



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EFETIVIDADE
DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção de MBA
em Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluna: Marilda Rohod

Orientadora: Prof(a). Dr. Joana d'Arc Bicalho
Félix

Brasília-DF

2021



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EFETIVIDADE DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS

Autora: Marilda Rohod

Escola Nacional de Administração Pública

Palavras-chave: Comunicação Interna. Comunicação Estratégica. Fluxos Comunicacionais.

RESUMO

O presente artigo visa explicar sobre a comunicação interna como uma ferramenta estratégica dentro das organizações a partir de um estudo de caso de um Ministério, onde se buscou verificar os processos envolvidos nos fluxos e prática comunicativa entre as Secretarias a fim de destacar possíveis melhorias para esta comunicação interna. A pesquisa foi realizada por meio bibliográfico e aplicação de questionário no intuito de investigar a fluidez e alinhamento comunicativo. Os dados colhidos mostraram possibilidade de ruídos e barreiras na comunicação interna o que, por sua vez, demonstra uma possível causa das informações contraditórias que o órgão vem apresentando neste momento em sua comunicação.

INTRODUÇÃO

O cenário atual de crise em decorrência da emergência de saúde pública de importância internacional causada pelo novo coronavírus (COVID-19), acentua as deficiências no processo de comunicação organizacional. Com esse novo contexto e com o fenômeno da era da pós-verdade, as informações passaram a ser essenciais, uma vez que o assunto em questão influencia a construção de sentidos e entendimentos de informações tanto no âmbito institucional quanto no social.

O presente estudo trata-se de análise de impacto na comunicação interna da Secretaria-Executiva de um órgão governamental responsável pela administração e manutenção da Saúde pública do país, que tem vivenciado grandes mudanças de gestão e enfrentado grandes polêmicas, principalmente no que concerne à externalização de declarações, publicações e respostas contraditórias apresentadas no âmbito organizacional.

O tema comunicação é algo complexo principalmente diante da volatilidade do momento, considerando as constantes mudanças de gestores do órgão, bem como o momento de pandemia que o país tem enfrentado. Encontrar maneiras eficazes de se comunicar é desafiador e, para tanto, é essencial obter um bom entendimento deste processo para corrigir falhas, diminuir barreiras e implantar novos fluxos.

Nesse sentido, a análise quanto ao processo de comunicação será realizada no âmbito das Secretarias de um Ministério, com intuito de buscar informações que contribuam para melhorar o processo de trabalho da Secretaria Executiva, esta que é responsável por auxiliar o Ministro na supervisão e coordenação das atividades das demais Secretarias e suas entidades vinculadas, que recebe grandes volumes de demandas externas, e que faz o papel de transmitir a missão e visão organizacional.

Considerando que a informação é algo relevante e que precisa ser compartilhada entre as pessoas que fazem parte da organização, é necessário investigar quais melhorias podem ser implantadas no fluxo de comunicação organizacional de modo que aumente a efetividade de trabalho da SE.

Entender quais influências há no processo de Comunicação Interna (CI), considerando as divergências de informações entre as áreas, é necessário para propor alinhamento organizacional, pois as informações precisam ser compartilhadas e para que haja efetividade no processo de trabalho é necessário que haja engajamento entre os colaboradores, os quais tem de se sentir como

parte do processo, nesse caso, é importante obter uma percepção de como as pessoas visualizam a comunicação interna, para se buscar reformulação, melhorias ou implantação de uma política de comunicação efetiva.

Nesse sentido, esse estudo possui como objetivo geral buscar evidenciar melhorias que possam ser implementadas no fluxo de comunicação organizacional entre as Secretarias do Ministério, de modo que aumente a efetividade de trabalho da Secretaria Executiva. Já para alcançar o objetivo específico será necessário conceituar o termo comunicação, analisar as dificuldades e barreiras na comunicação interna e verificar a aplicabilidade prática do processo de comunicação.

Como metodologia, optou-se por iniciar uma pesquisa bibliográfica, na qual norteará a construção conceitual sobre o assunto, bem como houve uma pesquisa entre as secretarias do órgão federal, considerando um estudo de caso, sobre alguns aspectos relevantes da comunicação interna, o qual foi baseado em coleta de dados. Essa que segundo Marconi; Lakatos, 2001, define que é um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados. Com base nisto, a presente pesquisa caracteriza-se de natureza básica, com abordagem do problema de forma quantitativa e descritiva, e o levantamento de dados foi realizado por meio da utilização de questionário fechado e aberto a colaboradores e servidores de diversos de cargo e função das sete Secretarias, a fim de se obter uma percepção ampla e geral da comunicação interna.

Esta pesquisa se justifica sob a luz de três óticas, quais sejam: do ponto de vista organizacional, devido à necessidade de obter um diagnóstico do processo de comunicação entre as secretarias, pois o resultado servirá de base para buscar planejamento de ações de comunicação administrativa e implantação de novos fluxos de alinhamento organizacional, do ponto de vista social, pois é importante buscar eficiência no processo de comunicação interna, uma vez que a pasta tem pautas voltadas para saúde pública, que orienta e direciona ações e políticas públicas que é de interesse nacional, e é no mínimo exigível que transmita segurança, transparência e clareza quanto às orientações e direcionamentos que repassa à sociedade, e, por fim, do ponto de vista do pesquisador, essa pesquisa contribuirá diretamente para reformular fluxos internos, melhorar o alinhamento entre os gestores, e conseqüentemente diminuir o retrabalho que a Secretaria Executiva tem atualmente em relação às diversas respostas contraditórias que as áreas internas fornecem, e que gera necessidade do trabalho de interlocução para consolidar respostas de comum acordo.

