



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGeT
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Optimização de Recursos e Desenvolvimento



ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL EM BOA VISTA-RR

Maria Elizonete P. de Araújo
elizoneteadm@outlook.com
FEA

Victória Corrêa Fortes
vcfortes@gmail.com
FEA

Resumo: A comunicação social pode ser definida como o estudo das causas, funcionamentos e consequências da relação entre a sociedade e os meios de comunicação de massa, cuja função é informar, entreter e persuadir as pessoas por meio de informações. Dentro da comunicação social temos a comunicação interna que é fundamental para o bom desenvolvimento da organização, pois é esta que permite a circulação da informação e conhecimento em sua forma vertical e horizontal, relevando assim a importância de conhecer os meios de comunicação utilizados na organização no setor pesquisado. Mediante isto, o tema deste artigo aborda sobre a eficácia do funcionamento da comunicação interna e sua importância dentro de uma instituição pública federal no Estado de Roraima, que tem por objetivo analisar que canais e estratégias de comunicação interna contribuem para eficácia do processo informacional. A metodologia utilizada para essa pesquisa dispôs de uma abordagem quantitativa e qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva e bibliográfica e também estudo de caso. Na coleta e análise dos resultados observou-se que alguns dos mecanismos utilizados pelos servidores, como por exemplo, a intranet se mostra como uma facilitadora na obtenção das informações dentro do setor, mas que segundo os respondentes, precisa ser atualizada e ter melhor velocidade no que diz respeito ao sistema operante. Mediante ao que foi apresentado nesta pesquisa e, posteriormente, da análise dos resultados, pode-se concluir que a comunicação interna no setor público é de grande importância para se obter uma comunicação eficaz e que para isso os mecanismos utilizados dentro do setor, supram as necessidades e demandas dos mesmos.

Palavras Chave: Comunicação - Comunicação Interna - Canais de Comunicação -

1. INTRODUÇÃO

A comunicação social pode ser definida como o estudo das causas, funcionamentos e consequências da relação entre a sociedade e os meios de comunicação de massa, cuja função é informar, entreter e persuadir as pessoas por meio de informações.

Dentro do campo da comunicação, destaca-se a comunicação organizacional, termo este, que surgiu na década de 1990, com um enfoque menos instrumental e com mais complexibilidade na informação e nos processos comunicacionais das organizações, passando a ser encarada como um processo que leva à realização de potenciais estratégicos e à ampliação e integração de estruturas organizacionais, com o intuito de envolver todos que participam desse processo.

A comunicação interna dentro do setor público segundo (TERCIOTTI *apud* KUNSCH, 2003), ajuda a fazer a interação entre serviço público e sociedade, isto é, não se pode trabalhar a comunicação interna desvinculada da realidade, nem muito menos reduzi-la a mídias e fluxos.

Para objeto deste estudo foi escolhido Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) agência Boa Vista – Roraima, no qual há um considerável número efetivo de pessoas que nela trabalham e que apresenta uma série de problemas de ordem comunicacional, e estes tem gerado, de acordo com levantamentos já feitos, uma cadeia de transtornos e até mesmo falhas na execução dos trabalhos.

Baseando-se nestas descrições, pretende-se responder a seguinte questão: que canais e estratégias de comunicação interna contribuiriam para eficácia do processo informacional de uma instituição pública federal no Estado de Roraima?

Para responder a seguinte questionamento elencou-se como objetivo geral, analisar as políticas de comunicação interna implantada e como objetivos específicos analisar a eficácia das comunicações internas formais na visão dos servidores, como também, identificar os canais e estratégias propostas pela literatura que poderiam se adequar à realidade do ambiente investigado e analisar a forma como os servidores se comunicam na rede informal de comunicação.

Portanto, essa abordagem levantada neste presente artigo vem diagnosticar e beneficiar os servidores e gestores dessa instituição, contribuindo para melhoria da comunicação organizacional da mesma, por meio de um enriquecimento teórico e na prática acadêmica/profissional, levantando indagações que poderão ser exploradas em estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma necessidade básica do ser humano. Saber comunicar é uma arte que envolve dois momentos: a forma de expressão e o entendimento entre as partes e que só acontece quando a pessoa à qual nos dirigimos percebe o que desejamos comunicar, prestar atenção no que estamos falando e manifesta pela mudança de atitude que compreendeu o que lhe foi dito. (FRANÇA, 2007).

