



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LOUISE DE OLIVEIRA SOARES MORAES

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E AS BARREIRAS À
EFICÁCIA COMUNICATIVA: ESTUDO DE AGÊNCIAS DO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE) DO SERTÃO DA
PARAÍBA**

MOSSORÓ

2018

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M827p Moraes, Louise de Oliveira Soares.
O processo de comunicação interna e as barreiras à eficácia comunicativa: estudo de agências do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) do Sertão da Paraíba / Louise de Oliveira Soares Moraes. - 2018.
61 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de Administração, 2018.

1. Comunicação interna. 2. Comunicação no setor público. 3. Barreiras comunicativas. 4. Falhas na comunicação. I. Almeida, Prof. Dr. Carlos Alano Soares de, orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

LOUISE DE OLIVEIRA SOARES MORAES

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E AS BARREIRAS À
EFICÁCIA COMUNICATIVA: ESTUDO DE AGÊNCIAS DO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE) DO SERTÃO DA
PARAÍBA**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semiárido – UFRSA,
campus Mossoró para a obtenção do
título de Bacharel em administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alano
Soares de Almeida

MOSSORÓ

2018

LOUISE DE OLIVEIRA SOARES MORAES

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E AS BARREIRAS À
EFICÁCIA COMUNICATIVA: ESTUDO DE AGÊNCIAS DO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE) DO SERTÃO DA
PARAÍBA**

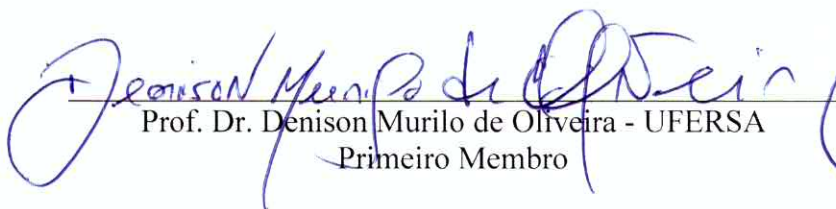
Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semiárido – UFERSA,
campus Mossoró para a obtenção do
título de Bacharel em administração.

APROVADA EM: 14 / 09 / 2018

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida - UFERSA
Presidente



Prof. Dr. Denison Murilo de Oliveira - UFERSA
Primeiro Membro



Prof. Me. Fabiano da Costa Dantas - UFERSA
Segundo Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe Silvana e as minhas tias Delma, Maria de Lourdes e Maria do Carmo, por serem minhas melhores amigas, por terem me educado e dado amor, apoio e incentivo nas horas mais difíceis.

Ao meu pai Marcos, por todo carinho, amor, educação e até por ter se restringido de muitas coisas em prol dos seus filhos. Apesar de todas as dificuldades, sempre me deu todo o apoio e está orgulhoso de mim por essa conquista.

Ao meu marido Carlos, por sempre me incentivar, acolher-me e ajudar quando mais preciso; por entender meus momentos de estresse e cansaço; por ser meu exemplo de garra, força e dedicação.

Ao meu irmão Lorrain e grande amigo Alexandre, que sempre estiveram ao meu lado, me fazendo rir nos momentos difíceis, dando força e carinho.

Aos professores Alano e Fabiano pelo incentivo, paciência, orientações e dicas preciosas, as quais me guiaram para conclusão meu trabalho. Sem eles, não teria conseguido.

Aos meus amigos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação.

RESUMO

Na atual Era marcada pelo valor da informação, a comunicação tem recebido destaque, sobretudo no ambiente organizacional. Comunicar de forma precisa pode ser determinante para garantir o bom funcionamento de uma empresa e para que as metas e resultados sejam alcançados com mais ou menos eficácia. No contexto da Administração Pública, embora os impasses comunicativos tenham natureza mais específica, decorrentes da estrutura burocrática, a transmissão de informações também assume papel determinante. Assim, buscando entender a influência do elemento comunicativo nesse âmbito, o presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de comunicação interna em um órgão público do Sertão paraibano. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: compreender como ocorre a comunicação interna nas agências do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) estudadas; identificar os meios de comunicação mais utilizados, analisar as relações interpessoais. Além disso, buscou-se identificar se os trabalhadores têm consciência da importância da importância da comunicação para alcance dos resultados e as barreiras/falhas existentes na comunicação interna. A amostra deste estudo foi composta de 20 funcionários, distribuídos entre as agências do IBGE localizadas em Sousa/PB e Pombal/PB, no Sertão paraibano. A pesquisa realizada se baseou nos métodos quantitativos e qualitativos, norteados pelas abordagens dos autores e teve caráter descritivo. Os resultados obtidos sugerem que os trabalhadores compreendem a importância da comunicação interna nas agências e aponta para uma relação positiva entre os níveis, mas fatores como a alta rotatividade dos contratados e dificuldade de emitir a opinião desfavorecem a disseminação de informações em um ambiente em que o diálogo é o principal canal comunicativo. Além disso, a comunicação ascendente também se destacou como ponto a ser trabalhado, pois embora conheçam algumas barreiras internas, os funcionários hesitam em dar sugestões para aperfeiçoamento do processo. A política de comunicação integrada do IBGE também se mostrou como forte potencial a ser desenvolvido.

Palavras-chave: Comunicação interna. Comunicação no setor público. Barreiras comunicativas. Falhas na comunicação.

ABSTRACT

In the current Era marked by the value of information, communication has received prominence, especially in the organizational environment. Communicating accurately can be instrumental in ensuring the smooth running of a business and for achieving goals and results more or less effectively. In the context of the Public Administration, although communicative impasses are more specific, resulting from the bureaucratic structure, the transmission of information also plays a determining role. Thus, trying to understand the influence of the communicative element in this scope, the present work had as objective to analyze the process of internal communication in a public organ of the Sertão paraibano. For this, the following specific objectives were defined: to understand how the internal communication occurs in the agencies of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) studied; identify the most used means of communication, analyze interpersonal relationships. In addition, we sought to identify if workers are aware of the importance of the importance of communication to achieve results and the barriers / failures in internal communication. The sample of this study was composed of 20 employees, distributed among the IBGE agencies located in Sousa / PB and Pombal / PB, in the Sertão region of Paraíba. The research was based on quantitative and qualitative methods, guided by the authors' approaches and had a descriptive character. The results suggest that workers understand the importance of internal communication in the agencies and points to a positive relationship between the levels, but factors such as the high turnover of contractors and the difficulty of expressing opinions do not favor the dissemination of information in an environment in which the dialogue is the main communication channel. In addition, bottom-up communication has also stood out as a point to be worked on, because although they know some internal barriers, employees are hesitant to give suggestions for improving the process. The IBGE's integrated communication policy also showed itself as a strong potential to be developed.

Keywords: Internal communication. Communication in the public sector. Communicative barriers. Communication failures.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico - 1 Orientação para realizar trabalho	37
Gráfico - 2 Forma de orientação recebida	38
Gráfico - 3 Canais de comunicação utilizados	39
Gráfico - 4 Comparativo entre o relacionamento e a comunicação dos trabalhadores ..	40
Gráfico - 5 Troca de informações entre superiores e subordinados	42
Gráfico - 6 Facilidade para expressar opinião	43
Gráfico - 7 Aceitação de críticas feitas por superiores.....	44
Gráfico - 8 Importância da comunicação para a missão institucional.....	45
Gráfico - 9 Falhas na comunicação	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Sexo dos entrevistados	34
Tabela 2- Faixa etária dos entrevistados	34
Tabela 3- Escolaridade dos entrevistados.....	35
Tabela 4 -Vínculo dos entrevistados	35
Tabela 5 - Tempo de trabalho dos entrevistados	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	10
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 O PROCESSO COMUNICATIVO ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA	15
2.2.1 Comunicação descendente.....	17
2.2.2 Comunicação ascendente.....	18
2.2.3 Comunicação horizontal	19
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E <i>ENDOMARKETING</i>	20
2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE QUALIDADE	22
2.5 COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
2.6 PERFIL DO ÓRGÃO PÚBLICO ANALISADO	27
2.6.1 Política de Comunicação Integrada	28
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 Critérios para seleção da unidade de pesquisas	31
3.2 População	32
3.3 Amostragem	32
3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	32
4 RESULTADOS	34
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	34
4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS	36
4.2.1 Transmissão de Informações	36
4.2.2 Comunicação Horizontal	39
4.2.3 Comunicação ascendente e descendente	41
4.3 MISSÃO INSTITUCIONAL	44
4.4 FALHAS/BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE.....	56

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, diante da evolução global dos meios de comunicação, as organizações são constantemente retiradas de sua zona de conforto e confrontadas a mudarem seus parâmetros, buscando o desenvolvimento de estratégias para superarem a competição por meio da introdução de novas metodologias tecnológicas. Nesse cenário, a comunicação e a gestão da informação dentro das organizações são metodologias que podem ser abordadas para um processo de mudança bem-sucedido.

A comunicação é reconhecida como um instrumento de sobrevivência e crescimento das empresas e sua aplicação impulsiona o desenvolvimento de outros instrumentos. Segundo Bahia (1995), a comunicação é um processo social básico que tem a informação como processo básico para sua formação. Através do processo comunicativo, o ser humano é capaz de trocar informações, fazer questionamentos e expressar sentimentos e pensamentos. Por isso, tal processo pode ser considerado um recurso essencial na interação e no desenvolvimento do convívio social, independentemente do meio em que o indivíduo esteja inserido.

Segundo Torquato (2015), a comunicação, assim como uma empresa, é um sistema aberto. Contudo, para tornar possível a eficácia desse sistema de transmissão e recepção de informações, alguns elementos se fazem imprescindíveis, são eles: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que podem ser considerados vitais no processo de comunicar. No âmbito empresarial, a comunicação pode ser entendida como um processo (composto por métodos, técnicas e recursos) pelo qual a empresa se dirige tanto aos seus funcionários, quanto aos seus consumidores, sendo, dessa maneira, um fator igualmente importante e determinante para a sobrevivência das organizações.

Entretanto, é importante salientar que, com as constantes adequações que as relações de trabalho vêm sofrendo, o processo de comunicação também tem sido aperfeiçoado no meio empresarial, seja a fim de facilitar a transmissão de uma mensagem, no intuito de alcançar resultados em um menor espaço de tempo ou para contribuir na resolução de conflitos. Nesse sentido, Torquato (2015) argumenta que as estratégias de comunicação empresarial, se redirecionam principalmente ao apaziguamento de tensões, dando ressonância a realidade atual e envolvem um leque que reúne atividades de relações públicas, imprensa, publicidade comercial e institucional, marketing social e os sistemas de informação.

Dada significância desse tema e tendo em vista a visibilidade que a comunicação empresarial vem ganhando nas últimas décadas, sobretudo nesta era marcada pelo valor da informação e do conhecimento, este trabalho direciona-se a melhor compreender a estrutura do processo comunicativo empresarial dando ênfase a comunicação interna em um órgão público, analisando as principais barreiras que afetam esse processo.

1.2 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

A comunicação interna é a ferramenta que possibilita, quando em consonância com as outras formas de comunicação empresarial, que uma organização dissemine seus valores e objetivos aos que elas integram (MATOS, 2009). Contudo, é necessário fazer uma análise para tentar compreender como ocorre o comprometimento e transmissão de valor em órgãos que geralmente não lidam de forma direta com lucro e resultados financeiros internos, mas com orçamento e verba destinados para seguirem os objetivos do Estado. Buscou-se, então, compreender se comunicação exerce papel fundamental em todos os Órgãos, independentemente da composição de seu capital.

Para cumprir a sua função primordial, o Estado precisa atender necessidades essenciais, justificando a sua finalidade: a de defender os interesses coletivos, o bem comum. O fortalecimento do processo de descentralização, caracterizado pela especialização das atividades, vem marcando o atual cenário da Administração Pública. Com essa tendência de divisão das atribuições, a finalidade é que haja maior capacitação técnica do ente designado ou outorgado para o desempenho ótimo das competências (ALEXANDRINO; PAULO, 2016).

Segundo Campos e Batipsta (2008), buscando exatamente a melhoria do sistema administrativo público, muitos Órgãos têm adotado práticas do sistema privado na gestão dos mais diversos setores, tanto na tentativa de dar autonomia aos gestores, como também de melhorar o controle processos, após finalizados.

Tendo em vista as mudanças que os processos comunicativos têm sofrido nas últimas décadas, a seguinte análise norteou o desenvolvimento desta pesquisa. Como fazer com que a gestão da comunicação aconteça de forma eficiente na Administração Pública?

Diante do problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral:

- Analisar o processo de comunicação interna de um órgão público do Sertão paraibano.

Sendo os objetivos específicos:

- a) Entender como ocorre a comunicação interna nas agências do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) estudadas; identificar os meios de comunicação mais utilizados, analisar as relações interpessoais.
- b) Identificar se os trabalhadores têm consciência da importância da comunicação para alcance dos resultados e as barreiras/falhas existentes na comunicação interna.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

“Um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações, é a comunicação.” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p.80). Portanto, compreender o processo comunicativo organizacional, desvendar os principais entraves e buscar possíveis soluções são atitudes essenciais para o sucesso de uma empresa e das relações de seus membros.

A comunicação empresarial, assim como a que ocorre entre as pessoas, também apresenta problemas que podem interferir na percepção e na transmissão informação, seja por omissão de detalhes ou distorção do conteúdo que afetam o processamento da mensagem (SCATENA, 2012).

Diante da pluralidade de abrangência do tema em questão e da crescente importância que vem ganhando, esse trabalho justifica-se por tentar desvendar as relações de comunicação organizacional, sobretudo internamente, e busca auxiliar na resolução de impasses no âmbito comunicacional, melhorar a compreensão dos membros das organizações e até mesmo evitar que esses possíveis problemas ocorram e afetem o andamento das atividades e, por conseguinte, os resultados organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO COMUNICATIVO ORGANIZACIONAL

O conceito de comunicação organizacional é, segundo Goldhaber (1999), marcado pela diversidade. As muitas definições de comunicação organizacional refletem uma ampla gama de abordagens e perspectivas. Ao analisar o conteúdo dessas definições, o autor identifica características como a complexidade dos sistemas, o envolvimento de pessoas e de suas atitudes que acontecem por meio de um fluxo de mensagem em rede de relações.

