

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA: O CASO DE DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE GOIÂNIA – GOIÁS

THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION: THE CASE OF TWO INSTITUTIONS OF TEACHING OF THE MUNICIPALITY OF GOIÂNIA - GOIÁS

Elaine Alves de Moraes¹; Marina Oliveira Lopes Coelho²

RESUMO

Este artigo objetiva apresentar a importância que a comunicação interna exerce em um ambiente organizacional e como sua gestão pode agregar benefícios com o público interno. É relevante estudos sobre comunicação interna por se tratar de um instrumento agregador, no desenvolvimento de toda estrutura organizacional. Dessa forma, sua instrumentalização se torna valiosa para a instituição pública. A pesquisa terá sua composição prática executada em dois órgãos públicos educacionais, sendo uma escola de tempo integral municipal e um CMEI (Centro Municipal de Educação Infantil). Para a realização desta pesquisa será disponibilizado um questionário fechado, o qual será respondido por servidores dos dois órgãos. Esta pesquisa visa identificar a percepção dos servidores com a comunicação interna e a relevância de uma abordagem programada e sistêmica. Assim, os resultados obtidos concretizarão o desafio e a importância de se realizar projetos como este, para contribuir positivamente, com melhorias e esclarecimento no assunto abordado.

PALAVRAS – CHAVE: Comunicação Interna; Educação; Organização Pública.

ABSTRACT

This article presents the importance that internal communication plays in an organizational setting and how their management can add benefits to the domestic audience. It is relevant to studies of internal communication because it is an aggregator tool in the development of the entire organizational structure, thus its instrumentalization becomes valuable to the public institution. The research will practice their composition performed on two educational public bodies, being a municipal school full time and CMEI (Municipal Early Childhood Center). For this research will be available a closed questionnaire, which will be answered by the two bodies servers. This research aims to identify the perceptions of servers with internal communication and the importance of a planned and systematic approach. Thus, the results materialize the challenge and the importance of doing projects like this, to contribute positively to improvements and clarifications in the matter aborted.

KEYWORDS: Internal Communication; Education; Public Organization.

¹Faculdade Delta. Graduada em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: elainealvesmoraes@hotmail.com

²Professora da Faculdade Delta. Graduada em Letras/Português e Pós-graduada em Docência de Língua Portuguesa. E-mail: marinarevisoradetexto@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Na era mecanicista as instituições públicas, em sua estrutura organizacional, tinham como preocupação principal, processos e informações que deveria ser repassadas aos servidores, e que os mesmos cumprissem os trabalhos atribuídos a eles.

Sabe-se que em um novo cenário, em que se vive hoje, onde as pessoas são consideradas a base, de uma organização, a comunicação interna é o principal elo desse público. Dessa forma em uma instituição de ensino público, onde colaboram na formação de cidadãos, a sua importância se estende de forma multiplicadora.

O ambiente organizacional passou por um grande processo de mudanças, assim como o público interno, que não tem as mesmas características dos seus antecessores de algumas décadas atrás. Dessa forma, instrumentalizar a comunicação interna, na gestão, pode agregar valor na organização como um todo.

Kunsch (2003, p.69): ressalta que “[...] o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte [...]”.

Em plena era da informação e da tecnologia, um grande desafio das instituições públicas. É o desenvolvimento do seu público interno, e assim obter melhorias em sua estrutura organizacional, que refletirá na excelência dos seus serviços. Dessa forma, gerir pessoas e fazer o uso eficiente das ferramentas e dos recursos que valorize e desenvolva esse público, como a comunicação interna, é fundamental para atingir excelência organizacional.

Diante da importância da comunicação interna, objetivou-se apresentar neste artigo, os instrumentos que são usados na gestão da mesma. Aplicar pesquisas com os servidores, e avaliar a percepção dos mesmos, referente à comunicação interna, identificar gaps, assim como apresentar soluções. Dessa forma, expor sua importância em duas instituições de ensino público, bem como seu benefício.

Segundo Torquato (2010, p.7):

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. E, em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades, habilidades, comportamentos e posturas das fontes. Esta humaniza, suaviza, cooperta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza. Quando o teor das comunicações instrumentais é muito denso e rígido, as organizações se transformam em ambientes ásperos e áridos. [...] (TORQUATO, 2010, p.7).

Este artigo deve sua composição teórica empírica, com pesquisas bibliográficas, que forneceu embasamento para composição do estudo, bem como o estudo empírico que ofereceu conhecimento da realidade vivenciada pelos colaboradores sobre a comunicação interna. Foram aplicados questionários aos servidores das duas instituições de ensino, para obter dados de forma quantitativa, que proporcionou conhecimento da opinião dos servidores em relação à comunicação

interna.

O presente estudo explora o conhecimento teórico sobre comunicação interna, apresentando conceitos e pensamentos de autores conceituados, bem como sua importância. Apresenta comunicação e gestão pública. Assim como as diferenças da comunicação interna, com endomarketing. A metodologia utilizada. A apresentação das instituições, assim como o material e método aplicado. Em seguida a coleta de dados, bem como os resultados e discussões. Por fim, a conclusão, referências e apêndice.

1. Conceito de comunicação

“A origem etimológica da palavra comunicação é tornar comum, a comunicação, para agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo.” (PIMENTA, 2002, p.19). É inegável que a comunicação é a principal ligação entre pessoas, dessa forma sendo um recurso utilizado em todo relacionamento em suas variadas formas. Para Amora (2009, p.160), comunicação é “1. Ação de comunicar-se; 2. Informação, 3. Aviso; 4. Convivência”.

São necessários cinco elementos em um processo de comunicação, segundo Chiavenato (2008, p.8):

- 1) *Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a imagem para alguém;*
- 2) *Transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem recebida pela fonte para torná-la adequada ao canal;*
- 3) *Canal: é a parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem entre pontos fisicamente distantes;*
- 4) *Receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino;*
- 5) *Destino: é a pessoa, coisa ou processo para qual a mensagem é enviada. -(CHIAVENATO, 2008, p.8)*

Assim como o homem passou por um grande desenvolvimento, o seu principal meio de relacionamento que é a comunicação, também compactua com esse “processo”. Elucidar sua abrangência e a interferência que a comunicação exerce no processo produtivo das pessoas, seja ele qual for, é inevitável, por isso termos limitados são insuficientes para definição de comunicação, que é objeto de extrema importância na socialização.

