



SANTOS, Aleksandra Pereira. Competências para a carreira de gestores governamentais: Desenvolvimento e evidências de validade de uma escala - **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 1, p. 27-41, jan./mar. 2014.

SANTOS, A. P. D. Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. **Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 27-41, 2014. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32301/competencias-para-a-carreira-de-gestores-governamentais--desenvolvimento-e-evidencias-de-validade-de-uma-escala/i/pt-br>. Acessado em 16/03/2014.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 1-9, 2000. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12716/a-nova-administracao-publica-e-o-foco-no-cidadao--burocracia-x-marketing-> Acessado em 01/04/2016.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. **Revista do Serviço Público Brasília** 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011 169 RSP.

SILVA, A. B.; REBELO, L. B. A.; A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 777-796, 2003. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12342/a-emergencia-do-pensamento-complexo-nas-organizacoes>, Acessado em 01/04/2016.

STREIT, C. L. **Desenvolvimento de competências individuais comportamentais associadas à inovação na gestão**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TEIXEIRA, Rogério Ventura. **Gestão de competências**: uma análise de competências de gestores da Câmara dos Deputados. 2006. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho)— Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/2220>. Acessado em 20/03/2016.

TOMASI, A. **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas, SP: Papirus, 2004

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SOUZA, F.G.; CASSUNDÉ, F.R.S.A. Um estudo sobre as competências gerenciais na Administração Pública: O caso dos gestores do Judiciário Brasileiro. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Julho de 2016, vol.10, n.30, p. 189-210. ISSN 1981-1179.

Recebido: 01/05/2016

Aceito: 06/05/2016



A Importância da Comunicação Interna nos Resultados: Um estudo de caso no Departamento de Administração do Instituto Federal da Paraíba

Manoel Pereira de Souza Neto ; Ana Paula Araújo Bezerra de Moraes ; Hesler Piedade Caffé Filho

Resumo: O presente artigo analisou o processo de comunicação interna no Departamento de Administração de um Instituto Federal (IF) e foi construído por meio de levantamento de dados, visando identificar se há falhas na comunicação interna e quais suas relações com os resultados obtidos pela Instituição. A metodologia se caracteriza com uma pesquisa, do tipo exploratório-descritiva, teve como base a aplicação de um questionário aos servidores do departamento em questão. A pesquisa por sua vez ainda trouxe questões a respeito da comunicação entre servidores e a importância da interação destes para o bom desenvolvimento dos trabalhos internos em diversos ambientes de trabalho. Através da pesquisa constatou-se que existem falhas na comunicação interna do departamento de administração e que elas prejudicam os resultados.

Palavras-chave: Comunicação interna. Administração Pública. Resultados.

The Importance of Internal Communication in the results: A case study in the Department of Administration of the Federal Institute of Paraíba

Abstract: This article analyzed the internal communication process in the Department of Management of a Federal Institute and was built by means of data collection in order to identify if there are flaws in internal communication and what their relations with the results obtained by the institution. The methodology is characterized with a research, exploratory and descriptive, was based on the application of a questionnaire to the department servers in question. Research in turn also brought questions about the communication between servers and the importance of the interaction of these for the good development of internal work in various work environments. Through research it was found that there are flaws in the internal communication of the administration department and that they undermine the results.

Keywords: internal communication. Public Administration. Results.

Introdução

A fundamentação teórica do presente artigo baseia-se, no seguimento de dois eixos principais, ou seja, a comunicação interna e como ela afeta os resultados obtidos pelo IFPB no cumprimento de sua missão institucional. Dessa forma, procurou-se, seguindo essa temática, sintetizar como se apresenta e como se desenvolve a comunicação na citada Autarquia Federal. É importante diferenciar informação de comunicação, obtermos informação nem sempre significa estarmos nos comunicando.

¹ Graduada em Gestão Financeira pela Universidade Paulista;

² Graduado em Administração. Já foi monitora pelo período de 1 ano do componente curricular Teoria Geral da Administração, sendo bolsista. Consultora pela empresa junior PRODEJU e participou das relações públicas da mesma. Atualmente trabalha em uma empresa de contabilidade pública;

³ Administrador pela Estácio de Sá; MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Escola de Engenharia Eletromecânica da Bahia; Especialista em Marketing Institucional pela Faculdade São Francisco de Juazeiro (2009); Mestre em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Administrador da Universidade Federal do Vale do São Francisco lotado na Assessoria de Comunicação; Professor da Faculdade São Francisco de Juazeiro: Graduação em Administração e em Comunicação Social e Pós Graduação em Gestão Estratégica e em Marketing; Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco: Pós Graduação em Gestão Pública.



De acordo com Shermerhorn (1991, p. 251), define-se comunicação organizacional como o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente. No decorrer deste artigo vamos tratar de todo processo comunicacional que segundo Penteado (1989, p.11) é o conjunto de elementos necessários para que haja a comunicação, sendo eles: O transmissor, o receptor, a mensagem e o meio.

