

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Ana Amélia Muniz Lopes

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE
MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2019

Ana Amélia Muniz Lopes

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA COMO ESTRATÉGIA DE
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte
2019

C289c Lopes, Ana Amélia Muniz.
Comunicação organizacional interna como estratégia de gestão [manuscrito] : um estudo de caso na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais / Ana Amélia Muniz Lopes. – 2019.
[8], 70 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2019.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 71-74

1. Comunicação nas organizações – Minas Gerais. 2. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais. 3. Gestão da informação – Minas Gerais. 4. Setor público – Minas Gerais. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 658.012.45(815.1)

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Ana Amélia Muniz Lopes

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE
MINAS GERAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Profa. Kamila Pagel de Oliveira (Orientador) – Fundação João Pinheiro

Profa. Rosânia Rodrigues de Sousa (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Prof. Roger de Miranda Guedes (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 12 de junho de 2019.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por mais uma conquista em minha vida e por sempre estar ao meu lado possibilitando a ultrapassagem de todos os obstáculos.

Aos meus pais Ronaldo e Márcia, por serem a minha base e maiores exemplos de profissionalismo.

A minha avó Amélia, pelo apoio e amor incondicionais.

A todos os professores da Fundação João Pinheiro, em especial à minha orientadora Kamila Pagel de Oliveira, por todo o apoio e auxílio na elaboração do presente trabalho.

RESUMO

A comunicação interna é um fator primordial para o bom funcionamento das organizações. Empresas públicas e privadas que possuem sistemas de comunicação interna bem estruturados conseguem alcançar com mais eficácia os seus objetivos, uma vez que as informações transitam no interior das organizações com mais confiabilidade e fluidez. Além disso, a comunicação interna atua diretamente na motivação de funcionários deixando-os conscientes de suas responsabilidades. Diante de um sistema comunicacional eficaz, as informações chegam às bases de maneira tempestiva, em quantidade e linguagem adequadas e, por outro lado, os funcionários podem transmitir aos superiores as suas aspirações, sugestões ou reclamações. A partir dessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo analisar como se apresenta o processo de comunicação interna praticado na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), bem como analisar a sua eficácia diante do atual contexto de crise vivenciado pela organização. A pesquisa foi realizada por meio de uma análise descritiva a partir de uma abordagem quanti-qualitativa. Os instrumentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, que por sua vez, ocorreu utilizando-se da aplicação de questionários aos colaboradores, bem como entrevistas semiestruturadas. Assim, são abordadas temáticas acerca da comunicação da identidade organizacional, instrumentos de comunicação, redes de comunicação, acesso à informação e fluxos comunicacionais, todos eles no âmbito da organização estudada. Os resultados alcançados apontaram para uma comunicação interna eficaz, porém, passível de melhorias em alguns aspectos como por exemplo, a comunicação da identidade organizacional. Nesse sentido, todo o escopo do trabalho é voltado à necessidade de se investir na comunicação interna como uma estratégia para se alcançar de maneira eficaz os objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Comunicação interna; Estratégia de Gestão; Fapemig

ABSTRACT

An internal communication is a key factor for the proper functioning of organizations. Public and private companies that have well structured internal communication systems are able to achieve with more efficiency their objectives, since the information transits inside the organization with more confidence and fluidity. In addition, an internal communication acts directly on the motivation of employees leaving them aware of their responsibilities. In the face of an effective communication system, the information arrives at the bases in a timely manner, in adequate quantity and language, and on the other hand, the employees can transmit their aspirations, suggestions or complaints to the superiors. From this perspective, the present study aims to analyze how the internal communication process is presented in the Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), as well is to analyze its effectiveness in the current context of crisis experienced by that organization. The research was carried out through a descriptive analysis from a quantitative-qualitative approach. The instruments used were the bibliographical research and field research, which in turn occurred applying questionnaires to the organization employees, as well as semi-structured interviews. Thus, thematic issues about the communication of organizational identity, communication tools, communication networks, access to information and communication flows are approached, all within the scope of the organization studied. The results obtained pointed to an effective internal communication, however, that could be improved in some aspects such as the communication of organizational identity. In this sense, every scope of this work is focused on the need to invest in internal communication as a strategy to effectively achieve organizational goals.

Keywords: Organizational communication; Internal communication; Management strategy; Fapemig

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Sexo dos colaboradores entrevistados | 41 |
| Tabela 2 - Idade dos colaboradores entrevistados..... | 42 |
| Tabela 3 - Tempo de trabalho na FAPEMIG dos colaboradores entrevistados | 42 |
| Tabela 4 - Vínculo com a FAPEMIG dos colaboradores entrevistados..... | 42 |
| Tabela 5 - Impacto da Comunicação Interna no desempenho do trabalho | 43 |
| Tabela 6 - Reconhecimento de missão, visão e valores | 44 |
| Tabela 7 - Reconhecimento do papel dos demais setores/departamentos..... | 46 |
| Tabela 10 - Percepção dos colaboradores sobre a Rede de Comunicação predominante na Fapemig..... | 50 |
| Tabela 11 - Facilidade no acesso às informações no âmbito da Fapemig..... | 51 |
| Tabela 13 - Comunicação com a chefia no âmbito da Fapemig..... | 53 |
| Tabela 14 - Liberdade para críticas ou sugestões..... | 54 |
| Tabela 15 - Barreiras Comunicacionais percebidas pelos colaboradores na Fapemig | 56 |
| Tabela 16 – Eficácia da comunicação nos setores/departamentos..... | 59 |
| Tabela 17 – Eficácia da comunicação entre os setores/departamentos | 60 |
| Tabela 18 – Novas Tecnologias | 62 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 | OBJETIVOS | 10 |
| 2.1 | Objetivo Geral..... | 10 |
| 2.2 | Objetivos específicos | 10 |
| 3 | DESENVOLVIMENTO | 11 |
| 3.1 | Comunicação Organizacional | 11 |
| 3.2 | Comunicação Organizacional no setor público | 14 |
| 3.3 | Comunicação Organizacional Interna | 16 |
| 3.4 | Comunicação Organizacional Interna como estratégia de gestão | 18 |
| 3.5 | Fluxos comunicacionais..... | 20 |
| 3.7 | Instrumentos de comunicação interna | 26 |
| 3.8 | Problemas da comunicação interna..... | 31 |
| 3.9 | Fundação De Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais | 35 |
| 3.10 | Metodologia..... | 37 |
| 3.11 | Resultados e discussões | 40 |
| 3.11.1 | Perfil dos entrevistados | 41 |
| 3.11.2 | Reconhecimento do impacto da Comunicação no desempenho do trabalho | 42 |
| 3.11.3 | Comunicação da identidade organizacional..... | 44 |
| 3.11.4 | Instrumentos de comunicação interna..... | 47 |
| 3.11.5 | Redes de comunicação | 49 |
| 3.11.6 | Acesso à informação institucional | 50 |
| 3.11.7 | Fluxos comunicacionais: comunicação com a chefia..... | 52 |
| 3.11.8 | Problemas da Comunicação Interna no âmbito da Fapemig..... | 55 |
| 3.11.9 | Percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação interna na Fapemig | 59 |
| 3.11.10 | Possibilidades observadas | 61 |
| 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 66 |
| | CASTRO, Fábio: Em crise, Fapemig corta 5 mil bolsas de iniciação científica e novos editais. Direto da Ciência, 01, mar, 2019..... | 71 |
| | APÊNDICE A - Questionário Comunicação Organizacional Interna na FAPEMIG | |
| | 75 | |
| | APÊNDICE B - Roteiro entrevista aplicada aos gestores | 79 |

1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações no cenário mundial, da globalização e do avanço tecnológico, o setor público no Brasil vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, a adoção de novos métodos de trabalho e novos modelos de gestão (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

No que tange ao contexto atual, uma das principais exigências que têm sido feitas à Administração Pública, é a do atendimento das demandas da população com eficiência, eficácia e efetividade por meio da utilização racional dos recursos públicos. Para que isto aconteça, é importante que os servidores públicos compreendam esses princípios e os incorpore nas atividades que desempenham. Dessa forma, faz-se necessária a adoção de um conjunto de práticas organizacionais que alinhem as estratégias da organização com seus integrantes.

Assim como no setor privado, em uma organização pública o fator comunicação é um condicionante de alcance dos objetivos, uma vez que tais organizações são compostas essencialmente por pessoas que necessitam de um bom nível de comunicação para compartilhar regras de comportamentos e metas, para desenvolver trabalhos de maneira conjunta e para conviverem de maneira harmônica em um mesmo ambiente.

Nesse sentido, a comunicação organizacional interna desempenha um papel fundamental por impactar diretamente as estratégias da organização com os seus integrantes, podendo ser definida, segundo (Kunsh, 2003, p. 154), “como um processo planejado com objetivos bem definidos para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados, por meio de ferramentas de comunicação institucional.” Assim, para a autora, a comunicação interna está presente em todos os ambientes da organização.

Dada as interferências e condicionamentos variados percebidos na comunicação organizacional frente ao volume elevado de informações, os diferentes tipos de comunicação e os variados contextos e atores envolvidos, para que a interação entre a organização e seus colaboradores se dê de modo efetivo, faz-se

necessário o uso adequado de ferramentas da comunicação, que devem ser aplicadas de acordo com as especificidades de cada contexto. De acordo com Kunsh (2003) funcionários alinhados e com os objetivos a serem atingidos de maneira clara, valorizam a sua participação individual para alcançar a meta coletiva de seu órgão, o que reflete diretamente no alcance de objetivos da organização.