As formas comuns de comunicação são usadas rotineiramente pelas organizações e seus colaboradores e estão presentes em qualquer relacionamento: verbais, sinais, tecnológica, escrita, gestual, face a face, entre outras. Ressalta-se que todas as suas formas são usadas pelas pessoas, por isso toda sua ação é voltada para elas.

Para Chiavenato, (2005, p.149):

A comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo que então compartilhada por ambos. Para que a informação seja compreendida dentro das organizações, e decisiva a existência de uma comunicação interna. (CHIAVENATO, 2005, p.149).

Autores renomados no assunto estudado, como: Chiavenato (2009a), Pimenta (2002) e Curvello (2012), afirmam que a comunicação bem gerida tem uma

amplitude transformadora e influenciadora no desempenho e comprometimento dos colaboradores. Sabe-se que pessoas são a base de uma organização, pois todas estas pessoas são atribuídas de sentimentos que influenciam no seu rendimento, tanto no aspecto positivo como no negativo, a comunicação é um meio para promover estes fatores. Por isso a comunicação precisa ser adequada para o receptor, sendo que a forma que é captada por cada pessoa ou grupo em uma organização pode sofrer variadas interpretações.

Assim, para Chiavenato (2009a, p.61): “a comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos”. A comunicação deve ser cuidada e acompanhada, para não influenciar de forma negativa no comportamento do colaborador, assim como no resultado de um trabalho, quando há transmissão de conhecimentos da forma errada. A comunicação interna está presente em todo processo de produtos ou serviços da organização, por isso sua importância é clara, bem como seu conhecimento e gestão.

1.1 A importância da comunicação interna

Para Torquato (2010), em meados dos anos setenta o mundo corporativo começa a valorizar a comunicação interna, na década de oitenta, o reconhecimento da instrumentalização estratégica da comunicação começa a ganhar espaço. O autor ressalta que, “um sistema de comunicação aberto funcionará como aríete para romper as dobraduras, os estrangulamentos” também como “equilíbrio interno.” Dessa forma se percebe a influência que a comunicação interna promove em toda a instituição, abandonando as características informativas.

Para Curvello (2012):

Hoje pode-se definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos[...]. (CURVELLO, 2012, p.22)

A comunicação interna se limitava em simples informações repassadas aos colaboradores, que também era definida como comunicação administrativa, conhecida em forma de canais, como: Jornal interno; Newsletter “carta da entidade”; Programa de vídeos; Folders; Mural de avisos; Memorandos; Revistas. Com o desenvolvimento das organizações a comunicação interna foi percebida em sua importância, deixou de ser vista apenas como informações a serem repassadas, e passou a ser reconhecida como um conjunto de ações que envolvem pessoas e toda a organização.

Almeida, 2013 apud Kunsch, (2009) afirma que:

As organizações, em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de superarmos a visão meramente mecanicista da comunicação, buscando ter dela uma visão mais crítica. (KUNSCH, 2009, p.70).

As organizações que ainda estão presas nos métodos tradicionais e não acompanham o desenvolvimento da compreensão por que passou e ainda passa a comunicação interna, e que seus colaboradores possuem emoções e precisam de motivação, perdem desempenho em toda a sua estrutura organizacional, ficando distantes dos padrões que os clientes de um mundo globalizado esperam e exigem.

Pimenta (2002, p.119) afirma que:

Para reverter esse quadro, há uma tendência a considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa. Segundo perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando tornar - se possível, aos trabalhadores expressarem, seus valores, desejos e conflitos socializando-os e confrontando-os com os de outros. (PIMENTA, 2002, p.119)

O colaborador é um ser relacional, por isso a comunicação interna é inseparável do social, bem como influenciadora direta dos seus resultados. Sabe-se que onde há pessoas há conflitos, que em sua maioria são causados por uma má gestão da comunicação, como também são mediados e sanados através das ferramentas de comunicação.

O funcionário deve ser visto e destacado como parceiro da organização, ter sua importância reconhecida, não como uma simples mão-de-obra de produção de produtos e serviços. Para Pimenta (2002, p.121). “Pessoas são seres únicos, indivisíveis, com características que lhes conferem personalidade e individualidade. Não existem duas iguais. Cada pessoa possui um valor próprio, difícil de ser comparado, de ser convertido em cifras, é o seu valor absoluto. Sendo assim, não pode ser trocada ou vendida, ou seja, não tem preço.” A organização que presa esse conceito ganha comprometimento maior por parte do colaborador, assim gerando um processo de trabalho mais eficiente e eficaz.

1.2 Comunicação Interna e Endomarketing

Pode-se identificar a comunicação interna, como um plano de ações planejadas com visão sistêmica com interferência em toda a estrutura da organização, desde o estratégico ao operacional que agrega valor em todo processo que é feito na organização.

Torquato (2010) refere-se à comunicação interna e o endomarketing como sinônimos, que podem apresentar o mesmo conceito, mas percebe-se que os dois planos tem abordagens que demonstram diferenças, como gerência dos planos, o público alvo, também nos meios. O plano de endomarketing e o de comunicação interna podem até obter resultados semelhantes, mas apresenta ações diferentes. Na visão de Kunsch (2003, p.154): vale ainda um esclarecimento sobre o conceito de endomarketing, que muitos tendem a identificar, indevidamente, com a comunicação interna.

Kunsch (2003, p.155) ainda ressalta que:

O endomarketing limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento com o públi-

co interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir o cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003, p.155)

A comunicação interna contribuiu para o surgimento do endomarketing, por ser a principal ferramenta que o plano utiliza para promover suas ações, o plano se apoia nas características próprias dos meios de comunicação interna e informação, com ações de marketing, que tem como por objetivo vender e preservar a imagem da organização para colaboradores e clientes.

Para Brum (2005, p.43): um conceito que define bem o endomarketing é “um movimento interno com o foco na informação e na integração”. Seu surgimento tem aproximadamente quarenta anos.