Para Clegg (2011), a comunicação pode ser definida como uma troca de ideias e emoções, mensagens relatos e informações, das quais se utiliza diferentes meios, como por exemplo, a escrita, a fala, sinais objetos ou ações, sendo intencional, como uma carta bem redigida, ou de forma aleatória, isto é, sem intenção. O que esclarece que a comunicação requer não só uma boa capacidade para traduzir o pensamento nas palavras corretas, mas também a

capacidade de saber ouvir: de decodificar a mensagem corretamente, prestando atenção e colocando-se no ponto de vista do emissor.

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais e que na maioria dos casos se faz necessário a presença de ambos, envolve um fluxo de mão dupla um emissor (o que transmite) e um receptor (o que recebe e codifica a mensagem) e que responde a esta de forma imediata ou em certo tempo, sendo que a mensagem pode ser transmitida na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível (LACOMBE, 2008).

2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação pode ser voltada para diversos ramos dentro do processo que a envolve, como por exemplo, a comunicação organizacional que surgiu porque as empresas contemporâneas deixaram de se dedicar apenas à produção de bens duráveis e passaram a expandir suas atividades para os mais diversos setores (TERCIOTTI, 2010).

Nas organizações, a comunicação atende a quatro importantes funções, a saber: controle, motivação, expressão, emocional e informação. Portanto, a comunicação tem por objetivo controlar os comportamentos dos membros do grupo, envolvendo aspectos de autoridade e poder; gerar motivação, ao deixar claro o que deve ser feito e qual deve ser o desempenho de cada um, constituindo um reforço ao comportamento esperado; permitir a expressão emocional dos sentimentos, facilitando a demonstração de satisfação ou frustração por parte dos indivíduos; fornecer informações para a criação de alternativas de solução de problemas ou para servir de base à tomada de decisão (TERCIOTTI, 2010).

Datt (2010), descreve a comunicação organizacional como um todo, e que esta dentro de uma companhia, fluem em três direções: para baixo, para cima e horizontalmente, que será detalhado mais adiante.

Maximiano (2008), sobre isso complementa que a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal, sendo que as pessoas que compõe uma organização se comunicam eficazmente e que os processos de comunicação tendem também a ser eficaz, desde que os administradores mantenham em circulação as três direções já citadas do processo de comunicação.

2.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

Na comunicação voltada para a organização faz-se necessário entender o funcionamento da comunicação interna e seus recursos para que esta se desenvolva.

Logo, a comunicação interna diz respeito à interação verbal (oral e escrita) e não verbal entre dois ou mais participantes do processo de comunicação e tem como função trazer consenso e facilitar a aceitação dos valores de organização, contribuindo para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TERCIOTTI, 2010 apud TORQUATO, 2010).

É esta comunicação a responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados do mesmo nível de subordinação.

Evangelista (2012), conclui que este tipo de comunicação é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização, transmitindo suas informações da forma mais clara possível para todos os níveis da empresa.

2.4. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E SEUS CANAIS

O processo de comunicação que são os passos entre uma fonte e um receptor que resultam na transferência e compreensão dentro de um significado no âmbito da comunicação interna possui as seguintes partes: o emissor, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, o ruído, o feedback, sendo que será destacado os canais de comunicação que é o foco desta pesquisa, uma vez que já conceituou-se e relatou-se a importância dos demais dentro desse processo.

Robbins et al. (2010), definem o papel do canal dentro da comunicação como o meio pela qual a mensagem viaja, que selecionado pelo emissor, determina se vai utilizar um canal formal ou informal.

O mesmo autor define esses canais como aquele estabelecido pela organização que transmitem mensagens referentes às atividades relacionadas com o trabalho e de seus membros (canal formal) e aqueles criados espontaneamente que surgem como resposta às escolhas individuais (canal informal).

Kwasnicka (2011), diz que os canais de comunicação formal são utilizados pelos líderes administrativos e que o sistema global (objetivos) que a envolve é comunicado pela hierarquia organizacional (de cima para baixo) e a informação comunicada para cima. A autora descreve ainda, que dentro dessa rede formal de comunicação existe a rede da cadeia de comando, cuja aquela que corresponde à estrutura formal da organização. Alerta ainda, que essa comunicação deve ser controlada para que o trabalho possa ser regulado e a unidade de comando preservada e que esta forneça eficiência na comunicação.