Dada a relevância do tema em questão, este trabalho tem como foco um estudo de caso na Fapemig, organização que segundo jornal Direto da Ciência enfrenta uma crise fiscal e atualmente passa por calamidade financeira. A suspensão das bolsas, dos novos editais e o corte de pessoal tem causado apreensão e incerteza entre estudantes, orientadores de pesquisa e também nos colaboradores da Fapemig, fato este que tem impactado diretamente o clima organizacional.

Desse modo, o presente estudo busca analisar como se dá o processo de comunicação interna na Fapemig diante do contexto vivenciado atualmente, e assim pretende-se responder às seguintes questões:

- a) Como é realizada a comunicação interna na Fapemig?
- b) A comunicação interna processa-se de uma forma eficaz?

Assim, faz-se necessário um estudo aprofundado para que os problemas sejam identificados e para que se avalie a implementação de novas possibilidades e soluções para que a comunicação interna na Fapemig se dê de modo eficaz.

A pesquisa a seguir é dividida em quatro partes, sendo a primeira delas a introdução da temática abordada, seguida pelos objetivos pretendidos com o presente estudo. A terceira parte corresponde ao desenvolvimento, composto pelo referencial teórico, a metodologia e a análise dos resultados. Por fim, a quarta parte corresponde às considerações finais acerca da pesquisa realizada.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar a eficácia dos processos de comunicação organizacional interna na Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais.

2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos do trabalho, enumeram-se os seguintes:

- a) Analisar os instrumentos de comunicação interna utilizados na Fapemig;
- b) Verificar a qualidade do processo de comunicação interna na Fapemig, sobretudo, no que se refere ao auxílio no alcance dos objetivos organizacionais;
- c) Analisar os desafios e possibilidades de melhorias referentes à comunicação organizacional no interior da Fapemig, considerando, inclusive especificidades relacionadas ao atual contexto;

3 DESENVOLVIMENTO

O presente capítulo aborda temáticas referentes à Comunicação Organizacional com foco em comunicação no interior das instituições. Nesse sentido é discorrido sobre os seus principais elementos, bem como as particularidades do setor público na utilização da Comunicação Interna como uma estratégia de gestão. Ademais, ao longo do capítulo também há uma abordagem acerca da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais local onde ocorreu o estudo de caso. Em seguida, será abordada a metodologia de pesquisa e posteriormente a análise dos resultados obtidos através da pesquisa.

3.1 Comunicação Organizacional

Para que se possa discorrer acerca da comunicação organizacional, faz-se necessário primeiramente compreender o conceito de organização. Segundo Castro (2003), organização é o conjunto das relações entre os membros de um grupo e entre grupos, conformando uma estrutura. A organização de um grupo gera a sensação de estabilidade, equilíbrio e existência de uma estrutura. Nesse contexto, tal estrutura é o componente nuclear de um grupo social estável, que implica equilíbrio, regularidade de forma e interdependência que se manifestam em comportamento padronizado (CASTRO, 2003).

A estrutura organizacional pode ser compreendida como resultado de um processo no qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas de níveis mais baixos até a alta administração e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem para o atingimento dos objetivos organizacionais (VASCONCELLOS ; HEMSLEY, 1986).

Em síntese, organizações são um conjunto de ordem estrutural que mantém as empresas e as instituições em funcionamento. Assim, para atingir os seus objetivos, as organizações precisam desenvolver uma política de comunicação. (VIGNERON, 1997).

Além do conceito de organização, a compreensão sobre os elementos básicos da comunicação também é fundamental para uma melhor visão acerca da temática em questão. A partir dessa perspectiva, o termo comunicação é derivado

do latim (“*communicare*”) que significa “partilhar, participar de algo e tornar comum”. Esse termo está associado à linguagem e interação, representando a transmissão de mensagens entre um emissor e um receptor. Assim, a comunicação é compreendida como um elemento essencial inerente à interação social humana e a compreensão de alguns conceitos é fundamental para um aprofundamento do presente estudo. (VILALBA, 2009)

O Quadro 1 apresenta a definição dos principais conceitos que permeiam a temática da Comunicação:

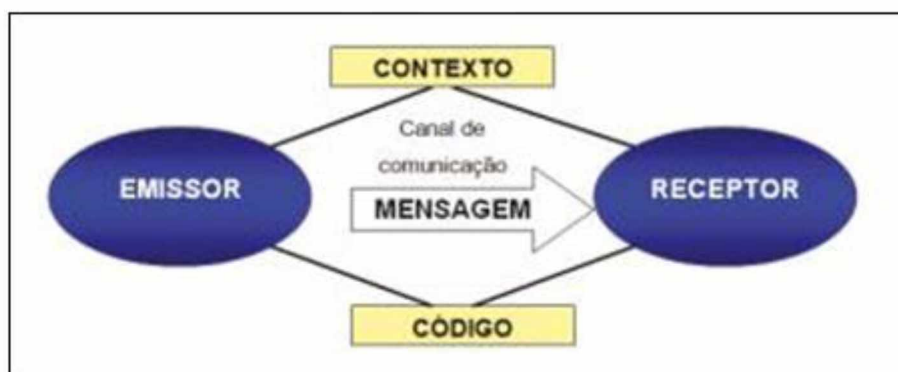
Quadro 1 – Conceitos básicos da comunicação

| | |
|----------------------|--|
| Emissor | Compreendido também como locutor ou faltante, o emissor é quem emite a mensagem para um ou mais receptores. |
| Receptor | Também conhecido como interlocutor ou ouvinte, o receptor é quem recebe a mensagem emitida pelo emissor. |
| Mensagem | Representa o conteúdo, ou seja, o conjunto de informações transmitidas pelo locutor e assim pode ser compreendida como o objeto utilizado na comunicação. |
| Código | Conjunto de signos que serão utilizados na mensagem. |
| Canal de comunicação | Os canais de comunicação podem ser definidos como os meios pelos quais as mensagens serão transmitidas. |
| Contexto | Situação comunicativa em que estão inseridos emissor e receptor. |
| Ruídos | Os ruídos ocorrem quando as mensagens não são decodificadas de forma correta pelo interlocutor podendo ter suas causas relacionadas desde a códigos utilizados até mesmo barulho no local. |

Fonte: Adaptado de Vilalba (2009, p.23)

Os elementos presentes no quadro supracitado, por sua vez se complementam e compõe o processo comunicacional observado na Figura 1.

Figura 1 – Processo da comunicação



Fonte: Vilalba (2009)

Conforme ilustrado na figura acima, emissor e o receptor devem dispor do mesmo código, ou seja, do mesmo sistema de signos, a fim de que a informação possa ser recebida e decodificada pelo receptor. Essa informação decodificada pode ser compreendida como a mensagem, que é propagada por canais específicos de comunicação presentes em diferentes contextos conforme ilustrado na Figura 1.

A partir dessa perspectiva, na visão de Meneghetti (2001), a comunicação organizacional baseia-se na criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos, divulgando-os sistematicamente à equipe, aos voluntários, aos consultores, à direção, ao conselho e aos fornecedores, de modo a envolvê-los no processo de gestão da organização. Para Torquato (2002), comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que, integrada reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação. Em suma, SCROFERNECKER, (2006 *apud* DALBOSCO et al. 2008), reforça que a comunicação organizacional consiste de todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

No que se refere às funções básicas da comunicação na organização ou em um grupo, Robbins (2002) aponta quatro funções. A primeira é o controle: a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar, pela hierarquia que as organizações possuem fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou acontecimento. A segunda é a motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre como melhorá-lo. A terceira função é

apresentada pela expressão emocional: é através da comunicação que os funcionários expressam seus sentimentos de satisfação ou frustrações. E, por fim, a última função, a informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, pois proporciona à pessoa ou grupo as informações que eles necessitam para o desempenho de suas funções.

No Brasil o termo “comunicação organizacional” ainda é muito substituído pelo termo “comunicação empresarial ou corporativa”, mas de acordo com Kunsh (2003), a comunicação organizacional apresenta maior amplitude, aplicando-se à qualquer organização sendo ela pública, privada, sem fins lucrativos, não governamentais, fundações, etc. Assim, o termo não se restringe ao âmbito empresarial.

De acordo com Torquato (2004), a história da comunicação organizacional no Brasil está ligada ao histórico desenvolvimento econômico, social e político no país nas últimas décadas.

Ainda segundo o autor, a história da comunicação organizacional tem início na década de 1960, porém esse conceito ganha maior destaque a partir da década de 1990 com o fenômeno da globalização. Duas grandes revoluções deste período passaram a determinar o modelo de comunicação contemporâneo: a revolução na informação e a revolução no sistema de vendas e distribuição. Ambos possibilitaram ao consumidor ter acesso aos produtos sem a necessidade de ir até o ponto de venda. Com isso, houve uma queda acentuada da propaganda clássica, aumento das despesas com promoção, maior conhecimento sobre o consumidor e maior seletividade por parte deste (TORQUATO, 2004).

De acordo com Torquato (2004), diante desse novo cenário desenvolveu-se e evoluiu-se o sistema de comunicação organizacional consolidado nas estruturas, na linguagem, na forma dos veículos, nas estratégias, na definição de programas e, ainda, na profissionalização dos quadros.

3.2 Comunicação Organizacional no setor público

O novo cenário mundial é marcado pela globalização da economia, pela internacionalização cultural e pela aproximação das relações via *internet*, aliada à popularização dos dispositivos móveis e das redes sociais. Tal contexto vem

afetando a realidade das organizações e dos seus processos de comunicação, obrigando as organizações a se modernizarem e procurarem soluções para problemas comunicacionais recorrentes.