Um mundo organizacional que cada vez mais está sendo discutido é o da gestão pública, que em sua maioria não se preocupa com lucros, mas é indispensável se preocupar com a qualidade de seus serviços.

Em um mundo globalizado, com uma tecnologia avançada e maior acessibilidade ao conhecimento, as pessoas estão mais informadas. Dessa forma estão ficando mais exigentes, inclusive com os serviços públicos.

1.3 Comunicação interna e Gestão Pública

A gestão da comunicação interna na gestão pública pode ser considerada um desafio por ter uma cultura mecanicista ainda usada nos dias de hoje, pelo público interno que compõe estas instituições, ou pela ausência de estratégias na comunicação.

Neste contexto, Nogueira (2001) ressalta que:

[...] Existem muitas dificuldades, porque implica a gestão de pessoas, de processos, e de resultados, o que impõe de cara, alguns obstáculos. As instituições públicas historicamente não exercitam a preocupação com seus relacionamentos internos - relacionamentos que tem como complicador o fato de o público interno não ser composto por grupos homogêneos. Eles dividem-se em vários segmentos, com características e objetivos, se não divergentes, no mínimo diferentes. Há grande diversidade de linguagem, de filosofia, de idade, de nível de escolaridade, de competências e de valores [...]. (NOGUEIRA, 2001, p.127).

A gestão pública pode e deve se modernizar, ou seja, instrumentalizar ações estratégicas, pois as pessoas estão mais exigentes quando se trata de serviços públicos, e o público interno é fundamental na prestação de um serviço de qualidade, dessa forma é importante valorizar este público interno, assim como investir em instrumentos e meios para que isso ocorra. As formas tradicionais usadas pelas instituições públicas podem ser acrescidas de conhecimento, estratégias, ferramentas, que agregarão desenvolvimento e modernidade, com isso, criando uma gestão com foco na valorização do seu público interno. Deve ser um trabalho a curto, médio e longo prazo, cíclico e contínuo, para obtenção de resultados positivos permanentes.

Nogueira (2001) apud Neves (2000, p.126) afirma que: “conhecer ‘quem

é quem', suas motivações, idiossincrasias, poder de fogo, é indispensável para a construção de estratégias e do plano de ação". Para elaborar um plano eficaz, é necessário fazer um diagnóstico, minucioso realizar um programa, posteriormente avaliar seus resultados e fazer melhorias.

Cada instituição tem uma cultura e um público, e por isso o plano deve ser adaptado a ela. Neste sentido relata Nogueira (2001) apud Fortes (1999, p.127), sobre este público: "indivíduos que não estão naturalmente desencantados, mas estão irritados, bravos e profundamente ofendidos, no momento e que se entendem preteridos nas decisões que influenciam suas vidas". Dessa forma a comunicação interna se apresenta como uma ferramenta eficiente e eficaz para ponderar lacunas na gestão de pessoas agregando valor à estrutura da organização.

Segundo Almeida (2013) apud Kunsch, (2003, p.162):

Estabelecer confiança; possibilitar a cocriação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que são levados a efeito. (KUNSCH, 2003, p.162).

Deve-se ter cuidado com a comunicação interna assim como o poder que ela possui aliando-a com estratégias programadas, acompanhadas e avaliadas continuamente, pois se trata de ações que tem como foco pessoas que carregam consigo valores, culturas e crenças.

2 METODOLOGIA APLICADA

Este artigo foi composto por dois momentos: o da investigação bibliográfica, com livros, artigos, revistas, referente ao tema, e a pesquisa com objetivo exploratório, o método utilizado é teórico empírico. Tendo sua composição prática executada em dois órgãos públicos, prestadores de serviços públicos educacionais.

Segundo Barros (2007, p.2): "Assim, a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meios de processos e técnicas, que garante a legitimidade científica do saber obtido".

A pesquisa tem a característica qualitativa, pois se trata de um método norteador, com informações vivenciadas, no ambiente organizacional, assim apresentando uma visão mais realista dos eventuais problemas e auxiliando na interpretação da situação.

2.1 Instituições pesquisadas

Kunsch, (2003, p.32, 33): Ressalta que: "no dia-dia usam-se as terminologias organizações e instituições como sinônimos para identificar agrupamentos sociais nas suas mais diferentes tipologias (empresas públicas ou privadas, escolas universidades, ONGs, órgãos público etc.)"

Trata-se de duas instituições que serão preservados os nomes a pedido das mesmas, sendo a primeira uma Escola Municipal de Tempo Integral, que existe há quarenta e cinco anos. O segundo um CMEI (Centro Municipal de Educação Infantil), existe há oito anos. São órgãos públicos do município de Goiânia

Goiás.

De acordo com Santos, (2013) apud Platão (2000, p.324):

A educação não será mais do que a arte de fazer essa conversão, de encontrar a maneira mais fácil e eficiente de conseguí-la; não é a arte de conferir vista á alma, pois vista ela já possui; mas, por estar mal dirigida e olhar para o que não deve, a educação promove aquela mudança de direção. SANTOS (2013) apud PLATÃO (2000, p.324).

A escolha por estas instituições como objeto de estudo surgiu da preocupação e do interesse em contribuir com melhorias nos serviços que fazem a educação pública, bem como no interesse em apresentar a importância que a gestão da comunicação interna exerce nestas duas organizações, assim como os benefícios que podem ser agregados em toda a estrutura organizacional destes órgãos através da gestão da comunicação interna.

2.2 Material e método aplicado

A pesquisa realizada nas duas instituições públicas utilizou um questionário impresso constando perguntas fechadas relevantes ao que diz respeito à comunicação interna, visando extrair a avaliação do público sobre a atual comunicação interna exercida nas respectivas instituições.