A transparência e a clareza no propósito da empresa também são destacados e devem ser disseminados entre os funcionários, bem como os planos e ações que serão implementados. A participação cotidiana procura envolver as pessoas em objetivos e metas comuns, estimulando-as a unir esforços para alcançá-las, superar a resistência à mudança, se existir, promover um sentimento de pertença, focalizar a atenção naqueles aspectos que a organização considera e facilita as ações da empresa de tal forma que o funcionário entenda e esteja confortável com suas políticas (DIEZ, 2006).

Segundo Chiavenato (2010), comunicar é a ação de tornar comum uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. É o ato de compartilhar algum conteúdo. A comunicação é, para tanto, a ponte que transporta esse conteúdo de uma pessoa para a outra, de uma organização para a outra.

No entanto, por mais que a transmissão de uma mensagem pareça um processo simples, ao se considerar que cada indivíduo dá um determinado significado às informações recebidas e decodifica da maneira que considerada adequada, essa análise se torna mais complexa, sobretudo no contexto organizacional. “Podemos afirmar sem medo de cometer um erro que as falhas de comunicação que eventualmente ocorrem dentro dos processos no mundo corporativo são capazes de destruir uma organização” (Rogers e Roethlisberger, 1999, p.17). Por isso, comunicar-se de forma eficaz pode garantir ou não a sobrevivência ou sucesso de uma empresa, ainda mais no atual contexto cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, Cardoso (2001) afirma que o processo comunicativo organizacional exerce grande influência nos resultados organizacionais. Quando se busca superar os limites da comunicação empresarial tradicional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e

dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para os seus públicos. Dessa forma, a cultura organizacional não apenas influencia o processo comunicativo, mas é também responsável por expandir o alcance dos objetivos e dos valores organizacionais.

Kelleher (2009) corrobora com essa afirmação ao mencionar a importância desse processo para o sucesso de uma empresa, independentemente do porte e da área de atuação. A autora vê ainda a comunicação como uma ferramenta estratégica, tendo em vista que muitos erros podem ser atribuídos a falhas desse processo e, ademais, considera a comunicação eficaz fundamental para as organizações que buscam o crescimento e fortalecimento da cultura.

Com base nas informações acima, é possível perceber que a cultura da empresa é responsável por influenciar fortemente o decorrer do processo comunicativo. Além disso, deve-se determinar a forma como a comunicação ocorre em cada empresa. Nesse sentido, a comunicação organizacional está inserida em um macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de vários fatores (psicológicos, sociais e culturais) e que geralmente interferem decisivamente na comunicação (CUNHA et al., 2004). Desse modo:

“cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura” (Nobile e McCormick, 2008, p.25).

Diante de tal contexto, a tarefa de comunicar deve acontecer de maneira ainda mais cuidadosa e precisa, não devendo jamais partir do pressuposto do óbvio, tendo em vista que, uma informação que um indivíduo possui não necessariamente foi recebida ou interpretada da mesma maneira por outra pessoa. Conforme Bowditch e Buono (2004), a comunicação organizacional está intimamente ligada com a estrutura da organização. Esse processo compreende a disposição e a estrutura de como a comunicação é compartilhada para as pessoas que dela necessitam, seja para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões. A estrutura da organização é, contudo, que determina a acessibilidade e a facilidade com que seus integrantes podem se comunicar.

Para Bueno (2014), a comunicação empresarial é estratégica, pois envolve relações de poder, tensão, embates entre chefias e subordinados e é responsável por tentar harmonizar

interesses da organização com a realização pessoal e profissional dos trabalhadores. Com isso, acaba permeando questões como assédio moral, propostas autoritárias e pressão por resultados.

Portanto, se a estrutura, cultura e as estratégias organizacionais não estiverem alinhadas e se não forem também bem definidas e transmitidas aos integrantes da organização, os padrões de comunicação serão fortemente afetados e dificultados. Por esse motivo, faz-se necessária a compreensão dos valores e conceitos de cada empresa individualmente. Caso essa compreensão não aconteça, tarefas necessárias cotidianamente nesse meio, como resolução de impasses e alcance de metas, por exemplo, podem ser transformadas desnecessariamente em tarefas mais complexas e, algumas vezes, até impossibilitadas (CAPRIOTTI, 1999).

Além disso, os problemas no processo comunicativo não são fáceis de serem identificados. Em contrapartida, a prevenção pode garantir que danos aos objetivos e resultados organizacionais sejam muitas vezes evitados. Para tanto, centralizar esforços para disseminar e definir da forma mais clara e objetiva os três fortes elementos nesse processo organizacional (estrutura, cultura e estratégia) é atitude crucial para uma organização que busca evitar maiores problemas decorrentes de um dos mais fortes e determinantes elementos organizacionais: a comunicação (BERLO, 2010).

Contudo, para tornar possível a eficácia desse processo tão decisivo no mundo dos negócios “é necessário às organizações conhecerem as características das várias formas de comunicação, pois cada uma influenciará de forma peculiar o planejamento comunicacional e o seu planejamento administrativo estratégico” (Torquato, 2015, p. 2), tendo em vista que este elemento deve exercer um grande poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão das empresas.

Ainda, segundo o autor, uma das principais formas de comunicação empresarial é a comunicação interna e sua grande importância explica-se pelo fato de ela possuir o poder de ampliar a visão dos clientes internos e torná-los parceiros da empresa. Quando isso acontece, eles tendem a ficar mais envolvidos com a missão e, possivelmente mais comprometidos a aumentar a produtividade.

Além disso, a comunicação interna é analisada como forte influenciadora de diversas outras vertentes na comunicação empresarial. É possível perceber a relevância desse processo interno ao ser analisado, por exemplo, o possível comprometimento da comunicação externa em decorrência de falhas na transmissão de ideias dentro da própria empresa. Quando esses problemas de comunicação ocorrem, há uma grande tendência de que a mensagem propagada

aos clientes externos, fornecedores e outros envolvidos, também seja mal concebida; o que deve acarretar, certamente, no comprometimento da relação entre as partes que compõem esse processo, além de dificultar ou até mesmo impossibilitar que o consumidor entenda o que empresa deseja passar (MARCHIORI, 2008).

Destarte, ao considerar essa etapa da comunicação como forte determinante no decorrer do processo comunicativo e, por conseguinte, nos resultados organizacionais, este trabalho foca na sua análise e compreensão. Para isso, o tópico seguinte é inteiramente voltado a entender a comunicação interna e sua forte influência no padrão de comunicação das empresas.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é a capacidade que todo ser tem de se relacionar com o meio ambiente. É a troca de opiniões em busca de relacionar-se com duas ou mais pessoas. A Comunicação Interna tem dois objetivos essenciais: informar e motivar, mas a fim de ser posta em prática, um clima confortável deve ser proporcionado, de tal forma que o empregador se sinta atraído, cuidado, ouvido e valorizado, assim como deve ser claramente expresso o que a organização exige nesse processo (DIEZ, 2006).

O atual contexto do mercado com o qual as pessoas lidam e convivem diariamente – em um cenário onde a informação é disseminada em crescente velocidade – faz com que a comunicação empresarial ganhe cada vez mais notoriedade e importância. Em decorrência, sobretudo, da alta competitividade enfrentada pelas organizações e das já mencionadas facilidades em termos de comunicação proporcionada pelos avanços tecnológicos, por exemplo, alcançar o público certo e causar o impacto almejado são etapas fundamentais a uma empresa atuante e competitiva (MELO, 2009).

No entanto, a transmissão da mensagem adequada, sobretudo nesse meio, não é tarefa simples. É preciso que haja solidez e clareza da ideia a ser disseminada desde as suas raízes; e, para isso ser possível, a Comunicação Interna deve acontecer com a máxima efetividade, já que “ela é a base de sustentação para qualquer processo bem-sucedido de comunicação integrada. Sem ela, falta sustentabilidade para qualquer outro processo de comunicação” (CUNHA et al., 2004, p.15).

Nesse sentido, Torquato (2015) afirma que a comunicação pode consistir em uma ação integrada de elementos como meios, formas, recursos, canais e intenções. E o desafio consiste

em integrar esses elementos em uma época em que os desafios sociais crescem vertiginosamente, ao mesmo tempo em que ocorre uma rápida evolução da comunicação.

A comunicação que ocorre dentro da organização integra parte de um sistema que envolve vários níveis, departamentos e pessoas. Por isso, antes de chegar aos níveis externos, a forma como é transmitida uma mensagem deve gerar impacto também na motivação, na informação e deve servir de “produto de direcionamento de funcionários” (PINHO, 2006).

Antes de prosseguir a temática dos impactos e efeitos causados pela comunicação interna no meio organizacional – para que seja possível melhor compreendê-los – faz-se necessário compreender, adentrar na sua definição e entender o que ela envolve. A CI pode ser considerada como “todo tipo de fluxo de informações ocorridos em uma empresa, numa relação de troca entre funcionários, chefes, departamentos e todos os níveis que compõem a organização.” (PINHO, 2006, p. 15).

A comunicação interna integra os canais relevantes para os suportes utilizados e trabalha nas relações interpessoais de trocas, horizontais, ascendentes e descendentes. Nesse sentido, deve-se salientar que as organizações, nos últimos anos, têm sido adaptadas para entender que a informação mais importante e satisfatória não é emitida normalmente por executivos, mas sim pelos líderes que são encontrados em qualquer momento da organização (TORQUATO, 2015).

É muito importante que a comunicação seja eficaz. Portanto, existem alguns pontos a se considerar, como os canais de informação de comunicação devem evitar a sobrecarga de informação, que a difusão deve ser permanente, o uso de termos que se adaptem ao entendimento do ouvinte, revisão constante e o aprimoramento dos canais de comunicação. Os canais de fluxo de informação são importantes e têm evoluído em grande parte graças às novas tecnologias, mas ainda o fator humano continua a ser o mais relevante no estabelecimento de uma comunicação interna eficaz entre os componentes da organização (DIEZ, 2006).

A comunicação interna é uma das principais ferramentas que uma organização possui e serve para transmitir seus valores, visão e missão a todos os funcionários, isso depende, em larga escala, de que a equipe esteja alinhada à estratégia corporativa e que os trabalhadores sejam eficientes e produtivos, a fim de cumprir as metas e objetivos organizacionais (TORQUATO, 2015).

“Na comunicação de aceitabilidade adquire maior importância a determinação dos destinatários, pois os interlocutores são múltiplos, podendo apresentar interesses divergentes e por vezes contraditórios, uma vez que essas divergências podem se manifestar dentro de certos grupos supostamente homogêneos. Também será

necessário optar por uma comunicação militante e contestatória com grande frequência em relação à realidade das expectativas e aos fatores locais em jogo. Portanto, é conveniente separar o centro alvo dos outros interlocutores e começar ouvindo a parte contrária e entendendo sua posição” (Gomez e Capdevila, 2007, p. 256).

De acordo com Saffer et al. (2013), a comunicação é aplicada a todos os componentes da empresa: desde a gerência geral, passando por outros gerentes até os funcionários. Em relação ao seu pessoal interno, o que a organização desenvolve é satisfatório para alcançar um clima de entendimento e integração de pessoas, aumentando a motivação e a produtividade, a fim de alcançar a otimização máxima dos recursos das empresas e desenvolver seus propósitos efetivamente no menor tempo possível. A comunicação interna tem sido reconhecida como sendo de grande valor pelas grandes empresas, tanto que tem sido elemento de investimento de recursos.

É ressaltado ainda que a comunicação interna começou a ser imposta como uma disciplina de gestão de negócios para ser considerada uma ferramenta eficaz, e um dos desafios disso é gerar valor. Afirma ainda que, para ser eficiente, deve procurar que todos os trabalhadores da empresa estejam engajados nos processos e, assim, alcancem os princípios básicos de comunicação, que são: confiança e lealdade.

A comunicação interna é organizada de três maneiras: descendente, ascendente e horizontal. Cada uma segue uma lógica: diferentes disposições de gestão de comunicação, participação na tomada de decisões e o fluxo de informações entre as unidades organizacionais, respectivamente.

2.2.1 Comunicação descendente

A comunicação descendente tem seu início a partir dos diretores da entidade e desce aos diferentes níveis da hierarquia, com o objetivo de passar as instruções, políticas da entidade e objetivos. É considerada a forma mais básica de comunicação no funcionamento da entidade. Tem o propósito primordial de transmitir diretrizes e ordens levando em conta as atividades a serem desenvolvidas e os objetivos a serem alcançados. A informação descendente deve ser autêntica, verdadeira, fiel, real e clara, para que seja surpreendente a quem ela será dirigida (GRAETZ et al., 2010).

Farias (2011) concorda que dentro das funções primárias estão a de enviar ordens seguidas ao longo da hierarquia; fornecer aos membros da entidade as informações de acordo com o trabalho e uma explicação de como o desempenho é esperado; além de fornecer um compêndio de atividades realizadas e motivar os membros para que estejam totalmente integrados aos objetivos da entidade.

Matos (2004) considera que a comunicação descendente tem uma recepção importante, mas, ao mesmo tempo, pode apresentar problemas, dentre os principais é possível destacar ordens contraditórias de superiores, que muitas vezes dificultam a compreensão do subordinado e torna tarefas simples mais complexas; a falta de clareza na comunicação, que acaba gerando confusão e insegurança e, algumas vezes, repetição desnecessária de informação, o que leva à banalização da mensagem que está sendo transmitida.

Para Silva (2010), a comunicação que acontece dentro da empresa, envolvendo os vários níveis, serve para atender aos interesses da empresa, mas também para atender o interesse dos colaboradores. Por esse motivo, é importante focar na melhoria do bem-estar interno e da motivação, que deve ser orientada para produção com qualidade.

Para tanto, a transmissão das diretrizes da organização deve ocorrer de forma cuidadosa. Quanto mais assertivo for esse processo, mais provável será a efetiva interação de líderes e liderados. Com isso, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser mais facilmente descobertos e conseqüentemente trabalhados.