Robbins (2010), em sua pesquisa diz que este canal informal, que denomina como rede de rumores, tem uma porcentagem bem significativa entre os funcionários que dela fazem uso, pois estes sabem primeiro das notícias por meio dessa rede e afirmam que esta tem efeitos importantes sobre a decisão de quem procura emprego para decidir se quer ou não fazer parte de uma organização.

Robbins (2010), diz que a comunicação informal pode ser prejudicial, pois boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade da empresa e que reuniões com os subordinados para discutir o boato é a melhor forma de evitar que os tais comprometam a imagem dos funcionários da organização.

Quanto à comunicação horizontal Robbins (2010), diz que esta se trata de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional. Segundo Kwasnicka (2011), esta comunicação facilita o fluxo mais livre, a troca de mensagem e a comunicação entre membros da organização e adverte que isso não se compara com o significado da comunicação ascendente e descendente.

Os canais de comunicação requerem meios para que a mensagem seja transmitida, sobre isso, Datt (2010), cita alguns deles, como por exemplo, os boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadro de avisos tradicionais e informativos mais elevados.

Datt (2010), menciona que os gerentes podem escolher entre muitos canais pelos quais podem se comunicar com seus gerentes ou subordinados e dá exemplos como, discutir o problema cara a cara, dar um telefonema, usar mensagem instantânea, enviar um e-mail, escrever um memorando, uma carta ou colocar um item em um newsletter, de acordo com a natureza da mensagem.

Robbins (2010), descreve ainda que uma das vantagens desse tipo de comunicação é a rapidez com que a mensagem e a resposta desta são transmitidas, pois esta em casos de dúvidas

pode ser corrigida para melhor compreensão do receptor. Robbins (2010), cita como desvantagem na comunicação oral é quando esta tem que ser transmitida para várias pessoas, pois quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de haver distorções potenciais.

Quanto à comunicação escrita, segundo Maximiano (2008), afirma que a competência na comunicação oral não significa, automaticamente, competência na comunicação escrita, pois esta é muito mais complexa que a oral, porque envolve um segundo sistema de codificação, além da fala e que nas organizações possui um papel muito importante, pois como em toda organização, há necessidade de documentação. O autor adverte ainda que a comunicação escrita requer um alto nível de competência dos gerentes e de todas as pessoas que nela trabalham.

Sobre isso, Datt (2010), complementa que nem toda comunicação do gerente é feita cara a cara ou mesmo verbalmente e que estes têm que se comunicar por escrito via memorandos, relatórios ou e-mails diários, sendo que o memorando é o principal meio pelo qual as organizações se comunicam. O autor cita evidências que as habilidades de escrita dos subordinados e gerentes são, em geral, terríveis e é taxativo em dizer que a boa escrita também é importante.

Lacombe (2008), diz que uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele deseja e para que haja eficácia na comunicação, Maximiano (2008), descreve que a codificação é a escolha de uma forma apropriada para transmitir as mensagens e que algumas são eficazes e outras não.

Portanto, Kwasnicka (2011), diz que a importância dos canais de comunicação é significativa em relação à liderança porque, sem os canais adequados, as mensagens de comunicação não podem ser transmitidas aos níveis necessários e complementa dizendo que os canais diferentes de comunicação possuem qualidades diferentes, e as desvantagens e os tipos de redes usadas (os canais utilizados) terão um apoio na precisão e efetividade da comunicação em seu uso pelo líder.

2.5. A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR PÚBLICO

A comunicação interna no setor público não difere muito da organização do setor privado. Sobre essa comparação Curvello (2008), diz que ambas impõem aos seus gestores a necessidade de controle dos processos produtivos, cada vez mais cobrados por agentes externos, como também de manter a necessidade de cuidar da integração e da motivação de suas equipes, na busca da criação de um clima favorável ao trabalho e à prestação de serviços à sociedade.

Para o autor a questão de o setor público estar em constante rotatividade devido aos cargos temporários, prejudica a comunicação interna dentro do setor de trabalho, porque segundo ele nessas novas estruturas só há lugar para um indivíduo orientado para o curto prazo, pressionado por uma cultura da capacitação permanente, focada mais nas capacidades potenciais do que nas habilidades reais, desconectado da experiência e do passado.