Segundo Barros (2007, p.107): a aplicação do questionário apresenta as seguintes vantagens:

- a) *Possibilita ao pesquisador abranger maior número de pessoas e de informações em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisas.*
- b) *Facilita a tabulação e o tratamento dos dados obtidos, principalmente se for elaborado com maior número de perguntas fechadas e de múltipla escolha.*
- c) *Com seu uso, o pesquisador tem tempo suficiente para refletir sobre as questões e responde-las mais adequadamente.*
- d) *Pode garantir o anonimato e, conseqüentemente, maior liberdade nas respostas, com menor risco de influência do pesquisador sobre elas.*
- e) *Economiza tempo e recursos tanto financeiros como humanos na sua aplicação. (Barros 2007, p.107),*

Informações organizadas colhidas em pesquisas se tornam dados que serão importantes para tecer e articular um plano de ação que proporcionará melhor enfrentamento dos possíveis obstáculos. O conhecimento empírico fornece proximidade com uma realidade que deve ser considerada norteadora nas tomadas de decisões.

2.2 Coleta de dados

“A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas” (BARROS, 2007, p.105). Os servidores foram convidados para que, espontaneamente, respondessem às questões, em um prazo de vinte quatro horas, sendo dispensada a identificação dos mesmos, objetivando maior naturalidade nas respostas. Os questionários foram aplicados a cinco servidores de cada órgão, direcionados a cargos e funções variadas, com a finalidade de analisar a comunicação interna em todos os níveis da organização.

Ressalta Barros (2007, p.110): Na fase de coleta, o pesquisador registra os

dados obtidos para depois passar ao processo de classificação e categorização. Nesse momento, os dados são examinados e transformam-se em elementos importantes para a comprovação ou não das hipóteses.

O período utilizado para aplicação e coleta da pesquisa e análise dos resultados foi de três meses, considerado necessário para realização de um trabalho preciso.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram elaborados gráficos para apresentar de forma mais clara os resultados da pesquisa quantitativa realizada com os servidores das duas instituições de ensino da rede pública. O dois primeiros gráficos (Figura 1 e Figura 2) apresentam os cargos e tempo de trabalho dos servidores na rede pública, em seguida os gráficos com as análises dos colaboradores da perspectiva da comunicação interna no órgão, com indagações como o que entende por comunicação interna, por quais canais se recebe e quais prefere receber as informações, a importância e satisfação, a comunicação com colegas e assim finalizando com dificuldades de comunica-se com o gestor. A seguir a apresentação dos gráficos e resultados.

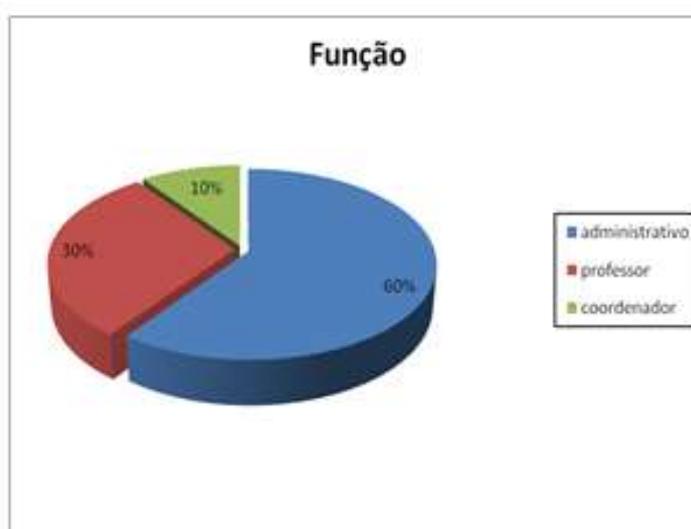


Figura 1. Função Exercida?

Percebe-se que o gráfico (Figura 1) mostra que as funções exercidas pelos servidores pesquisados são variadas. Dessa forma objetiva-se obter resultados sistêmicos, abrangendo a maioria dos cargos que colaboram para o funcionamento da instituição.

A função administrativa como é titulada pelo o órgão responsável com 60% dos somados, engloba agentes de educação, apoio de higiene, manipuladores de alimentos, assistente de secretaria e biblioteca, como também readaptados, (são servidores que por motivos de doenças, foram afastados de suas funções, mas continuam prestando seus serviços de acordo com a avaliação da perícia médica), 30% são professores e 10% coordenadores. Todos os cargos são de grande importância para uma instituição de ensino pública.



Figura 2. Tempo como servidor público?

O tempo de trabalho do servidor é considerado importante, por se tratar de instituições públicas onde as pessoas prestam seus serviços por muito tempo, geralmente até se aposentarem. Dessa forma são pessoas que passaram por várias gestões, tornando-se comunidades fortes com lideranças informais nos órgãos. (Figura 2).

No gráfico é notório que somadas a maior parte, 60% dos servidores, são referentes a pessoas que o tempo de trabalho na rede pública varia de cinco anos em diante, o restante 40% são de dois a cinco anos. (Figura 2).

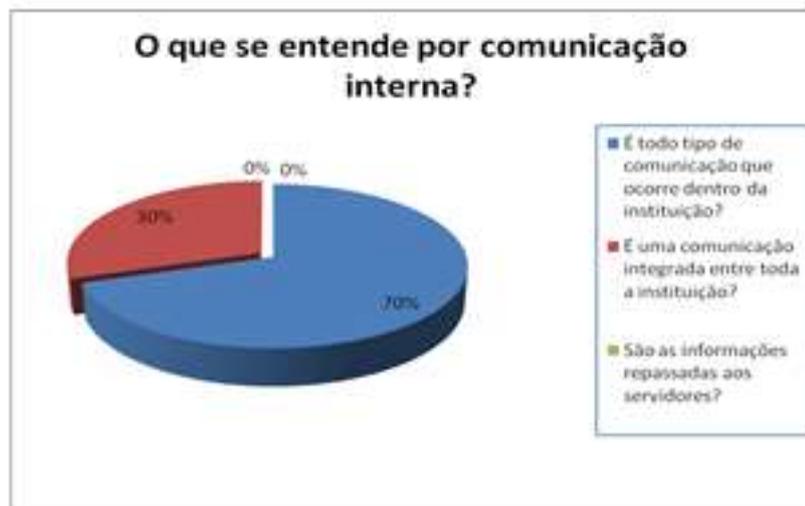


Figura 3. O que se entende por comunicação interna?