Para abordagem do tema, este trabalho está estruturado em três seções, sendo que a primeira aborda a comunicação interna como ferramenta estratégica organizacional, a partir da conceituação e apresentação dos termos dentro da prática comunicativa; a segunda trata de processos e procedimentos formais e informais, onde há a exposição dos elementos envolvidos e estruturais desses sistemas; e a terceira apresenta a contextualização da pesquisa na organização.

COMUNICAÇÃO INTERNA: FERRAMENTA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

A palavra *Comunicação*, em seu sentido etimológico, vem do latim *Communicare*, que por sua vez quer dizer partilhar, tornar comum ou participar de algo. De modo geral, o ato de comunicar é concebido como uma troca de mensagens, a qual há uma informação a ser emitida e recebida. Contudo, em teoria, para que haja comunicação é preciso ir além dessa concepção, ou seja, em primeiro lugar, é necessário que haja a intenção de partilhar algo; sobre isto Santaella (2001, p.19) afirma que a intencionalidade da mensagem é uma tentativa baseada em um objetivo consciente por parte do emissor em influenciar o receptor. E, em segundo lugar, que a mensagem seja recebida, decodificada e assimilada pelo interlocutor. Neste segundo momento, por sua vez, a autora afirma que a resposta do receptor consistirá em uma reação pautada nas possibilidades de intenção do emissor (2001, p.19-20).

A comunicação em si possui outros aspectos de sua natureza. Pinheiro (2005) defende que é impossível o homem enquanto ser social não se comunicar, pois mesmo de forma consciente ou não o ser humano emite mensagens ao outro constantemente, independente da linguagem ou método usado. Permanecer em silêncio em uma situação, por exemplo, seria um meio de comunicação. Outro aspecto marcante é sua irreversibilidade: aquilo que uma vez é emitido não se pode mais voltar atrás. Além disso, a comunicação nunca se repete, por mais que a mensagem seja passada várias e várias vezes, ela não será nova a partir da segunda vez. A respeito disso, a autora ainda diz que “(...) emissores e receptores mudam a todo instante e carregam as mudanças sofridas que influenciam na forma de comunicar bem como na forma de compreender o que foi dito” (PINHEIRO, 2005, p.11).

Diante disto, percebe-se que a comunicação pode desempenhar certo poder, pois por meio dela pode-se convencer, despertar determinados sentimentos ou interesses, induzir, motivar, provocar expectativas, entre outros. Do ponto de vista de uma organização, a comunicação pode ser – se bem realizada – uma excelente ferramenta para estabelecer uma boa relação interpessoal,

integrar ideias, estimular a produtividade, além de engajar o alcance de objetivos em comum. Caso contrário, pode ainda surtir o efeito oposto, pois ainda que não seja institucionalizado e independente de sua natureza, as organizações sempre possuem uma prática comunicativa.

Partindo dessa premissa, entende-se que há uma *Comunicação Organizacional* que, segundo Kunsch (2006, p. 169) afirma que flui de acordo com a realidade, valores, visão e missão da instituição, pois ela é construída pelos colaboradores que ali se encontram. Para ela, a Comunicação Organizacional pode ser definida como:

uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos (KUNSCH, 2020, p. 90).

Ainda segundo a autora, “a Comunicação Organizacional, além de complexa, deixa de ser meramente tática para ser considerada estratégica, em função da necessidade de se agregar valores às organizações ajudando no cumprimento de suas missões” (KUNSCH, 2009, p. 115).

Seguindo a linha de pensamento, a comunicação interna tem um papel essencial, pois é uma ferramenta utilizada pelos colaboradores para buscar alinhamento estratégico em busca de atingir a missão e objetivos organizacionais, de acordo com os apontamentos da comunicação organizacional visto anteriormente. Curvello (2012, p. 22) afirma que por muito tempo a Comunicação Interna foi resumida “àquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais”. Contudo, pela emergente expansão do conceito e mudança nas organizações, essa definição acabou por ser defasada e substituída. Sendo assim, o conceito de comunicação interna, para o contexto desse estudo, vai de encontro à definição do autor:

Comunicação interna define-se como o conjunto de ações que a organização coordena com objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22)

É importante observar que a comunicação interna passa por mudanças significativas, pois o foco que era só em tarefas agora passa a ser em pessoas, na necessidade de se buscar novas abordagens e fazer com que haja mais interação, planejamento, empatia, humanidade e

adaptabilidade entre seus indivíduos. Por conseguinte, o processo de comunicação interna deixa de ter um papel técnico e instrumental para ser estratégico, de onde emerge o termo *Comunicação Estratégica*, cuja definição pode ser considerada como “(...) fator estratégico de resultados que agrega valor à organização, aos negócios e como parte integrante de gestão das empresas” (KUNSCH, 2006, p. 179).