Para Curvello (2008), a superação dos desafios de integração e de motivação nas equipes de trabalho do setor público torna-se mais difícil na medida em que compreendemos melhor a composição dessa força de trabalho.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA.

Este estudo tem como delineamento a pesquisa descritiva, de método qualitativo e acoleta e análise de dados quantitativos, com tratamento estatístico. Em suma, este modelo de pesquisa científica foi considerado o mais adequado para ser utilizado neste estudo, pois foram

froam coletados dados primários, de forma quantitativa com o intuito de avaliar a inteligência competitiva da organização.

Para complementar Gil (2010), descreve que o princípio da pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões nelas baseadas representam um número menor na análise.

O método quantitativo é empregado no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, de opiniões, de administração, representando em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando com isso distorções de análises e interpretações (Oliveira, 2004).

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em suma, este modelo de pesquisa científica foi considerado o mais adequado para ser utilizado neste estudo, pois foram coletados dados primários, de forma quantitativa, com o intuito de avaliar a inteligência competitiva da organização.

Oliveira (2004), diz que o método quantitativo é empregado no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, de opiniões, de administração, representado, em linhas gerais, uma forma de garantir e precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

Assim, esse estudo constituiu-se de livros de autores clássicos e de novos autores de marketing, comunicação interna e Endomarketing, com busca ao tema, que permitiram a fundamentação conceitual e teórica, respondendo aos objetivos específicos.

O presente artigo dispôs de uma pesquisa de campo, na qual foi realizada a coleta de informações para responder a problemática do mesmo e também fez uso da pesquisa bibliográfica para fazer comparações e fundamentações do mesmo.

Barros (2007), diz que a pesquisa de campo tem um papel observador e explorador, coletando diretamente os dados no local em que se deram e surgiram os fenômenos e Lakatos (2010), complementa que esta pesquisa tem como objetivo conseguir informações ou conhecimentos a cerca de um problema, para o qual se procura uma resposta.

A pesquisa bibliográfica Gil (2010), descreve é aquela elaborada por um material já publicado, fazendo uso de material impresso, como livros, jornais, revistas, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Outra modalidade escolhida para executar a pesquisa desse artigo é o estudo de caso, que segundo Gil (2010), consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Sobre essa modalidade Barros (2007), diz que esta está voltada à coleta de dados e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões, intervenções sobre o objeto escolhido para investigação.

Na construção desse artigo utilizou para a coleta de dados um questionário contendo vinte e uma questões que responderam as perguntas condicentes ao tema proposto.

Barros (2007), orienta que o pesquisador deve se preocupar em elaborar o seu instrumento de investigação, determinando o tamanho, conteúdo, organização e clareza de apresentação das questões, como o intuito de estimular o informante responder.

O referente artigo teve como universo, população e amostragem os servidores do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) agência Boa Vista-RR, com sede na Avenida Glaycon de Paiva, s/n, Centro.

Quanto ao universo, população e amostragem da pesquisa Lakatos (2010, p. 206), define que:

O universo como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Delimitar o universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, ou seja, o todo. A População representa o fragmento do universo que será pesquisado e a amostra corresponde ao percentual (10% da população/universo são considerados relevantes para análises científicas) que será minuciosamente investigado.

A pesquisa teve como amostra cinquenta por cento do total do quadro efetivo da agencia, que conta atualmente com cento e nove servidores. Para este artigo foi utilizado como coleta de dados um questionário contendo vinte e uma questões, abertas e de múltipla escolha, onde os servidores puderam responder as perguntas condicentes ao tema proposto e uma entrevista focalizada.

Após o levantamento dos dados foram gerados gráficos que demonstraram o perfil dos servidores respondentes, no qual foi observado que 58% pertencem ao sexo feminino e 42% do sexo masculino, com faixa etária predominante entre 46 a 55 anos (42%), sendo que 53% dos entrevistados possuem mais de vinte anos de serviço (53%).

Sobre isso Barros (2007) diz que nessa fase de coleta de dados o pesquisador faz um registro dos dados obtidos para depois passar ao processo de classificação e categorização. Diz ainda que é nesse momento que os dados são examinados e se transformam em elementos importantes para a comprovação ou não das hipóteses, mas que para este artigo foi para saber se os objetivos foram ou não alcançados ou respondidos.