A fim de se entender a estrutura comunicacional de qualquer Entidade Pública, é de fundamental importância, conhecer sua missão, valores e visão, assim como seus, hábitos e comportamentos, nível de fidelidade, de compromisso e de integração dos seus servidores/colaboradores, notando-se ainda quais setores compõem a organização e como se dá as interações intersetoriais e interpessoais na equipe, levando-se em consideração os fluxos e os níveis da comunicação presentes. Na presente pesquisa, leva-se também em consideração os principais fatores que contribuem para que ocorram os vícios na comunicação, quais estão sendo as barreiras para uma comunicação eficaz e suas consequências no dia a dia do órgão público. Essa percepção será construída por meio das análises dos questionários aplicados.

Para Duarte e Braga (2012, p.2) “A comunicação organizacional sendo um processo de comunicação existente nas organizações envolve tanto conhecimento, estudo de grupos de interesse, planejamento, quanto políticas de comunicação, por meio de uso de instrumentos comunicacionais”. O citado autor destaca um papel importante que cada gestor deve estabelecer para o sucesso da comunicação dentro de uma organização: uma política de comunicação interna. A comunicação interna não é papel somente dos gestores, mas de todos os seus usuários, a fim de atingir os resultados almejados.

É de fundamental importância para o estudo a delimitação dos agentes da Comunicação Interna do IFPB. Inicialmente temos em mente que os agentes são somente os servidores efetivos, porém existem diversos agentes da comunicação interna como os terceirizados, os fornecedores, alunos, dentre outros. Esse Estudo visa analisar somente a comunicação interna no âmbito dos servidores Técnicos Administrativos regidos pela Lei 8.112/90 e lotados no Departamento de Administração e Planejamento do Campus Patos – PB, exercendo ou não função de confiança.

O estudo aqui apresentado emergiu da necessidade de se realizar uma análise mais profunda em torno dessa categoria profissional, estabelecendo um enfoque entre a comunicação no Departamento de Administração e Planejamento e sua influência nos resultados almejados pelo IFPB.

Fundamentação Teórica

Diante dos avanços sociais, bem como do crescimento exorbitante das tecnologias de informação, a população de todo o mundo passa por um exacerbado período de mudanças que trazem



para a comunicação uma nova fase. A comunicação atualmente tem importante papel nos resultados de qualquer organização. “Os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo” (MARCHESI apud NASSAR, 2005)

É fato que a comunicação está inserida em todos os cantos e meios da sociedade e é através dela que os seres conseguem interagir e evoluir no meio social tendo em vista que tal comunicação é indispensável para que o homem esteja no centro de todas as mudanças e inovações ocorridas na sociedade. De acordo com Cooley (1909) *apud* Pereira (2007, p. 407), a comunicação “é o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”.

Para tanto a comunicação é necessária principalmente no desenvolvimento de atividades laborais tendo em vista que através do trabalho o homem tem conseguido grandes evoluções e mudanças sociais e as mesmas se concretizam com o trabalho em equipe e para isso é necessário que haja boa comunicação entre os indivíduos. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 209-210) “A comunicação, intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”. Esta viabiliza a integração de todos os funcionários, traz a possibilidade dos colaboradores da organização estarem cientes do crescimento bem como dos desafios vivenciados em determinado momento.

Outro fator que torna a comunicação necessária é o conhecimento da organização por terceiros, tendo em vista que a sociedade em geral através dos canais de comunicação externos conhecem-na, ou até mesmo determinado departamento, tendo em vista que difundir sua missão e visão objetivos e também suas funções no meio social.

É fato que a comunicação interna de uma organização se dá através de determinadas ferramentas. De forma geral abrange a comunicação administrativa (memorandos, portarias, dentre outros), a comunicação social (boletins, vídeos institucionais, entre outros) e a própria comunicação interpessoal (entre os colaboradores e seus superiores). Assim, defende STONER e FREEMAN (1999, p. 389) “a comunicação é definida como o processo através do qual às pessoas tentam compartilhar significados por meio da transmissão de mensagens simbólicas”. A comunicação faz com que a administração do trabalho se torne mais célere e produtiva tendo em vista que a interação dos agentes faz com que divergências que possam surgir sejam dirimidas produtivamente sem deixar com que a convivência entre funcionais e companheiros de trabalho seja afetada.

Assim, é importante que a comunicação aconteça de forma autêntica e efetiva para que assim esta se funde na verdade do contrário ao invés de uma ferramenta estratégica se tornará um calo da organização. Desta forma as informações trazidas pela comunicação são de fato importantíssimas para o meio administrativo da pesquisa em questão uma vez que as mesmas trazem sem dúvida alguma a maior produtividade do trabalho.



Administração Pública: Reforma Gerencial e sua influência na comunicação

Para Di Pietro (2014, p. 52), Administração Pública em sentido subjetivo (formal) é o conjunto de entes (Pessoas Jurídicas, órgãos e agentes públicos) que tem a incumbência de cumprir uma das funções do Estado: a função administrativa, ou seja, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo. Já no sentido objetivo, Administração Pública é a natureza da atividade exercida pelos referidos entes (CARRANZA, 2016). Seja em sentido objetivo ou subjetivo o fato é que é essencial que numa organização pública haja interação e comunicação entre indivíduos, assim como um modelo de gestão implantado para que ela atinja seus fins.

