e passivos ambientais foi a opção de 19% e o controle de pontes e estruturas foi a escolhida de 18% dos entrevistados.

Com 15% das respostas, o que pode ser considerado um percentual significativo, aparece o tema gerenciamento de pavimentação. O controle de geometria de terraplanagem (9%) e resultados e controle de estudos de materiais (7%) equilibraram-se e obtiveram um bom grau de interesse dos usuários.

Vale observar que apesar da questão ambiental ter obtido apenas 6% do interesse dos usuários questionados sobre o interesse deste tema em relação a notícias e comunicados, o item foi o apontado por 19% dos usuários quando voltou a ser abordado em relação a detalhes mais técnicos.

A Diretoria de Infraestrutura é responsável pelo maior programa de construção rodoviária do Brasil, conhecido como PROACESSO, que consiste em realizar a ligação de 225 municípios mineiros, que até então não possuíam acessos asfaltados, até uma rodovia já pavimentada. Por ser considerado o projeto estruturador mais importante da atual gestão do governo mineiro, o investimento neste conjunto de obras já ultrapassou dois bilhões de reais.

Quando os participantes da pesquisa foram questionados sobre os conteúdos mais importantes relativos à Diretoria de Infraestrutura, o monitoramento de execução de obras viárias e prazos de conclusão foi apontado por 26% dos participantes. O monitoramento de execução de obras de artes especiais e prazos de conclusão (19%) e o Controle da infraestrutura viária (17%) ficaram em patamar semelhante entre as preferências.

O controle de faixa de domínio e desapropriação (14%), o acompanhamento de contratos (13%) e o controle de qualidade de obras (11%) sugerem que exista um equilíbrio entre os temas. No entanto, vale observar que todos os temas sugeridos pela pesquisa atingiram percentual acima de 10% .



A Diretoria de Operações é a responsável por outro importante projeto estruturador do governo mineiro, conhecido como PROMG, que consiste em manter em boas condições as vias pavimentadas sob a responsabilidade do DER/MG. Apesar de um investimento bem mais modesto do que o PROACESSO, sua importância não é menor, pois se trata de preservar a maior malha rodoviária estadual do país. Provavelmente, por isto, o acompanhamento detalhado do Programa Estruturador PROMG tenha atingido 27% da preferência dos entrevistados, quando questionados sobre os conteúdos importantes para a intranet, relativos àquela diretoria.

Assim como na Diretoria de Infraestrutura, também na de Operações, o acompanhamento das obras e seus prazos de conclusão são alvos de muito interesse dos funcionários da instituição, pois 19% gostariam de ter detalhes sobre a questão. O controle de dados operacionais, com 22% de apontamentos, mostra que há uma forte relação entre os temas propostos quando se trata de base de conteúdos.

A afirmação acima pode ser confirmada, ao se considerar o índice obtido pelo controle de operações de trânsito e os dados de controle de trânsito, que tiveram 12% da preferência dos entrevistados. O planejamento de manutenção viária com 8% não fica muito atrás dos conteúdos relacionados ao trânsito.

Em relação à Diretoria de Gestão de Pessoas e as informações que os servidores do DER/MG consideram importantes, a disponibilidade de dados funcionais do servidor através de senha privada alcançou um elevado patamar entre as opções propostas, ao ser alvo do interesse de 38% dos questionados. Com índices semelhantes ficaram o agendamentos de perícias médicas com 19% e a disponibilização de cursos à distância com 17%.

A listagem de cursos de capacitação disponíveis (11%) e as ações de serviços sociais (9%), que atualmente são tidos pelos membros do Núcleo de Apoio Institucional como os assuntos mais solicitados pela diretoria para veiculação na intranet, atingiram um percentual apenas razoável quando colocados em confronto com outras opções de conteúdo do setor. O cadastro de habilidades do servidor, que pode servir de base para que funcionários sejam solicitados por outras unidades para prestar trabalho, atingiu apenas 6% de interesse.