A seguir será descrito e demonstrado, os gráficos e resultados das demais questões abordadas na pesquisa.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. ANÁLISE DAS POLÍTICAS INTERNAS IMPLANTADAS

A comunicação interna é fundamental para o bom desenvolvimento da organização, pois é esta que permite a circulação da informação e conhecimento em sua forma vertical e horizontal.

Sobre isso Matos (2009), diz que a comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comum mensagens destinadas a motivar, estimular, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.

Para tanto é necessário conhecer os meios utilizados na organização no setor pesquisado, para assim entendermos sua importância. A pesquisa mostrou que os meios de

comunicação utilizados na amostragem são os murais (14%), memorando (14%), boletins e intranet (12%), telefone e vídeo conferência (10%), ofício e reuniões (7%) e whatsapp (5%).

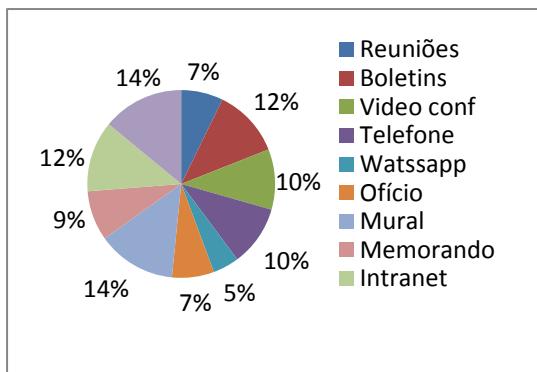


Gráfico 01 - Meios de Comunicação

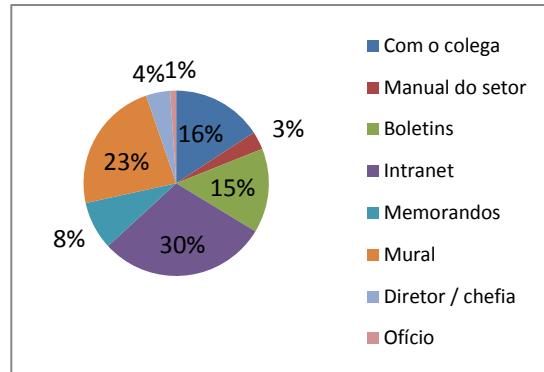


Gráfico 02 - Informações da Organização

Nota-se que os canais mais utilizados para o repasse de comunicação entre setores são o e-mail, memorando, a intranet e os boletins, sendo que no gráfico 02 podemos observar que o meio mais procurado para se obter as informações desejadas da organização é a intranet (30%).

Sobre a preferência dos servidores de utilizar este canal, segundo eles, se deve ao fato de este ter mais funcionalidade e seu acesso ser simples para obtenção das informações. Com relação à atualização deste portal, os respondentes informaram que este meio nem sempre está atualizado o que reflete na seguridade na tomada de decisões.

4.2. ANÁLISE DA EFICÁCIA DAS COMUNICAÇÕES INTERNAS FORMAIS NA VISÃO DOS SERVIDORES

A comunicação eficaz pode ser entendida como aquela que transforma e muda a atitude das pessoas, mas se esta apenas mudou a ideia e não a atitude dos indivíduos, logo, a comunicação não foi eficaz, e no que diz respeito ao funcionamento do setor, em que comunicação implica uma transferência de significados entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisa ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo (TERCIOTTI, 2010 *apud* KUNSCH, 2003).

Sobre isso 57% (gráf. 03) dos respondentes disseram que a forma de comunicação interna existente na organização não se mostra suficiente para fazer circular a informação entre os setores.