No que se refere ao setor público, deve-se levar sempre em consideração as peculiaridades dessas organizações, uma vez que o objetivo primordial das mesmas é prestar serviços de qualidade ao cidadão respeitando sempre os princípios da Administração Pública, tais como: publicidade, impessoalidade, moralidade, economicidade, isonomia e legalidade (PIRES, 2006).

Segundo Beiro (2016) de maneira semelhante aos acontecimentos do setor privado, a comunicação no setor público deixou de ser algo espontâneo e passou a demandar um planejamento fundamentado nos valores corporativos e focando no cumprimento de objetivos das organizações. Apesar disso, as organizações públicas, segundo Pires (2006) normalmente possuem resistência em reconhecer a comunicação interna como recurso estratégico para o alcance de objetivos e muitas vezes se limita à publicação de atos, ações institucionais etc.

O contexto atual também é marcado cada vez mais pela cobrança da mídia em conjunto com a sociedade civil por uma gestão pública mais eficiente e pela demonstração de resultados por parte do poder público. Esse fato faz com que os órgãos de governo tenham que usufruir de todos os instrumentos disponíveis para melhorar a qualidade dos seus serviços (PIRES, 2006).

Nesse sentido, uma comunicação estratégica e integrada bem desenvolvida é fundamental, e deve levar em consideração os diversos fatores e atores envolvidos, bem como o contexto. Assim, é necessária a manutenção de ambientes em que as diversas áreas do setor público estejam interligadas e atuando de maneira sinérgica. Ambientes com essa configuração propiciam uma junção e ampliação dos canais de comunicação para impulsionar o senso de pertencimento do indivíduo nas organizações públicas, fazendo com que os mesmos reconheçam o seu papel e os seus resultados na organização. Além disso, ambientes interligados e sinérgicos são tidos como facilitadores para que governo e sociedade ajam de forma cada vez mais integrada de forma a incentivar a participação popular e consequentemente ocasionar uma melhoria na prestação de serviços.

Dadas as particularidades do setor público por lidar com a coisa pública, tem-se uma demanda por estratégias específicas de comunicação com vistas a se alcançar a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos. Tal objetivo é atingido de uma maneira mais eficiente na presença de ambientes integrados e sinérgicos que unem prestadores de serviços em prol de objetivos comuns. Assim, é necessário que os administradores públicos passem a entender a comunicação interna como área essencial para o desenvolvimento do propósito da organização, não limitada a um mero sistema de informações.

3.3 Comunicação Organizacional Interna

O público interno, de acordo com Neves (2003), pode ser definido como os recursos humanos que auxiliam o desenvolvimento das atividades da instituição. Esse público não é restrito ao ambiente interno, podendo estar também de fora da instituição. Complementando as ideias de Neves, Cahen (2005, p. 24) afirma que “o público interno é constituído de funcionários, familiares e pelo círculo de relações da empresa”.

De acordo com Kunsh (2003), a comunicação interna é o elo entre todos aqueles que desempenham funções relativas ao desenvolvimento da organização, quer sejam os dirigentes, os funcionários que desempenham funções administrativas ou operacionais, funcionários terceirizados e até mesmo aqueles que mantêm vínculo empregatício com outra instituição, mas fazem parte do ambiente interno. Segundo Brault (1992), a comunicação interna possui sete funções dentro da organização:

- Função informativa: tem por finalidade a transmissão do conhecimento no interior da organização. Esta função mostra-se essencial e o seu domínio é importante para não conduzir a mal entendidos ocasionados pelas informações deficientes;
- Função de integração: tem como objetivo o desenvolvimento de colaboradores da organização e criar um sentimento de pertencimento a partir da transmissão de valores fundamentais da empresa ao público interno e externo;
- Função de retroação: possibilita o diálogo entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, tornando a comunicação, uma relação de retorno. Por meio dessa função, o público interno expressa seu descontentamento e satisfação;

- Função de sinal: permite o conhecimento da imagem da organização através de cores, logotipos, comportamentos, atitudes e valores de modo que seja possível a transmissão de cultura e de valores da empresa;
- Função argumentista ou comportamental: tem por missão a indicação de ordens claras e fundamentais, determinando o caminho específico por onde os colaboradores devem caminhar;
- Função mudança: possibilita a mudança de imagem, das mentalidades, das atitudes e relações. Dentro da organização, é responsável por motivar os colaboradores e criar retroação, além de incentivar o constante diálogo entre o interior e exterior da organização;
- A função imagem: tem por finalidade a transmissão de uma imagem favorável da organização aos públicos interno e externo.

Segundo o programa do Sebrae Mais Empresas Avançadas (2009) “Uma das formas de motivar a equipe de trabalho de uma empresa é mantendo a sempre informada sobre os novos conhecimentos adquiridos fora da organização e sobre tudo o que ocorre dentro da mesma”. A comunicação interna prioriza basicamente a motivação dos colaboradores contribuindo para o desenvolvimento e a manutenção de um clima favorável, apropriado ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviço e à expansão de suas linhas de produtos e serviços (REGO, 2002).

De acordo com Lisboa Filho; Godoy (2006), a comunicação interna também pode ajudar:

- Na construção de uma imagem institucional da organização;
- Na adequação dos trabalhadores ao aumento da competição do mercado, com o desenvolvimento de valores e técnicas;
- No atendimento das exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos;
- Na definição de interesses junto ao governo (lobby);
- No encaminhamento de questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente.

Assim, de um modo geral, a comunicação interna nas organizações tem o papel de fazer com que as mais diversas informações fluam da melhor maneira

possível, atingindo todos os níveis organizacionais, tornando-se essencial para o sucesso das organizações. Segundo Kunsh (2003, p. 22) “as informações são um insumo vital para toda e qualquer relação organizacional”. Nesse sentido, a comunicação interna pode atuar levando aos colaboradores a missão, visão e valores da instituição, bem como ordens a serem executadas. Por outro lado, dá aos executivos condições de saber se as ordens por eles dadas foram cumpridas a contento (TORQUATO, 2002).

3.4 Comunicação Organizacional Interna como estratégia de gestão

Segundo Kunsh (2003) diante do cenário atual marcado pela globalização, os públicos apresentam demandas que vão além de produtos e serviços, demandando também claras necessidades de diálogo. Ter a consciência de demandas e representações compartilhadas por uma coletividade é o que possibilita a definição de estratégias que possam contribuir com a construção de significados comuns.

De acordo com Bueno (2003, p.23), foi somente nos anos de 1990 que a comunicação deixou de ser entendida apenas como mero conjunto de atividades a serem realizadas de maneira desintegrada e passou a “constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.” Nesse sentido, entende-se que a comunicação passou relacionar-se ao negócio da organização e integração de suas vertentes.

Medrano (2007) defende que, no mundo moderno, a comunicação interna é inseparável da atividade produtiva de qualquer organização.

Entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações. (MELO 2011, p.2)

Na perspectiva de Kunsch (2003, p. 123), a função estratégica da comunicação interna tem como objetivo “abrir canais de comunicação entre a organização e seus públicos em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus próprios propósitos e princípios.”

A comunicação interna tem o objetivo estratégico de produzir:

- Maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com os seus companheiros;
- Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- Um sentimento mais desenvolvido de dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações (REGO, 1986, p. 60).

Os dispositivos de comunicação interna condicionarão a amplitude do engajamento das pessoas na reatividade estratégica. Segundo (Oliveira Cardoso, *ibid*, p.1141), “Se a estratégia de comunicação for utilitária, limitada, eminentemente instrumental, exclusivamente descendente, as pessoas não se reconhecerão e darão pouco ou o mínimo de si. Se, ao contrário, for uma comunicação aberta, receptiva, interativa, haverá maiores chances de engajamento e participação.”

Dada a importância da comunicação organizacional interna como elemento estratégico e as dificuldades envolvidas na sua administração, Marchiori (2006) ressalta a necessidade de que esta comunicação se dê de forma planejada. Nesse sentido, para o autor:

[...] a comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2006, p.207)

Para Jardillier (*apud* Ramos, 1997, p.127) um plano de comunicação interna deve conter as seguintes características:

- Ser planejado de acordo com um plano geral e de objetivos específicos;
- Ser multidirecional, estabelece-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente;
- Ser instrumental, pois é acompanhado de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com os objetivos;

- Ser flexível, para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis;
- Ser adaptado e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Desse modo, pode-se concluir que a comunicação interna é um processo contínuo e com objetivos de longo prazo. O plano de comunicação interna definido para a organização precisa ser acompanhado e revisto periodicamente para que se torne uma ferramenta estratégica de gestão, permitindo a realização de possíveis adequações às mudanças que possam surgir devido a qualquer acontecimento que afete o macro ambiente da organização.

3.5 Fluxos comunicacionais

Segundo Torquato (2002), os fluxos comunicacionais constituem os caminhos, os desvios e os degraus por onde atravessa a comunicação. Nas organizações, tais fluxos estão diretamente relacionados à sua estrutura, uma vez que estão ligados à maneira como se dá as relações de poder na organização (organograma).

Os fluxos comunicacionais conduzem as diferentes comunicações dentro de uma determinada organização nas variadas direções (Kunsch, 2003). Nesse sentido, Torquato (1986) defende a existência de quatro fluxos comunicacionais distintos, sendo eles o fluxo ascendente, o descendente, o diagonal e o lateral/horizontal.

A comunicação ascendente pode ser compreendida como aquela de baixo para cima, ou seja, as pessoas situadas na base da estrutura organizacional enviam informações funcionais e operativas aos níveis superiores da organização.