2.2.2 Comunicação ascendente

Beraldo (1996) afirma que a comunicação ascendente é aquela que, ao contrário da descendente, ocorre desde os mais baixos níveis hierárquicos da organização para os níveis mais altos. Esse fluxo de comunicação permite que os colaboradores trabalhem proativamente na tomada de decisões e participem constantemente da criação e inovação da organização. Essa forma de comunicação interna é muito importante porque permite observar se a comunicação fluiu de forma eficiente e transparente. Da mesma forma, por outro lado, recolhe ideias que podem contribuir para as estratégias e políticas da organização.

García (2012) dá ênfase a alguns objetivos pretendidos pela comunicação ascendente, e exalta, dentre eles, a importância do *feedback* a ser transmitido a superiores, que deve auxiliar na resolução de impasses e facilitar na escolha de qual posicionamento adotar em determinada

situação. Além disso, esse tipo de comunicação busca permitir que os níveis mais baixos da hierarquia organizacional sejam ouvidos e elevem suas opiniões e insatisfações para os níveis mais altos, aumentando o sentimento de participação, elevando, com isso, o comprometimento desses funcionários.

Garcia (2012) compila estes objetivos e diz que a comunicação descendente permite o diálogo social na empresa, fazendo com que todos os participantes e suas opiniões sejam ouvidas na organização promovendo a motivação para trazer novas ideias, reflexões e excelente energia. Embora a comunicação descendente seja no geral bem articulada, pode gerar alguns inconvenientes, e um dos mais complexos pode ser a falta de *feedback* negativo, ou seja, o funcionário dá ao superior a informação desejada, escondendo o que é menos agradável.

No entanto, Melo (2009) afirma que é por meio dessa comunicação que pode ocorrer, dentre outras resoluções de impasses, a elucidação das dúvidas dos profissionais da organização. Por esse motivo, é importante que ele se sinta confortável para direcionar sua mensagem àquele que se encontra em níveis hierárquicos acima. Além disso, esses mesmos profissionais terão, em determinados momentos, que comunicar fatos ocorridos e buscar informações em relação a realização de projetos, por exemplo. Então, saber que pode se reportar de forma confortável a seus líderes ou gerentes, pode ser uma excelente forma de transmitir um *feedback* espontâneo, seja em relação a um fator que está afetando o seu desempenho (negativamente ou positivamente) ou até suas relações de trabalho. É por meio da comunicação ascendente, inclusive, que um líder competente pode extrair boas práticas que estão gerando satisfação e buscar disseminá-las, gerando, com isso, um ambiente de colaboração e onde todos se associam e agregam valor ao negócio.

2.2.3 Comunicação horizontal

García (2012) afirma que a comunicação horizontal permite a coordenação do trabalho, o agendamento de atividades e o planejamento de tarefas que levam à satisfação das necessidades dos trabalhadores, sendo este meio de grande importância, pois favorece a interação de pessoas do mesmo nível com as de outras áreas, o que gera o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Mais especificamente, a comunicação horizontal ocorre entre indivíduos ou áreas da empresa no mesmo nível hierárquico, tende a ser informal, já que é dada através de laços de

amizade e companheirismo. Garcia (2012) diz que entre as principais funções da comunicação horizontal estão a contribuição na relação entre os departamentos, o progresso das interações afetivas, o auxílio na identificação das informações relevantes entre membros da empresa, bem como o melhoramento de problemas de gestão e o aumento da conexão entre os membros da organização.

Contudo, Garcia (2012) reconhece que ainda é precário o número de canais de comunicação dedicados à comunicação horizontal e a presença de alguns problemas que ocorrem frequentemente. Dentre os principais, está o fato de alguns gestores ainda não reconhecerem a utilidade da interação entre trabalhadores do mesmo nível e, por esse motivo, acabam os separando e, assim, dificultam a integração e o processo comunicativo em toda organização. Devido já existir com certa frequência saturação dos funcionários pela exaustão cotidiana do trabalho, a comunicação horizontal entre os membros da empresa pode ficar fortemente comprometida. A transmissão de mensagens nessa altura da pirâmide pode se desenvolver de modo bastante útil, como ferramenta de integração de setores, gerando, se bem trabalhada, união entre os funcionários e auxiliando de forma positiva na coordenação de problemas e troca de informações, em um consequente aprimoramento do ambiente organizacional.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E *ENDOMARKETING*

O conceito de *endomarketing* teve seus primeiros passos registrados na década de 90, tanto para agregar mais valor à empresa, quanto para aumentar a união entre os colaboradores por meio da motivação. Para isso, a imagem institucional precisava ser fortalecida. (SILVA, 2010).

O termo “endo” significa para dentro. Logo, o *endomarketing* consiste no uso de estratégias de marketing tradicional para vender uma ideia para o cliente interno, ou seja, para o público diretamente envolvido com a empresa. Para que uma empresa seja bem-sucedida ela precisa não só convencer ao mercado que o que ela vende é bom, mas principalmente convencer seus próprios colaboradores. (FREIRES 2011, p 30)

A qualidade no serviço pode ser mensurada pela satisfação do consumidor final, manifestada na repetição e/ou recomendação do serviço contratado. Este processo agrega valor às organizações e, por sua vez, estabelece vantagens competitivas sobre o mercado, obtendo

assim maior poder de retenção e conquistas de clientes. Dentre os diversos fatores importantes para a prestação de serviços, a motivação dos colaboradores destaca-se como elemento essencial, uma vez que os processos, por mais automatizados que tenham se tornado, sempre necessitarão do fator humano qualificado e motivado na sua operação, de modo a obter o melhor resultado possível (BRUM, 2003).

Para Bekin (2004), embora pareça dispendioso inicialmente, inserir ações de *endomarketing* na rotina organizacional pode ser determinante para o futuro do processo comunicativo. Quando isso passa a acontecer, os integrantes começam a ver a empresa de outro modo, assim como também a comunicação interna, e passam a adotar postura de “disseminadores de informações”.

As empresas buscam implantar táticas e ferramentas que propiciem um clima organizacional favorável a melhor qualidade no serviço prestado, bem como à maior produtividade do colaborador. Neste cenário, surge uma peça de fundamental importância, a ferramenta organizacional denominada *endomarketing*, ou *marketing* interno (CARVALHO, 2007). Essa ferramenta, que é expressa através de políticas e ações motivacionais, tem como objetivo principal a valorização do cliente interno das empresas, os colaboradores, de modo a maximizar todo o seu potencial criativo e operativo, de sorte que o objetivo principal das organizações seja alcançado.

O endomarketing estabelece uma regra simples: não importa a “palavra” que a empresa queira transmitir ao mercado; para que de fato os clientes ou consumidores percebam essa proposição é preciso, antes de qualquer outra coisa, empreender os mesmos esforços conceituais, didáticos, informativos e culturais junto ao seu público interno. Isso acontece porque a qualidade na relação que uma empresa emprega com seu mercado, seus clientes ou consumidores é reflexo da qualidade do seu relacionamento com seus colaboradores (BRUM, 2005).

Corroborando com essa ideia, Marinho (2009) defende que o marketing externo melhora a percepção de produtos e marcas para que os consumidores aceitem pagar o preço, o marketing interno faz o mesmo com empregados e empregadores, quanto melhor a percepção da própria empresa e de sua função dentro dela, os funcionários estarão motivados a pagar o preço exigido.

O trabalho de valorização dos colaboradores, funcionários, faz com que os mesmos realizem suas tarefas com o máximo de empenho possível. Eles começam a verdadeiramente incorporar o espírito da organização. Para Costa (2011), dentre os meios para que ocorra esse

engajamento do público, está a forma como as pessoas percebem aquilo que a empresa oferece em troca de seu trabalho. São as pessoas que, através de suas decisões e atitudes no trabalho, traduzem ao mercado tudo aquilo que a empresa é ou pretender ser.

Percebe-se que a finalidade do endomarketing é conquistar o funcionário e transformá-lo em colaborador, estimulando a absorção da empresa e do espírito dela, tornando-o comprometido com a filosofia de trabalho daquela organização e despertando no mesmo a importância do seu trabalho para a empresa, além da importância da própria empresa. Nesse contexto, Costa (2011) afirma que o endomarketing visa transformar essa abordagem conceitual em prática e resultados concretos, desdobrando o posicionamento dentro da empresa para mobilizar cada pessoa no desempenho de seu papel para cumprir a promessa feita externamente.

A relação entre a organização e colaboradores, o chamado público interno, vem a cada dia sendo fortalecida e vista como fundamental para que as metas e diretrizes das organizações sejam alcançadas. A empresa precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que este corresponda às expectativas da empresa. Essa mudança de pensamento altera o vínculo entre funcionário e empresa, onde a organização necessita estar em constante alerta para atender as necessidades de seus funcionários, que passam a serem vistos como peça fundamental na organização (Macedo, 2015). Assim, as potencialidades de cada funcionário são descobertas para que eles possam melhor desenvolvê-las, permitindo o crescimento de ambos na relação tanto da empresa como organização quanto do funcionário como colaborador.

Nesse sentido, Scatena (2012) identifica a gestão de pessoas como fundamental para o sucesso de empresas e determina que o desenvolvimento humano é elemento estratégico na gestão empresarial. Além disso, a motivação dos funcionários pode ser considerada determinante para o progresso das empresas e do processo comunicativo nesse contexto, além de crucial para o fluxo das informações.

2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE QUALIDADE

A comunicação empresarial é responsável pela criação de uma imagem externa da empresa. Para tanto, precisa ser coerente com sua identidade e deve favorecer seu posicionamento no mercado a fim de alcançar uma adaptação permanente às mudanças no meio ambiente. Além disso, a melhoria da comunicação ajuda no enfrentamento dos desafios de

evoluir a partir de um modelo unidirecional para um novo quadro em que o diálogo corporativo tem um lugar, especialmente em uma área em que a evolução das redes sociais incorpora novos paradigmas na gestão da comunicação das empresas e suas marcas (DE NOBILE, 2008).

Spers (2014) afirma que uma organização é um grupo de pessoas que agem em conjunto com uma divisão lógica do trabalho para alcançar objetivos comuns. As organizações nasceram para atender às necessidades das pessoas, constantemente trocando valor com as partes interessadas:

A organização representa a invenção mais útil da história, pois forma a base da iniciativa de todas as outras descobertas. São eles que projetam, criam, aperfeiçoam, desenvolvem, produzem, distribuem e entregam tudo o que precisamos para viver. Os seres humanos nascem, vivem e morrem nas organizações. Eles são parte de um mundo maior, não existem isolados, não são isolados, não são autossuficientes, podemos afirmar que estão imersos em sistemas racionais de cooperação. Eles não são estáticos, não são inertes. Infraestrutura física, como construção de máquinas, equipamentos, etc., são apenas bons para a organização para ter uma plataforma para executar, mas a organização é muito mais do que isso, esta é ajustada e adaptada, como um organismo vivo num ambiente em mudança (SPERS, 2014, p.11).

As mudanças sociais ao longo do tempo revelaram a existência de uma nova ordem que modifica os fluxos de informação e que cria um cenário em que as empresas devem modificar suas estratégias, a fim de integrar ferramentas e novos modelos de conectividade para novos requisitos de informação que passam pelo desenvolvimento e exploração dos múltiplos potenciais. A melhoria das habilidades de comunicação afeta a eficiência e eficácia devido a uma especialização de ferramentas voltadas aos clientes e, nesse sentido, a comunicação organizacional deve responder às novas necessidades de comunicação de sociedade, superando as limitações espaço temporais e transformando a relação tradicionalmente mantida pelos usuários com empresas (MARINHO, 2009).

À medida que em se avança para um mundo de hiperconectividade contínua, o conteúdo está se tornando mais importante, e um dos desafios que as empresas enfrentam é atender um cliente que desempenha um papel ativo no processo de informação e requer fluxos de comunicação bidirecional. Este novo processo de comunicação, baseado na conversa, visa oferecer ao cliente uma experiência de valor e, para isso, as empresas não hesitam em se estabelecer como pontos de referência nos tópicos relacionados à sua atividade (MARCHIORI, 2008).

De fato, pesquisas vem mostrando que o nível de interação realizado pelas organizações pode ajudar a melhorar as relações com seus públicos, enquanto influenciam as percepções dos indivíduos para os quais remetem uma mensagem (Kelleher, 2009).

Para Gomez e Capdevila (2007) a comunicação empresarial deve ser dinâmica, planejada e concreta, constituindo uma ferramenta de direção sinérgica, baseada em uma resposta constante, porque neste tipo de comunicação a percepção que o público tem e o objetivo são os dois aspectos mais importantes, uma vez que dependem da compreensão e da atitude que serão tomadas, o que afetará a resposta à mensagem e a forma de feedback que ela gerará. Para tanto, são classificadas quatro grandes áreas que regulam todos os processos relacionais entre a entidade e suas partes interessadas, são elas: corporativa, comunicação interna, comunicação externa e comunicação comercial. Elas não interdependentes no processo comunicativo, mas pode-se identificar o gerenciamento da comunicação, o relacionamento interno, o gerenciamento do capital voltado para o público externo e desenvolvimento da comunicação nas vendas, como a atribuição principal de cada área, respectivamente (GOMEZ; CAPDEVILA, 2007).

As técnicas de comunicação institucional são definidas como o conjunto de normas (princípios) e procedimentos (aplicações específicas) de comunicação persuasiva, com recursos psicológicos e informativos, pelos quais as instituições exercem influência sobre os destinatários, a fim de alcançar neles uma permanente adesão ao exercício e distribuição de poder e desempenho (GOMEZ; CAPDEVILA, 2007).

Estes princípios gerais são especificados em uma série de estratégias de comunicação que foram modificadas devido ao surgimento de novas tecnologias, que mudaram a ordem comunicacional conhecida até agora sobre a relação empresa x cliente. Esta comunicação unidirecional foi substituída por um modelo comunicativo multidirecional em que os destinatários de uma mensagem estão ao mesmo tempo emitindo-a, colocando-se em múltiplas direções e em uma linha horizontal, isto é, democrática, sem hierarquias, sem centro de poder (PINHO, 2006).