No Brasil existiram diversos modelos de Administração Pública, cada um com suas características e peculiaridades, porém, para nosso estudo é necessário destacar dois em especial: os modelos Burocrático e Gerencial.

O modelo Burocrático Surge na segunda metade do século XIX, na mesma época do estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista (CARRANZA, 2016). Nesse modelo era presente a rigidez nos processos, controles de gastos, rotinas controladas e estabelecidas. O fato é que o modelo burocrático foi implementado, porém nunca atingiu os resultados almejados.

De acordo com Mazza (2014, p. 39) “com o advento da reforma administrativa promovida pela Emenda Constitucional nº. 19/98 e fortemente inspirada em uma concepção neoliberal de política econômica, pretendeu-se implantar outro modelo de administração pública: a administração gerencial”.

A administração gerencial tem o objetivo de atribuir maior agilidade e eficiência na atuação da administração pública, enfatizando a obtenção de resultados, em detrimento de processos e ritos, e estimulando a participação popular na gestão pública (MAZZA, 2014). Nesse aspecto cumpre observar que a emenda constitucional 19/98 inseriu no Artigo 37 da Constituição Federal o princípio da Eficiência, passando a tratar o cidadão como cliente. Nesse contexto é que a comunicação interna nos órgãos públicos ganhou força como ferramenta indispensável para a obtenção de resultados na Administração Pública. Para que se atinja a tão sonhada eficiência é imprescindível uma boa comunicação dentro da organização. (KUNSCH, 1997)

Ainda para KUNSCH (1997, p.129) “comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...), a solidariedade, a competência, a eficiência”.

O fato é que ainda nos dias atuais o modelo de Administração Pública Gerencial ainda não foi totalmente implantado. A norma padrão do modelo de Administração Pública Burocrática é a lei 8.666/90. Tal lei não sofreu nenhuma reforma que implante nela característica de uma Administração



Gerencial, assim como no dia a dia dos órgãos públicas não existe uma orientação voltada para os resultados, planos de carreiras baseados nos resultado, entre outros.

A comunicação e o ser social

Desde os primórdios da humanidade a comunicação acompanha o ser humano em suas diversas facetas. Hoje a comunicação se faz presente na sociedade em todos os sentidos, nos ambientes de trabalho, nas escolas e nos lares. É uma necessidade do ser humano viver se comunicando constantemente.

No passado, o homem comunicou-se de várias formas, através de pinturas, de símbolos e sons e ao longo do tempo a comunicação floresceu paralelamente com a evolução humana e ainda hoje a comunicação evolui a cada instante. O número de instrumentos que melhoram a comunicação entre a espécie humana cresce a cada dia, televisão, telefone, celular, e-mail, internet, e outros meios que trazem ao homem uma comunicação mais rápida e de certa forma mais prática.

Atualmente o processo comunicativo se faz preponderantemente através das tecnologias digitais, conhecidas também como Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC'S). As tecnologias digitais podem ser definidas de forma simplificada como todos os meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação, englobando o uso da informática, do computador, da internet, do CD-ROM, da hipermídia, da multimídia, de ferramentas para educação a distância, a exemplo dos chats, grupos ou listas de discussão, correio eletrônico etc. Além disso, englobam outros recursos de linguagens digitais de que atualmente dispomos e que podem colaborar significativamente para tornar o processo de educação mais eficiente e mais eficaz (MASETTO, 2000 p. 152).

Diante disso a evolução da comunicação se deu de forma coerente, a medida que o homem tornava suas necessidades mais complexas, mais ágeis e mais complexos se tornavam os meios comunicativos envolvidos para satisfazê-las. Nossa impressionante capacidade de se comunicar seja pelo rádio, televisão, internet está tão comum que muitas vezes a encaramos com indiferença.

É fato que o homem é um ser social, que se comunica e interage com os demais no meio social em busca de satisfazer suas necessidades, que busca o crescimento constante. É importante que as relações interpessoais se desenvolvam a cada dia dentro das repartições e organizações que sendo de fundamental importância para o crescimento do trabalho.



Elementos e tipos da comunicação

A comunicação é um processo dinâmico ligado a trocas de mensagens. Não existe uma data e hora para início e fim do processo comunicacional. Os elementos da comunicação dimensionam a atuação de cada a gente envolvido no processo comunicacional. Nesse sentido uma boa ou má comunicação não pode ser atribuído somente a um único fator. Para OLIVEIRA (2005, p.15) “um processo não tem um começo, um fim, não é estático, não possui uma sequência igual e fixa de eventos. É móvel. Os fatores do processo agem uns sobre os outros, cada um influencia todos os demais.”

Para tanto se faz necessário identificar todos os esses elementos e definir cada um:

Emissor – o que emite a mensagem.

Receptor – o que recebe a mensagem.

Mensagem – o conjunto de informações transmitidas.

Código – a combinação de signos utilizados na transmissão de uma mensagem. A comunicação só se concretizará, se o receptor souber decodificar a mensagem.

Canal de Comunicação – por onde a mensagem é transmitida: TV, rádio, jornal, revista, cordas vocais, ar...