Estudos sobre esses casos tendem a misturar as definições dos termos de *Comunicação Organizacional* e *Comunicação Estratégica*. Mas sobre isto, Ruão (2020) junto a outros autores, abre uma ruptura entre os termos, onde delimitam que a Comunicação Organizacional se debruça sobre os vários processos, como relações interpessoais, grupais ou em rede por meio dos quais as pessoas se relacionam dentro das organizações. Enquanto a Comunicação Estratégica busca analisar a forma como esta organização se apresenta e se promove através da intencionalidade das atividades comunicativas (HALLAHAN et al., 2007; VAN RULER, 2018; RUÃO, 2016 *apud* RUÃO, 2020, p. 35). A autora ainda afirma “(...) a comunicação é a base de todas as organizações e das suas atividades. Ainda que nem toda comunicação organizacional possa ser vista como estratégica, pois apenas a comunicação que tem a intenção de fazer cumprir a missão de uma organização pode ser definida como ‘estratégica’” (RUÃO, 2020, p. 31).

Nessa concepção, articular um processo de comunicação estratégica pode parecer algo simples, considerando que o objetivo da comunicação interna é propiciar a troca de informações dentro do ambiente organizacional, entretanto, é complexo, pois depende de um conjunto de fatores que precisam estar interconectados de forma sincrônica e harmoniosa para se obter um resultado efetivo.

Uma organização que sofre diversas mudanças de gestão precisa se preocupar com o alinhamento organizacional, e para isso é essencial que haja um processo de comunicação entre as áreas e relacionamento interpessoal eficientes, pois é preciso olhar para seu público interno como interlocutores, agentes que constroem, destroem e reconstroem a imagem institucional.

Considerando o impacto que um processo de comunicação eficiente gera no âmbito organizacional é importante destacar a sua relevância, dessa forma, Torquato (1986) afirma que é um poder de engajamento.

A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos e as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-la como investimento, não como despesa (TORQUATO, 1986, p. 115).

Para Bueno (2009) as pessoas devem ser consideradas como parte do processo organizacional e não apenas como recursos humanos. Para que a comunicação passe a ser estratégica é necessário que haja o apoio de gestão.

Uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento (BUENO, 2009, p. 311).

No contexto atual, a comunicação exerce um poder sobre a sociedade, e nessa perspectiva é importante que as lideranças valorizem o seu público interno, pois são eles que fazem o papel de interlocutores e influenciam a opinião pública, bem como elevam ou comprometem a imagem organizacional. Por conseguinte, os gestores precisam interagir, compartilhar, alinhar, estabelecer fluxos, planejar e provocar engajamento entre as pessoas, pois segundo Félix (2020, p. 147) a comunicação se faz não apenas com a implantação dos Planos de Comunicação, mas também com a fluência da Comunicação Interna e da Comunicação Externa.

Endomarketing e público interno

O termo Endomarketing foi criado a partir da década de 90, pelo escritor Saul Bekin em sua obra *Conversando sobre Endomarketing*, no qual seu objetivo era pensar nas organizações sob outro aspecto, onde as empresas se focariam no público interno ao invés de externo para alcançar maior produtividade, daí o nome Endo (cujo significado é para dentro ou movimento para dentro) + Marketing, configurando-se como uma ação interna da corporação. Segundo o autor, “Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 1995, p. 02).

Diante disto, muito embora haja certa confusão entre Comunicação Interna e Endomarketing, é impossível falar da primeira sem acabar citando a segunda, pois os dois andam juntos. Ao mesmo tempo, a comunicação interna e o endomarketing diferenciam-se na visão de alguns estudiosos, pois embora tratem de um mesmo público, a comunicação interna é voltada

para a transmissão de informações, enquanto Endomarketing trata de ação e instrumento voltado para atrair, integrar, engajar colaboradores da organização.

Segundo Brum (1998):

O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua (BRUM, 1998 apud LEMOS, 2011, p. 152).

Vale ressaltar que uma boa comunicação estratégica muitas vezes depende de um programa de endomarketing, pois apesar de não terem o mesmo conceito, costumam ser complementares. Nessa perspectiva, o endomarketing apresenta um papel importante dentro da organização; conhecer e perceber o potencial de seus colaboradores é essencial para potencializar a motivação e explorar as habilidades.

De acordo com Costa (2010, p.15), “o endomarketing é uma ferramenta que tem sido cada vez mais utilizada pelas empresas. Consiste em se estudar a empresa de dentro para fora, suas potencialidades, maneiras de se otimizar os resultados, quais são suas forças e como utilizá-las”.

Por conseguinte, conhecer o público-alvo é essencial para uma comunicação efetiva. Definir os públicos aos quais as informações serão destinadas é primordial no planejamento de uma organização, pois conhecendo seu perfil, esta poderá desenvolver e canalizar suas ações, buscando atender e satisfazer às expectativas de ambas as partes. Assim, há a necessidade de se conhecer o público interno da organização para que esta possa destinar seus produtos na comunicação interna. O autor Gutierrez (2003) define público interno como:

(...) agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originário das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizam um “empregador” e o “empregado. Mesmo que o contato cotidiano seja insignificante, todo e qualquer contratado será enquadrado como público interno. (GUTIERREZ, 2003, p. 72).

Com base nisto, percebe-se o papel fundamental do público interno como público-alvo das ações da comunicação interna, por isso é imprescindível que ele seja respeitado e incluso de maneira ativa nas decisões da organização, pois ele poderá ser usado como termômetro do planejamento estratégico. Desta forma, “a comunicação interna permitirá que ele seja bem-informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas” (KUNSCH, 1997, p.129 apud LEMOS, 2011, p. 156).