## 5 CONCLUSÃO

Os estudos teóricos e os levantamentos históricos realizados apontam que a intranet do DER/MG até então não havia passado por uma análise mais profunda de sua função, de seu uso, de sua utilização e se atende ou não às necessidades da instituição. Ao longo de sua existência, em nenhum momento houve um investimento financeiro por parte da direção geral com objetivo de desenvolvê-la, cabendo somente aos seus editores os esforços para mantê-la ativa. Não existe nem mesmo uma hierarquia formalizada para administrá-la, já que sua existência se deve apenas ao esforço de funcionários dispostos a criar boas condições de trabalho.

Na primeira pesquisa realizada neste estudo, evidenciou-se que a intranet serve de apoio às informações de interesse dos servidores e da alta direção divulgadas nos quadros de avisos, valendo-se dos mesmos para chamar atenção sobre os conteúdos nela disponibilizados. Na verdade, existe uma simbiose entre os vários meios de comunicação internos gerenciados pelo Núcleo de Apoio Institucional e a intranet, fato que é muito salutar - pois a distância entre as Coordenadorias Regionais e a sede sempre foi vista como um problema - para a boa e rápida circulação dentro do Departamento.

A falta de apoio e o desinteresse da alta direção da instituição com relação à intranet só vêm sendo vencida com as exigências advindas a partir da assinatura e da necessidade de divulgar aspectos relacionados ao Acordo de Resultado. Algumas diretorias passaram a utilizar o portal corporativo para dar publicidade sobre as metas alcançadas ou dos projetos que em desenvolvimento, porém sem a possibilidade de haver a troca de conteúdos que poderiam ser úteis a outros setores.

Para a reformulação da intranet e sua utilização para promover o endomarketing do DER/MG será necessário haver um envolvimento da alta direção e das diretorias setoriais em alimentar os conteúdos pertinentes às suas unidades, fato apontado na segunda pesquisa apontada neste estudo.

É preciso que os diretores compreendam que o envolvimento deles é necessário para que a alimentação do conteúdo e seu compartilhamento seja salutar para toda a instituição. Uma das indicações do estudo para o problema de alimentação é que cada uma das diretorias tenha dois membros responsáveis pelas atualizações das informações. Um seria o alimentador titular e o segundo atuaria como um substituto do primeiro, por causa de problemas que podem surgir no cotidiano, como falta ao trabalho, licença médica, além de outros imprevistos.

Mesmo havendo mais de um alimentador por diretoria, todo o conteúdo postado por estes, deve ser aprovado por gerentes responsáveis pelo portal corporativo como um todo. Para que a intranet tenha um padrão definido, a utilização de um gerenciador de conteúdo que seja orientador das alterações dentro de normas rígidas, facilitaria as tarefas tanto dos alimentadores, quanto dos gerentes.

A reformulação e o redirecionamento do uso da intranet do DER/MG a tornaria um importante suporte para o desenvolvimento dos trabalhos da instituição e não apenas um ponto de informações jornalísticas e comunicados do órgão, além de ponto de partida para acesso a internet.

O ponto de partida para a nova intranet partiria da incorporação do SGIV no seu corpo. Mas isto deveria ser negociado junto aos desenvolvedores do sistema, porque mesmo ele sendo todo desenvolvido no padrão web em nenhum momento houve contato para troca de informações entre as partes.

Tanto a implementação inicial dos primeiros módulos do SGIV, quanto da nova intranet deveriam fazer parte de um mesmo projeto de comunicação e endomarketing. A concatenação entre as partes devem ser expostas aos funcionários de modo simples, educativo, objetiva e orientando sobre como o bom uso de ambos facilitará a rotina de trabalho. Importante, também, é acompanhar os processos de trabalhos internos que estão sendo revistos por equipe do DER/MG e do INDG.

Dentro do processo de comunicação para implantação da intranet é preciso vencer as barreiras que ainda estão arraigados a cultura de parte da instituição como demonstrou a primeira

pesquisa e para isto é preciso que os servidores tenham consciência que a disponibilização de conteúdo não será o substituto do monitoramento efetuado por técnicos.