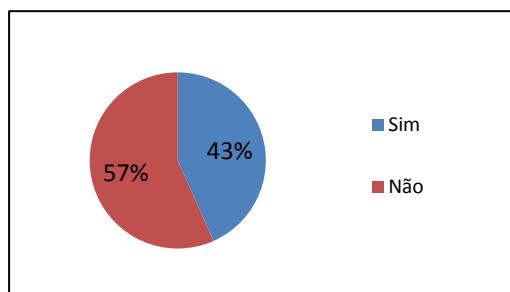


Gráfico 03 - Suficiência da comunicação

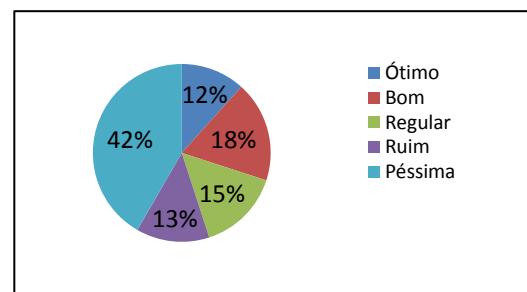


Gráfico 04 – Repasse de informação

Pelo o que foi observado os meios de comunicação são eficazes, porém os servidores não desenvolvem uma comunicação verbal adequada entre si e não utilizam os canais da maneira como deve ser o que justifica o problema abordado pela pesquisa, na qual se relata como empecilho para se alcançar a eficácia na comunicação à falta de motivação e criatividade na transmissão da informação.

O gráfico 04 mostra que 42% dos respondentes classificaram como péssima o repasse das informações dentro da organização.

Com relação à eficácia dos meios de comunicação utilizados na organização, nos quais já firam citados no gráfico 01 e no questionário em apêndice, os que mais se destacaram como melhor e pior foram a Intranet e as reuniões respectivamente como mostram os gráficos 05 e 06.

As reuniões segundo relatos dos entrevistados nas perguntas abertas em apêndice relatam que o problema das mesmas é a falta de foco, desrespeito dos próprios servidores com os assuntos abordados, abordagem de assuntos não correspondentes aos objetivos da reunião proposta e demais empecilhos.

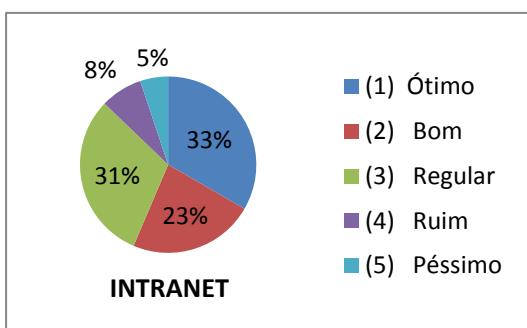


Gráfico 05 – Eficácia no meio de comun.

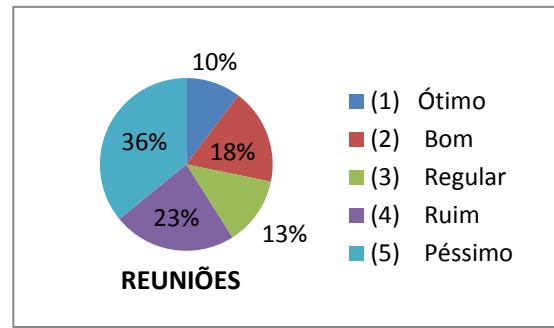


Gráfico 06 – Eficácia no meio de comun

O gráfico 07 mostra o percentual de como os respondentes classificam a comunicação interna dentro da organização hoje, 42% dos entrevistados classificaram como regular e 29% como bom.

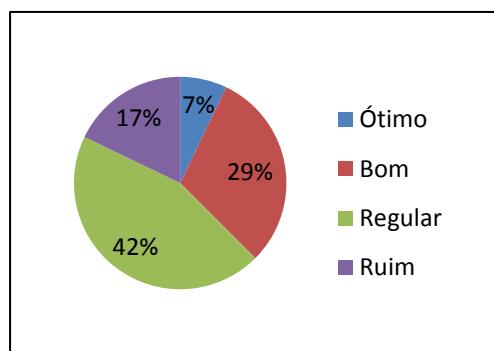


Gráfico 07 – Comunicação interna atualmente

4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS CANAIS E ESTRATÉGIAS QUE PODERIAM SE ADEQUAR A REALIDADE DO AMBIENTE INVESTIGADO

Para o alcance deste objetivo na pesquisa utilizou-se uma pergunta aberta, onde os servidores puderam opinar sobre os meios de comunicação utilizados que segue em apêndice.

As respostas obtidas pelos entrevistados foram que seria de grande importância utilizar fóruns e reuniões mensais de melhor qualidade com todos os servidores, criação de um informativo on-line local e até mesmo a utilização de redes sociais para melhor interação na equipe, pois acreditam que isso melhoraria ainda mais a comunicação e as relações entre eles.