PROCESSOS E PROCEDIMENTOS FORMAIS E INFORMAIS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os dados anteriormente apresentados mostram a importância da Comunicação Interna e algumas características da comunicação em si, porém esse processo a respeito do ato de se comunicar é um pouco mais complexo, sobretudo do ponto de vista estratégico dentro de uma organização, assim é preciso dissecá-lo e analisá-lo todos os seus componentes para que o objetivo planejado para ele e por meio dele seja atingido. Os autores Stoner e Freeman (1999, p. 390 *apud* BARBOSA, 2007, p. 13) classificavam as etapas do processo de comunicação da seguinte maneira:

- **Emissor:** aquele que possui informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunicá-los, sendo o mesmo o iniciador do processo.
- **Codificação:** ocorre quando o emissor traduz em uma série de códigos/símbolos a informação a ser transmitida.
- **Mensagem:** é a informação já codificada enviada do emissor ao receptor.
- **Canal:** seria o meio utilizado para transmissão da mensagem.
- **Receptor:** aquele quem recebe as mensagens das quais foram destinadas.
- **Decodificação:** este é o processo em que o receptor interpreta, assimila a mensagem enviada e a traduz como uma informação significativa.
- **Ruído:** qualquer interferência que possa confundir ou diminuir a transmissão da informação.
- **Feedback:** processo de comunicação reverso, ocorre quando o receptor expressa sua reação à mensagem transmitida.

Dentre esses elementos, os que mais demonstram que há falhas ou ineficiência da mensagem transmitida são os dois últimos: ruídos e feedback, sendo feedback um dos elementos mais importantes, pois é por meio dele que se consegue mensurar a absorção da mensagem. Caso a mensagem não seja entendida, segundo Barbosa (2007, p. 14) “deve-se analisar o motivo pelo qual houve a falha no processo da comunicação para que esta falha não venha a comprometer os objetivos da empresa”.

De uma maneira mais didática para esse estudo, a compreensão de Espanha (2020, p. 352) a respeito do assunto será utilizada. Ela afirma que o processo de comunicação é cíclico, envolve

várias ações. Muito embora por vezes seja concebido como um processo de fluxo de uma só direção (emissor → mensagem → receptor), esta concepção para atualidade e, sobretudo, dentro das organizações está defasada, pois outras variáveis surgiram para serem integradas ao processo. Nesse sentido a autora expõe os elementos a partir da integração em um círculo conforme a imagem abaixo:

Figura 1- Processo cíclico de comunicação em interação

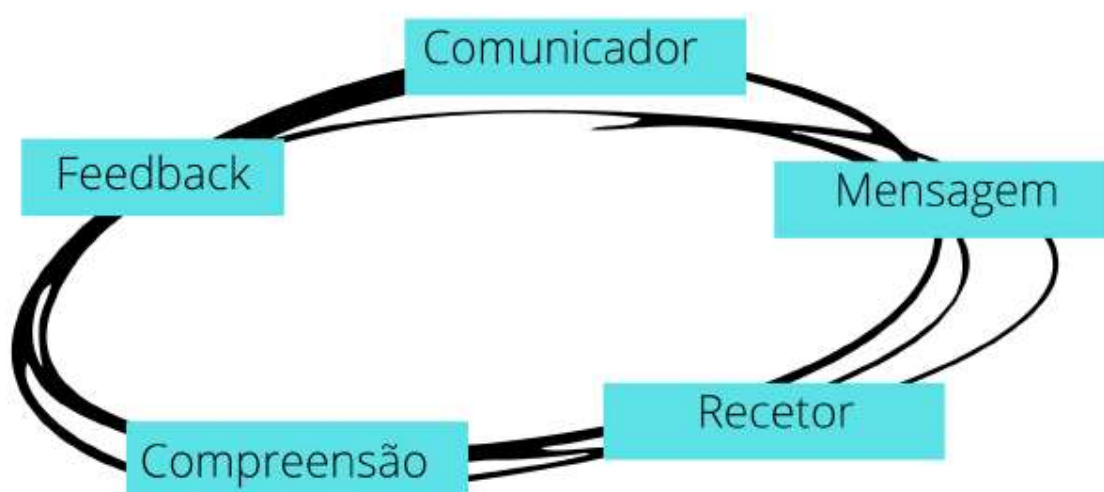


Figura 1- Processo Cíclico de Comunicação em Interação

Fonte: Espanha (2020, p.353) adaptado de Corcoran (2007) In: *Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de renomados autores de 5 países*. 2020.

Este processo da comunicação ocorre nas organizações por meio de duas redes: formal e informal. A primeira seria a rede oficial, enquanto a segunda é caracterizada pelas manifestações espontâneas da informação, os chamados boatos. De acordo com Torquato (1986),

(...) a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos. (TORQUATO, 1986, p. 48).

O autor comenta que esses grupos que compõem a rede de boatos da qual é pautada a rede informal, geralmente dispersam a informação como um efeito em cadeia. Nesse sentido, cada vez que tal informação é propagada, há certo processo de deterioração e distorção da mensagem inicial, o que por sua vez mais adiante pode gerar algo irreal ou problemático. Dessa forma, o autor

recomenda que esse tipo de rede não seja combatido ou ignorado, pois está relacionada diretamente aos fatores sociais e psicológicos do ser coletivo. Em contrapartida, o ideal é que esta rede seja incorporada convenientemente em determinadas circunstâncias ao modelo formal (TORQUATO, 1986, p. 48).