Portanto, é possível afirmar que o sucesso da implementação da nova intranet passa pela interação de 03 (três) componentes fundamentais: processos, pessoas e tecnologia. Se qualquer um desses componentes faltar, o processo de reformulação da intranet poderá não ser bem sucedido. A melhor tecnologia do mundo poderá falhar se for implementada em um ambiente onde as pessoas não se encontram comprometidas e conscientizadas ou onde os processos estão inadequados ou não são adotados.

O mais importante, é fazer com que as diretorias e seus alimentadores tenham consciência que a intranet não é estática e sua evolução não tem fim. Os estudos teóricos desenvolvidos mostraram que as instituições bem sucedidas na implantação de um portal corporativo estão procurando sempre refinar e melhorar os procedimentos de levantamento e tratamento de dados.

Isto é, iniciam com um sistema simples e rapidamente começam a compreender que a necessidade de um sistema integrado de conteúdo é um investimento constante. A equipe que coordenadora a intranet deve manter-se lado a lado com os desenvolvimentos de novos conteúdos e procurar oportunidades de melhorar e atualizar as informações existentes. O planejamento informacional deve fazer parte do plano global da instituição, e a mesma deve estar ciente do impacto a longo prazo, dos custos e benefícios da que terá.

A nova intranet deve oferecer a redução e a eliminação de retrabalho através da padronização de elementos fundamentais. A melhoria de processos e a especificação das regras de negócio dos sistemas transacionais exigirão que o DER/MG defina os padrões de elementos chave de negócio. Isso permitirá à Instituição trabalhar com uma linguagem padrão, facilitando a realização de suas atribuições.

Será possível também disponibilizar para todos os servidores uma visão do negócio como um todo do órgão. A implantação de sistemas e bases de dados integrados possibilitará às áreas do DER/MG terem a visão dos programas/projetos do DER/MG como um todo. A consequência será a concentração de esforços nas atividades de gestão e suporte para a

tomada de decisão com dados comuns durante as reuniões colegiadas da direção geral. Com o apoio do SGIV a intranet se tornará um ponto de eliminação de redundância de dados, já que a base de dados do DER/MG não se encontra integrada, havendo predominância de dados departamentais. Através da eliminação das bases de dados isoladas e, conseqüentemente de redundância de dados, a Instituição contará com informações de melhor qualidade, integridade e confiabilidade.

A intranet, com a utilização do gerenciador de conteúdo padronizará a coleta e tratamento de dados, pois o DER/MG não dispõe atualmente de procedimentos sistematizados e normatizados. A modernização dos equipamentos e meios de comunicação, bem como da substituição dos sistemas atuais, cujas funcionalidades serão absorvidas pela intranet possibilitará aos servidores a execução de suas atribuições com mais eficiência e eficácia; tratando grandes volumes de dados; com níveis adequados de segurança; mesmos estes sendo de múltiplos locais físicos através da utilização de tecnologias de ponta com as facilidades de acesso via web, interface georreferenciada, tratamento da informação através de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) e uso de Certificação Digital.

Com um portal bem estruturado a DER/MG poderá descentralizar seus processos facilitando a rotina tanto Coordenadorias Regionais, quanto das empresas prestadoras de serviços. Mas para que isto seja realmente efetivado é preciso que a Gerência de Informática abra a possibilidade de transformar a intranet em uma extranet. Por fim, a atualização técnica e tecnológica do corpo funcional vai melhorar o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal, a comunicação e o endomarketing.

O grau de satisfação dos usuários da intranet com a qualidade dos textos jornalísticos e informes expostos é uma demonstração que estes devem ser largamente utilizados para o endomarketing, pois tal justificativa se comprova pelo alto grau de interesse por saber quais os projetos que estão sendo desenvolvidos em outras unidades, que não sejam a do servidor.

A perspectiva de usar formulários *on line* é um anseio do usuário da intranet e um mecanismo que poderia ser incentivador do seu uso, já que o tempo de permanência no portal é baixo. Sistemas simples como um catálogo telefônico *on line* e clipping eletrônico são conteúdos que também podem incrementar o uso da intranet.