Os novos ambientes em que a comunicação corporativa se desenvolve mostram uma maneira diferente de se relacionar entre empresas e seus públicos com base em conversas, conhecimentos compartilhados e o desafio apresentado por um novo meio. Esta comunicação direta permite que as marcas saibam o que os seus clientes gostam e estão buscando (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Para que a comunicação passe a funcionar efetivamente dentro de uma empresa, é importante que todos os membros estejam engajados. A comunicação tem o papel de informar aos membros da empresa sobre o que ocorre dentro dela, sendo o instrumento para promover a motivação e participação dos colaboradores. Seria essencial se todas as empresas adotassem a postura de familiarizar o colaborador com a missão, visão, valores e objetivos da empresa já no momento da sua contratação. O papel do empregador é mostrar aos colaboradores que todos estão envolvidos nos negócios da empresa, passando a ideia de que confia em seus trabalhos (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Para alcançar o comprometimento e o alinhamento buscado pelos gestores, a motivação dos funcionários é etapa indispensável no processo comunicativo. Para tanto, segundo Macedo (2015), a organização precisa mostrar ao funcionário que ele é parte fundamental ao crescimento da empresa. Assim, o desenvolvimento dela também deve refletir no crescimento individual de cada colaborador. O endomarketing, aliado à comunicação, deve ser o responsável por promover essa mudança interna na organização, promovendo o conhecimento de sua missão, visão e valores, tendo em vista que a resistência à adaptação se torna maior quando os funcionários não estão familiarizados com as pretensões da empresa. Para tanto, o delineamento do caminho da comunicação a ser traçado pode ser determinante na quebra do estranhamento. Fazer conhecer o processo é etapa fundamental.

Grandes empresas, ainda nos dias atuais, sofrem com o desafio de promover a ideia do trabalho em equipe. Os gestores devem saber lidar com o seu quadro de pessoal, porque enfrentarão vários tipos de conflitos; eis, então, o grande desafio: além dele mesmo ter de se comunicar bem com os colaboradores, há o árduo trabalho de fazer com que a boa comunicação aconteça também entre os seus colaboradores. Compete ao gestor saber identificar soluções para os problemas que possam ocorrer entre suas equipes de trabalho; ele deve saber como passar determinada mensagem a um grupo específico (FREIRES, 2011).

Outro papel do gestor é corrigir as falhas nos processos da empresa, o que implica em saber qual parte da organização precisa se acertar. Um bom gestor deve conseguir observar onde há um grupo que precisa convergir para um ponto em comum. Para Torquato (2015), atitudes voltadas para a comunicação interna são, no atual cenário, determinantes, sobretudo por serem responsáveis por melhorias no clima organizacional, uma das principais ferramentas para medir a satisfação dos trabalhadores, além de refletir a qualidade do ambiente interno. O clima da organização também é fortemente influenciado por essas atitudes, além da possível

melhoria na transparência das relações. Para isso, o *endomarketing* exerce a indispensável função de alinhar as informações, afetando, por conseguinte, a qualidade e a produtividade, os relacionamentos e comprometimento dos funcionários com empresa.

Outro ponto importante é a gestão do clima organizacional, que permite avaliar a satisfação e motivação dos funcionários nas empresas. É comprovado que o ambiente do trabalho tem impacto direto na produtividade dos funcionários, por isso é importante gerir bem o clima organizacional, se ele é bom há mais produtividade, porque as pessoas estão mais motivadas e sentem prazer em executar suas atividades. O clima organizacional ruim desmotiva os funcionários, gera desconfiança e desprazer em realizar o trabalho (GRAETZ et al., 2010).

O que se pode constatar é que quando existe um clima organizacional desfavorável, o investimento na motivação dos funcionários é tarefa imprescindível, tendo em vista que o grau de alinhamento de objetivos individuais ou coletivos dos trabalhadores devem estar em consonância com os da organização, até mesmo para que se obtenha melhor desempenho em funções exigidas nos processos. Para tanto, o desenvolvimento da estratégia de motivação deve ser trabalhada e pode, inclusive, ocorrer sem grandes gastos ou modificações estruturais, mas com um programa bem planejado de marketing interno (TORQUATO, 2015).

2.5 COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A comunicação é essencialmente um forte instrumento empresarial. No setor público brasileiro, no entanto, ela ainda se apresenta de forma bastante rudimentar. Embora existam garantias legais que assegurem aos cidadãos o acesso às informações públicas, a estrutura burocrática tem desenvolvido uma conjuntura obsoleta de comunicação. O grande desafio tem sido aproximar a sociedade dessas organizações. Para tanto, é preciso buscar novas formas de integração, investir no treinamento dos funcionários, adaptar os canais diretos e indiretos de comunicação etc. (TORQUATO, 2015).

De acordo com Matos (2009), a comunicação pública deve buscar promover a interação entre a sociedade e o Estado. O interesse interno deve estar em segundo plano ao se considerar o bem comum como o objetivo da administração pública. A necessidade de passar com clareza informações ao público geral e de prestar contas com qualidade deve suplantar os objetivos individuais.

Observa-se, então, que a essência da comunicação pública deve ser voltada para a premissa que justifica sua existência: a luta pelos interesses coletivos. Nesse sentido, Kunsch (2012) considera que o compromisso com a prestação de contas deve ser uma das prioridades, tendo em vista que “a razão de ser do serviço público são o cidadão e a sociedade, deve-se avaliar se os órgãos públicos têm dedicado à comunicação a importância que ela merece” (KUNSCH, 2012, p.15).

Nesse sentido, Paiva (2004) cita a dificuldade que as organizações públicas ainda apresentam para se adequar à realidade da comunicação atual. Até mesmo o reconhecimento da necessidade de usar a comunicação interna como estratégia de gestão é ainda considerada uma barreira na Administração Pública.

No atual cenário, ela deve ir além disso. Considerando o clima de incerteza e desconfiança vigente nos cenários político e econômico brasileiro, a comunicação deve ser também um instrumento para dar maior credibilidade aos serviços e às intenções na Administração Pública. A comunicação interna, nesse contexto, ganha ainda mais destaque, pois possibilita que os entes que atuam uma organização voltem esforços para melhorar os resultados pretendidos. Nesse âmbito da administração pública, a melhoria dos resultados significa também compreender e consequentemente buscar atingir a missão organizacional, aumentando, assim, a qualidade do serviço prestado (MEDEIROS, 2006).

Para atingir tais objetivos, a comunicação integrada tem sido uma das estratégias mais buscadas e tem se mostrado como instrumento eficaz, quando efetivamente incorporada à rotina comunicativa. Para atender o que busca a população e estar em consonância com os interesses do Estado, Kunsch (2012) acredita que a integração é elemento indispensável, tendo em vista que pode levar a maior eficácia administrativa, envolvendo estratégias de busquem superar o desafio da comunicação, atendendo o interesse público, informando, promovendo o debate e incentivando a cidadania.

2.6 PERFIL DO ÓRGÃO PÚBLICO ANALISADO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, é uma entidade da administração pública federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. É considerado o principal provedor de dados e informações do país, responsável por atender às necessidades de vários segmentos da sociedade civil e órgãos de todas as esferas.

Para isso, identifica e analisa o território, conta a população, mostra como a economia evolui através do trabalho e da produção das pessoas, revelando ainda como elas vivem.

Dentre as principais atribuições do IBGE, é possível destacar a produção e análise de informações estatísticas e a disseminação dessas informações, a análise e consolidação de informações geográficas, produção de gráficos a estruturação e elaboração, documentação e disseminação de dados sobre informações ambientais, além da coordenação dos sistemas estatísticos e cartográficos país.

De acordo com a Política Integrada, a missão do IBGE consiste em “retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania”; para isso, conta com 27 Unidades Estaduais, 27 Supervisões de Documentação e Disseminação de Informações e 583 Agências de coleta de dados distribuídas por todo território nacional.

2.6.1 Política de Comunicação Integrada

O IBGE lançou em 2013 uma espécie de manual da comunicação, um instrumento orientador e normativo, denominado “Política de Comunicação Integrada”. Esse manual foi desenvolvido por um grupo central, que trouxe representante de diversas áreas do IBGE. Nele são determinadas as principais diretrizes e objetivos da comunicação nessa Fundação. A proposta básica, como a própria nomenclatura sugere, é de conseguir realizar a integração do processo comunicativo com os objetivos e metas do IBGE. O que se busca é o fortalecimento da imagem perante os públicos internos e externos, utilizando para isso um planejamento conjunto, contando com um processo de comunicação menos operacional e mais estratégico no processo de tomada de decisões.

É contemplada, também, na Política de Comunicação Integrada, a grande importância do comprometimento da direção e do corpo gerencial no desenvolvimento do processo de implantação do novo modelo de comunicação pretendido, auxiliando na implementação dos novos conceitos e das novas ações a serem desenvolvidas. Busca-se que os comunicadores, quando possível, participem do processo de tomada de decisões e auxiliem na busca de soluções, trazendo informações e agilidade, fortalecendo assim a reputação da instituição. Seis valores fundamentais foram considerados na elaboração do manual de comunicação: ética, transparência, imparcialidade, excelência, agilidade e relevância da informação.

Os principais objetivos pretendidos pela Política de Comunicação são de melhorar os fluxos de comunicação, sempre visando a missão do IBGE, atentando para o conceito de competência institucional e buscando atender a demanda de informações por parte do público.

3 METODOLOGIA

Com base na revisão literária apresentada e com vistas a atingir os objetivos antes mencionados, a metodologia para a realização do trabalho busca apresentar os meios que foram utilizados para executá-lo.

Foi desenvolvido estudo de caso aplicado às agências IBGE estudadas. Segundo Gil (2002), estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para Yin (2001), esse tipo de estudo torna possível uma investigação com preservação das características holísticas e significativas dos eventos da vida real, dentre eles, os processos organizacionais e administrativos.

Quanto à natureza dos dados, esta pesquisa se enquadra como qualitativa e também como quantitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Gil (2006), pode ser considerada menos formal e depende de diversos fatores, dentre eles, a natureza dos dados coletados, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que o norteiam, por exemplo. A pesquisa quantitativa, segundo Richardson (1999), busca evitar distorções na análise e interpretação dos dados e intenciona garantir maior segurança nos resultados a serem obtidos e pode ser usada em estudos sociais, econômicos, mercadológicos, de comunicação, de opinião e de administração.

No que se refere ao objetivo geral, a pesquisa é caracterizada como descritiva. Conforme Mascarenhas (2012), a pesquisa descritiva tem, dentre seus objetivos, o intuito de identificar a relação entre as variáveis analisadas. Para Gil (2002), esse tipo de pesquisa objetiva principalmente a descrição de características, seja de determinada população, determinado fenômeno ou das relações entre variáveis. Diversos estudos que podem ser classificados dessa forma e são caracterizados, sobretudo, pelas técnicas de coleta de dados, como questionários e a observação sistemática.

O tema “O processo de comunicação interna e as barreiras à eficácia comunicativa: estudo de agências do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas do Sertão da Paraíba” direcionou o trabalho para identificar “como fazer com que a gestão da comunicação aconteça de forma eficiente na Administração Pública?”

Na busca de respostas à questão formulada, foi realizada uma pesquisa exploratória em periódicos *online*, tendo como finalidade identificar a produção científica sobre a temática

abordada e esclarecer conceitos e ideias acerca do papel da comunicação interna no desenvolvimento das empresas, sendo utilizados as palavras-chave “comunicação interna”, “desafios da comunicação interna”, “*endomarketing*” e “papel do gestor na comunicação interna”.

Os critérios de inclusão foram estudos primários, disponíveis nas referidas bases de dados, que possuíam ou discutissem o tema. A escolha foi realizada diante da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. Assim, após a pré-seleção, os trabalhos foram lidos na íntegra e aplicados os critérios de inclusão e exclusão predeterminados. Adiante, foi determinada a aplicação do estudo do caso e escolhido o órgão público a ser estudado. O passo seguinte foi a organização dos resultados encontrados e compilação dos dados para a escrita.

3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISAS

As agências do IBGE foram selecionadas por atuarem na unidade de pesquisa delimitada (Sertão da Paraíba) e por atenderem aos requisitos de prestação de informações: entidade que pudesse representar o processo comunicativo de empresas públicas e que estivessem ao alcance, tanto para a aplicação dos questionários, quanto para resolução de dúvidas que viessem a surgir ao longo do estudo. Além disso, a escolha do IBGE também foi fortemente influenciada pelo fato de esse órgão lidar diretamente com a captação de informações, com a obtenção e divulgação de dados importantes para todo o país, utilizando, para isso, a comunicação, tema que é objeto deste estudo.

Tendo em vista a imprescindibilidade dessas informações, tanto na formulação de diretrizes, quanto na orientação das ações do governo, dos cidadãos e das empresas privadas, a necessidade de entender como a comunicação interna ocorre e influencia essas funções que impactam indiretamente as dimensões demográfica, socioeconômica, cultural e política do país, foi fator determinante na seleção. Compreender o quanto a produção de conteúdo externo é afetada pelo processo de troca de informações que ocorre dentro das agências é essencial para conhecer a comunicação nessa entidade, levando em consideração que a estrutura deste trabalho é definida pelo intercâmbio de informações.

3.2 POPULAÇÃO

A população desta pesquisa constituiu-se de 23 funcionários, englobando todos os efetivos e os temporários, das agências do IBGE de Sousa/PB e Pombal/PB, ambas localizadas no Sertão da Paraíba.

3.3 AMOSTRAGEM

A escolha dos entrevistados seguiu uma amostragem por conveniência. Quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos (...) para garantir a conscientização e a mobilização da população em torno da proposta da ação envolvida pela pesquisa. (GIL, 2002, p. 145).

A amostra analisada na pesquisa se constitui quase da totalidade da população das agências estudadas. Apenas três funcionários, que estavam afastados durante o período, por motivo de férias ou licença, não foram incluídos na análise. Assim, a amostragem foi constituída de 20 funcionários, entre funcionários de Sousa e Pombal. Optou-se por não classificar por agência para não facilitar a identificação dos respondentes, tendo em vista o pequeno número de funcionários efetivos.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo foi realizado entre os meses de junho e julho de 2018, seguindo o seguinte cronograma:

- Inicialmente foi agendado um encontro com os gestores das agências e autorizada a participação dos funcionários no desenvolvimento do estudo e resolução dos questionários, assim como também para conversarem sobre a comunicação das agências. Nesse encontro foi identificada a população e a possível amostra de pesquisa.
- Em seguida, com base na conversa com os gestores, houve a determinação dos pontos importantes a serem identificados e a consolidação da amostra a ser estudada, o que norteou as questões a serem formuladas e resolvidas nos instrumentos de pesquisas.