Mediante ao exposto observamos que isso nos remete a função do processo de comunicação que segundo Robbins (2010) menciona que a comunicação facilita a motivação, pois para muitos funcionários, o seu grupo de trabalho é uma fonte primária de interação social e que esta comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou satisfação, facilitando a tomada de decisões.

Tendo em vista isto, levar em consideração e análise essas sugestões dadas pelos servidores melhoraria o processo comunicacional dentro da organização.

4.4 ANÁLISES DA FORMA DE COMO OS SERVIDORES SE COMUNICAM NA REDE INFORMAL DE COMUNICAÇÃO.

A comunicação informal também é importante no processo de comunicação organizacional, pois os servidores acreditam que estas melhor decodificam a comunicação formal.

Sobre isso, Robbins (2010) descreve três principais características que definem esse canal: a primeira é que este não pode ser controlado pela direção da empresa; a segunda é que esta é tida pela maioria dos funcionários como o mais confiável e fidedigno do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização; e a terceira é que este é amplamente utilizado para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

Sobre como os respondentes classificam o relacionamento entre colaboradores dentro da organização 38% (gráf.08) declaram ter um bom relacionamento com os colaboradores e 37% (gráf.09) declaram como regular o nível de comunicação dos superiores para seus subordinados.

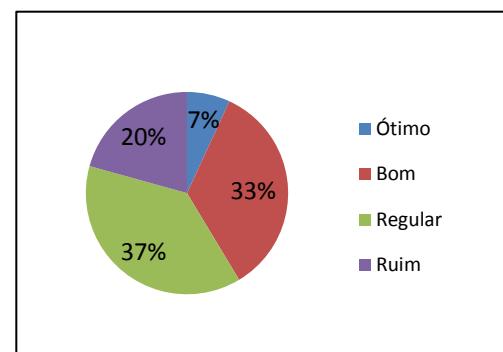
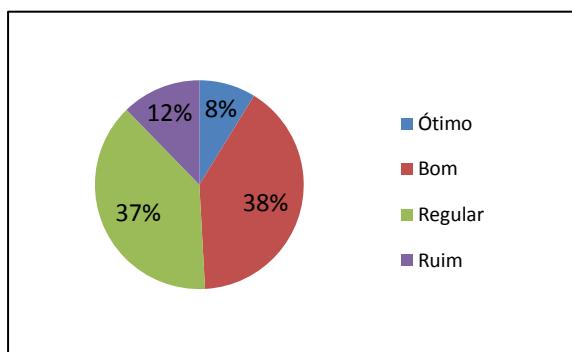


Gráfico 08 – Relacionamento entre servidores Gráfico 09 – Comunicação Descendente

Dentro desse universo comunicativo com relação à comunicação interna no setor público, a oralidade e a escrita são indispensáveis. Sobre isso Robbins (2010), diz que o principal meio de transmitir mensagens é a comunicação oral e dar exemplos desta, como palestras, debates formais entre duas ou mais pessoas, a rede informal, dentre outras.

Mediante a isto, pode ser que esta vertente seja um meio de mudança com relação ao relacionamento dos superiores com seus subordinados.

4.5. ANÁLISE DOS MECANISMOS UTILIZADOS PELO AMBIENTE EM ESTUDO PARA A RETROALIMENTAÇÃO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Nas perguntas abertas em apêndice foi questionado sobre a opinião dos respondentes sobre a necessidade de haver mudança ou melhorias nos meios de comunicação utilizados pela organização, para que haja um melhor *feedback* no setor interno.

Dentre as respostas obtidas 57% declaram que deve haver melhorias no processo de comunicação como um todo, 30% afirmam que deve mudar e apenas 13% dizem que está bom assim o que podemos observar no gráfico 10.