Segundo Torquato (1986), a comunicação ascendente permite verificar e acompanhar o cumprimento e aceitação de determinada política por meio do *feedback* que, por sua vez, propicia à direção, o controle de seus objetivos. Ainda segundo o autor, no fluxo ascendente, a maior parte das mensagens flui por meio de canais informais, ocasionando certa falta de controle.

De acordo com Katz e Kahn (1978), os ocupantes de uma posição hierárquica superior têm como papel dirigir, coordenar e controlar as pessoas

localizadas nas bases da estrutura organizacional. A partir dessa perspectiva, cria-se certa restrição fazendo com que normalmente, os superiores não tenham o hábito de ouvir os seus subordinados e estes, por sua vez, preferem ouvir de seus chefes do que se fazerem ouvidos.

De maneira semelhante à Katz e Kahn (1978), Oliveira (2004) defende que os superiores hierárquicos possuem o poder de mando e coordenação das tarefas designadas aos subordinados. Dessa maneira, ocorre a abertura para uma comunicação unilateral de cima para baixo, sem resposta e sem regresso do destinatário ao comunicador (REDFIELD, 1979), onde as chefias usualmente dizem aos empregados o que fazer e esses últimos ouvem e executam.

Segundo Melo (2006), as organizações desenvolvem algumas estratégias para facilitar a comunicação ascendente e dentre elas, destacam-se: a política de portas abertas que permite ao empregado receber atenção da alta administração; programas de treinamento, para avaliação da empresa e programas de reclamações sobre condições de trabalho, conflitos, assédio sexual, etc.

De maneira contrária à comunicação ascendente, Torquato (2002) apresenta a comunicação descendente como sendo de cima para baixo, configurando-se nas mensagens que partem dos níveis superiores para os níveis subordinados, ou seja, da cúpula diretiva para os níveis gerenciais/chefias, seguindo-se a hierarquia institucional.

Katz e Kahn (1978, p. 123) identificam cinco elementos da comunicação descendente, sendo eles:

- Instrução de tarefas ao subordinado para o desempenho do trabalho;
- Fundamentação lógica da tarefa e suas relações com outras tarefas da organização;
- Informação acerca dos procedimentos e práticas organizacionais;
- *Feedback* para os subordinados a respeito do seu desempenho;
- Doutrinação aos subordinados acerca das metas da organização.

No fluxo comunicacional descendente, segundo Torquato (2002), as comunicações são geralmente formais e excessivas, o que tem provocado

“entupimento/saturação” dos canais, levando muitas vezes à ineficiência dos mesmos.

As comunicações para as bases da organização apresentam mais problemas quando comparada à comunicação de níveis superiores para os intermediários, tendo em vista a dispersão dos públicos-alvo e a heterogeneidade sociocultural (TORQUATO, 2002). Ainda de acordo com o autor, um dos maiores entraves ao sistema de comunicação gerencial está relacionado à retenção das informações pelas gerências e chefias intermediárias, visto que quem tem informação detém o poder.

No que tange ao fluxo lateral/horizontal que ocorre entre os níveis hierárquicos localizados na mesma posição no organograma sendo uma maneira importante de sistematização e uniformização de ideias e informações (TORQUATO, 2002).

As comunicações laterais são consideradas como importante forma de sistematização e uniformização de ideias e informações. Assim, esse tipo de comunicação pode se tornar muito estratégico para efeitos de programas de ajuste e integração de propósitos com vista à consecução de metas (TORQUATO, 2002).

As principais disfunções relacionadas ao fluxo lateral, segundo Torquato (2002), se referem ao “esconderijo” de informações. Essa prática consiste em não se fornecer aos colegas tudo o que se passa em certas áreas e setores. O acobertamento de informações, segundo o autor está diretamente relacionado à competitividade e a emulação entre os níveis gerenciais. Segundo o autor há a seguinte percepção:

Se abro o meu jogo para os companheiros estou diminuindo o meu poder competitivo. Assim, escondo alguma coisa. Ou seja, o efeito “redoma” existe, compartimentarizando as áreas e criando “feudos” internos (TORQUATO, 2002, p. 42).

O último fluxo comunicacional analisado compreende à comunicação pelo fluxo diagonal, “trata-se de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área/departamento” (TORQUATO, 2002, p.41). Nesse sentido, é comum este tipo de comunicação em instituições de organogramas mais complexos, menos burocráticas com uma visão aberta a programas interdepartamentais, que estimulam a interatividade entre departamentos/áreas. Por

esse motivo, a comunicação diagonal tende a ser mais rápida, transparente e tempestiva no sistema decisório.

Os fluxos comunicacionais lateral/horizontal e diagonal podem ser observados na comunicação interdepartamental que por sua vez, apresenta algumas particularidades. As dificuldades de coordenação e comunicação são realidades vividas no contexto organizacional apesar dos incontáveis avanços do mundo moderno em que vivemos. Segundo Cunha *et al.* (2007), essas dificuldades resultam de cinco características dos departamentos:

- Funções distintas desempenhadas em cada departamento;
- Setores/departamentos fisicamente separados;
- Os departamentos de contabilidade e orçamento usualmente são separados;
- A autoridade normalmente é um fator responsável por separar colaboradores de diferentes departamentos;
- Os objetivos organizacionais, por vezes, são responsáveis por condicionar ou adulterar os objetivos de um determinado departamento.

Uma comunicação departamental ineficaz pode ocasionar consequências desastrosas, dentre as quais se pode destacar: diferentes departamentos podem transmitir informações divergentes para o exterior ou o surgimento de conflitos devido a sobreposições de responsabilidades/omissão de responsabilidades.

Clampitt (cit. in Cunha *et al.*, 2007, P. 48) apresenta quatro estratégias que podem prevenir os obstáculos supracitados: “agrupar os membros dos vários departamentos em torno dos objetivos e valores da organização; dar prioridade à cooperação interdepartamental; tentar atenuar as inerentes tensões de quem deseja receber a informação e de quem a comunica e por fim definir processos e procedimentos organizacionais para gerir conflitos entre os diferentes departamentos”.

Com base nos fluxos comunicacionais, tem-se que cada um deles possui suas particularidades que demandam a utilização de diferentes estratégias para a obtenção de resultados específicos, sejam eles voltados para uma maior transparência ou uma maior integração de colaboradores. Assim, apesar das

particularidades de cada fluxo, a comunicação interna deve desempenhar um papel voltado aos objetivos gerais da organização, unindo seus colaboradores em torno de um mesmo ideal.

3.6. Redes de comunicação

A comunicação no meio organizacional se divide entre as redes formais e informais.

Kunsh (2003, p. 89) define as redes formais como “um conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”. Sua necessidade se faz por comportar todas as manifestações enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático (TORQUATO, 1986). Essa complexidade se justifica a partir das informações que circulam dentro das instituições.

A comunicação formal trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações. (KUNSH 2003, p. 123)

Kunsh (2003) também defende que a comunicação formal proceda da estrutura organizacional propriamente dita, utilizada de forma funcional pelos mais diversos meios de comunicação, sejam impressos, visuais, auditivos, telemáticos etc, expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, discursos etc.

Instituições públicas e fundações ligadas ao governo ou não, costumam utilizar meios de comunicação como ofícios, memorandos e atas de reunião para manter o registro e dotar de credibilidade as informações contidas nos documentos da rede formal porém, apesar da possibilidade de registro, tais documentos podem ser extremamente burocráticos. Além do sistema formal de comunicação, as organizações também contam com um sistema informal, que, por sua vez, acontece naturalmente em qualquer ambiente social.

No interior das organizações, os grupos trocam entre si diversos tipos de informação sobre muitos assuntos, inerentes ou não ao trabalho. A realização destes contatos sociais pode ser pessoalmente, em conversas paralelas nos corredores ou pelos meios de comunicação disponíveis. Nesse contexto, a

comunicação informal pode ser compreendida como uma rede paralela à formal e de grandes proporções, fazendo-se necessário, em alguns casos um maior controle por parte das gerências no que se refere a esse tipo de comunicação.

Apesar de ser uma rede paralela, a comunicação não pode ser entendida como um malefício à organização. É necessário, desse modo, observar os seus aspectos positivos, uma vez que também contribuem para a criação de climas organizacionais mais agradáveis e a exemplo disso, pode-se citar encontros sociais fora do ambiente de trabalho que colaboram para a cobertura da estrutura formal das instituições e interação entre grupos hierárquicos.

Os defeitos dessa forma de comunicação são a impossibilidade de controle por parte das gerências sobre as informações transmitidas e proporções tomadas em diálogos entre os colaboradores e a desvirtuação das ordens, muitas vezes transgredidas em função da deficiência de controle.

Torquato (1986, p. 143), nesse sentido, reforça a visão de Kunsh (2003, p.123) quando afirma que “a rede informal abriga manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica”.

Os boatos surgem e se proliferam principalmente quando não há um sistema de comunicação organizacional eficiente. Logo, o boato toma corpo diante da ausência de informação oficial fidedigna, situação normalmente comum em situações de crise.

De acordo com Hermann (1963), as crises podem ser compreendidas a partir de três dimensões: a) como sendo uma situação que coloca em risco valores fundamentais de uma organização, b) uma situação que deixa a organização com pouco tempo para agir e, c) um momento de tensão ou um período complicado e inesperado, que pode por em risco o futuro da organização.

Crise é um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregos, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação. (BIRCH, 1993, p. 9)

Ambas as definições, apontam as crises como um aspecto negativo para as organizações e estas são ambiente propício ao surgimento de boatos. De acordo com Forni (2008).