Contexto – a situação a que a mensagem se refere, também chamado de referente.

Ruído – qualquer perturbação na comunicação.

(Fonte: <http://www.colegioweb.com.br/funcoes-de-linguagem/elementos-da-comunicacao.html#ixzz489psavY3>)

Através da análise de como cada elemento atua no processo comunicacional isoladamente é possível notar quais deles mais influenciam para que ocorra uma boa ou má comunicação. Essa avaliação prognóstica se trata de uma importante ferramenta.

O processo de comunicação é complexo, pois o emissor pode mandar uma mensagem, mas os receptores podem “ouvir” ou receber uma mensagem diferente (STONER e FREEMAN, 1999, p. 54).

Importante destacar também os três tipos de comunicação: interpessoal, institucional e em massa. A comunicação interpessoal ocorre quando duas pessoas ou mais trocam informações entre si, dividindo-se em direta e imediata (conversa face a face em ambiente informal, por exemplo) ou indireta e mediata (o envio de um e-mail, por exemplo).

A comunicação institucional é um instrumento que a organização repassa mensagens para públicos específicos através de mídias de forma mediata, por exemplo o mural que passam informes



relativos a instituição. Já a comunicação em massa é feita com o objetivo de alcançar as multidões através do uso de linguagem simplificada.

Comunicação Interna

De acordo com a Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), comunicação interna é sistema de comunicação entre a organização e seu público interno. Em se tratando de comunicação pressupõe-se sempre um sistema de mão dupla. A comunicação interna está inserida num campo maior que é a comunicação organizacional.

A comunicação interna tem como função principal transmitir aos colaboradores os objetivos de curto, médio e longo prazo e como alcançá-los através de informações administrativas, ações do órgão. Segundo a ABRAPE:

Outra função muito valiosa é estabelecer o processo oficial pelo qual a empresa e seu público interno se comunicam. Já se sabe que, quando as empresas não formalizam esse processo de comunicação interna, ficam reféns dos impactos negativos que uma rede de comunicação informal pode provocar na cultura organizacional, fruto do próprio relacionamento entre as pessoas, desagregando equipes e até mesmo comprometendo a obtenção dos resultados esperados.

A comunicação interna ainda visa tornar influentes e integrados todos os colaboradores da organização; possibilitar aos colaboradores o conhecimento das mudanças ocorridas nos setores e departamentos, bem como motivá-los, contribuindo para um clima organizacional favorável. Nesse sentido a comunicação interna tem o papel de não somente repassar meras informações, mas relacioná-las com as atividades desenvolvidas por seus colaboradores, assim como mostrar a importância dessa atividade para a organização e seus resultados.

Existem mecanismos para se estabelecer uma boa comunicação interna num órgão público. Inicialmente é necessário haver sintonia na linguagem usada pelo emissor e a compreendida pelo receptor, ou seja, o nível de linguagem utilizada. Outro aspecto importantíssimo é saber ouvir – habilidade pouco usada nos dias de hoje. Ainda podemos citar o nível de escolaridade e conhecimento sobre o assunto abordado. Outro fator importante na comunicação é a observação do contexto no processo para saber a forma e hora certa de estabelecer determinada comunicação.

As formas mais comuns de se comunicar são a oral e a escrita, mas o processo comunicacional inclui expressões não verbais que segundo Mesquita (1997, p. 155) “a comunicação não-verbal é a forma não discursiva que pode ser transmitida através de três suportes: o corpo, os objetos associados ao corpo e os produtos da habilidade humana.” Para STONER e FREEMAN (1999, p. 65), as mensagens não-verbais são uma forma de comunicação muito importante, pois muitas vezes são mais



honestas ou significativas do que mensagens orais ou escritas. Assim, é imprescindível que tais expressões também sejam observadas pelos agentes da comunicação.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 72), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

O modo como se dá a comunicação interna varia de acordo com o tamanho da organização, estrutura etc. Para um plano de comunicação atingir integralmente uma organização com quinhentos colaboradores não é a mesma coisa que implantar um plano de comunicação para 50 colaboradores.

A comunicação interna pode ocorrer, conforme ressaltam Dasi (1996) e Marín (1997), através de três tipos de fluxo de informação: descendente (a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores para posições inferiores); ascendente (ocorre dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores) e horizontal (ocorre entre departamentos, num mesmo nível hierárquico).

Pode-se identificar ainda mais dois tipos de comunicação interna: a comunicação formal, que se dá por meio de documentos oficiais e publicações institucionais, e a comunicação informal, que engloba o contato e as conversas informais entre colegas de trabalho, ou a denominada “rádio peão”, por exemplo.

No campo estratégico da organização, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta útil por permitir a evolução do engajamento individual para o engajamento coletivo em ocasiões de mudança nas organizações, afetando, conseqüentemente, os parâmetros já estabelecidos da cultura organizacional (MARSON, 2013 p. 48).

Segundo Mayer e Mariano (2008), um plano de comunicação interna deve contemplar os seguintes aspectos: avaliação da cultura interna, compreensão dos públicos internos, seleção dos meios de comunicação, suporte tecnológico e operacional e formulação da mensagem.