O resultado de como o colaborador entende a comunicação interna é importante para embasar a análise dos resultados a respeito do assunto no questionário aplicado na instituição. (Figura 3).

Segundo Brum, (2010, p.78): “ nada é melhor do que um processo criativo de comunicação interna pra que uma empresa apresente e represente, para os seus colaboradores, o seu “modo de vida”.”

Foram apresentadas três visões de comunicação interna, sendo que 70% das opiniões dos servidores mostram entender que é todo tipo de comunicação que ocorre dentro da instituição, e 30% entendem que é uma comunicação integrada

entre toda a instituição, e nenhuma pessoa entende que são informações repassadas aos servidores dentro do órgão. (Figura 3).

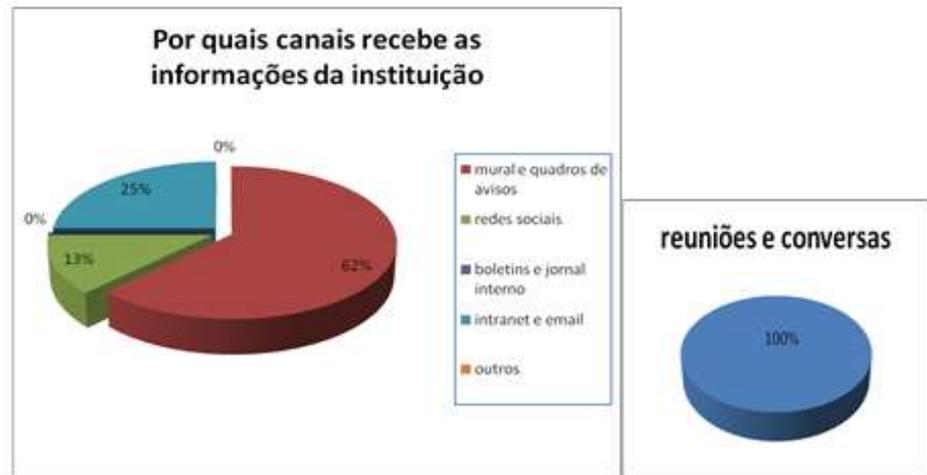


Figura 4. Por quais canais recebe as informações da instituição?

Segundo Torquato (2010, p.57): “a escolha dos canais está associada ao porte da organização” [...]. A questão representada no gráfico teve a opção de múltipla escolha, dessa forma, os respondentes apontaram mais de uma resposta. Assim se destaca com 100% das opções em reuniões e conversas.

A segunda opção mais escolhida com 62% é mural e quadros de avisos, uma forma tradicional muito usada nas organizações de pequeno e médio porte. Em seguida com 13% as redes sociais. Boletins jornal interno e outros, não teve nenhuma expressividade. (Figura 4).

Torquato (2010, p.44) ressalta que: “Quando um gerente escolhe um canal errado para transmitir sua mensagem, seguramente não terá êxito na comunicação”. Por fim intranet e e-mail foram à escolha de 25% dos questionados.

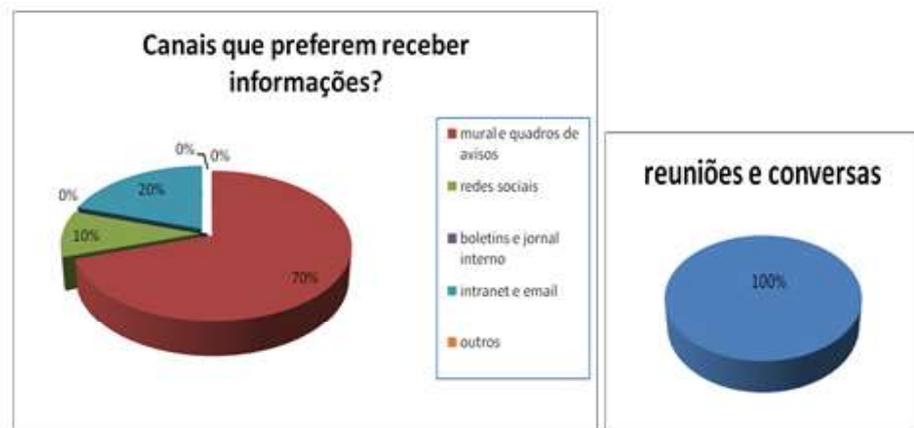


Figura 5. Canais que preferem receber informações?

A respeito da preferência dos servidores por um canal de comunicação foram bem próximas das usadas atualmente. (Figura 5).

Torquato (2010, p.44) relata que: “os canais por sua vez, possuem características técnicas próprias” [...], e “a fonte precisa ter razoável noção sobre as características técnicas dos canais”, sendo assim destacando-se com 100% reuniões e conversas como a forma em que todos gostariam de receber as informações dentro da instituição.

Para Brum (2010, p.23): “hoje, não podemos mais falar sobre uma empresa sem pensar no amor, já que as empresas são feitas de pessoas e o amor é algo que permeia todo e qualquer tipo de relacionamento.”

Nas reuniões e conversas as pessoas se sentem queridas valorizadas e também é considerado por muitos como um ambiente mais familiar isso é significativo para os entrevistados.

Com 70% segue mural e quadros de avisos, em seguida 10% as redes sociais. Boletins, jornal interno e outros não tiveram nenhuma escolha, por fim com 20% intranet e e-mail. (Figura 5).

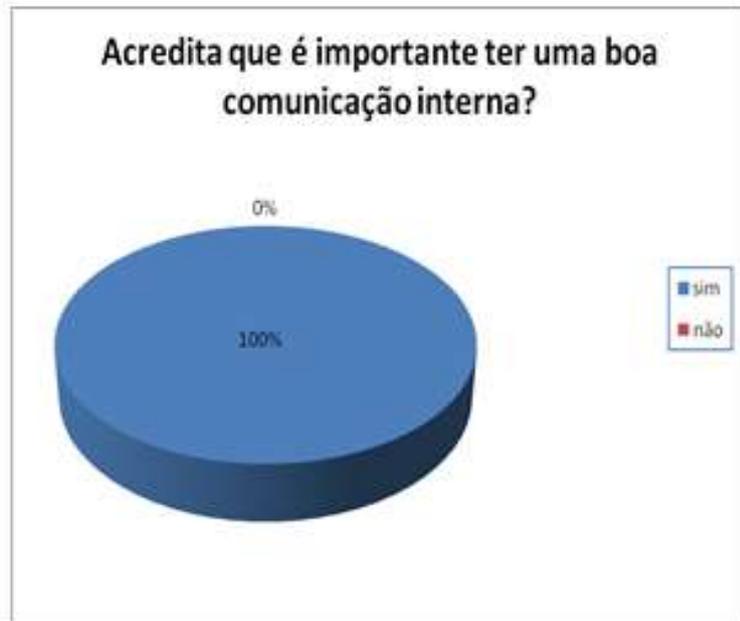


Figura 6. Acredita que é importante ter uma boa comunicação interna?