- Conforme acordado na visita inicial, foram aplicados os questionários e foram desenvolvidas conversas informais acerca do assunto, que também ajudaram a conhecer o processo comunicativo das agências.

Vale mencionar que foram consideradas variáveis como sexo, idade, tipo de vínculo e escolaridade para identificar o perfil dos respondentes. O questionário aplicado (anexo A) é composto por 20 questões e quando foi percebida a necessidade de complementação, as perguntas que foram evitadas no questionário (para não o tornar exaustivo), foram prontamente respondidas pelos funcionários, que estiveram ao longo do estudo disponíveis para dirimir dúvidas acerca do tema.

As principais questões abrangidas foram relacionadas à missão institucional, relacionamento entre os colegas, troca de informações, canais de comunicação utilizados e reconhecimento de falhas na comunicação interna. Além disso, os informantes foram questionados sobre o reconhecimento da Política de Comunicação do IBGE.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Quanto ao perfil dos funcionários que participaram do estudo, foram obtidos os seguintes resultados:

Conforme é possível perceber ao analisar a Tabela 1, houve predominância do sexo masculino, representando 60% dos respondentes dos questionários, enquanto as mulheres representaram 40%.

Tabela 1- Sexo dos entrevistados

Sexo	Frequência	Porcentagem (%)
Masculino	12	60
Feminino	08	40
Total	20	100

Fonte: autora (2018)

De acordo com a Tabela 2, no que se refere à faixa etária, foi possível identificar predominância de funcionários nas faixas etárias entre 20 a 30 anos, seguidos da faixa entre 31 a 40 anos. As menores incidências com registros foram as de respondentes com idade de até 20 anos, com apenas 1 registro; e de 41 a 50 anos, com também só 1, representando apenas 5% da amostra, em ambos os casos. Não foram identificados respondentes com mais de 50 anos.

Tabela 2- Faixa etária dos entrevistados

Faixa etária	Frequência	Porcentagem (%)
Até 20 anos	01	05
De 20 a 30 anos	15	75
De 31 a 40 anos	03	15
De 41 a 50 anos	01	05
Mais de 50 anos	0	0
Total	20	100

Fonte: autora (2018)

Nota-se, ao analisar a Tabela 3, que a frequência de respondentes com ensino superior é a que possui maior representatividade, somando 75% dos funcionários. As menores incidências percebidas foram nos dois extremos analisados nesse quesito, nível médio (requisito mínimo para investidura nos cargos em questão) a especialização de nível superior (maior grau de escolaridade dentre as opções do questionário), representando 15 e 10 %, respectivamente. Vale ressaltar que foram considerados como abrangidos em cada nível de escolaridade tanto os funcionários que estão frequentando ou já concluíram o curso em questão.

Tabela 3- Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Frequência	Porcentagem (%)
Ensino Médio	03	15
Ensino Superior	15	75
Especialização de Nível Superior	02	10
Total	20	100

Fonte: autora (2018)

No âmbito do vínculo de trabalho, com análise da Tabela 4, é possível perceber a discrepância entre o número de efetivos e temporários. Os primeiros refletem apenas 20% dos funcionários respondentes, enquanto os temporários representam mais de 80% da amostra. Esses números são reflexo não apenas da amostra estudada, mas da forte tendência de contratação temporária que tem havido no IBGE, conforme ratificado mais à frente.

Tabela 4 -Vínculo dos entrevistados

Vínculo	Frequência	Porcentagem (%)
Efetivo	04	20
Temporário	16	80
Total	20	100

Fonte: autora (2018)

Levando-se em consideração que, em regra geral, o tempo de vínculo dos contratados é de até 3 anos, a maior incidência de funcionários com até de anos de trabalho é facilmente compreendida. Ao analisar a Tabela 5, percebe-se que 25% dos funcionários começaram a

trabalhar no último ano, 60 % já contribui no período de 2 anos e apenas 15% contribui há mais de 3 anos.

Tabela 5 - Tempo de trabalho dos entrevistados

Tempo de trabalho	Frequência	Porcentagem (%)
Até 1 ano	05	25
De 2 a 3 anos	12	60
Mais de 3 anos	03	15
Total	20	100

Fonte: autora (2018)

Vale ressaltar que todos os entrevistados atuam na área de pesquisas, tanto os contratados quanto os efetivos. O trabalho da agência compreende o serviço de campo (externo) e também o trabalho interno.

O perfil predominante é, então, de funcionários do sexo masculino, de 20 a 30 anos, com ensino superior, com vínculo temporário e que estão no emprego entre 2 e 3 anos.

4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS

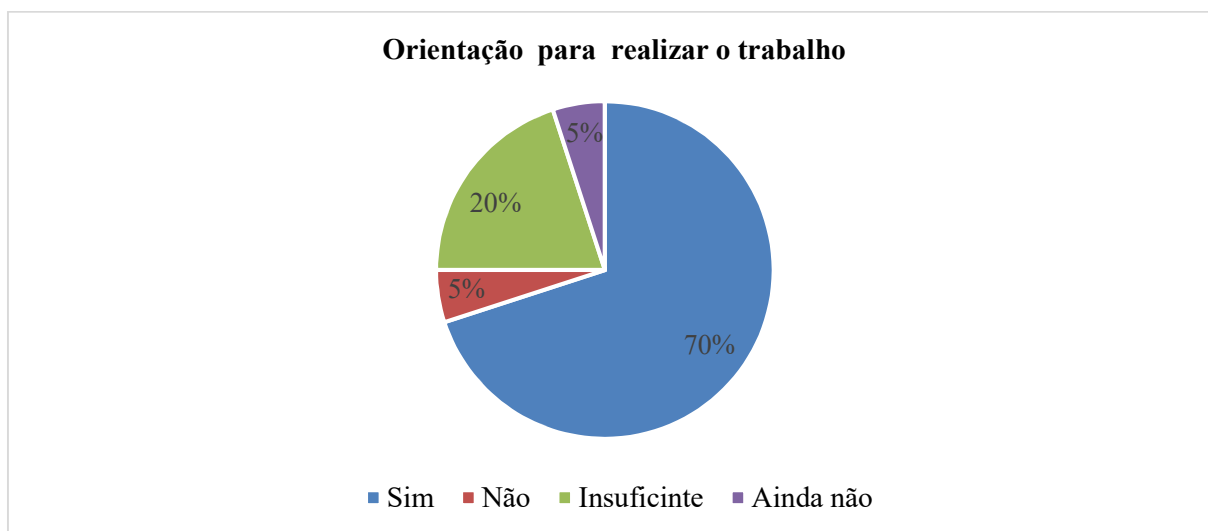
4.2.1 Transmissão de Informações

Na realização do trabalho, a comunicação exerce papel fundamental. Para que ela se desenvolva de maneira positiva, precisa acontecer com precisão e máculas. Além disso, quando bem aproveitada, pode ser também um recurso estratégico e garantir o funcionamento coeso, contribuindo na integração e afetando a produtividade de uma organização. Por isso, a comunicação tem todo potencial para ser uma vantagem ou um grande problema (MATOS, 2004).

Para atender ao primeiro ponto do objetivo, que pretende entender como ocorre a CI nas agências estudadas, analisou-se a execução das tarefas a serem desenvolvidas no ambiente de trabalho. Sabe-se que a devida orientação e a completa compreensão do que precisa ser realizado é parte indispensável do processo de inserção no ambiente organizacional. De acordo com o Gráfico 1, a maioria dos entrevistados (70%) afirmou a orientação necessária para realização do trabalho que foi designado a fazer foi devidamente recebida. Apenas 1 (5%), dos 20 entrevistados assinalou “não” e 1(5%) outro que “ainda não” houve a transmissão necessária

de informações. Vinte por cento dos entrevistados consideraram que receberam, mas não suficiente. Assim, um total de 30% dos respondentes afirmou que não possuem o total das informações necessárias para cumprir com o que foram designados a fazer.

Gráfico - 1 Orientação para realizar trabalho



Fonte: autora (2018)

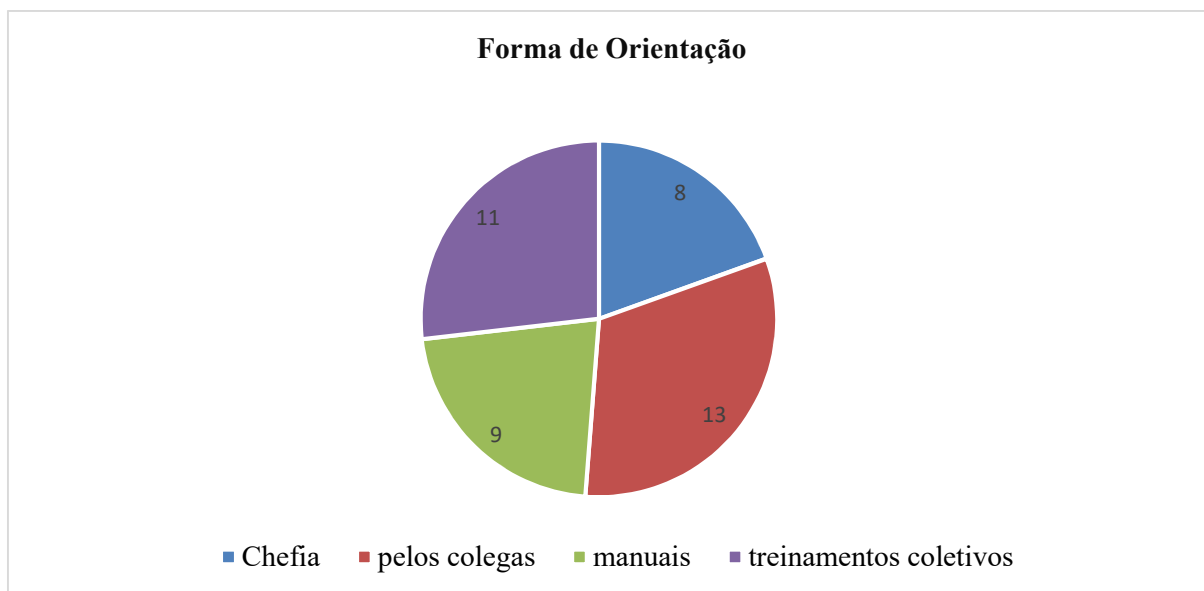
Ao analisar a Tabela 5 - Tempo de trabalho, parte desses números devem ser explicados. Considerando que 25% dos respondentes possuem menos de um ano de contribuição, percebe-se que parte dos procedimentos ainda está sendo repassada e informações ainda estão sendo transmitidas para otimizar a compreensão por parte dos receptores. Em consonância com esses dados, percebe-se a outra tabela de vínculo empregatício. Oitenta por cento dos funcionários são contratados, ou seja, possuem vínculo temporário. Dessa forma, a sazonalidade dos contratos também pode explicar, em parte, o percentual que não recebeu a orientação necessária.

A rotatividade de funcionários, que acontece em decorrência da temporalidade dos contratos, é um fator determinante na compreensão dos dados supracitados. Nesse sentido, Magni e Brito (2016), ao citarem dados disponibilizados pelo Ministério de Planejamento (MPOG), relatam o expressivo e crescente aumento do número de funcionários com vínculo temporário nos últimos anos. Em 2006, os efetivos representavam aproximadamente 80% da força de trabalho do IBGE, enquanto os temporários apenas 20%. Em 2016, o cenário se apresenta de forma bastante distinta: os efetivos passaram a constituir uma média de 52% do

quadro de funcionários e os temporários já representam quase a metade da mão de obra do Instituto (48%); dados que demonstram a marcante mudança da força de trabalho, mudança essa marcada pela flexibilização, precarização e fragilidade de vínculo.

Para atender o segundo ponto do primeiro objetivo, que pretende conhecer os meios de comunicação mais utilizados, os respondentes que informaram ter recebido orientação, assinalaram também como ela aconteceu. Conforme apresentado no Gráfico 2, o método mais identificado foi a orientação por meio de colegas, 13 dos 20 respondentes assinalaram essa opção, denotando a importância da comunicação horizontal nessas agências. Também se identificou que os treinamentos coletivos exercem grande importância nessa etapa: 11/20 consideram que eles foram importantes nessa fase do aprendizado. Os manuais e a chefia da agência também foram identificados como fonte, embora em menor número, de forte relevância: 9 e 8 respondentes foram orientados também por essas formas de instrução, respectivamente.

Gráfico - 2 Forma de orientação recebida

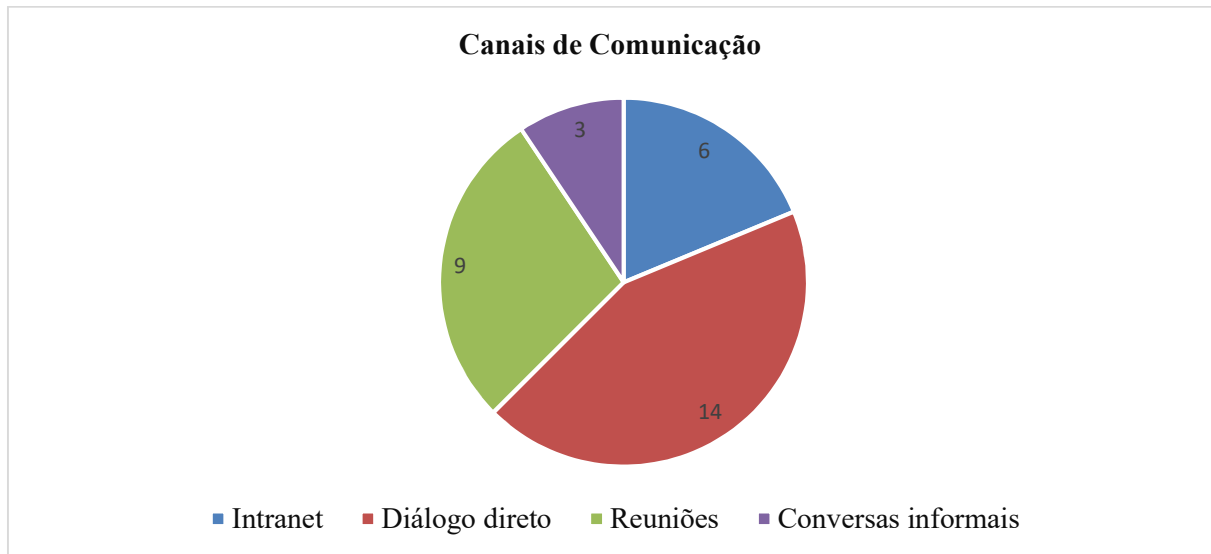


Fonte: autora (2018)

Ainda com essa perspectiva, a ratificação da importância do diálogo entre os funcionários foi percebida no questionamento sobre os canais mais importantes de comunicação interna nas agências. Nesse quesito, levando em consideração a possibilidade de múltipla marcação, conforme representado m14 funcionários assinalaram que o diálogo direto está entre

os principais, seguido das reuniões (considerada importante por 09 dos respondentes). A intranet foi mencionada por 6 funcionários como sendo de importância. As conversas informais foram o canal considerado de menor importância no contexto das agências, assinalado apenas 3 vezes, dentre as opções que tiveram registro de escolha.