Nas organizações, além dos tipos de rede, a comunicação interna ocorre através de fluxos, entre os quais Curvello (2012, p. 23) identifica quatro:

- **Fluxo descendente:** este é o que mais prevalece nas corporações, pois se baseia nas informações emitidas pelo alto escalão da empresa para os funcionários, através de vários canais. Ocorre em uma direção vertical (de cima para baixo)
- **Fluxo ascendente:** este se baseia nas informações vinda dos funcionários em direção à diretoria da organização, sendo também unidirecional vertical (de baixo para cima), geralmente é por meio de sugestões, críticas e apelos. O autor ainda fala “as seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa e particularmente naquele por nós analisado, caracterizam esse fluxo.” (CURVELLO, 2012, p. 23).
- **Fluxo lateral:** também conhecido como *Fluxo Horizontal*, é o que alimenta a organização em seu cotidiano por meio da prática comunicativa entre seus pares e setores, geralmente acontece de modo informal.
- **Fluxo transversal:** este possuiria um caráter subversivo em relação à troca de informações em níveis hierárquicos, pois possui a capacidade de transmitir mensagens para diferentes níveis e setores, independente da hierarquia.

Há ainda quem defenda outras formas de fluxo, como **Fluxo Circular**, caracterizado pelo livre trânsito de informações por todos os departamentos e níveis da empresa, geralmente ocorre em empresas de pequeno porte. Do ponto de vista estratégico, é válido ressaltar o caráter intencional dos fluxos, onde sobretudo os Fluxos Descendentes e Ascendentes transmitiriam funções bem determinantes, sendo exemplo do primeiro, metas e práticas organizacionais que alinhem e orientem a equipe; e o segundo seja composto pelo Feedback à transmissão inicial (VAIPE, 2018).

Como visto a comunicação para acontecer depende de vários fatores e elementos. Quando ela não ocorre, por alguma eventualidade, significa que houve um *ruído* em seu processo, o que por conseguinte pode gerar uma barreira e dificuldade de comunicação. Este processo comunicativo precisa ser bem coeso, pois caso haja alguma lacuna em aberto resultará em uma falha no recebimento da informação o que, por sua vez, gerará uma comunicação interna

ineficiente. Muito embora, ruídos de comunicação sejam comuns na rede informal, estes possuem diversas origens. Kunsch (2003, p. 74) fala sobre as barreiras: “(...) são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. (...) As barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica”. A autora destaca quatro naturezas a respeito dessas barreiras, quais sejam:

- ***Pessoais***: Kunsch explica que no ambiente organizacional, os indivíduos podem facilitar ou não a comunicação, isto depende de vários fatores que podem ser: “(...) da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores, e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos (...)” (KUNSCH, 2003, p. 75).
- ***Administrativa ou burocrática***: Estas provêm pela forma na qual as organizações processam as informações. Thayer (1976) classifica quatro condições que se interrelacionam a respeito disto: “a distância física; a especialização das funções-tarefas; as relações de poder, autoridade e status; e a posse das informações” (1976, pp. 216-8 apud KUNSCH, 2003, p. 75).
- ***Excesso e sobrecarga de informações***: De modo geral, as pessoas não conseguem assimilar todo conteúdo se há um excesso de informações transmitidas pelos diversos canais que a empresa possui, sobretudo de forma concomitante. Sobre isto, Kunsch (2003, p. 75) fala que “(...) a falta de seleção e de prioridades acaba confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz. É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham.
- ***Informações passadas de forma incompleta ou parcial***: Estas ocorrem quando as informações não são passadas de forma objetivas e claras. Independentemente do nível hierárquico, os objetivos, metas, filosofia e missão da empresa precisam ser transmitidos a todos os seus funcionários, bem como se deve expor o que a organização espera deles.

Kunsch (2003, p. 77) ainda fala sobre outras possíveis barreiras, como a pressão do tempo. A falta de reunião e articulação entre gestores e subordinados pode ocasionar uma lacuna entre o processo comunicativo, o que mais a frente resultaria também na ineficiência da comunicação.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Esta pesquisa foi realizada em um Ministério, órgão federal, no período de 17 a 20 de maio de 2021, por meio de aplicação de questionário, contendo 11 perguntas, sendo 9 perguntas de múltipla escolha e 2 feitas para resposta aberta, conforme consta em anexo. Sua criação se deu através da plataforma virtual *Microsoft Forms* – ferramenta amplamente utilizada em construções de pesquisas online –, e foi destinado ao grupo ativo de servidores e colaboradores presentes entre as sete secretarias do MS, sendo enviado igualmente de forma online. Dentre este quantitativo que participou da pesquisa, houve direcionamento a gestores, sendo ao menos um de cada Secretaria, considerando-os como principais pontos focais de respostas em relação à demanda da SE, cujo intuito foi diagnosticar os processos de comunicação interna em relação às percepções que este público participante (gestores e subordinados) possui em relação a sua própria CI.

ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO ÓRGÃO PESQUISADO

O Ministério é um órgão público pertencente ao poder executivo federal, possui em sua estrutura 7 Secretarias, as quais é importante destacar que, por mais que possuam funções e âmbitos delimitados, elas são interdependentes e interligadas ao órgão, de modo que se torna vital que as informações entre elas fluam sem ruídos ou barreiras comunicacionais. Esta comunicação interna é realizada por intermédio da Assessoria de Comunicação (Ascom), a qual é responsável pela execução da política de comunicação interna e externa.