Brum (2010, p.206), ressalta que: “o importante é fazer com que a empresa pare por, pelo menos, alguns minutos para pensar na importância da comunicação interna”.

A pesquisa mostra que 100% dos servidores acreditam que é importante ter uma boa comunicação interna. (Figura 6). Segundo Brum (2010, p.66): “o público interno não suporta ser subestimado, especialmente no que se refere á informação”.

Para Kunsch, (2003, p.159): “a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”. O público interno em suas atividades no trabalho, não se separa de seus sentimentos, crenças e valores, a comunicação mal gerida e mal cuidada pode causar agressão nestes sentimentos, crenças e valores que fazem parte de todo ser humano. Dessa forma o gestor desse público precisa ser sensível a essa questão.

Para Kunsch (2003, p.71), apud Hall (1984, p.133):

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem é a interpretação dela serão afetadas. (KUNSCH, 2003, p.71), apud (HALL, 1984, p.133).

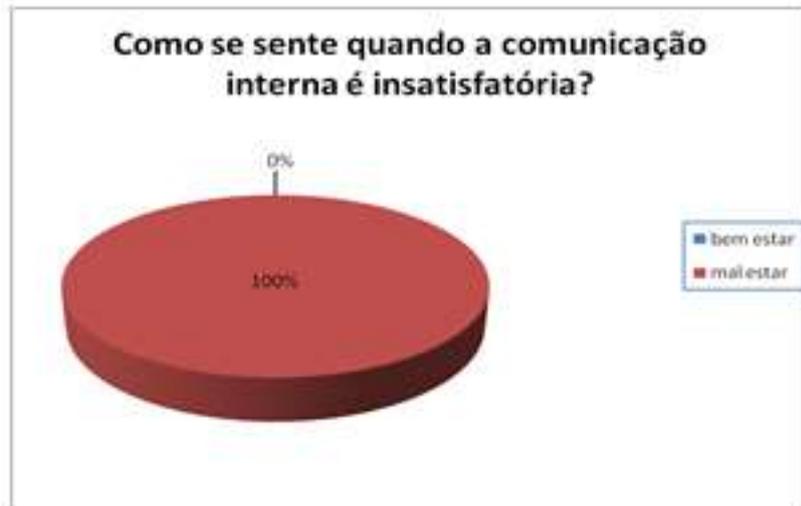


Figura 7. Como se sente quando a comunicação interna é insatisfatória?

A comunicação interna deve ser cíclica e contínua. Brum (2010), ressalta que: a comunicação interna tem que estar sempre presente, no ambiente organizacional independente de novidades.

De acordo com 100% dos servidores, quando a comunicação interna é insatisfatória todos sentem mal estar. Percebe-se com essas respostas como é importante cuidar da gestão da comunicação nas instituições públicas. (Figura 7).

Brum (2010, p.80), destaca que: “a criatividade aplicada à comunicação interna deve ter moderação, bom gosto e, principalmente, sensibilidade”, estes itens são externamente importantes para gerir o público interno.

O mal estar do colaborador gera desmotivação afetando assim o seu rendimento. Brum (2010, p.135), ressalta que: “a causa, na maior parte das vezes, está na dificuldade que a empresa possui de se comunicar com as pessoas que nela trabalham.”

O servidor tem que se sentir bem no ambiente em que trabalha. Dessa forma este colaborador ficará mais comprometido e motivado, assim surgiu a vontade de querer fazer seu trabalho, sabe-se que há diferenças em um trabalho que é realizado apenas pelo o dever, e pelo querer fazer. Por isso se o servidor fazer o trabalho apenas pela obrigação que lhe é imposta para com a organização, prejudicará a eficiência e a eficácia dos resultados.



Figura 8. Nível de satisfação com a comunicação interna?

A pesquisa apresenta em seu resultado, que 30% do público interno classificaram como ruim o nível de satisfação com a comunicação interna. Dessa forma entende-se que é importante cuidar das barreiras que podem prejudicar a comunicação. (Figura 8).

Segundo Barros (2007), a percepção trata-se de:

A natureza do homem como ser cognitivo acrescenta-se a sua competência perceptiva, pois a percepção é de alguma forma definida como o próprio conhecimento de um objeto. Trata-se da apreensão de uma qualidade e\ ou serviço ou quantidade sensível. (BARROS, 2007, p.35).

Metade dos servidores 50% consideram como bom a comunicação interna que há na instituição, e 20% ótimo, por fim nenhum servidor considera o nível péssimo. (Figura 8).

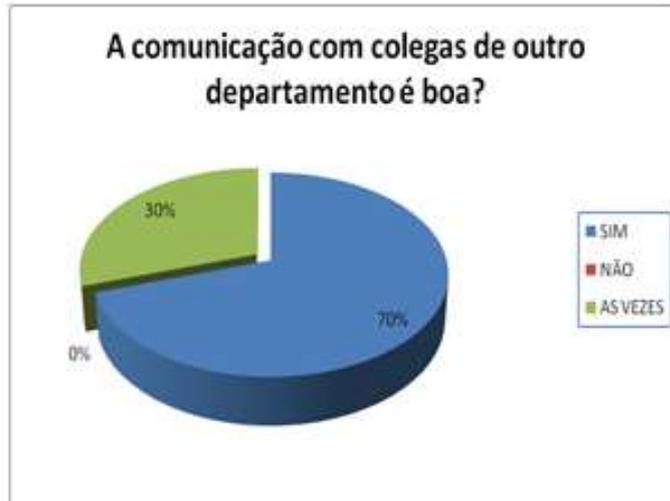


Figura 9. A comunicação com colegas de outro departamento é boa?