Quanto aos temas ligados diretamente e sugeridos aos entrevistados para que fossem apontado o de maior interesse, todos aqueles que obtiveram acima de 10%, devem fazer parte do novo portal corporativo do DER/MG. No entanto, nada impede que em outro momento os temas sugeridos que não atingiram o percentual citado venham a fazer parte dos conteúdos oferecidos. O percentual atingido pelos temas ligados às diretorias pode, também, ser usado como critério para priorizar a ordem de entrada no ar do conteúdo na intranet.

A pesquisa detalhada dos conteúdos deve servir de base para a revisão dos processos de trabalho e para o desenvolvimento do SGIV. Sem ela, e prevalecendo o processo subjetivo, o portal corporativo a ser reformulado, fatalmente arriscaria não atender as necessidades e expectativas do usuário. Além do mais, com a pesquisa, cria-se argumentos para priorizar a entrada dos conteúdos entre os diversos menus que farão parte do novo portal. É ponto fundamental, com critérios técnicos apontados por uma coletividade, evitaria confrontos na política interna da instituição.

Entre os desafios para os desenvolvedores e gerenciadores do futuro portal corporativo do DER/MG está a padronização de processos e elementos-chave, já que isto dependeria da disponibilidade de membros das diretorias que se tornariam co-autores da reestruturação. Além disso, o trabalho de padronização pode significar mudanças, gerando resistências, podendo afetar o clima organizacional.

Outro ponto crítico para o novo portal que a intranet atenda a todas as funcionalidades das áreas-fim serão necessários esforços para realizar integrações com os sistemas corporativos do Estado. Vários dos menus, existentes na intranet vigente, serão aproveitados mesmo que estes precisem ser migrados para as novas bases de dados, adequados a nova realidade.

Novamente, o apoio da alta direção da instituição será fundamental para obter êxito, pois qualquer projeto necessita de um patrocinador, que tenha a legitimidade junto à alta administração e poder de decisão. Portanto, é fundamental a formação de uma unidade gestora para o processo de implementação do novo portal corporativo a ser composta por representantes das áreas do DER/MG e designados pela Diretoria. Essa unidade será responsável pelas decisões do projeto, nas quais estão incluídas: definição de processos,

padrões, regras de negócio e informações; revisão de produtos; garantia dos recursos humanos e orçamentários para a execução da reformulação.

O novo portal é um projeto complexo que irá requer a aquisição de vários componentes (hardware, software, sistemas de informações e serviços). Essa aquisição deverá ser cuidadosamente planejada e acompanhada para garantir as entregas dos fornecedores conforme os requisitos especificados pelo DER/MG. No entanto, o mais importante será o uso de novas tecnologias e processos diferentes de trabalho ser fato que provocará na organização uma forte mudança cultural, que exigirá abordagens adequadas para que cada um dos públicos internos incorpore as mudanças organizacionais no seu cotidiano, o que afetará diretamente aspectos culturais das diversas equipes de trabalho da instituição.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**: um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 186p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o Endomarketing**: o papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 161p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRISPIM, Mário Francisco Duarte. **História do Departamento de Estradas e Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG)**. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/institucional/historia>> Acesso em: 8 de set. 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: conhecimento empresarial. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Futura, 2004. 110p

DAVENPORT, Thomas H; Laurence Prusak, **Conhecimento empresarial**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus 2003. 90p

DETLOR, Brian. **Rumo aos portais do conhecimento**: entendendo as pedras do caminho. Disponível em: <<http://www.intranetportal.com.br/>>. Acesso: 10 set. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.



GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 406p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANDSHOFF, Renate. **Nascimento, crescimento e morte do conteúdo**. Disponível em [http://www.intranetportal.com.br/gestao/gc\\_1](http://www.intranetportal.com.br/gestao/gc_1)>. Acesso: 9 set. 2009

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE MONOGRAFIA / Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Biblioteca Karl A. Boedecker. – 4.ed. – São Paulo: FGV-SP, 2005. 97 p.

SALDANHA, Ricardo. **A hora da visão evolutiva**. fev. 2005. Disponível em: <http://www.intranetportal.com.br/estrategia/hora>. Acesso: 9 jul. 2009.