Gráfico - 3 Canais de comunicação utilizados



Fonte: autora (2018)

É importante ressaltar que os canais informais de informação vêm ganhando notoriedade nas últimas décadas e muitos gestores têm até estimulado a participação em atividades de cunho informal para aumentar o clima de cooperação e de engajamento por objetivos em comum. No entanto, a comunicação formal não deve jamais ser desconsiderada ou esquecida, tenho em vista que garante a segurança da informação e evita distorções que podem ocorrer em conversas informais (MATOS, 2009).

Também foi analisada a conscientização dos funcionários em relação a interdependência para execução do próprio trabalho. Todos os funcionários reconheceram que não podem realizar as suas funções de forma isolada. 40% reconhece que depende de mais de 4 pessoas, outros 40% acha que depende de 1 a 2 pessoas e 20 % acredita que precisa de 3 ou 4 pessoas.

4.2.2 Comunicação Horizontal

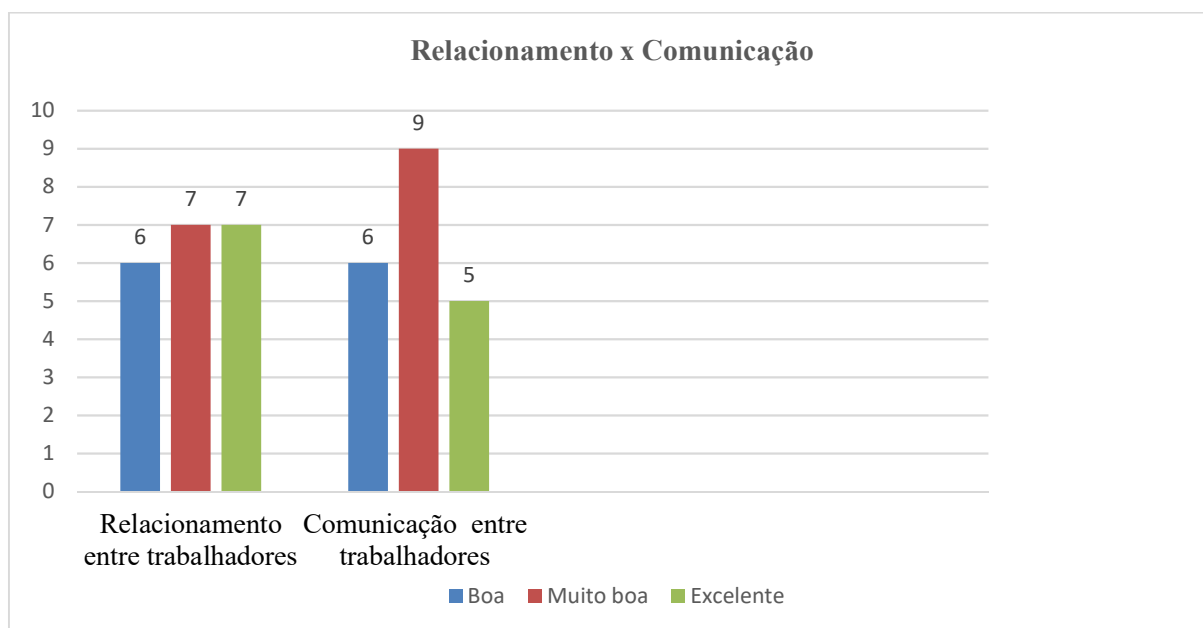
O fluxo de informações entre pessoas do mesmo nível, segundo Torquato (2015), visa o trabalho em conjunto e permite entrosamento entre os grupos. Além disso, possibilita o

aperfeiçoamento da coordenação. Para tanto, precisa acontecer de forma saudável, buscando sempre ser aperfeiçoada.

Para atender ao terceiro ponto do primeiro objetivo, que pretende analisar as relações interpessoais, os fluxos de informação foram analisados. O Gráfico 4 demonstrou que a comunicação entre os trabalhadores do mesmo nível denota uma relação positiva nas agências: segundo 45% ela se classifica como muito boa; para 25% pode ser considerada como excelente; e 30% dos respondentes classificam o fluxo de comunicação simplesmente como bom.

Em comparação a esses dados, ainda no Gráfico 4, foram identificados os relacionamentos entre os trabalhadores, sem atrelar necessariamente ao âmbito da comunicação. Nessa questão, segundo 35% dos respondentes identificaram como excelente a relação entre as partes. Outros 35% preferiram classificar como muito boa, enquanto 30% considerou como “boa” a opção mais adequada.

Gráfico - 4 Comparativo entre o relacionamento e a comunicação dos trabalhadores



Fonte: autora (2018)

Conforme é possível perceber, os trabalhadores tiveram opiniões mais próximas no quesito “relacionamento”, as repostas foram mais equiparadas. O número de pessoas que assinalou cada uma das alternativas é quase o mesmo em todas as opções. No que se refere ao relacionamento, a escolha da opção “excelente” se sobressaiu em relação às demais.

4.2.3 Comunicação ascendente e descendente

A comunicação empresarial norteará o fluxo de comunicações internas e externas, agilizando a transmissão de informações e fortalecendo a cultura de transparência e abertura ao diálogo (Matos, 2009, p. 77).

Para que isso ocorra, o fluxo da informação deve acontecer sem entraves e de forma constante. Atendendo ainda ao objetivo de analisar as relações interpessoais, a comunicação entre os níveis hierárquicos das agências e alguns elementos foram analisados no questionário. Quando perguntados sobre a troca de informações entre eles mesmos e seus superiores, identificou-se, de acordo com o Gráfico 5, segundo mais de 80% dos respondentes, ela existe com constância: 9 pessoas assinalaram que acontece com frequência e 7 assinalaram que sempre. Segundo 3 dos entrevistados, esse intercâmbio é menos frequente: 3 pessoas assinalaram que só trocam informações “às vezes” e apenas 1 afirmou que não existe troca de informação quase nunca.

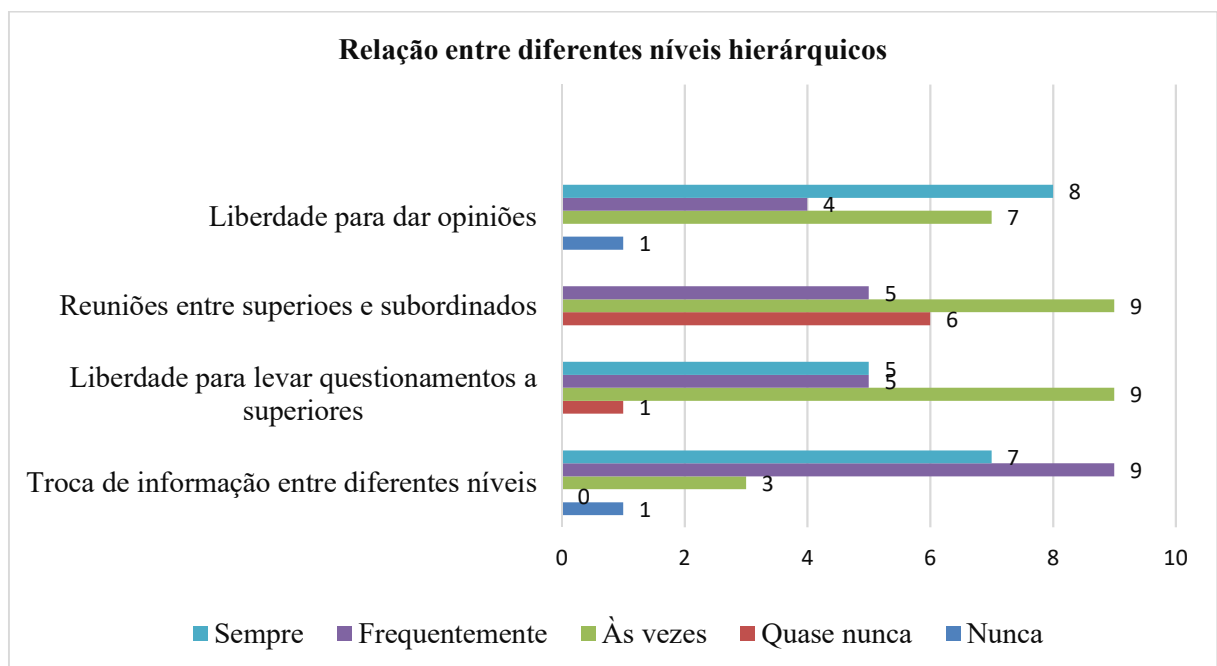
Sobre levar questionamentos a superiores hierárquicos, a maioria se mostrou mais contida. Ainda de acordo com o Gráfico 5, quarenta e cinco por cento afirmou que apenas às vezes sente essa abertura. Além disso, 1 dos respondentes afirmou que nunca se sente à vontade (5%). A outra metade dos entrevistados demonstrou mais liberdade para se expressar: 25% afirmou que sempre, e os outros 25% afirmaram que frequentemente conseguem levar os questionamentos.

Ainda nesse sentido, foi identificada a frequência de encontros entre superiores e subordinados no Gráfico 5. Segundo os dados, as reuniões não são acontecimentos tão frequentes, conforme o resultado: 45% informou que as reuniões acontecem às vezes, 30% afirmou que quase nunca e apenas 25% assinalou a alternativa “frequentemente”.

Segundo Torquato (2015), o incentivo à participação dos níveis mais baixos nos processos decisórios pode ser determinante na promoção de uma cultura participativa eficaz. Conforme análise dos dados, um percentual considerável dos funcionários demonstrou não sentir tanta liberdade para isso. Entender como as sugestões são recebidas facilita a compreensão dos comportamentos dos funcionários nesse sentido. Os funcionários se sentem motivados a darem suas opiniões? As sugestões dadas são devidamente analisadas ou acolhidas?

Para saber da importância dessas reuniões, também é necessário analisar o quanto os trabalhadores se manifestam quando elas acontecem. A maioria dos respondentes informou, de acordo com o Gráfico 5, que se sente à vontade para se expressar: sendo 40% sempre e 20% frequentemente. Por outro lado, uma parte considerável dos funcionários só se sente confortável algumas vezes, representando 35% das opiniões. Segundo 1 dos entrevistados, não há espaço para expressar opinião nunca (5%).

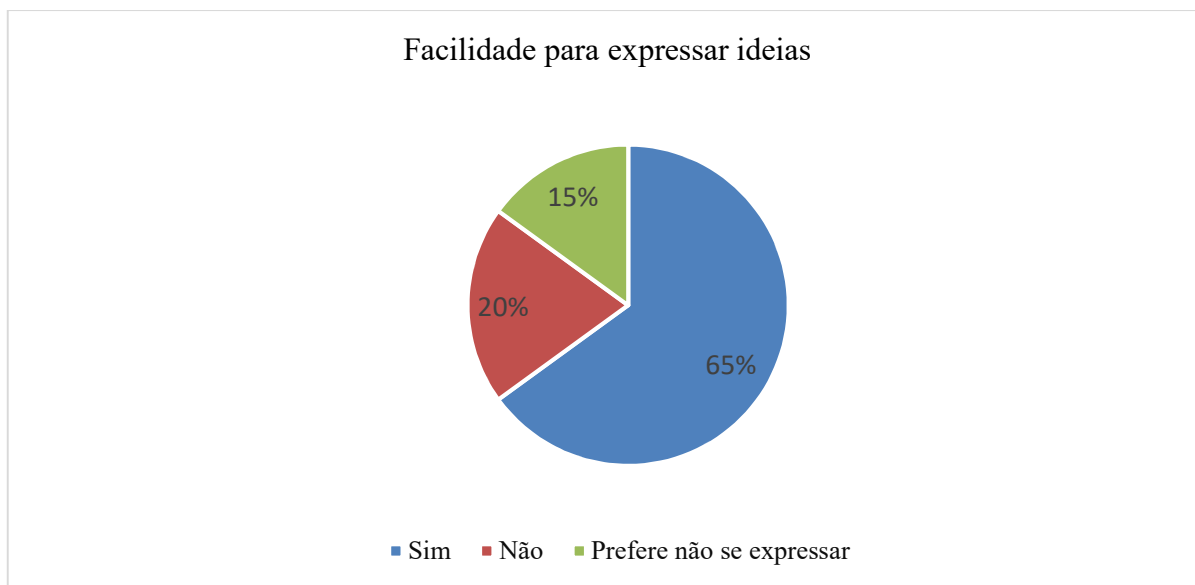
Gráfico - 5 Troca de informações entre superiores e subordinados



Fonte: autora (2018)

Em consonância com esse resultado, também foi identificado como os próprios funcionários acham que conseguem expressar suas ideias. Para manifestar opiniões e sugestões em reuniões, é importante que o trabalhador se sinta seguro para isso. No entanto, de acordo com Gráfico 6, 20% afirmou que acredita não conseguir expressar ideias com clareza e outros 15% assinalou que geralmente prefere não expressar opinião. A maioria (65%), em contrapartida, afirmou que não tem problemas nesse aspecto.