Segundo Torquato (2010, p.55): “a missão básica da comunicação interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo” [...]. Quando há falhas na comunicação entre o público interno em uma organização, é importante que a gestão da comunicação interna perceba e programe ações direcionadas para a comunicação entre os colaboradores.

A pesquisa mostra que 70% dos respondentes afirmam ter uma boa comunicação com os colegas de outro departamento, e 30% responderam que às vezes. Essa estatística representa uma quantidade significativa, que deve ser cuidada. (Figura 9).



Figura 10. Já sentiu dificuldade de comunicar com gestor?

O gestor é considerado como líder do público interno, exemplo para seus liderados, é também considerado mediador. Sendo assim se torna indispensável seu entendimento e prática da gestão de uma comunicação interna eficiente e estratégica e ainda fazer bom aproveitamento das ferramentas que ela oferece.

Brum (2010, p.123), destaca que “empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação interna aconteça de forma sistêmica não apenas no que se refere a canais, instrumentos e ações, mas principalmente através das lideranças”. A autora relata ainda que em sua vivência profissional pode observar que os líderes que possuem habilidades comunicativas, naturalmente são mais respeitados.

Pimenta (2002, p.133) apud Corrado (1994), ressalta que:

[...] É necessário, primeiramente, reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança. Segundo ele, para ser líder é necessário ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com sucesso. PIMENTA (2002, p.133) apud CORRADO (1994).

Percebe-se que 90% dos questionados afirmam que até este momento não sentiu dificuldade de comunicar com seu gestor, outros 10% afirmam que já sentiram essa dificuldade. Os resultados de uma pesquisa são importantes para uma organização, assim como as discussões a respeito dos resultados. Dessa forma, podem-se programar ações e executá-las com melhor assertividade. (Figura 10).

3.1 Resultados e Discussões

A pesquisa ofereceu dados, que após analisados, apresentaram resultados que proporcionam melhor conhecimento do público interno e da comunicação interna nas duas instituições públicas. Assim, a pesquisa oferece o conhecimento de dimensões, às vezes poucas conhecidas.

Para Curvello (2012, p. 21) apud Etizioni (1980, p.70 e Fleury, 1989, p.24).

A pesquisa no âmbito das organizações tem ampliado seu campo de análise, com a intenção de incluir elementos formais e informais e sua articulação; os grupos informais e suas relações internas e externas à organização; as mediações sociais e materiais; a ideologia e o universo simbólico; e, também, a compreensão de que os conflitos e contradições são inerentes à vida organizacional. Nesse contexto, ganha força a pesquisa da comunicação praticada na organização, pois se constitui num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico. (CURVELLO, 2012, p.21) apud (ETIZIONI, 1980, p.70 e FLEURY, 1989, p.24).

Objetivou-se com as questões um e dois, apresentadas no questionário, o conhecimento dos perfis, como a função exercida e o tempo de serviço público dos servidores. Dessa forma, percebe-se que as funções são variadas e o servidor tem entre dois e mais de dez anos de trabalho, são perfis que devem ser considerados na elaboração de ações voltadas a comunicação interna.

Os resultados da percepção dos servidores a respeito da comunicação interna foi a mais relevante para a pesquisa, pois foram apresentadas duas definições

simplificadas sobre a comunicação interna, de forma que pudesse ser interpretada conforme o proposto pelo estudo, das quais somados foi a opção de 100% dos respondentes. Nenhum questionado optou pela terceira questão, que são apenas as informações repassadas aos servidores.

A informação é uma ferramenta essencial na comunicação interna, mas não se resume em comunicação interna. Brum (2010, p.100), relata que: “a informação é o produto da comunicação interna e o “objeto de valor” que se estabelece na relação empresa/empregado.”

Destaca Chiavenato, (2009b, p.147):

A informação: é um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo. O conceito de informação, tanto do ponto de vista popular, como do ponto de vista científico, envolve um processo de redução de incerteza; (CHIAVENATO, 2009b, p.147).

A comunicação interna deve usar a informação, não simplesmente transmiti-la, ou usá-la inadequadamente. Ressalta Brum, (2010, p.68): “tudo que é divulgado em excesso pode perder a importância antes que a empresa perceba.”

As questões número quatro e cinco, referem-se aos canais de comunicação usados pela instituição para transmitir informações, e ainda quais canais de comunicação o servidor tem preferência. Sabe-se que o tamanho da instituição vai estabelecer a escolha dos melhores canais que se adequam a ela, como também o que se espera ao usar o canal, bem como o público.

Segundo Torquato, (2010, p.43): “são visíveis e apreciáveis as diferenças técnicas entre os canais de comunicação.” O autor afirma que uma questão de relevância é: “que interferem na eficácia da comunicação das fontes, aparecem os canais [...]”

Os questionados optaram por mais de uma alternativa, por se tratar de uma ferramenta que se apresenta de várias formas.

O destaque em relação ao mais usado, como também o mais preferido, está às reuniões e conversas. Neste contexto ressalta Pimenta, (2010, p.164): as reuniões tem um caráter aglutinador – juntar pessoas, representantes de vários setores, departamentos e, também, legitimador – a decisão é tomada diante e com a participação dos interessados.

Na sequência dos canais mais usados, também os preferidos vem: mural e quadro de avisos, intranet e e-mail, redes sociais. Segue também sem escolha boletins e jornal interno, por fim outros.

Para Brum (2010, p.59): “processos de comunicação interna são imprescindíveis para alicerçar esforços acelerados e contínuos de mudanças.” A comunicação interna representa grande importância na organização, e todos os questionados acreditam que é importante ter uma boa comunicação interna no órgão. Essa questão representa a credibilidade da comunicação interna perante o servidor.

O servidor foi questionado como se sente quando a comunicação interna é insatisfatória, pois 100% dos questionados afirmaram sentir mal quando esta comunicação interna é insatisfatória. Brum (2010), afirma que quando a empresa tem dificuldade de se comunicar com seus colaboradores e realizar uma comunicação interna os problemas surgem e ainda.