Em períodos de alto estresse e incerteza, as pessoas preenchem a falta de comunicação com rumores; os rumores acabam atribuindo os piores motivos possíveis aos que estão no controle; e uma comunicação diminui o nível de estresse e de ansiedade dos empregados mesmo quando as notícias são más. Em outras palavras, a incerteza é mais dolorosa que as más notícias. (LARKIN, LARKIN 2001, p. 139)

Uma das principais consequências geradas por uma crise é sua repercussão na reputação e imagem organizacional, que são afetadas negativamente aos olhos dos colaboradores, fornecedores, consumidores e clientes, *stakeholders* em geral, a mídia e opinião pública.

Segundo Forni (2008) quando surgem determinados problemas, os laços de identidade do público interno se abalam junto à organização. Manter uma comunicação transparente e eficaz com os colaboradores possibilita uma maior fidelidade e confiança no local de trabalho, facilitando assim a transposição de obstáculos. Desse modo, compreender as necessidades de cada empregado pode evitar que diante de problemas, as organizações se deparem com equipes desmotivadas, sem interesse no local de trabalho e sem segurança para tomar decisões.

Ademais trazer para a formalidade os boatos é também uma alternativa eficiente, divulgando-os entre os colaboradores e desmistificando-os através da divulgação das verdadeiras informações acerca do fato ou do mito que gerou o boato, ou seja, abastecer os colaboradores com informações verdadeiras que sufoquem os rumores. Não basta apenas “falar verdades” que desmantelem os boatos, é preciso também mostrar que os rumores não correspondiam de modo algum à realidade.

3.7. Instrumentos de comunicação interna

Segundo DU BRIAN, (1999, *apud* MELO, 2006), as ferramentas ou instrumentos de comunicação podem ser compreendidos como caminhos para a transmissão da informação, podendo ser entendidos também como meios de enviar as mensagens.

Nesse sentido, cada organização tem suas preferências por determinados instrumentos de comunicação e cada um deles pode ser melhor utilizado em determinados contextos. A seguir, tem-se uma apresentação sobre as particularidades de canais e ferramentas específicos, sendo eles os murais, o e-mail corporativo, a comunicação direta, as reuniões, o telefone, o Sistema Eletrônico de Informação, e os boletins/newsletter.

De acordo com Mintzberg (2010), os murais podem ser compreendidos como quadros instalados em locais com grande circulação de pessoas na organização, onde os comunicados são fixados e atualizados com frequência. As notícias e avisos são divulgadas em formato de textos ou imagens.

Esse canal de comunicação possui vantagens como o baixo custo de implementação, a independência da internet e dependendo da localização, normalmente não existem barreiras de acesso às informações, dependendo apenas da vontade do colaborador consumir tal conteúdo.

Por outro lado, por serem um canal comunicativo estático, os murais podem não ser atrativos ou chamar a atenção do colaborador. Caso suas informações não forem atualizadas periodicamente, os colaboradores acabam ignorando este canal.

De maneira bem diferente dos murais, a internet, especialmente o e-mail, aumentou consideravelmente a velocidade e o volume de informações transmitidas, considerado por Mintzberg (2010) como um aspecto positivo.

Porém, o autor também aponta que o efeito da velocidade e volume de informações podem levar os gerentes a agir com mais rapidez e menos reflexão. Além disso, o autor enfatiza a questão da “pobreza” da comunicação, no sentido de que o e-mail transmite apenas palavras.

Não há um tom de voz para ouvir, gestos para ver, presença pra sentir (...). A gestão envolve tanto essas questões quanto o conteúdo factual das mensagens (MINTZEMBERG, 2010, p.48)

O e-mail pode também criar uma ilusão de controle na medida em que dá ao gerente a impressão de estar em contato com o mundo, quando na verdade está apenas em contato com o teclado. Assim, o e-mail não garante a compreensão adequada do que aparece na tela.

Ainda no que tange ao e-mail, o autor defende que “a internet pode estar levando boa parte da prática de gestão além dos limites, tornando-a tão frenética a ponto de ser disfuncional: superficial demais, desconexa demais, conformista demais” (MINTZEMBERG, 2010, p. 52).

Atualmente, as organizações têm privilegiado a comunicação digital fazendo com que esfriem as relações humanas, perdendo-se a sensibilidade de um olhar ou de um aperto de mão. Diante desse contexto onde muitas organizações estão inseridas, ressalta-se a importância de se focar em canais de comunicação presenciais que por sua vez, devem avançar para além de um processo meramente informacional (GROSS, 2013).

A partir dessa perspectiva, a comunicação face a face pode ser compreendida como um método que visa equilibrar os fluxos de comunicação através da confiança mútua entre organização e colaboradores (GROSS, 2013). Esse tipo de comunicação mostra-se como uma ferramenta barata, rápida e eficaz que pode ser realizado individualmente ou em grupo de acordo com cada situação.

Segundo Gross (2013) a comunicação pessoal direta pode agregar um conjunto de informações verbais ou não verbais, beneficiando desse modo a troca de mensagens. Quando não há esse tipo de diálogo, nos privamos dessa experiência que enriquece as relações interpessoais e pode trazer benefícios como a desburocratização de processos, conferindo agilidade e praticidade no esclarecimento de dúvidas instantaneamente.

O fortalecimento das relações interpessoais se dá a partir do aumento de interação que gera, entre outras coisas, uma melhoria na gestão pessoal do trabalho e confiança entre os envolvidos. Ademais, a comunicação face a face promove uma valorização dos colaboradores e também ajuda a aumentar as chances de as mensagens serem ouvidas e bem interpretadas (SCARIOLI, 2017). Pensando nesse contexto, as empresas demandam um investimento maior na criação de canais voltados ao diálogo, estreitando a distância e fortalecendo o relacionamento interpessoal.

Segundo Nakane, (2000) a pesar de a tecnologia ter se tornado um facilitador nos tempos atuais, existem assuntos e ocasiões que ainda demandam

encontros presenciais. As reuniões se caracterizam pelo encontro entre duas ou mais pessoas com a finalidade de debater, apresentar e discutir tópicos relativos ao tema central escolhido.

Nesse sentido, as reuniões se fazem importantes como ferramenta de comunicação e fundamentais para provocar mudanças e obter soluções nas organizações. De acordo com Thomsett (1992, p. 123), “uma reunião apropriada e planejada pode influenciar diretamente na qualidade do produto ou serviço, visando a economia de dinheiro, estabelecer lucros futuros e ainda aprimorar o sistema de comunicação entre os departamentos.”

Todos os participantes devem contribuir para tornar uma reunião eficaz, porém, a principal responsabilidade pelo sucesso da mesma é daquele que a conduz ou de quem a convocou. Essa ferramenta pode ser muito útil para tratar de informações ou tomada de decisões porém demandam um tempo significativo que nem sempre traz resultados proveitosos. As reuniões por sua vez, se encontram no topo da lista de afazeres que mais desperdiçam tempo no trabalho e isso ocorre devido a um não planejamento e má condução.

O telefone pode ser considerado como um canal que torna a comunicação interna da empresa mais fluida e rápida, facilitando a troca de informação e resolução de problemas, haja vista a maior agilidade à troca de mensagens rápidas, evitando que colaboradores precisem se deslocar frequentemente de seus setores para se informarem ou passarem recados. (THOMSETT, 1992)

Ainda segundo o autor, através das redes telefônicas uma interação mais pessoal e até humanitária torna-se possível graças a recursos como entonação de voz e percepção das emoções de quem está do outro lado da linha.

Nesse sentido, internamente a comunicação entre colaboradores é potencializada, inclusive entre colaboradores de departamentos ou setores distantes. Vale observar que dependendo da estrutura de telefonia (e do pacote adotado), é possível utilizá-la para melhorar a comunicação e obter tarifas reduzidas ou gratuitas entre a sede e suas filiais e desse modo, poupa-se recursos.

Por outro lado, o telefone apresenta algumas restrições como por exemplo, o fato de usualmente as conversas não serem registradas ou não poderem ser utilizadas de maneira formal na tramitação de processos. Diferentemente do que ocorre nos sistemas de gestão de documentos eletrônicos, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), plataforma utilizada, desde 2017, pelo governo de Minas Gerais para a tramitação eletrônica de documentos.

Assim, o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, trata-se de um sistema de gestão de documentos e processos eletrônicos que por sua vez, tem como principais características o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real e a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais.

Além dessas características, esse sistema apresenta vantagens como a possibilidade de acesso remoto, tramitação em múltiplas unidades, portabilidade, controle de nível de acesso, etc, possibilitando desse modo uma comunicação mais transparente e ágil. Para que os dados tenham sua integridade, autenticidade e preservação garantidas, os processos são protegidos por métodos de segurança de acesso e armazenamento em formato digital. A assinatura eletrônica, de uso intransferível e pessoal assegura as autorias dos documentos (MINAS GERAIS, 2017).

Por outro lado, tendo em vista as múltiplas funcionalidades do sistema é necessária uma capacitação prévia para utilizá-lo e algumas pessoas podem apresentar dificuldades e resistência para a sua utilização, tendo em vista que o mesmo mostra-se como uma solução completamente digital.

A newsletter ou boletim informativo podem ser compreendidos como uma ferramenta que atua na veiculação de informações, atualizações e inovações e no estabelecimento de uma relação com o leitor, promovendo a confiança e lealdade pelo conteúdo, design e caráter da organização.

Assim, esse meio de comunicação atualiza, reporta, fornece lembretes, orienta e instrui seus leitores mostrando-se como uma excelente ferramenta tendo em vista a sua economia e eficácia na transmissão de informações a um público-alvo

amplo e receptivo, se devidamente concebida e economicamente veiculada, por ex, através de e-mail.