Para facilitar o trabalho interno, além da ASCOM, o órgão conta com o apoio dos Núcleos de Comunicação (Nucom), pois cada secretaria tem seu próprio núcleo, que é responsável por trabalhar com as informações técnicas específicas da área. Deste modo, a comunicação interna funciona por meio de campanhas criadas e veiculadas por e-mail, no "descanso de tela" dos computadores e em cartazes colocados em lugares de grande circulação como, por exemplo, túnel que une a unidade do edifício sede e anexo do órgão, bem como publicações de notícias e documentos no Integra, rede interna da organização. De outra forma, a comunicação entre as secretarias se dá por meios oficiais, e-mail, sistema eletrônico de informações (SEI) e por telefone.

DADOS E RESULTADOS

Conforme pesquisa aplicada, obteve-se como resultado a participação de gestores e subordinados, sendo uma amostragem de 39 respostas ao questionário, cuja maior participação veio por parte de servidores e colaboradores (setor operacional) no percentual de 71,8%, em contraponto a 28,2% relacionados a cargos de liderança (setores táticos e estratégicos) dentro das sete Secretarias, das quais houve participação de todas na pesquisa.

Muito embora para Kunsch (2006, p. 169) a comunicação organizacional se baseie no compartilhamento da realidade, valores, visão e missão da instituição. No caso das Secretarias do Ministério, a pesquisa mostrou que 61,5% dos entrevistados não sabem ao certo qual seria a missão da instituição em que trabalham. Do mesmo modo, em relação à política de Endomarketing nos setores, os dados apontaram que no quesito reconhecimento da importância do colaborador (como ser humano) para o órgão – independentemente de sua hierarquia –, 2,6% afirmaram receber de forma muito frequente, 12,8% disseram que às vezes e 84,6% afirmaram ter recebido de forma pouco frequente ou nunca ter recebido. Quando perguntado se havia reconhecimento de seu trabalho por parte da organização, 43,6% afirmaram que receberam com pouca frequência, 35,9% receberam às vezes, 12,8% disseram que às vezes, e 7,7% consideram receber com frequência. Este percentual reflete em outras perguntas do questionário, tais como quando perguntado se havia oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional no MS, 53,8% dos entrevistados responderam que às vezes, 41% responderam ser pouco frequente ou não há oportunidade e 5,2% consideram que há com frequência ou muita frequência.

Segundo Kunsch (1997, p. 129 apud LEMOS, 2011, p. 156), conhecer o seu público interno ajudará a organização a administrar e buscar soluções para possíveis conflitos internos; no entanto, quando perguntado se havia incentivo para minimizar as dificuldades relacionais, 53,8% afirmaram que havia às vezes e 28,2% afirmaram não haver, os demais 12,8% disseram que era algo pouco frequente e 5,1% afirmaram ser muito frequente.

Estes percentuais, por sua vez, refletem no trabalho em equipe. Quando perguntado se havia incentivo para integração e trabalho em equipe, 53,8% disseram que às vezes ou com pouca frequência, 38,4% disseram que ocorre de forma frequente ou muito frequente e 7,7% afirmaram não haver. Estes indicadores evidenciam algumas diferenças entre as gestões das secretarias, haja vista que, por mais que sejam interdependentes e interligadas, cada uma possui uma gestão e equipes de trabalho. No entanto, foi perguntado se no Ministério realizava algum trabalho interno para que

o participante se sentisse parte do processo de construção organizacional; neste momento, 56,4% responderam que não há, 23,1% afirmaram que acontece às vezes e 20,5% disseram que acontece, porém com pouca frequência. Do mesmo modo, a pesquisa mostrou que 12,8% dos colaboradores consideram que há valorização do seu trabalho ao ponto de fazer com que este indivíduo sinta que sua contribuição gera mudanças de comportamento ou satisfação à sociedade. E, quando perguntado ao entrevistado qual o nível de felicidade do mesmo no trabalho, 71,8% responderam que se sentem pouco frequente ou às vezes, 7,7% responderam que não se sentem felizes e 20,5% disseram que sentem com frequência ou muita frequência.

Para Curvello (2012, p. 22), uma das bases da comunicação interna seria manter a coesão interna, o que por sua vez, junto a outros fatores, contribuiriam para a construção de uma boa imagem pública. Com base nisto, levando em consideração que os colaboradores são a base da comunicação interna, estes indicadores, por conseguinte, podem refletir na comunicação entre as secretarias. Assim, quando perguntado aos participantes qual o grau de importância para que o fluxo ocorra de modo a contribuir na produtividade de seu trabalho e tornar eficaz a consecução dos objetivos organizacionais de seu setor, 97% responderam ser muito ou muito importante. Outrossim, 88% consideram que o fluxo de comunicação interna no órgão flui de maneira razoável ou pouca; 5% são contrários a esta afirmação e, quando questionados, a maioria dessa amostragem favorável afirma que o fluxo acontece principalmente devido ao incentivo e engajamento dos colaboradores. Algo que a pesquisa mostrou ser um pouco contraditória tendo em vista que 61,5% afirmaram que as oportunidades de engajamento acontecem às vezes, 20,5% responderam que é algo pouco frequente, 10,3% afirmaram não haver e 7,7% consideram que as oportunidades ocorrem com frequência ou muita frequência.

No entanto, quando questionado se no órgão havia ações que melhoram a comunicação interna, 53,8% disseram que não havia, 28,2% disseram que às vezes e 18% disseram que havia com frequência ou muita frequência. Igualmente, quando perguntados se havia por parte de sua gestão incentivo para maior interação entre as áreas, no sentido de buscar informações, sanar dúvidas, entre outros, 74% responderam que nunca houve essa iniciativa ou que a mesma acontece às vezes, em oposição a 26% que afirma haver sempre.