Para Kunsch (2003, p. 70) a “Comunicação Interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (...)”. Nesse os resultados de uma boa comunicação interna transpõem as portas de uma organização.

A importância da comunicação interna nos resultados de uma organização

As últimas décadas foram marcadas por profundas mudanças nas formas como as pessoas se comunicam e interagem. O surgimento das redes sociais tornou a comunicação instantânea e acessível até mesmo aos de classe menos privilegiadas. Vivemos na era do conhecimento, da informação. É nesse contexto que a comunicação interna se destaca como ferramenta capaz de auxiliar na melhoria dos resultados buscados por uma entidade. No caso das organizações públicas, esses resultados são medidos por meio do cumprimento de metas institucionais ou pela melhoria na prestação de serviço à



sociedade (MEDEIROS, 2006). Nas instituições públicas assim como nas empresas a má comunicação pode afetar de diversas maneiras os resultados.

A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa (MARTINIANO, 2007).

O desgaste nas relações e a perda da motivação são causadoras da redução da produtividade dos colaboradores. Muitas organizações tratam dos assuntos relativos ao trabalho apenas de forma informatizada; esse tipo de comunicação apresenta suas vantagens como padronização das informações e objetividade, porém a comunicação feita pessoalmente tem a capacidade de motivar e o *feedback* é recebido de imediato. Deste modo, a comunicação de boa qualidade é de fundamental importância para o cumprimento dos resultados esperados pelas organizações que almejam cumprir sua missão institucional com ajuda de pessoas que estejam totalmente abertas as várias formas de comunicação.

O comportamento humano é resultado de um conjunto de fatos coexistentes, que podem ser entendidos como um campo de forças dinâmico inter-relacionado. Portanto, o comportamento de uma pessoa depende não somente de suas experiências passadas, mas também do meio ambiente psicológico atual. (NETO, 2001, p. 57)

Nesse sentido, a forma como um colaborador interpreta uma informação, usando muitas vezes suas experiências passadas, pode influenciar no modo como ele vai cumprir determinadas tarefas, influenciando assim nos resultados. Ou quando ocorre falta de clareza nas ideias e ineficácia na comunicação os resultados podem ser comprometidos, pois ideias confusas conduzem a resultados inesperados. As falhas também podem ser oriundas do emissor/receptor: a falta de habilidade comunicativa; a atitude negativa para com o assunto, para com o receptor e/ou para consigo mesmo; o conhecimento avançado do assunto, que torna ininteligível para o receptor ou, ao contrário, o conhecimento insuficiente do assunto e o sistema sócio cultural diferenciado entre a fonte e o receptor (OLIVEIRA, 2005 p. 18)

Para OLIVEIRA (2005, p. 53) “no que diz respeito aos problemas de codificação, pode-se dizer que é necessário codificar as ideias adequadamente, tomando cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade da voz para evitar ruído”.

As principais consequências da má comunicação são o atraso no cumprimento das metas do órgão público, assim como o retrabalho, uma vez que quando o colaborador não entende a mensagem continua fazendo o trabalho da forma menos eficiente e o nível do problema poderá evoluir podendo causar danos irreparáveis.



Deste modo todo tipo de organização necessita da comunicação para que o trabalho de fato flua, tendo em vista que a mesma faz com que o objetivo da própria organização seja alcançado trazendo assim benéficos para todos.

Metodologia

O estudo de caso desenvolvido é caracterizado, quanto aos fins, como sendo do tipo exploratório- descritiva. Exploratória, pois de acordo com Gil (2007) *apud* Zanella (2012, p. 77) “tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno”, propondo uma investigação do processo de comunicação intersetorial e interpessoal em um departamento de um órgão público, onde objetiva-se compreender a relação existente entre essa comunicação e a falta de compromisso com os bons resultados da instituição. O presente Estudo de Caso se assinalado também como descritivo, pois tem a finalidade de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 100) *apud* ZANELLA (2012, p. 78) – o processo de comunicação e sua relação com os bons resultados da citada instituição.

Entre os 34 servidores Técnico Administrativos distribuídos nos vários departamentos e direções do IFPB – Campus Patos, foram escolhidos, intencionalmente, os funcionários lotados no Departamento de Administração (10 servidores).

O critério de escolha do Departamento de Administração, seus coordenadores e servidores não investidos em função de confiança, tomou como base a importância estratégica e funcional desses colaboradores para o cumprimento da missão institucional do IFPB - Campus Patos, uma vez que as funções desempenhadas nesse Departamento são primordiais para o funcionamento e resultados obtidos pelo Campus Patos. O citado departamento tem atendido as demandas institucionais vindas da Direção Geral do campus, assim como da sociedade, sendo responsável pelos setores de patrimônio, almoxarifado, manutenção, transporte, financeiro, contábil, licitações e contratos. Com tantas responsabilidades e setores, os que mais necessitam de uma comunicação interna capaz de motivar e integrar as equipes, orientando os recursos humanos para o alcance da missão institucional do órgão.

Para realização do estudo, foi elaborado um questionário composto de 14 questões abertas. O questionário permitiu o acesso a informações individuais (de cunho pessoal e profissional) tais como: idade, sexo, formação profissional, tempo de serviço, função em que atua.