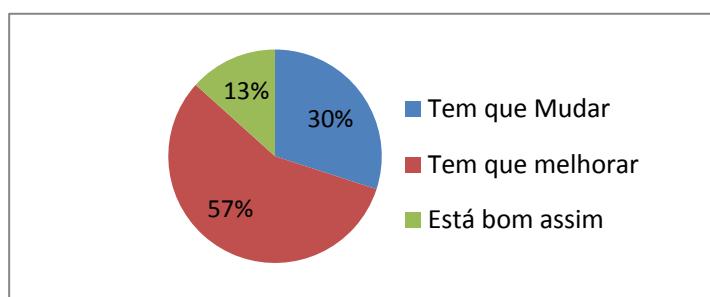


Gráfico 10 - Sobre melhorias ou mudanças

As respostas obtidas nas perguntas abertas sobre as opiniões dos respondentes foram que deve haver uma melhoria na conexão com a internet, no servidor local, que as reuniões sejam objetivas sem desvio do foco, atualização do sistema (com relação à intranet), que a comunicação interna tem que se mais abrangente, no sentido de divulgar as ações da organização em outros meios, que o repasse dos assuntos tratados nas reuniões seja transmitido de maneira mais detalhada, melhoria na comunicação entre gestores e subordinados, capacitação dos servidores, devido as constantes mudanças na legislação e controle na comunicação informal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao que foi apresentado nesta pesquisa e, posteriormente, da análise dos resultados, pode-se concluir que a comunicação interna no setor público é de grande importância para se obter uma comunicação eficaz e que para isso os mecanismos utilizados dentro do setor, supram as necessidades e demandas do mesmo.

Observou-se que alguns dos mecanismos utilizados pelos servidores, como por exemplo, a intranet se mostra como uma facilitadora na obtenção das informações dentro do setor, mas que segundo os respondentes, precisa ser atualizada e ter melhor velocidade no que diz respeito ao sistema operante. Visto isso, seria de grande importância que a instituição investisse na capacitação seus servidores para melhor utilizar esse mecanismo, bem como melhorá-lo.

Ressaltamos também que a instituição deve voltar sua atenção para os demais mecanismos existentes na organização, fazendo mudanças necessárias que supram as expectativas e necessidades dos servidores e melhor divulgação desses mecanismos e para se alcançar esses resultados entendemos que uma pessoa qualificada e sem desviar a sua função para essa área seja a resposta para os problemas e dificuldades que essa organização enfrenta.

Nota-se também que durante a coleta de dados os respondentes mostraram pouco interesse em responder as questões deixando algumas respostas vagas ou sem resposta, o que prejudicou em parte uma análise mais detalhada dos resultados obtidos. Acredita-se que isso se deve pelo receio de os respondentes serem prejudicados pelo seu gestor, o que demonstra que este não está capacitado a ouvir e procurar solucionar os problemas da comunicação descendente e interna como um todo.

Os servidores entrevistados também deram sugestões de outros canais que poderiam ser utilizados na organização, como por exemplo, os fóruns de discussão, reuniões mais participativas, criação de um informativo on-line local, dentre outros, pois eles acreditam que esses canais melhorariam consideravelmente a comunicação dentro desta.

Relatam ainda que melhorias devem ser feitas nos demais canais utilizados pela organização e que estes atenham a suprir as necessidades dos servidores para obter bons resultados. Deve-se levar em consideração que a comunicação verbal é demasiada importante dentro de qualquer setor e que esta, devido a sua dinamicidade se mostra mais eficaz no retorno de resposta e melhoria no rendimento, porém deve-se ter cuidado o número de pessoas envolvidas no processo de transmissão da informação, pois esta pode sofrer alterações no seu percurso ou destino final, isto é, entre o remetente e o destinatário.

É necessário ainda que outras pesquisas que envolva o clima organizacional dentro do serviço público sejam realizadas e que tenha em seus objetivos a conscientização sobre a importância de uma boa comunicação, pois esta irá beneficiar não somente os servidores dentro de suas funções, como também ao público externo (a população) que necessita de seus serviços.

6. REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.

CLEGG, Stewart. *et al.* **Administração e Organizações**. Tradução: (coord) Patrícia Lessa Flores de Cunha...[et al.]; revisão técnica: Alexandre Perúcia. Porto Alegre: Boockman, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. **A dimensão interna da comunicação pública**. Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

DATT. Richard L. **Administração – tradução da 2ª edição norte-americana**. 2010.

Disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=528> em 07.10.14 às 17h00min.

EVANGELISTA, Adriana et al. **Abordagem sobre comunicação interna da prefeitura de Extremoz**. RN 2012 (novembro) “Quipus” Revista Científica de comunicação, arte e educação.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIL. Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

KWASNICKA. Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.



LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos** / Maria Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7 ed. – 9. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. rev. e ampl. 2reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen *et al.* **Comportamento organizacional**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática**. Sandra Helena Terciotti, Isabel Macarenco. São Paulo: Saraiva, 2010.