Gráfico - 6 Facilidade para expressar opinião

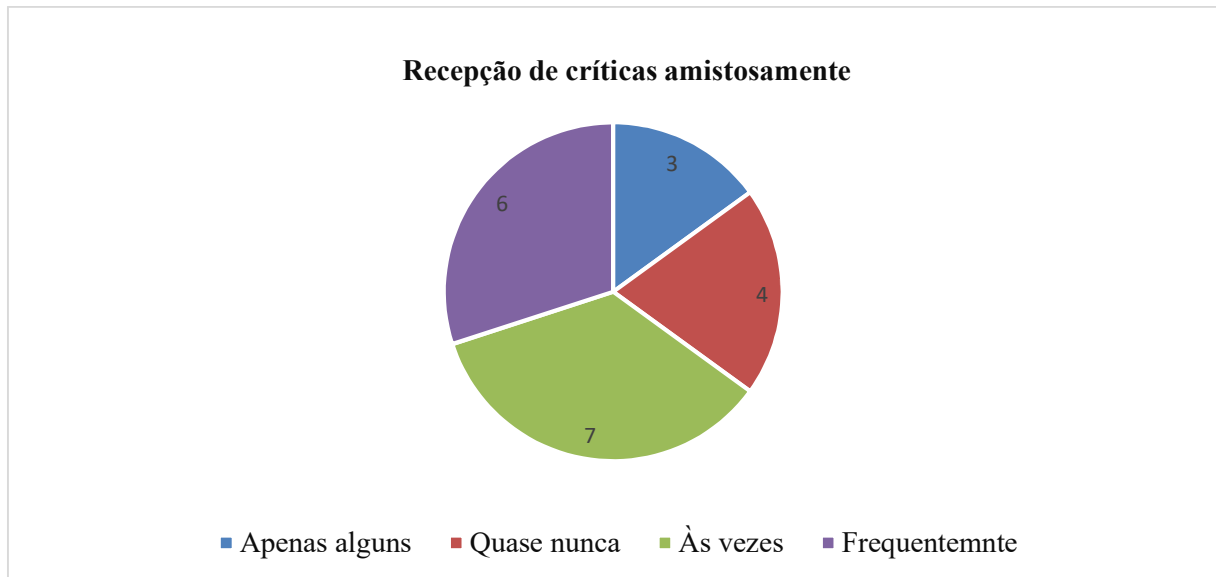


Fonte: autora (2018)

Ainda sobre a relação e interação entre os diferentes níveis, foi analisado o tratamento dado às sugestões e reclamações, concluindo-se que o número influencia diretamente os anteriores. Se o tratamento às sugestões não é dado como esperado, o estímulo para voltar a dar novas opiniões deve ser fortemente afetado. Assim, apontou-se para o seguinte resultado: 20% dos informantes afirmaram que sempre é dada atenção e 25% disseram que frequentemente são ouvidas. Para outros 20%, apenas algumas vezes é dada a atenção esperada aos apontamentos feitos. Por outro lado, segundo 10% quase nunca a opinião é aclamada ou devidamente ouvida.

Em relação às críticas feitas por superiores, a recepção nem sempre é amistosa. O resultado, conforme Gráfico 7, aponta que algumas vezes (segundo 35% dos informantes) elas até são bem recebidas, outros 30% acreditam que frequentemente as pessoas aceitam as sugestões. Para outros 20%, quase nunca a recepção acontece com aceitação. Já 15% atribuíram a boa recepção para apenas alguns dos funcionários.

Gráfico - 7 Aceitação de críticas feitas por superiores



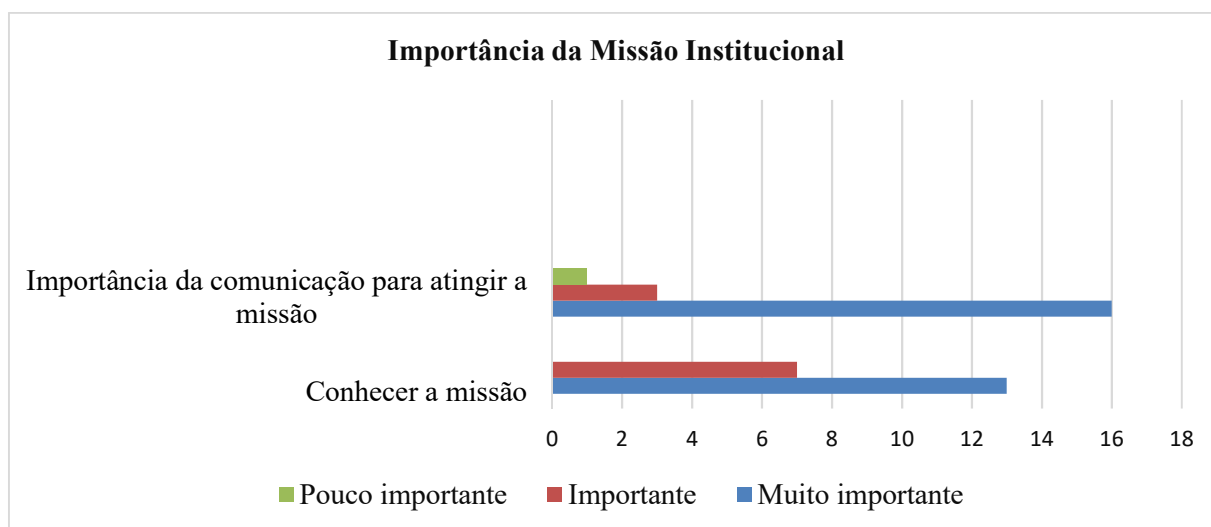
Fonte: autora (2018)

Assim, constata-se que 70% dos respondentes acreditam que nem sempre a aceitação das críticas e sugestões acontece em toda agência ou em todos os momentos.

4.3 MISSÃO INSTITUCIONAL

Conhecer o local onde se trabalha e entender os propósitos e metas pode ser determinante para a atuação do funcionário. Para atender ao primeiro ponto do segundo objetivo específico, que busca identificar se os trabalhadores têm consciência da importância da comunicação para alcance dos resultados, foram inseridas duas questões sobre o tema no questionário: a primeira identifica a importância do reconhecimento da missão institucional por parte dos trabalhadores, ambas representadas no Gráfico 8. Todos os respondentes identificaram como importante (35%) ou muito importante (65%) a sua compreensão. A segunda questão tentou identificar sobre a relevância da comunicação para que as metas/missão institucional fossem atingidas. Obteve-se que 80% dos entrevistados julgaram a missão institucional como de grande importância nesse processo. Quinze por cento dos respondentes julgaram apenas importante e apenas uma pessoa considera pouco importante. Ressalta-se que âmbito da administração pública, a melhoria dos resultados significa também compreender e consequentemente buscar atingir a missão organizacional, aumentando, assim, a qualidade do serviço prestado (MEDEIROS, 2006).

Gráfico - 8 Importância da comunicação para a missão institucional



Fonte: autora (2018)

Ainda nesse sentido, o questionário indagou se os funcionários possuíam acesso às informações relativas ao local onde trabalham e apontou para o seguinte resultado: todos responderam que possuem acesso, sendo com frequência segundo 60%, às vezes segundo 10% dos respondentes e 30% afirmou que acessa às informações sempre.

Medeiros (2006) identifica a comunicação interna como elemento de força na busca das metas de uma organização. Para tanto, os esforços devem estar voltados para atingir os resultados almejados pela entidade. Nos órgãos públicos, esses resultados são expressos pelas metas institucionais e pela melhoria da prestação de serviço aos cidadãos.

Conforme análise, todos reconhecem a importância de conhecer a missão, e quase todos consideram a comunicação importante para o atingimento das metas. Assim, depreende-se que embora haja o real reconhecimento sobre a imprescindibilidade da missão institucional, não há consideração da comunicação por parte de todos como elemento fundamental. No entanto, a história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais (Gomes, 2009, p. xxv).

Nesse sentido, Corrêa (2015) identifica que é necessário considerar a comunicação do IBGE como elemento estratégico no cumprimento da missão institucional, por isso, a compreensão desse processo é importante para que ele seja entendido e aplicado como elemento constitutivo na tomada de decisões.

Ainda sobre a identificação e reconhecimento do local onde se trabalha, os funcionários foram perguntados sobre a Política de Comunicação Integrada do IBGE. Mais de 60% dos entrevistados declararam não ter conhecimento (13 respondentes), 30% afirmou que talvez conheça, apenas uma pessoa declarou conhecer e uma outra afirmou não considerar importante.

A política de comunicação que auxilia na demonstração de interesse da empresa em dinamizar ações integradas a estratégias de comunicação. Assim, possibilita que funcionários, o mercado e a sociedade ganhem destaque no processo de comunicação interativa. Além disso, a comunicação passa, dessa forma, a ser um instrumento determinante estrategicamente no processo de tomada de decisões (MATOS, 2014).

No entanto, embora possua uma Política de Comunicação Integrada moderna e bem-intencionada, a disseminação das medidas desejadas e propagação de suas pretensões não é devidamente realizada.

Kunsch (2012) afirma que um trabalho comunicação integrada pode ser a solução para levar a comunicação pública a alcançar melhores resultados. Envolvendo elementos como relações públicas, comunicação organizacional, jornalismo, publicidade e propaganda, editoração multimídia, comunicação audiovisual e comunicação digital, auxilia na superação do desafio da comunicação, atendendo, assim, os anseios dos públicos interno e externo.

4.4 FALHAS/BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Segundo Torquato (2015), grande parte dos problemas nos fluxos de comunicação se dão pelo excesso das redes informais de comunicação. Muitas vezes esses problemas são causados pela baixa motivação dos funcionários.

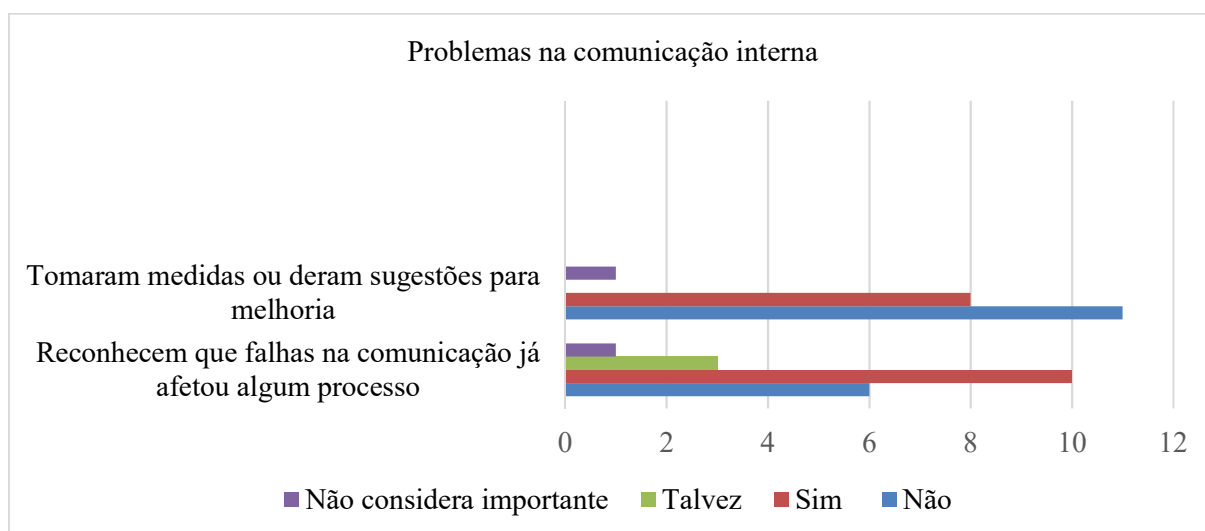
Algumas pesquisas apontam para a falta de interesse no que se remete ao fluxo ascendente de comunicação, não há, muitas vezes, interesse por parte dos funcionários em demonstrar suas sugestões de melhoria para chefia (TORQUATO, 2015).

Para entender ao último ponto do segundo objetivo, que busca conhecer as principais barreiras na comunicação, foram feitas as seguintes análises:

Em relação a problemas ocasionados por falhas na comunicação, 50% dos respondentes reconheceram a possibilidade de algum processo do trabalho ter sido afetado por falhas na comunicação interna, 15% reconhecem que talvez, 30% considera que não e 5% não considera importante.

No entanto, embora mais da metade (65%) dos entrevistados reconheçam que essas falhas possam ter ocasionado problemas, apenas 40% já tomou alguma providência ou sugeriu à chefia algum método para melhoria da comunicação no local de trabalho, apontando para a tendência confirmada por Torquato (2015) acima: a famosa “caixa de sugestões” vem entrando em desuso. Em contrapartida, 55% não tomou nenhuma providência. Apenas 1 funcionário (5%) assinalou a opção de não considerar importante dar essas sugestões de melhoria. Grande parte dos subordinados acredita que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele quer ouvir, até mesmo por precaução (TORQUATO, 2015).

Gráfico - 9 Falhas na comunicação



Fonte: autora (2018)

Partindo para a comunicação entre as agências, os respondentes foram questionados se acreditavam haver falha na comunicação interativa. Mais de 50% acredita que pode haver problemas: 8 funcionários disseram que talvez, e 5 afirmaram que sim. Trinta por cento acredita não haver problemas desse tipo e apenas uma pessoa não considera importante (5%).

É, portanto, perceptível o desejo de melhoria do relacionamento com as outras agências, que seria possível com o aumento das atividades de interação e maior troca de experiências, expandindo, assim, o campo de percepção e conhecimento sobre o trabalho interno e externo e sobre o desenvolvimento dos processos. Para que a comunicação ocorra de forma eficaz, segundo Bahia (1995), é importante lidar com profissionais consistentes e as ações e pensamentos dos trabalhadores precisam estar em consonância.