Apresentação e Análise dos Resultados

Caracterização da Instituição

O IFPB se define como “uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, contemplando os aspectos humanísticos nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica”. Alguns dos seus objetivos:

- Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- Ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- Realizar pesquisas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos, culturais e ambientais.

Segundo o próprio IFPB sua Missão é “Preparar profissionais cidadãos com sólida formação humanística e tecnológica para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade sustentável, justa e solidária, integrando o ensino, a pesquisa e a extensão”. Atualmente o Instituto conta com a Reitoria e nove Campi: João Pessoa, Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Monteiro, Patos, Princesa Isabel, Picuí, Sousa.

- O Campus Patos

De acordo com IFPB “O Campus de Patos do IFPB teve suas atividades iniciadas em 2009, autorizada através da Portaria nº 04, de 06 de janeiro de 2009, publicado no DOU seção 1 nº 4, de 07 de janeiro de 2009”. Oferta atualmente o curso Superior de Tecnologia em Segurança do Trabalho e os cursos subsequentes de Técnico em Edificações e Técnico em Manutenção e Suporte em Informática e os integrados de Eletrotécnica, Técnico em Edificações e Técnico em Manutenção e Suporte em Informática. Além do curso de Segurança do Trabalho na modalidade Educação a Distância.



A instância máxima do Campus Patos é a direção geral, abaixo da direção geral tem-se a diretoria de desenvolvimento do ensino e a Diretoria de Administração de Planejamento (DAP).

- O Departamento de Administração e Planejamento

Para o IFPB, o DAP “tem por finalidade auxiliar o Diretor Geral na Gestão da Instituição em todos os atos que dizem respeito à aquisição de bens de consumo e permanente, instalação e manutenção de bens patrimoniais, elaboração de projetos administrativos, bem como na gestão de pessoas entre funcionários efetivos e terceirizados”.

O DAP conta com 8 Coordenações (Setores): Coordenação de Gestão de Pessoas; Coordenação de Compras, Licitações e Contratos; Coordenação de Recursos Materiais e Patrimoniais; Coordenação de Protocolo, Diárias e Passagens; Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira; Coordenação de Manutenção e Segurança; Coordenação de Planejamento e Coordenação de Transporte.

Caracterização dos participantes da pesquisa

Participaram deste estudo dez servidores públicos com vínculo efetivo, sendo três do sexo feminino e sete do sexo masculino. O tempo de serviço variou entre um e vinte e um anos. No que se tange à idade, esta variou de 24 a 46 anos, e a média foi de 32,9 anos. Dos participantes, 6 afirmaram serem casados e 4 solteiros. Quanto a escolaridade 1 possui o ensino médio, 2 possuem o ensino superior incompleto, 4 possuem o ensino superior completo e 3 são especialistas. Dos entrevistados, um declarou estar lotado na Coordenação de Gestão de Pessoas, um na coordenação de Compras e Licitações, um na Coordenação de recursos materiais e patrimoniais, um na coordenação de Protocolo, Diárias e Passagens, três na coordenação de execução orçamentária e financeira, um na Coordenação de Manutenção e Segurança, um no Departamento de Administração e Planejamento e um na Coordenação de Transporte.

Análise dos resultados e discussões

A comunicação intersetorial no Departamento de Administração e Planejamento é de fundamental importância tendo em vista que é necessária a comunicação constante entre os setores. Para que se realize um processo Licitatório, por exemplo, é preciso que o setor solicitante se comunique com o Diretor de Administração e Planejamento, e, caso seja viável a compra em termos

orçamentários, o mesmo encaminhará o pedido de compra para o Diretor Geral que autorizará e em seguida o pedido será encaminhado para a Coordenação de Compras. Através da pesquisa, constatou-se que não existe um fluxograma para os procedimentos intersetoriais, tornando ainda mais relevante a boa e constante comunicação. Em muitos casos todas essas comunicações são feitas verbalmente e não possuem nada formalizado, como é explicitado nos seguintes trechos:

“Na maioria das vezes a comunicação ocorre de forma não verbal” (Q2)

“Na maioria das vezes verbalmente” (Q4)

“Predomina a comunicação oral, havendo situações que a formalidade exige o uso de memorando e emails” (Q5)

Com relação às informações necessárias para execução do trabalho no Departamento, notou-se que as opiniões divergiram bastante. Cinco entrevistados afirmaram não receber as informações necessárias para realização do seu trabalho, três afirmaram que recebem as informações necessárias e dois afirmaram que nem sempre recebem:

Respostas	Entrevistados
Sim	3
Não	5
Nem sempre	2

Figura 1. Respostas dos entrevistados a pergunta: “você recebe as informações adequadas para execução do seu trabalho...”.