SALDANHA, Ricardo. **Portais Corporativos: plano de adoção e ROI** maio. 2005. Disponível em: [http://www.intranetportal.com.br/estrategia/estrat\\_0305](http://www.intranetportal.com.br/estrategia/estrat_0305)> Acesso: 9 jul. 2009.

SELLTIZ, Clarie et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1967.

STORCH, Sérgio. **As redes sociais já fazem parte de nosso jeito de pensar**. set. 2007. Disponível em <http://www.intranetportal.com.br/e-gov/redessociais>. Acesso: 9 jul. 2007

VIBERTI, Fernando. **O Plano de comunicação**. Março 2005. Disponível em <http://www.intranetportal.com.br/comunicacao/planodecomunicacao>. Acesso: 9 jul. 2007.

## APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa utilizado para a primeira fase da pesquisa

EXMO SR.

Estou concluindo o curso de Pós-Graduação em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Gostaria que o V.S. respondesse às perguntas relacionadas a seguir como uma colaboração de extrema importância para o meu estudo monográfico. Os dados levantados nesta pesquisa são de extrema importância para uma divulgação junto à comunidade acadêmica, à esta instituição e à sociedade em geral sobre a importância da intranet do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG) como instrumento do endomarketing. Peço a gentileza de responder as questões abaixo com o objetivo de saber como a comunicação interna está sendo feita dentro na instituição diante o uso do computador, intranet e da leitura de *flyers* e quadros de avisos.

Agradeço a sua participação. Mário Francisco Duarte Chispim (Assessor de Comunicação)

1. Você percebe a rapidez da internet como um meio mais rápido de envio de documentos internos da instituição?  Sim  Não
2. Qual o tempo de uso do computador durante as 8 horas diárias de seu trabalho?  
 1 a 2  3 a 4  5 a 6  7 a 8
3. Qual é a frequência e/ou horário do dia que você lê as informações no quadro de aviso?  
 Nunca os leio  Quase não os leio  Leio aleatoriamente  Quando vou embora  Quando volto do almoço  Quando ou almoçar  Quando chego
4. Você lê os *flyers* que são distribuídos com os comunicados internos?  
 Nunca os leio  Raramente os leio  Às vezes leio  Leio sempre
5. Você faz uso do e-mail institucional para trocar informações com qual frequência? OK  
 Diariamente  Semanalmente  Raramente
6. Você utiliza a intranet para obter informações com qual frequência  
 Sempre  Às vezes  Não utilizo

## APÊNDICE B – Formulário de Pesquisa utilizado para a quarta fase da pesquisa

EXMO SR.

Estou concluindo o curso de Pós-Graduação em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Gostaria que o V.S. respondesse às perguntas relacionadas a seguir como uma colaboração de extrema importância para o meu estudo monográfico. Os dados levantados nesta pesquisa são de extrema importância para uma divulgação junto à comunidade acadêmica, à esta instituição e à sociedade em geral sobre a importância da intranet do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER/MG) como instrumento do endomarketing. Peço a gentileza de responder as questões abaixo com o objetivo de verificar o potencial das diversas formas de comunicação internas existentes na instituição como meio de apoiar as ações necessárias para a implementação de uma nova intranet/portal na instituição. Agradeço a sua participação.

Mário Francisco Duarte Chrispim (Assessor de comunicação)

1. Você acredita ser importante ter o acesso da internet em ambiente fora do local de trabalho, como outras empresas parceiras, rodovias e na própria casa do servidor?

Sim  Não

2. Qual a sua opinião sobre a qualidade de notícias e comunicados publicados na atual internet?

Ruim  Razoável  Boa  Ótima

3. Quais os temas que mais interessantes veiculados na internet?.....

4. Que tipos de informações seriam interessantes pra o trabalho de endomarketing nessa instituição?.....

5. Quais os mecanismos que você gostaria de ter à disposição na intranet?.....

6. Quais os mecanismos que você acredita ser viável compor a intranet?.....

7. Você considera importante que cada uma das diretorias possua espaços próprios na intranet para disponibilizarem informações e dados sobre o setor?