Dentre os meios de comunicação interna, 82% dos participantes responderam que as mensagens transmitidas via E-mail/SEI possuem maior assertividade para seu aproveitamento. Neste aspecto, 3% responderam que, em casos de demandas de áreas alheias a sua, as informações

e mensagens costumam ser claras e objetivas; de acordo com isso, 69% consideram ser possível compreender as mensagens e 28% afirmam que chegam de forma incompleta.

Desse modo, é possível perceber que a rede que melhor flui a comunicação dentro das Secretarias é a rede formal, porém uma porcentagem da amostra evidencia que pode haver certo ruído, ausência de feedback, ou algo que acabe interferindo na comunicação interna que vai de encontro com a concepção cíclica do fluxo comunicacional de Espanha (2020, p. 352). Neste sentido, as perguntas abertas sobre os pontos negativos que o colaborador identificava na comunicação interna podem vir a exemplificar a ideia de Espanha, bem como a análise das barreiras comunicacionais exploradas por Kunsch (2003, p. 74). Dentre os pontos destacados, os participantes disseram haver informações desencontradas, utilização de meios não oficiais para transmitir essas mensagens, comunicação ascendente, ausência de feedback, falta de integração entre as secretarias, concentração de informações das quais não são repassadas, entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora a comunicação esteja presente no cotidiano de todos, de modo geral, ela acaba por ser um fenômeno que ocorre de forma espontânea e que por vezes parece não apresentar a complexidade envolvida em seus processos. Tendo como funcionalidade primária partilhar algo – o que está presente na própria etimologia da palavra – esse ato é imerso em uma cadeia a qual todos os elementos precisam estar alinhados para que se possa dizer que houve comunicação. Isto, dentro de uma organização, se torna essencial à medida que é base para atingir os objetivos, missões, entre outros que almeja.

O estudo de caso do Ministério demonstrou resultados, obtidos na pesquisa, que não configuram como exemplos isolados, haja vista que os elementos envolvidos neste processo, e aqui cabe a análise sobretudo dos meios usados, linguagem, mensagem, objetivo, e até mesmo estética – o que foi visto na visão de Kunsch ao falar sobre a influência de fatores pessoais como uma barreira –, podem ter contribuído para que a mensagem ao receptor chegasse de forma inadequada e com ruído. É nítido que a comunicação interna dentro de uma organização esteja alinhada e seja coesa, pois isto influencia não apenas na efetividade de trabalho, mas também direta ou indiretamente na comunicação externa. As informações e dados contraditórios que o Ministério apresenta, que vem sendo noticiados nas mídias e que são mais evidentes neste momento, podem ser um forte indício de falhas de comunicação entre as áreas.

Esta pesquisa mostrou um direcionamento para descobrir as falhas e traçar um mapa estratégico a partir de uma política de comunicação interna. Neste sentido, vários aspectos devem ser levados em considerações e o primeiro deles é o fator humano. A pesquisa realizada apresenta, no quesito de endomarketing, percentuais baixos em relação a interação, motivação, reconhecimento, entre outros fatores que muitas vezes contribuem direta ou indiretamente para a existência de ruídos e barreiras, haja vista que os recursos humanos são peças fundamentais dentro da cadeia processual comunicativa.

Do mesmo modo, observou-se que duas problemáticas demonstraram a possibilidade de serem um círculo vicioso: a primeira delas é que o órgão público apresenta uma estrutura com procedimentos burocráticos dos quais poderiam vir a dificultar determinadas ações que possam amenizar as falhas na comunicação, já quanto à questão do fluxo comunicativo interno, a pesquisa demonstrou que possivelmente não há padrões e diretrizes que normatizem esses procedimentos. Logo, na segunda problemática: evidencia a necessidade de ter uma política interna voltada à comunicação para que as informações transmitidas atinjam seus objetivos. E isto se dá principalmente devido à dimensão do órgão, o qual possui várias secretarias que são interligadas e interdependentes, mas não parecem ter estabelecido um planejamento para maior fluidez das informações trocadas.

Com base nisto, torna-se fundamental que outras pesquisas sejam aplicadas e desenvolvidas nessa temática para que se consiga chegar a mais próxima exatidão das possíveis deficiências presentes nessa comunicação interna entre as secretarias do órgão. A partir disso, será possível traçar um mapa estratégico com ações que viabilizem a melhoria dos procedimentos a serem seguidos, de forma a padronizá-los e torná-los claros e objetivos. É necessário trabalhar em várias frentes para amenizar os ruídos e, posteriormente, conseguir extinguir as barreiras comunicacionais diante desta conjuntura organizacional. A comunicação interna é importante ferramenta para trabalhar os objetivos e missões em comuns, sobretudo de uma organização a qual possui tantas ramificações advindas de uma mesma matriz, como no Ministério, é a partir dos procedimentos alinhados que essa comunicação poderá fluir. Sem levá-la em consideração, com todo direcionamento e ferramentas que ela acarreta, dificilmente essa organização terá tanta maestria em sua funcionalidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Renatta Pereira. **Comunicação nas organizações**. 2007. 45 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9181/1/20745047.pdf>> Acesso em: 28 de abr de 2021.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CURVELLO, J.J.A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Ed. 2 rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

ESPANHA, Rita. O valor da comunicação em gestão pública: Um exemplo aplicado à área de saúde pública. In: FELIX, Joana d'Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

FÉLIX, Joana D'Arc Bicalho. O fluir da comunicação estratégica: Integrada em ambiente online e offline. In: FÉLIX, Joana D'Arc Bicalho (org). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. Brasília: Rede Integrada, 2020.