“Nem sempre. Algumas vezes sim, mas em certas ocasiões não recebemos as informações de forma clara, fazendo com que tenhamos que ter mais trabalho na execução.” (Q7)

“Nem sempre, algumas são repassadas com atraso e de maneira incompleta” (Q3)

Percebe-se com relação aos canais de comunicação que a maioria dos entrevistados apontou o e-mail, memorando e as conversas informais como meio de recebimento das informações mais importantes. De acordo com Tardin (1979, p.4):

Nas últimas décadas a comunicação informal vem sendo foco de maior atenção por parte de toda a comunidade científica. À primeira vista, e numa interpretação um tanto superficial, sua ascensão se deve a falhas no sistema de comunicação formal, que não atenderia às necessidades atuais dos cientistas[...].

A comunicação informal antecede a formal e é sempre utilizada com frequência. Encontros casuais entre os superiores e subordinados podem representar um canal de informação eficiente. Para

Robbins (1998, p.464) *apud* Medeiros (2006, p.39) “as comunicações informais surgem para atender às necessidades que não são satisfeitas através da comunicação formal. Porém, a comunicação informal pode se tornar desvantajosa no sentido de transmitir informações incorretas e imprecisas. No serviço público para que seja respeitado o princípio da formalidade é necessário que as informações mais importantes de um órgão sejam documentadas. *In loco*, foi possível até mesmo notar que alguns processos administrativos carecem de informações documentadas.

Quando questionados sobre a importância da comunicação para que o IFPB alcance sua missão institucional todos os dez entrevistado responderam afirmativamente.

Respostas	Entrevistados
Sim	10
Não	0

Figura 2. Respostas dos entrevistados a pergunta: “Para que o IFPB alcance sua missão institucional, você acha que a comunicação no DAP é importante?”.

Nesse sentido para Drucker (1964, p. 60) “administração e comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa”. Nesse aspecto o valor estratégico da comunicação consiste em fazer com que os colaboradores sintam-se parte integrante da organização. É de senso comum que para o cumprimento da missão institucional são necessários resultados contundentes.

Quando indagados sobre se ocorrem falhas ou falta de comunicação dentro do departamento de administração todos os participantes responderam positivamente. Isto não significa que essas falhas sejam somente verticais ou somente horizontais. Sobre quais as consequências disso nos resultados a maioria afirmou que as falhas e faltas de comunicação atrasam a execução do serviço, bem como ineficiência nos trabalhos.

Respostas	Entrevistados
Sim	10
Não	0

Figura 3. Respostas dos entrevistados a pergunta: “Ocorrem falhas ou falta de comunicação dentro do DAP?”.

“Sim ocorrem, as consequências são as mais variadas, mas a mais preponderante é o atraso na execução das demandas”(Q3)



Para Torquato (2004b) *apud* Medeiros (2006, p. 69) “as distorções e falhas mais comuns têm origem em fatores como: inadequações de canais, inadequação de linguagens, ausência de tempestividade, excesso de informações, planejamento inadequado do consumo informativo e falta de especialistas”.

Perguntados sobre quais seriam os fatores que contribuíam para que ocorressem essas falhas as respostas dos entrevistados foram as mais variadas possíveis: “falta de costume em utilizar canais de comunicação mais eficazes”; “cultura da verbalização”; “falta de organização e conhecimento sobre o assunto”; “falta de conhecimento para formalizar a informação”, dentre outros. Nota-se que a maioria das respostas foram relacionadas com a predominância do informalismo nas comunicações transmitidas.

Tangente às reuniões ou conversas com superiores todos os entrevistados consideram importante e relataram que as mesmas não acontecem com tanta frequência quanto deveria. Nas reuniões, também foi indicada a necessidade de pautas contundentes e necessárias. Nesse sentido, o Gestor deve ter em mente a mensagem exata que deve ser transmitida aos servidores e certificar-se de que a mensagem realmente foi compreendida, evitando assim reiterar a informação diversas vezes sem necessidade. A redundância nas informações ou mensagens mal elaboradas podem também embaraçar sobremaneira o processo de comunicação MEDEIROS (2006).

Quando os entrevistados acham que algo está errado no Departamento de Administração, cinco dos entrevistados, procuram diretamente o Diretor de Administração para resolver o problema, dois procuram seu chefe imediato de setor e um procura os colegas diretamente envolvidos com o problema, um com pessoas do seu setor e um com coordenador. Com base nesses dados, nota-se que, embora não exista um organograma definido e amplamente divulgado, os servidores tendem sempre a falar com um superior, embora algumas vezes não seja com o superior imediato.

Com relação às opiniões, sugestões, dúvidas ou reclamações encaminhadas aos colegas de trabalho cinco entrevistados relataram que elas são na maioria das vezes respondidas, cinco entrevistados responderam que em geral e infelizmente não. A falta de *feedback* no caso estudado torna a comunicação falha, muitas vezes gerando até mesmo conflitos. Se não há retorno, os colaboradores sentem que suas opiniões não têm importância para os processos decisórios da gestão, fazendo com que não se sintam parte da organização. De acordo com Marchiori (2006, p. 56) “se a organização já aprendeu a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o colaborador tem a dizer da organização”.

As sugestões para melhoria da comunicação interna foram as mais variadas possíveis: maior número de reuniões; estabelecer uma verdadeira cultura de comunicação; internalizar a utilização dos meios de comunicação oficial, maior organização; ter um plano de comunicação.