3.8. Problemas da comunicação interna

Segundo Witinghausen (cit. por Ramos, 1997) todas as organizações estão sujeitas a problemas, que normalmente estão relacionados a quatro fatores: à diferentes necessidades dos colaboradores no âmbito da organização; ausência ou má qualidade de informações fornecidas aos funcionários; à natureza/qualidade do relacionamento entre as pessoas envolvidas, ou fatores técnicos, econômicos e estruturais que impactam as atividades desenvolvidas na organização.

Ademais, o autor destaca que a maior parte dos conflitos relacionados à comunicação interna estão ligados à falta de informação e de conhecimento sobre a organização. Assim, pode-se concluir que a ausência de informações leva a erros e a criação de falsas interpretações que podem repercutir no local de trabalho de maneira prejudicial.

A partir dessa perspectiva, no que tange à qualidade ou ausência das informações, tem-se que todos os processos de comunicação são passíveis de ruídos ou barreiras comunicacionais que são compreendidos como fonte de qualquer erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita, entre outras (Torquato 2002).

Nem sempre a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor e essa realidade pode produzir interferências prejudiciais à eficácia da comunicação e gerar prejuízos em relação à consecução dos objetivos organizacionais, bem como conflitos entre as partes envolvidas no processo comunicacional.

Com base nos fluxos comunicacionais (ascendente, descendente, lateral e diagonal), a comunicação em sentido vertical que se subdivide entre as comunicações descendentes e ascendentes, apresenta muitos ruídos principalmente no que tange ao fluxo descendente. Isso ocorre frente a sua demanda por instrumentos burocráticos como gráficos ou relatórios de desempenho para garantir a credibilidade de informações e relatar aos dirigentes as informações sólidas

quanto ao funcionamento das bases. A necessidade de tais instrumentos formais, por sua vez, torna o sistema organizacional extremamente complexo e moroso, podendo interferir negativamente no desempenho da organização (TORQUATO, 1986).

No que tange à quantidade de informação instrumental no fluxo de direção vertical, ou seja, a informação fundamentada em documentos de comunicação formal, Torquato sustenta a existência de um sério problema.

A grande quantidade de informação instrumental no fluxo descendente inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. Estas redes absorvem grandes quantidades de informações ambientais (principalmente em momentos de crise), construindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos (TORQUATO, 1986, p. 33).

De acordo com Kunsh (2003), além dos problemas referentes à burocracia dos fluxos verticais, também existem diversos tipos de ruídos presentes na comunicação organizacional. Os ruídos, nesse sentido, também podem ser pessoais e sofrer interferência da personalidade dos indivíduos envolvidos no processo comunicacional (seus valores, comportamentos, emoções etc); ou podem ser “administrativas/burocráticas”, variando na forma como as organizações gerenciam a distribuição destas informações que estarão ainda sujeitas a influências de fatores como relações de poder, distância física e sonegação de informação em busca da detenção do poder e controle da informação.

O “excesso de informações” também pode ser considerado como uma barreira na comunicação por gerar uma sobrecarga de informação que pode saturar o receptor. Além disso, cria-se um contraponto com barreiras geradas pela comunicação incompleta, encontrada nas informações parciais, distorcidas ou duvidosas.

Dentre as barreiras comunicacionais, segundo Medeiros (2010) destaca-se também a falta de cooperação. Essa situação ocorre pelo fato de frequentemente ocorrer a retenção de informação por parte da liderança, pois, ao compartilhar este poder com os subordinados hierarquicamente, a liderança muitas vezes entende que estaria colocando em risco o seu próprio cargo. Assim, ao invés de cooperar com o fluxo comunicacional, essas pessoas estrangulam o processo por medo do impacto.

A omissão também pode ser destacada como uma barreira comunicacional.

O que não é dito muitas vezes pode ser mais estridente que todos os tópicos da mensagem. Se as pessoas não são elogiadas se julgam desapreciadas. Se não lhes é dada uma explicação, podem achar que não são de confiança. (MENDES 2011, pag. 42)

Omissão e cooperação normalmente caminham juntas, numa relação onde a primeira camufla a segunda. Apesar dessa relação, esta barreira também ocorre despropositalmente sem a intenção de causar mal, em simples ações cotidianas como a falta de costume de elogiar os bons trabalhos dos colaboradores.

Independente da circunstância, esta barreira causa grandes danos para a organização e deve ser evitada. Uma comunicação interna eficaz com foco na transparência e cooperação torna-se desse modo, um pré-requisito básico para a construção de uma cultura comunicativa, evitando desse modo a omissão.

A cultura organizacional da instituição também tem uma influência significativa na comunicação, se tornando uma barreira quando impede o acontecimento da comunicação, ou quando impede o colaborador de falar o que ele realmente acredita. Nesse contexto, algumas organizações possuem mais abertura e apoiam *feedbacks* e sugestões vindas dos colaboradores. Outras organizações mostram-se menos colaborativas, com uma comunicação descendente muito forte. Assim, muitas vezes, as mudanças que acontecem são simplesmente avisadas sem que tenha sido feita uma pesquisa de opinião dos colaboradores que serão afetados por elas, provocando diversas reações que em muitos casos podem afetar negativamente a organização.

Vale destacar também a importância do clima organizacional.

Um bom clima dentro da empresa ajuda as pessoas a se manterem engajadas em todas as situações no sentido de satisfazer suas necessidades e conservar o equilíbrio emocional. Quando o clima organizacional não está positivo, o reflexo cai diretamente na comunicação, pois as pessoas ficam amarguradas, desconfiadas e as barreiras da comunicação surgem. (BOTTI *et al.* 2011, p.189)

A partir dessa perspectiva, entende-se que investir em diagnósticos e em ações internas para melhorar o clima da instituição é uma excelente maneira de evitar o surgimento das barreiras da comunicação, uma vez que é sempre melhor

atacar as causas do problema em detrimento de remediar os danos que ele pode vir a causar.

De acordo com Kunch (2003), algo bastante comum no interior das organizações são as barreiras hierárquicas. Para um gerente, é muito bom que ele seja avisado de algum problema o mais rápido possível para que ele possa diagnosticar e corrigir as falhas com mais agilidade. Porém, quando não existe a confiança por parte dos funcionários em que seus superiores serão justos, eles serão cautelosos ao transmitir mensagens desagradáveis. Nesse contexto, para que se tenha uma cultura com a comunicação interna eficaz, é fundamental desenvolver uma relação de confiança e transparência entre os diversos níveis da cadeia hierárquica corporativa.

Barreiras físicas também podem, de fato, ser compreendidas como barreiras na comunicação organizacional interna, tendo em vista que, para um bom entendimento da mensagem, a comunicação cara a cara é sempre a melhor escola. Porém, quanto maior a empresa, menos se observa esse tipo de relação, uma vez que a distância física é uma grande barreira da comunicação. Assim, é essencial usufruir de opções tecnológicas disponíveis, bem como usar de uma linguagem especial ao utilizar as opções digitais.

Kunch (2003), também destaca o preconceito e a estereotipação como barreiras comunicacionais, por estarem relacionadas com atitudes, crenças, valores e cultura das pessoas. Enquadrar pessoas em grupos preconcebidos na maior parte das vezes é uma prática equivocada e inútil. Em detrimento disso, deve-se conhecer as pessoas pelo contato e diálogo aberto, reconhecendo e respeitando os seus valores e ideias.

A conversa paralela também pode ser compreendida como uma barreira ou ruído comunicacional. Existem momentos em que as conversas são mais estimuladas como a chegada ao trabalho, antes e após o horário de almoço, durante os cafés e também na saída do trabalho. Porém, durante o período de produção e concentração no trabalho, os assuntos paralelos devem ser evitados, dado que os resultados dessa conversa cairão sobre a produtividade dos colaboradores que certamente será inferior, podendo também aumentar a incidência de erros.

3.9. Fundação De Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) foi criada no ano de 1985 pela Lei Delegada nº 10. Atualmente é a única agência de fomento à pesquisa científica e tecnológica do Estado, sendo vinculada diretamente à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES). A Fundação atua dentro das atribuições a ela conferidas pela Constituição do Estado e pelas orientações do Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia (CONECIT) e do seu Conselho Curador, além de seguir diretrizes do Governo do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG, 2019).

De acordo com o relatório de atividades do ano de 2019, atualmente a organização conta com cerca de 251 colaboradores.

A FAPEMIG tem como visão “ser reconhecida como o principal agente indutor do desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no Estado de Minas Gerais” (FAPEMIG 2019).

Sua missão consiste em “induzir e fomentar a pesquisa e a inovação científica para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. O alcance desta missão se dá por meio do apoio à formação e capacitação de recursos humanos para a pesquisa, bem como a projetos de pesquisa, mediante a promoção de atividades de fomento e incentivo à pesquisa, em diversas áreas do conhecimento, voltadas para Ciência, Tecnologia e Inovação – CT&I e de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D” (FAPEMIG 2019).