GUTIERREZ, W. F. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3. Ed. Ver. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FELIX, Joana d'Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.



LEMOS, Else. Cultura interna como diferencial em relações públicas. In: DE FARIAS, Luiz Alberto (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p. 151-164.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Institucional. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>>. Acesso em: 19 de mai de 2021.

PINHEIRO, Daíse Cristina de Sá. **O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização**. 2005. Tese (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia-GO, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/4451/5/TCCG%20-%20Jornalismo%20-%20Da%20C3%ADse%20Cristina%20de%20S%20C3%A1%20Pinheiro.pdf>>. Acesso em: 26 de abr de 2021.

RUÃO, Teresa. A comunicação enquanto estratégica. In: FELIX, Joana d'Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa: Projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 1ª Ed, 2001.

SITE VAIPE. **Fluxo de Comunicação**. Publicado em 12 de Jun. de 2018. Disponível em: <<https://vaipe.com.br/blog/fluxos-de-comunicacao/>>. Acesso em 30 de abr de 2021

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial**. Vol. 11. Summus Editorial, 1986.



Currículo Resumido do Autor

Marilda Rohod é servidora pública federal, iniciou seu trabalho no Ministério da Saúde, e atualmente está atuando na Secretaria de Gestão Corporativa, Ministério da Economia, onde é Coordenadora de Comunicação, Inovação, Pessoas e Processos, formada em Gestão de Recursos Humanos, atua na área de Gestão de Pessoas, Comunicação, Inovação, busca compartilhar experiências e obter novos conhecimentos, bem como acredita que a Administração Pública é composta por pessoas que tem propósito e que gera valor público.

Apêndice I – Questionário Aplicado

O presente questionário servirá como base de pesquisa para o trabalho de conclusão do curso de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados, da instituição ENAP cursado pela aluna Marilda Rohod. O questionário tem por objetivo obter percepção do processo de comunicação interna entre as secretarias do Ministério.

01) Indique qual secretaria você trabalha:

- Secretaria A
- Secretaria B
- Secretaria C
- Secretaria D
- Secretaria E
- Secretaria F
- Secretaria G

02) Qual seu vínculo/cargo/função?

- Colaborador (Bolsista/Terceirizado)
- Agente Administrativo
- Analista Administrativo
- ATPS
- Administrador
- Coordenador-Geral (titular ou substituto)
- Coordenador (titular ou substituto)
- Chefe de Apoio/Divisão (titular ou substituto)
- Diretor (titular ou substituto)
- Outros

03) Você considera que o fluxo de comunicação interna no órgão flui? Escolha uma opção descrita abaixo que mais representa esse questionamento.

- muito
- muitíssimo
- razoável
- pouco
- pouquíssimo

04) Se a resposta anterior foi positiva (se utilizou uma das duas primeiras escalas), na sua concepção, o que faz com que a comunicação seja fluída?

- Fluxos claros de comunicação
- Incentivo e engajamento dos colaboradores
- Feedback positivos

05) Enumere de 1 a 4, considerando o número 1 de maior peso, a seguinte questão: Você tem maior aproveitamento das informações internas recebidas quando elas são transmitidas por meio:

- Escrito (E-mail/SEI)
- WhatsApp
- Reunião
- Verbalmente

06) Classifique o nível de ações de endomarketing (ação e instrumento voltado para atrair, integrar, engajar colaboradores da organização) desenvolvidas no Ministério da Saúde?

Ação de endomarketing	Frequente	Muito frequente	Pouco frequente	Às Vezes	Não há
Validação como ser humano (reconhecimento da sua importância para o órgão)					
Validação como profissional (reconhecimento do seu trabalho)					
Oportunidade de engajamento					
Há oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional					
Há trabalho de melhoria de clima organizacional					

<p>Qual o nível de conhecimento da missão organizacional – utilize os seguintes níveis (muito/pouco, não há)</p>					
<p>No Ministério realizam algum trabalho interno para que você se sinta parte do processo de construção organizacional</p>					
<p>Na sua concepção, há internamente valorização de seu trabalho que faz com que você sinta que sua contribuição gera mudança de comportamento/satisfação à sociedade</p>					
<p>Classifique seu índice de felicidade no trabalho</p>					
<p>Há Incentivo para integração e trabalho em equipe</p>					
<p>Há um trabalho para minimizar as dificuldades relacionais</p>					

07) Há incentivo da sua gestão (chefia) para que haja comunicação entre as áreas, no sentido de se buscar mais informações, sanar dúvidas etc.?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

08) Pressupondo que na maioria das vezes que você recebe demandas de outras áreas você considera que as informações e mensagens são:

- Claras e objetivas
- Incompletas
- Compreensível
- Incompreensível

09) Na sua opinião, qual o grau de IMPORTANCIA da comunicação interna para a produtividade no trabalho e para a eficácia na consecução dos objetivos organizacionais?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Irrelevante

10) Indique 3 pontos **positivos** relacionados à comunicação interna que você percebe entre as Secretarias do Ministério?

11) Indique 3 pontos **negativos** relacionados à comunicação interna que você percebe entre as Secretarias do Ministério?