As perguntas relativas ao tema abordado permitiram a identificação ruídos na comunicação interna entre os setores e entre os servidores lotados no Departamento de Administração do Campus Patos, bem como falta de socialização das práticas administrativas no Departamento.

Considerações finais

Pelos resultados das análises, infere-se que o processo de comunicação interna no DAP depara-se com grandes desafios, no sentido de criar uma cultura organizacional da comunicação intersetorial no sentido de alcançar os resultados de forma eficiente, eficaz e efetivo.

Embora a boa comunicação interna seja um dos principais fatores do sucesso de uma organização, o que a pesquisa aponta é que no departamento pesquisado a comunicação interna ainda não é uma prática constante, sendo muitas vezes informal (quando deveria ser formal), não padronizada, bem como não é estimulada como ferramenta de publicidade dos atos e ações setoriais, que influem diretamente no cumprimento da missão institucional do IFPB.

Foi possível identificar que não existe um plano de comunicação interna ou sistematização dos processos comunicacionais, bem como, não há no departamento qualquer instrumento de avaliação ou controle da comunicação interna existente, nem uma pesquisa de clima institucional.

Sem o uso constante dos canais formais de comunicação interna, ou o uso de qualquer tecnologia nesse sentido, o processo comunicativo na organização pública pesquisada se desenvolve principalmente através da oralidade – em conversas e reuniões entre superiores e subordinados – e apontado ainda como insatisfatório para o público interno.

O trabalho dos gestores em conjunto com o setor de gestão de pessoas é de suma importância para consolidação de uma política de comunicação interna eficiente. Mostrou-se que os servidores sentem na pele os malefícios de uma má comunicação.

Sendo assim é urgente a necessidade de um olhar diferenciado da gestão para a comunicação interna com medidas energéticas no sentido da implantação de um plano de comunicação interna que conte com o engajamento de todos os servidores, bem como avaliação periódica de tal processo a fim de obter melhores resultados no cumprimento de sua missão institucional.

Referências

ABRACOM. **Como entender a comunicação interna**. 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacao interna.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Jus Podivm: Salvador, Bahia, 2016.



DASI, Fernando de Manuel, MARTÍNEZ, Rafael & MARTÍNEZ, Vilanova. **Comunicación y negociacion comercial**. 2. ed. Madri: ESIC, 1996.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo** / Maria Sylvia Zanella Di Pietro. - 27. ed.- São Paulo: Atlas, 2014.

DUARTE, Elizabeth; BRAGA, Rogério. **A comunicação organizacional em unidades de informação**. Inf. Inf., Londrina, v. 17, n. 3, p. 181 – 197, set./dez. 2012.

FIGUEREDO, Marcelo Salmeron. **Comunicação organizacional: Quando a comunicação falha**. Posuniassselvi. Disponível em: <<http://www.posuniassselvi.com.br/artigos/rev02-09.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Planejamento de relações públicas na comunicação interna**. 2º Edição. São Paulo: Editora Summus. 2003. P. 70.

LACOMBE, F. J. M. ; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo**. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. 2º Edição. São Paulo: Editora Aberje, 2005, P. 46-59.

MARÍN, Antonio Lucas. **La comunicación en la empresa e en las organizaciones**. 1. ed. Barcelona: Bosch, 1997.

MARSON, Pricila Reinaldo. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2013

MARTINIANO, Ricardo. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo; Manole, 2007.

MASETTO, Marcos T. **Mediação pedagógica e o uso da tecnologia**. In: _____. MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 12 ed. Campinas: Papirus, 2000

MAYER, Verônica Feder ; MARIANO, Sandra Regina Holanda . **Técnicas de Comunicação e Negociação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. v. 1. 347 p.

MAZZA, Alexandre **Manual de direito administrativo** / Alexandre Mazza. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEDEIROS, Rildeniro. **A Comunicação Interna numa Organização Pública**. Dissertação. (Programa de Pós-graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

MESQUITA, Rosa Maria. **Rev. paul. Educ. Fís.**, São Paulo, 11(2):155-63, jul./dez. 1997.



Documentos Eletrônicos:

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cidades@: São Carlos.
Disponível em: . Acesso em: 21 jun. 2008.

Condições para submissão

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista; caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".
2. O arquivo da submissão está em formato Microsoft Word, OpenOffice ou RTF.
3. URLs para as referências foram informadas quando possível.
4. O texto está em espaço simples; usa uma fonte de 12-pontos; emprega itálico em vez de sublinhado (exceto em endereços URL); as figuras e tabelas estão inseridas no texto, não no final do documento na forma de anexos.
5. O texto segue os padrões de estilo e requisitos bibliográficos descritos em Diretrizes para os autores, na página Sobre a Revista.
6. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (ex.: artigos), as instruções disponíveis em Assegurando a avaliação pelos pares foram seguidas.

Política de Privacidade

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.

Acesso a edições anteriores

O acesso completo e livre a todas as edições anteriores, você poderá ter, no site da revista:

<http://idonline.emnuvens.com.br/id>

Caso haja qualquer dificuldade, entrar em contato através de um dos e-mails: revistaindonline@gmail.com; athenafarias@gmail.com ou gislenefarias@gmail.com.