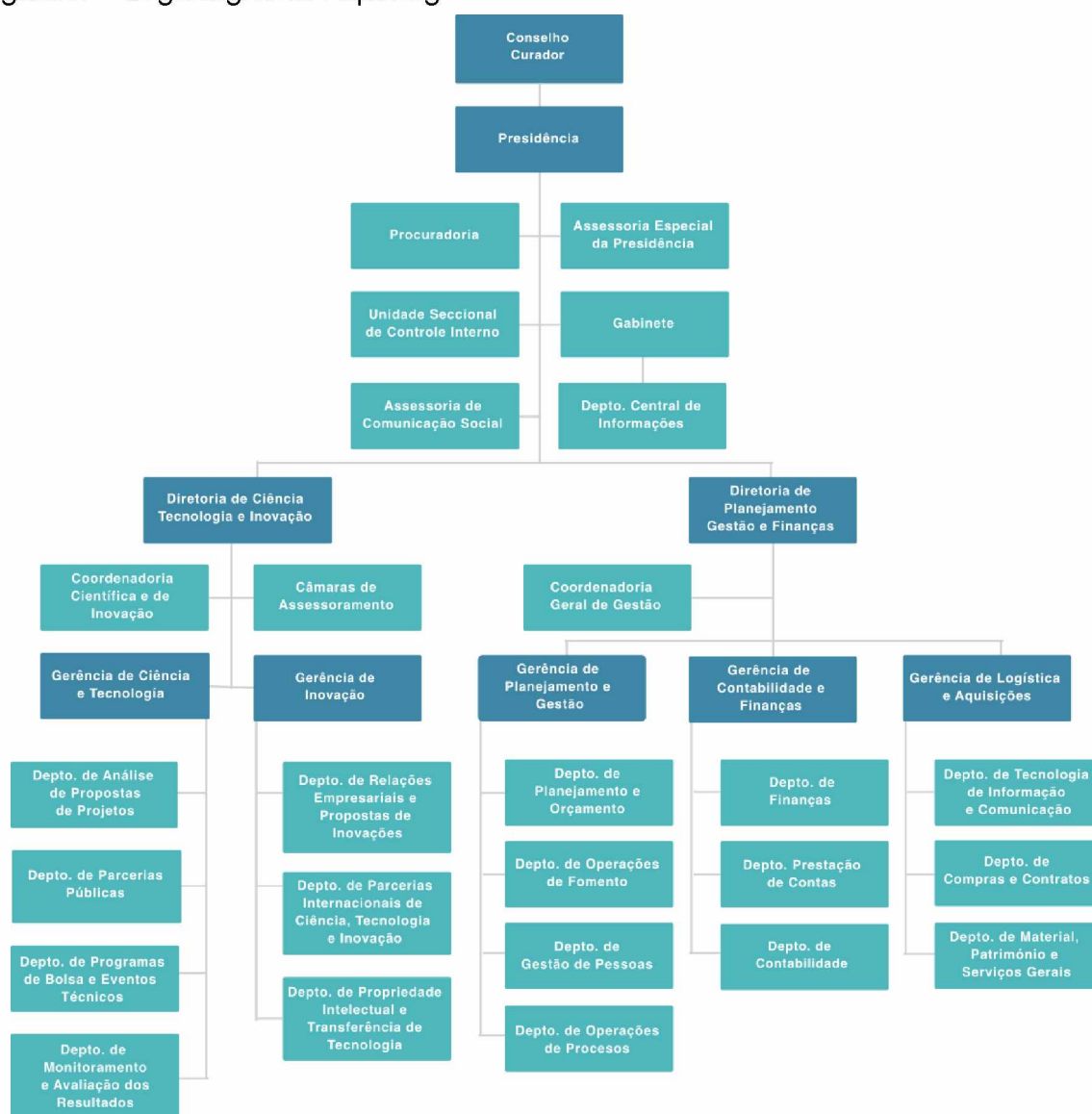
A organização possui como valores a “ética, compromisso, autonomia, universalidade e excelência” (FAPEMIG 2019) e os seus principais objetivos são:

- a) Apoiar financeiramente projetos de pesquisa científica, tecnológica e de inovação que, prioritariamente, se ajustem às diretrizes básicas estabelecidas pelo Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia (Conecit) e pelo Conselho Curador da Fapemig e definidas como essenciais ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado;
- b) Contribuir com as atividades científicas, tecnológicas e de inovação visando à consecução dos objetivos definidos no Plano Mineiro de Desenvolvimento

Integrado – PMDI e nos Programas do Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG;

- c) Promover ou participar de iniciativas e programas voltados à capacitação de recursos humanos para ciência, tecnologia e inovação;
- d) Promover intercâmbio entre pesquisadores por meio da concessão de auxílios, com vistas à capacitação e ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação;
- e) Apoiar a participação e a realização de eventos técnico-científicos organizados por Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação - ICTMG, associações ou fundações promotoras de atividades de pesquisa ou entidades públicas voltadas para o desenvolvimento socioeconômico, ou da ciência, tecnologia e inovação;
- f) Articular, em âmbito nacional e internacional, com instituições de ciência, tecnologia, inovação e educação superior, com o setor empresarial e com outras organizações de direito público e privado visando a celebração de parcerias para o cumprimento de sua missão;
- g) Promover estudos sobre a situação geral da pesquisa científica, tecnológica e da inovação, visando à identificação dos campos para os quais devem ser, prioritariamente, dirigida a sua atuação;
- h) Apoiar as atividades relacionadas à proteção intelectual e transferência de tecnologia decorrentes das ações de fomento da Fapemig;
- i) Monitorar e avaliar a execução das atividades técnico-científicas relativas às pesquisas financiadas;
- j) Avaliar a prestação de contas dos recursos concedidos;
- k) Promover a difusão dos resultados das pesquisas que financia;
- l) Promover a pesquisa científica, tecnológica ou de inovação, o desenvolvimento institucional, assim como a formação de recursos humanos, por meio da concessão de bolsas.

Figura 2 – Organograma Fapemig



Fonte: Fapemig (2019)

O presente estudo engloba todos os setores e departamentos presentes no organograma, uma vez que a comunicação interna é um assunto o qual todos os colaboradores lidam no cotidiano de forma direta ou indiretamente. Ademais, os responsáveis por tal comunicação no interior da organização estudada são: Assessoria de Comunicação Social que está diretamente ligado à presidência, e o Departamento de Gestão de Pessoas, que está incluído na Gerência de Planejamento e Gestão.

3.10. Metodologia

Segundo Marconi e Lakatos, (2002, p.227) o trabalho monográfico demanda o uso do conhecimento científico para orientar a pesquisa e dar-lhe a

credibilidade de um estudo baseado em fontes seguras e concretas. Seu objetivo é gerar um conhecimento confiável e metodologicamente verificável, garantindo assim, uma contribuição relevante para a sociedade.

A proposta metodológica do presente estudo objetivou analisar como ocorre a comunicação no interior da Fapemig, bem como a eficácia dos processos envolvidos nessa temática. Assim o estudo se tratou de uma pesquisa acerca de assuntos internos da Fapemig, e desse modo, pode ser considerado por Gil (2002, p. 54) como um estudo de caso, que para o autor “consiste no estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Nesse contexto, o estudo de caso foi realizado a partir de uma pesquisa com a finalidade descritiva. De acordo com Gil (2010), este tipo de pesquisa tem como objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou estabelecer ligações entre variáveis. Assim, uma vez que os objetivos pretendidos buscaram pormenorizar aspectos da comunicação organizacional interna no âmbito da Fapemig, a finalidade descritiva mostrou-se a mais adequada para embasar a pesquisa.

Como meio de se atingir aos resultados pretendidos, foram realizadas a pesquisa bibliográfica, observação- participante e a pesquisa de campo. O primeiro meio, segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 71) pode ser compreendido como “(...) toda bibliografia já tomada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações até meios de comunicação orais”. Assim, a análise bibliográfica se deu por meio de consultas de livros, artigos, dissertações, relatórios e outros documentos que trouxeram informações enriquecedoras sobre o tema estudado.

A observação participante, se trata da inserção e participação real do pesquisador na comunidade ou grupo pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nesse sentido, a pesquisadora, por realizar estágio supervisionado na Fapemig, especificamente no Departamento de Gestão de Pessoas, alcançou de fato a participação e imersão na comunidade pesquisada, permitindo o contato direto com situações que envolvessem a temática estudada pela pesquisa.

O alcance dos resultados pretendidos pela pesquisa ocorreu também por meio de uma pesquisa de campo, compreendida por Vergara (2005) como a investigação empírica que acontece no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Nesse sentido, conforme APÊNDICE A, a coleta dos dados ocorreu no interior da Fapemig com o auxílio de questionários aplicados aos colaboradores entre os dias 22 e 26 de abril de 2019. Os respondentes foram selecionados a partir do critério de acessibilidade. Segundo Gil (2006, p.104) “(...) o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma maneira representar o universo”. Assim, com a aplicação dos questionários buscou-se identificar a percepção dos colaboradores sobre questões referentes à comunicação interna na Fapemig, possibilitando que os mesmos avaliassem os processos envolvidos e manifestassem suas opiniões sobre o assunto no âmbito do local estudado.

Ademais, os questionários foram enviados via e-mail a todo o corpo funcional da Fapemig composto por 251 colaboradores, buscando ser amplamente acessíveis e demandar um menor tempo possível para as respostas, a fim de se alcançar o maior número de respondentes. Assim, foram obtidas 100 respostas, correspondente a aproximadamente 40% dos colaboradores da Fapemig. Todas as questões do questionário foram fechadas e objetivas, porém, a maior parte delas apresentou a possibilidade de “outros” em um campo aberto, permitindo aos respondentes acrescentar aspectos considerados por eles como relevantes para a pesquisa.

Ainda no que tange aos questionários, algumas das questões foram baseadas na escala do tipo Linkert com 4 níveis simétricos, de 1 a 4, visando mensurar o grau de concordância dos colaboradores acerca de algumas premissas relacionadas à importância da comunicação interna e como ela ocorre no interior da Fapemig. Nesse sentido as escalas correspondem a:

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo em partes
- c) Concordo parcialmente

d) Concordo em partes

Os níveis da Likert foram definidos com vistas a induzir um juízo de valor de todos os respondentes, uma vez que todos eles vivenciam situações que envolvem a comunicação interna no dia a dia. Assim, propositalmente não foi dada a opção de neutralidade no que se refere às assertivas presentes no questionário.