Sobre as barreiras presentes no âmbito interno, conforme a análise dos resultados anteriores, constatou-se que interferem o processo comunicativo das agências a alta rotatividade de funcionários, problemas na habilidade comunicativa de alguns funcionários e o número de reconhecimento de falhas significativamente maior do que o número de contribuições para melhoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo referencial teórico deste estudo, identificou-se que a comunicação é elemento indissociável dos bons resultados operacionais, administrativos e exerce forte influência no ambiente e no clima organizacional, assim como também é influenciada. Desse modo, ao considerar-se um contexto em que trabalhadores dedicam esforços para obter êxito em suas atividades, é de suma importância buscar desenvolvê-los, voltando atenção para os problemas e, a partir disso, buscando possíveis soluções.

Constatou-se que para o processo comunicativo não se tornar um problema na organização, é preciso que exista motivação e cooperação, sem, no entanto, deixar de lado o comprometimento com os resultados e o engajamento para o constante aperfeiçoamento da comunicação, tendo em vista que quando esse processo é devidamente trabalhado, pode tornar-se um potencial elemento de força organizacional, um fator facilitador. Para tanto, ele precisa estar em consonância com todos os outros elementos organizacionais e todos os participantes do processo comunicativo devem reconhecer a imprescindibilidade dessa ferramenta.

Diante dessa constatação, buscou-se analisar os sistemas de comunicação organizacional, dando ênfase a esse processo de comunicação interna (objetivo geral deste estudo). Para direcionar a pesquisa, foram elaborados os objetivos específicos, que buscaram entender como ocorre a comunicação interna e identificar se os trabalhadores valorizam o processo comunicativo em agências do IBGE que foram estudadas. Além disso, buscou-se conhecer as principais barreiras existentes na comunicação interna e analisar a comunicação interpessoal existente nos processos internos, assim como os meios de comunicação mais utilizados.

Em termos de comunicação interna, foi possível identificar que há uma boa interação comunicativa entre os funcionários. No entanto, no que se refere à capacitação, demonstrou-se que há uma maior preocupação em ensinar os trabalhadores como funcionam as pesquisas, tendo em vista que os trabalhadores lidam diretamente com o público que é fonte e também destinação das informações produzidas. Atentar para o incentivo à comunicação ascendente deve ser um meio de garantir melhorias e trazer à tona potenciais ajustes no fluxo de comunicação. Disseminar as práticas pretendidas e fazer conhecer a Política de Comunicação Integrada também é um ponto importante a ser desenvolvido, sobretudo ao se considerar a

modernização pretendida por esse objeto, ao propor a sistematização das ações de comunicação e a consequente melhoria do desempenho.

Além disso, identificou-se que parte dos funcionários não se sente à vontade para levar questionamentos aos seus superiores ou simplesmente não possui motivação para isso. Trabalhar a frequência das reuniões e o interesse demonstrado em saber da opinião dos trabalhadores em níveis abaixo pode garantir fortalecimento da motivação e do consequente comprometimento, tendo em vista que muitas vezes os funcionários não querem se comprometer levando seu posicionamento por medo de ser prejudicado por isso. O grande número de pessoas que não costumam dar sugestões para melhorias da comunicação aponta para a tendência de que a comunicação ascendente não recebe a devida atenção por parte, até mesmo, dos próprios funcionários.

Ainda no aspecto dos fluxos, percebe-se um relacionamento horizontal de qualidade e cooperação. Quanto à comunicação descendente, foi identificado que nem sempre há aceitação das sugestões ou tentativas de melhoria do ambiente organizacional quando superiores transmitem suas opiniões para os níveis abaixo. Por isso, é imprescindível aprimorar os fluxos entre os diversos níveis, promovendo um trabalho integrado.

Otimizar a comunicação interativa entre as agências, promovendo a colaboração e estimulando o uso de outros canais comunicativos, dando maior visibilidade a instrumentos que podem ser usados para isso, como a intranet e treinamentos para tratar do próprio público interno, deve auxiliar na maior disseminação das boas práticas que integram a instituição aos servidores e à sociedade.

É preciso fazer compreender que a melhoria da comunicação organizacional, sobretudo internamente, representa também melhoria dos resultados e a efetiva facilitação no desenvolvimento de novas estratégias de avanço institucional. Adotar elementos da gestão empresarial e do endomarketing também pode ser passo fundamental para trazer à tona o reconhecimento sobre a importância da comunicação interna, assim como os benefícios ocasionados, destacando-se a maior agilidade e eficiência do trabalho, com a oferta de melhores serviços públicos aos usuários.

Quanto às dificuldades encontradas no desenvolvimento do estudo, ressalta-se o fato de parte dos agentes públicos considerarem a comunicação apenas como um elemento integrante de um processo organizacional, sem considerá-la como um fator resultante e modificador de processos. Por esse motivo, a devida atenção não é dirigida a esse tema. Ademais, percebe-se

que os esforços em termos comunicativos são basicamente voltados ao processo externo, para desenvolvimento de pesquisas e melhoria do relacionamento com o público externo. Assim, a comunicação interna parece não receber a devida atenção.

Como possíveis extensões deste estudo, sugere-se a realização de pesquisas que abordem os impactos diretos da comunicação interna no relacionamento com o público externo e mensurem como ela pode afetar as pesquisas de campo e a produção dos dados estatísticos. Além disso, mostrou-se relevante realizar uma análise mais profunda do impacto da alta rotatividade dos funcionários contratados na eficácia comunicativa das agências do IBGE.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 24. Ed. São Paulo: Método, 2016.

BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Maud, 1995.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERALDO, C. E. A. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Monografia de Graduação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: 2010.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsosn Learnig, 2004.

BRUM, A. M (2003). **Um olhar sobre o marketing interno**, 3ªedição, Porto Alegre, L&MP Editores.

_____. **Face a face com o endormarketing: o papel estratégico das lideranças no Processo da Informação**. LP&M. 2005.

BUENO; W. C.; **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. 1ª Edição, São Paulo: Manole, 2014.

CAMPOS, M.M.; BAPTISTA, S. G. **Gestão do Conhecimento Organizacional na administração pública Federal em Brasília**: um estudo exploratório. Revista Ciência da Informação, Brasília, v1, n1. Jan./ abr. 2008.

CARDOSO, L. **Gestão estratégia das organizações – Como vencer os desafios do século XXI**, 5ª edição, Lisboa: Verbo, 2001.

CARVALHO, L. C. **Planejamento de endomarketing**. Rio de Janeiro: Clube dos autores, 2007.

CAPRIOTTI, P. **Comunicación Corporativa**. Una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, 13, 30-33, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora..** Dublinense, 1º edição, 2011.

CORRÊA, R. C. F. IBGE pergunta: Qual a importância da Comunicação numa Instituição produtora de Estatísticas? In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXVIII, 2015, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: Intercom, 4 a 7/09/2015

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. e CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa: Editora RH, 2004.

DE NOBILE, J. J., & MCCORMICK, J. (2008). **Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools**. Educational Management Administration & Leadership, 36(1), 101-122.

DIEZ, F. **Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa**. España 2006.

FARIAS, L. A. de. **Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas**. In: Luiz Alberto de Farias. (Org.). Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. 1 ed. São Paulo: Summus, 2011, v. 1, p. 51-60.

FREIRES, L. C. M. **Comunicação Interna e Integrada. Experiências possíveis – relações internas e novo multiprotagonismo**. In: Comunicação Interna: a força das empresas. Organizador: Paulo Nassar. Volume 5. São Paulo: ABERJE, 2011.

GARCÍA, J. **Comunicación interna y universidad**. Trabajo fin de Máster, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006

_____. Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos **Gil**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, **2002**.

GOLDHABER, G. M. (1999). **Organizational communication in 1976: Present domain and future directions**. In P. Salem (Ed.), Organizational communication and change, (pp. 4-30). Cresskill, NJ: Hampton Press.

GÓMEZ, L.; CAPDEVILA, A. **La administración persuade, estrategias persuasivas de los diferentes niveles institucionales en España**. Valencia: VII Congreso de la AECPA, 1-18, 2007.

IBGE. **Política de Comunicação Integrada**. Rio de Janeiro, 2013.

KELLEHER, T. (2009): **Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication**. Journal of Communication, 59, 1, 172-188.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas**. In: MATOS, Heloiza (org.). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012, pp. 13-22.

MACEDO, I. I. de. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

MAGNI, A. C.; BRITO, C. M. T. M. B. **Não há nada de excepcional no precário: o caso dos trabalhadores temporários no IBGE**. Revista Urutágua - Revista Acadêmica Multidisciplinar - Universidade Estadual de Maringá (UEM). N. 34, junho-novembro, 2016. ISSN 1519.6178.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. **In: MARCHIORI, M. (org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2ªed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008 (a).**

MARINHO, F. **Comunicando dentro de casa: comunicação interna na Prática**. São Paulo: Baraúna, 2009.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATOS, G. G. de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Comunicação sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa pela via da cultura e do diálogo**. São Paulo, Manole, 2009.

_____. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. 3ª edição. São Paulo, Manole, 2014.

MEDEIROS, R. **A Comunicação interna numa organização pública**. Dissertação. (Programa de Pós-graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

MELO, V. P. C. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2009. Disponível em: <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>. Acesso em: 10 março 2018.

PAIVA, A. B.de. **Dificuldades na implantação de programa de qualidade total em empresa pública: O Caso da Caixa Econômica Federal**. Dissertação (Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, C. R., & ROETHLISBERGER, F. J. (1999). **Barreiras e portas para a comunicação**. In C. Argyris (Org.). Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas (2a ed.). (T. M. Rodrigues Trad.). (Coletânea de artigos da Revista Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus.

SAFFER, A. J.; SOMMERFELDT, E. J., & TAYLOR, M. (2013). **The effects of organizational Twitter interactivity on organization–public relationships**. Public Relations Review, 39(3), 213-215.

SCATENA, M. I. C. Ferramentas para a moderna **gestão empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SPERS, V. R. **Empresa sustentável**. São Paulo: Paco, 2014.

SILVA, E.S. **Manual de comunicação interna**: grandes resultados, baixos custos. Salvador: Clube dos autores, 2010.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ: ESTUDO DE AGÊNCIAS DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE) DO SERTÃO DA PARAÍBA

Prezado Senhor (a), este questionário tem como finalidade avaliar o sistema de comunicação interna presente nesta Agência do IBGE. Sua sincera participação será essencial para o sucesso do nosso trabalho. Desde já, agradeço por sua colaboração.

Perfil dos Entrevistados

1- Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2- Faixa etária:

☐ Até 20 anos ☐ de 20 a 30 anos ☐ 30 a 40 ☐ 40 a 50 ☐ mais de 50 anos

3- Escolaridade:

☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior ☐ Especialização de nível superior

4- Vínculo:

☐ Efetivo ☐ Temporário

5- Tempo de trabalho:

COMUNICAÇÃO INTERNA

Considerando o seu local de trabalho, escolha, dentre as opções, a que melhor reflete sua opinião.

1- Recebeu a orientação necessária para realizar o trabalho que foi designado a fazer?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Sim, mas não suficiente
- ☐ Ainda não

2- Se sim, como aconteceu essa orientação?

- ☐ Pela chefia da Agência
- ☐ Pelos colegas
- ☐ Através de manuais
- ☐ Através de treinamentos coletivos

3- Para que a agência atinja sua meta, sua missão institucional, a comunicação entre os funcionários é:

- ☐ Dispensável
- ☐ Pouco importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito importante

4- Quais os canais de comunicação interna que são utilizados no seu trabalho que você considera mais importante?

- ☐ Intranet
- ☐ Diálogo direto
- ☐ Reuniões
- ☐ Revista
- ☐ Conversas Informais

5- Há troca de informações entre você e seus superiores hierárquicos?

- ☐ Nunca
- ☐ Quase nunca
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

6- Você se sente à vontade para levar questionamentos aos seus superiores hierárquicos?

- ☐ Nunca
- ☐ Quase nunca
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

7- Os funcionários têm acesso às informações relacionadas com a empresa?

- ☐ Nunca
- ☐ Quase nunca
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

8- Saber sobre a missão institucional é:

- ☐ Dispensável
- ☐ Pouco importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito importante

9- Existem encontros/reuniões frequentes entre superiores hierárquicos e subordinados?

- ☐ Nunca
- ☐ Quase nunca
- ☐ Às vezes

☐ Frequentemente

☐ Sempre

10- Em relação àqueles que são subordinados hierarquicamente a outras pessoas, você considera que eles recebem amistosamente críticas e sugestões feitas por seus superiores?

☐ Apenas alguns

☐ Quase nunca

☐ Às vezes

☐ Frequentemente

☐ Sempre

11- Nas reuniões, você se sente à vontade para falar o que pensa, dar opiniões e sugestões?

☐ Nunca

☐ Quase nunca

☐ Às vezes

☐ Frequentemente

☐ Sempre

12- Com relação às suas opiniões, sugestões e reclamações, você acha que recebe a devida atenção:

☐ Nunca

☐ Quase nunca

☐ Às vezes

☐ Frequentemente

☐ Sempre

13- Como classifica a relação entre os trabalhadores?

☐ Ruim

☐ Péssima

☐ Boa

- ☐ Muito Boa
- ☐ Excelente

14- Seu trabalho depende da colaboração de quantas pessoas, em termos de comunicação, para que possa ser executado?

- ☐ Não depende de ninguém
- ☐ Depende de 1 a 2 pessoas
- ☐ Depende 3 ou 4 pessoas
- ☐ Mais de 4 pessoas

15- Como você considera a comunicação entre você e as pessoas que estão no mesmo nível hierárquico que o seu?

- ☐ Ruim
- ☐ Péssima
- ☐ Boa
- ☐ Muito Boa
- ☐ Excelente

16 – Você acredita que há falha na interação comunicativa entre esta agência e outras?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não considero importante

17- Você reconhece que algum processo do seu trabalho já pode ter sido afetado por falhas na comunicação dentro da agência?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não considero importante

18- Você já tomou alguma providência ou sugeriu à chefia algum método para melhoria da comunicação interna no local em que trabalha?

- ☐ Não
- ☐ Sim

- ☐ Talvez
- ☐ Não considero importante

19- Você conhece a Política de Comunicação Integrada do IBGE?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não considero importante

20- Você acredita que consegue expressar suas ideias com clareza?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Geralmente prefiro não expressar minha opinião