Sim  Não  Indiferente

8. Quais as informações que deveriam estar disponíveis pertinentes às atividades de cada Diretoria ?.....

## ANEXO A – Layouts recuperados da versão da intranet no DER/MG

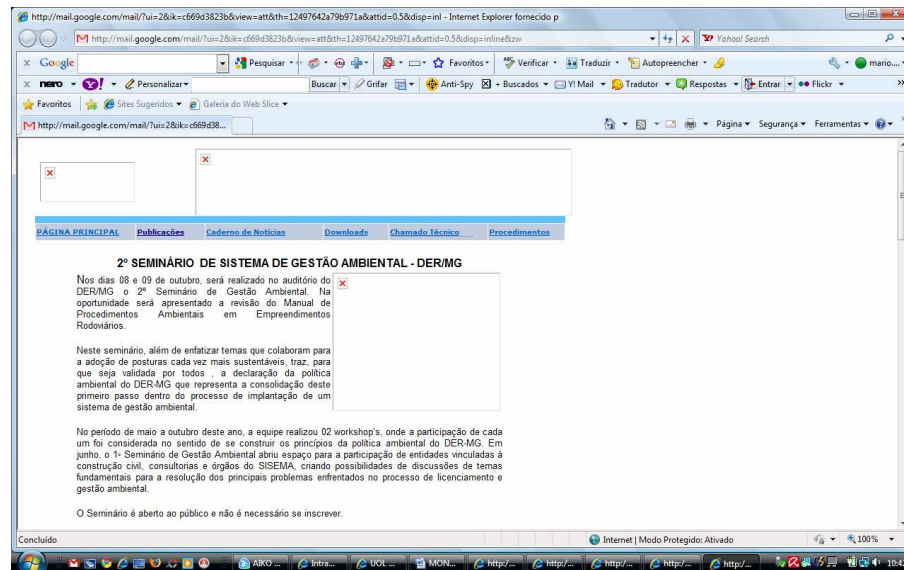


Figura 1 - Layout recuperado da segunda versão da intranet

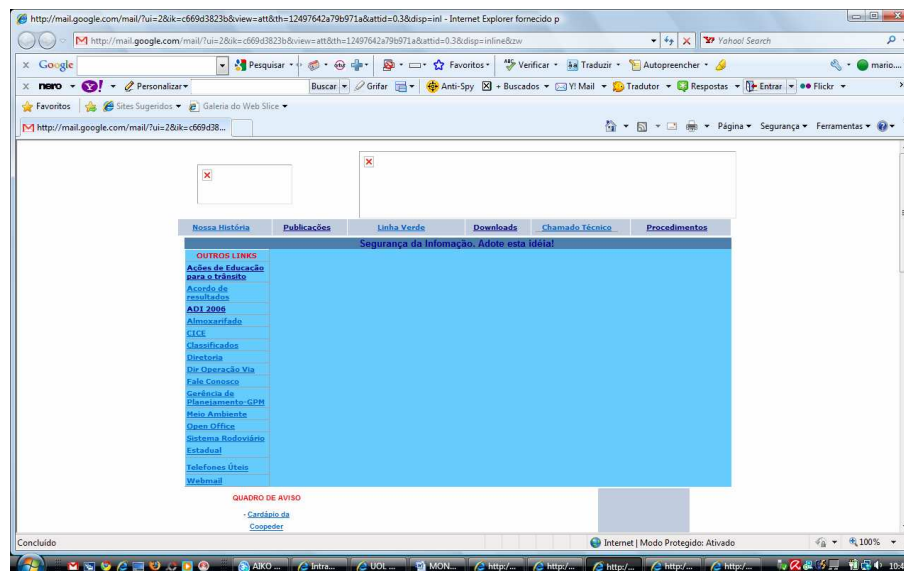


Figura 2 – Layout recuperado da terceira versão da intranet



Figura 3 – Layout atual da intranet



Figura - 4 – Análise Google

**ANEXO B - Processos do DER**

**ANEXO C – O SGIV**