Brum (2010, p.136), ressalta que:

Mas do que isso, a dificuldade está no fato de não conseguir trabalhar

a comunicação como ação de tornar comum, compartilhando ideias e ideias com os empregados. Por praticar uma comunicação precária e equivocada, a empresa afasta-se cada vez mais do público interno que, por sua vez, vai deixando para trás o amor que nutria pela empresa, especialmente no início desse relacionamento. (BRUM, 2010, p.136).

Um dos objetivos proposto no estudo é conhecer o que pensa e sente o servidor em relação à comunicação interna. Dessa forma, destacar a importância de se fazer uma boa gestão da comunicação interna.

Em relação ao nível de satisfação do servidor com a comunicação interna, 30% afirmam que é ruim o que pode ser um bom indicador que precisa ser avaliado e cuidado. 50% afirmam que é bom, 20% afirma que é ótimo e nenhuma opção para péssima.

Para Brum (2010, p.142 e 143):

O julgamento feito pelo ser humano é determinado pela sua escala de valores e critérios de relevância, seus limites de racionalidade, seus objetivos pessoais, seus objetivos grupais, seu estilo de liderança, suas limitações etc. toda e qualquer resposta do público interno é uma variável constante, com a qual precisamos aprender a conviver. (BRUM, 2010, p.142 e 143).

A comunicação interna precisa ser trabalhada estrategicamente, de forma que se adéqua ao público, tanto nos níveis operacionais, tático e estratégico da organização.

Em relação à comunicação que os respondentes mantêm com colegas de outro departamento, 70% dos servidores afirma ser boa, e 30% afirmam que às vezes. Assim, percebe-se que é necessário que tenha ações de comunicação interna para integrar os servidores.

Brum (2010, p.174), afirma que: os canais de integração são aqueles que permitem a convivência e a troca de experiência entre as pessoas, áreas e unidades. Já os canais interativos são aqueles que permitem a comunicação de mão dupla [...]. A comunicação pode e deve integrar e interagir com os colaboradores.

Por fim os questionados responderam se já sentiram dificuldade em comunicar com seu gestor. 90% afirmam que não e 10% afirmam que sim. Para Brum (2010, p.122): mais do que um canal, o líder é a empresa. Ele representa a empresa, especialmente para as pessoas da base.

Segundo Pimenta (2002, p.134): “o cuidado com a comunicação no exercício da liderança é que vai permitir ao administrador conhecer a visão e os valores dos funcionários e articulá-los com os seus”. Para a autora, tanto avaliação formal quanto a informal são importantes, mas a formal que vai ser a norteadora para a melhor eficácia da avaliação.

Um dos objetivos principais desse estudo é apresentar a importância que a comunicação interna representa dentro de uma instituição pública, bem como os servidores entendem essa comunicação e são afetados, de forma positiva ou negativa, por uma comunicação interna bem gerida ou mal gerida.

CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos, conclui-se com este estudo. Trata-se de um instrumento integrador, agregador, direcionador. Pois exerce múltiplas funções na instituição. Considerando que o estudo ocorre em duas instituições de ensino, e diante dos resultados. Conclui-se que o público interno tem um moderado

conhecimento sobre a comunicação interna, assim como a percepção dessa comunicação é positivo.

Pode-se concluir que, três aspectos precisam de atenção e cuidado. As reuniões e conversas tem um significado de valorização para os servidores. Além disso, a comunicação interna, interfere no comportamento, assim como no seu rendimento e bem estar social dentro da instituição, podendo interferir até mesmo na sua vida externa. Pelo o observado no questionário, a comunicação entre os colegas de departamentos diferentes, mostra possuir algumas barreiras, como também um valor menor do qual representa, em um ambiente organizacional.

Dessa forma, o estudo apresenta ações que se fazem necessárias para o desenvolvimento da comunicação interna, em benefício de resultados sistêmicos nas instituições. Assim, se torna necessário que a comunicação interna seja reconhecida em sua importância dentro das instituições, e que seja planejada dentro de suas variáveis: instituição, público, meios, métodos, pesquisas, objetivo, redes formais e informais, sentimentos e conhecimentos.

A instituição precisa ouvir o servidor, saber sobre o clima que permeia na organização, assim se colocará mais próximo do colaborador. Torquato (2010, p.66), afirma que a pesquisa de clima: [...] “é uma espécie de mapa do segredo da empresa.” [...] “Bem realizada, aferindo a realidade” mostra “onde estão os gargalos, os tumores, as doenças ao corpo organizacional. [...]”

Torquato (2010, p.68), afirma que a: comunicação é um sistema-meio, não é um fim em si mesma. [...]. Portanto, é um trabalho que deve ser cíclico e contínuo. Estudos como estes contribuem para melhorias e tomadas de decisões nas organizações públicas.

REFERÊNCIAS:

AMORA, Antônio Soares, Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa. 19 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALMEIDA, F. T. Os processos de comunicação interna das organizações no contexto das tecnologias da comunicação digital: Reflexões a partir das práticas de interatividade da geração y, 2013. Disponível em <http://scholar.google.com.br/> Acessado em 17 Set. 2014.

BRUM, Analisa de Medeiros. Face a Face com o Endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas á estratégia da empresa, São Paulo: Integre Editora, 2010.

BARROS, Aidil Jesus de Silveira. Fundamentos de metodologia científica, Neide Aparecida de Souza Lehfeld – 3. Ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2008.

_____, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009a

_____, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2009b

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação Interna e cultura organizacional. Brasília,

2012: Casa das Musas.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4.ed. rev.atual. São Paulo: Summus, 2003.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. 2001. Disponível em <http://scholar.google.com.br/> Acessado em 21 Set. 2014.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores. 3 ed. Campinas, São Paulo: Alínea, 2002.

SANTOS, Junior Renato Nogueira dos. Aprendendo a ensinar: uma introdução aos fundamentos filosóficos da educação. (Livro eletrônico) – Curitiba: InterSaberes, 2013.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Cengage Learning, 2010.