Além dos questionários aplicados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais das áreas de Comunicação Social e Gestão de Pessoas, entre os dias 02 e 05 de abril, conforme o APENDICE B. O objetivo das entrevistas foi analisar a eficácia da comunicação interna na Fapemig, a partir de aspectos qualitativos que pudessem colaborar para a estruturação do presente estudo. As áreas foram escolhidas pelo fato de estas unidades serem responsáveis por se comunicar com toda a instituição estudada através de diferentes meios e instrumentos e em diferentes contextos.

Objetivou-se ainda conseguir informações acerca de como as chefias desses setores percebem a comunicação interna na Fapemig, permitindo a identificação de gargalos e análise de possibilidades que permitissem tornar mais eficazes os processos comunicacionais da Fapemig.

Para se analisar a eficácia da comunicação interna na Fapemig, foram utilizados concomitantemente os conceitos de “eficácia” e de “comunicação interna”. Nesse sentido, Jacobsen (2012, p. 37) relata que “administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados”. A partir dessa perspectiva, Brault (1992) defende que a comunicação interna possui sete funções que orientam seus objetivos, sendo elas: função informativa; função integração; função retroação; função sinal; função argumentista ou comportamental; função mudança e função imagem.

Assim, a análise da eficácia se deu a partir dos resultados obtidos por meio das entrevistas e questionários que permitiram a observação de cada função da comunicação interna analisada separadamente, verificando se estas cumprem com os objetivos propostos por Brault (1992).

3.11. Resultados e discussões

A presente análise foi estruturada considerando-se a necessidade de responder aos objetivos específicos do estudo que constituem: Analisar os

instrumentos de comunicação interna utilizados na Fapemig; verificar a qualidade do processo de comunicação interna na Fapemig, sobretudo, no que se refere ao auxílio no alcance dos objetivos organizacionais e analisar os desafios e possibilidades de melhorias referentes à comunicação organizacional no interior da Fapemig, considerando, inclusive especificidades relacionadas ao atual contexto. Tais objetivos específicos, por sua vez possibilitam o estudo da eficácia da comunicação interna na organização estudada.

3.11.1 Perfil dos entrevistados

A primeira parte da análise contém o perfil dos respondentes, buscando identificar características referentes ao sexo, idade, tempo de trabalho e seus respectivos vínculos com a Fapemig. Assim, foram recebidos e processados 100 questionários aplicados aos colaboradores da Fapemig nos diversos setores/departamentos da organização. Quanto ao perfil dos respondentes, foram obtidos os seguintes resultados:

Sexo dos colaboradores entrevistados: houve predomínio de respondentes do sexo feminino (60%), conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Sexo dos colaboradores entrevistados

| Sexo | Frequência | Porcentagem |
|-------------|-------------------|--------------------|
| Masculino | 40 | 40% |
| Feminino | 60 | 60% |
| Outros | 0 | 0% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Idade dos colaboradores entrevistados: com relação à faixa etária, 53% dos entrevistados têm idade entre 26 e 35 anos, seguidos de idade compreendida entre 18 a 25 anos (16%).

Tabela 2 - Idade dos colaboradores entrevistados

| Idade | Frequência | Porcentagem |
|--------------|-------------------|--------------------|
| Até 18 anos | 5 | 5% |
| 18 a 25 anos | 16 | 16% |
| 26 a 35 anos | 53 | 53% |
| 36 a 45 anos | 14 | 14% |
| 45+ | 12 | 12% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Tempo de trabalho dos colaboradores entrevistados: 23% dos respondentes têm até 1 ano de experiência de trabalho na organização; 51% de 1 a 5 anos; 16% dos entrevistados possuem entre 6 a 10 anos; 8% de 11 a 20 anos; e 2% têm mais de 20 anos de experiência na FAPEMIG

Tabela 3 - Tempo de trabalho na FAPEMIG dos colaboradores entrevistados

| Tempo de trabalho | Frequência | Porcentagem |
|--------------------------|-------------------|--------------------|
| Até 1 ano | 23 | 23% |
| 1 a 5 anos | 51 | 51% |
| 6 a 10 anos | 16 | 16% |
| 11 a 20 anos | 8 | 8% |
| 20+ | 2 | 2% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Vínculo dos colaboradores entrevistados: Conforme os dados da tabela 4, tem-se que 44% dos respondentes são servidores públicos efetivos e em seguida, o segundo maior público corresponde aos funcionários da Minas Gerais Administração e Serviços S.A - MGS, com 28% de representatividade.

Tabela 4 - Vínculo com a FAPEMIG dos colaboradores entrevistados

| Vínculo | Frequência | Porcentagem |
|----------------|-------------------|--------------------|
| ASSPROM | 5 | 5% |
| Estagiário | 3 | 3% |
| Bolsista | 20 | 20% |
| Servidor | 44 | 44% |
| MGS | 28 | 28% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

3.11.2 Reconhecimento do impacto da Comunicação no desempenho do trabalho

Para se analisar a percepção dos colaboradores acerca da importância da comunicação para o desempenho de suas atividades relacionadas ao trabalho no

dia a dia, foi questionado o grau de concordância em relação à seguinte afirmação: “A comunicação impacta o desempenho no trabalho”.

Nesse sentido, a maior parte dos colaboradores (95%) concordou plenamente ou em partes com a assertiva, enquanto uma parcela pouco expressiva (5%), discordou em partes.

Tabela 5 - Impacto da Comunicação Interna no desempenho do trabalho

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Concordo plenamente | 73 | 73% |
| Concordo em partes | 22 | 22% |
| Discordo em partes | 5 | 5% |
| Discordo totalmente | 0 | 0% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Diante dos resultados obtidos através dos questionários, é válido retomar a perspectiva de Torquato (2002), que destaca a importância da comunicação nos eixos de motivação, informação, controle e expressão emocional, todos eles importantes no que tange ao alcance de resultados positivos para um bom desempenho no trabalho e conseqüentemente para a organização.

As estruturas organizacionais precisam se comunicar para a sua própria sobrevivência, sejam elas públicas ou privadas, de diversos tamanhos e diferentes níveis de sofisticação tecnológica e de diferentes graus de complexidade e formalização.

Para alguns autores, tal constatação é corroborada uma vez que consideram a comunicação que as organizações estabelecem com os seus colaboradores como sendo indispensável para o atingimento dos seus objetivos decorrentes de planejamentos formais ou informais.

Segundo Torquato (2002, p. 54), a missão básica da comunicação é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e prestação de serviços.

Portanto, as ações comunicativas tratadas com sua devida importância e desenvolvidas por profissionais gabaritados para efetuar a articulação destas com os

objetivos da organização, podem vir a impactar positivamente e de forma direta as atividades desempenhadas no trabalho.

Esta percepção parece predominar no âmbito da Fapemig, uma vez que a maior parte dos respondentes percebem a relevância da comunicação para o desempenho de atividades relacionadas ao trabalho no órgão. Assim, dada a importância da comunicação, pode-se pressupor que a Fapemig caminha na direção certa para o alcance de resultados positivos nos processos comunicacionais, dado que o primeiro passo para se alcançar uma comunicação eficaz, é compreender a importância da mesma no contexto organizacional

3.11.3 Comunicação da identidade organizacional

Para analisar o sentimento de identidade organizacional dos colaboradores da Fapemig, foi questionado acerca do reconhecimento da missão, visão e valores da organização estudada, bem como a o seu conhecimento sobre o papel desempenhado por outros setores.

3.11.3.1 Reconhecimento de missão, visão e valores

Os dados da Tabela 5 apontam que a maioria dos colaboradores (76%) reconhecem a missão, visão e valores da organização; 22% reconhecem parcialmente e apenas 2% não reconhecem essas premissas no interior da Fapemig.

Tabela 6 - Reconhecimento de missão, visão e valores

| Respostas | Frequência | Porcentagem |
|------------------|-------------------|--------------------|
| Sim | 76 | 76% |
| Não | 2 | 2% |
| Parcialmente | 22 | 22% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Cruzando-se os dados da Tabela 3 com o perfil dos entrevistados, foi possível estabelecer a seguinte relação: quanto menos tempo o colaborador executa suas atividades na Fapemig, menor o conhecimento sobre a missão, visão e valores organizacionais, ou seja, pode-se pressupor que nos últimos anos, a preocupação com tais princípios organizacionais tem se mostrado menos significativa.

A missão, visão e valores podem ser compreendidos como a base lógica geral para alocar recursos organizacionais, estabelecer áreas amplas por tarefas dentro da organização e atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais. Logo, os resultados do questionário apontam uma afinidade dos colaboradores para com esses conceitos, uma vez que a maior parte dos respondentes reconhece essas premissas. Assim, ante o exposto, esses dados representam algo positivo para a instituição.

Assim, de acordo com os dados da tabela 5, pode-se estabelecer um paralelo com a visão de autores como Lisboa Filho e Godoy (2006) que por sua vez, defendem a identificação organizacional como um dos papéis da comunicação interna. A missão, visão e valores formalmente expressos facilitam o sucesso da organização uma vez que ajudam a concentrar esforços das pessoas para uma direção comum, assegurando que a organização não persiga propósitos conflitantes.

3.11.3.2 Conhecimento do papel dos demais setores

Outro critério utilizado para analisar o grau de identidade organizacional dos colaboradores, foi o reconhecimento do papel dos demais setores da Fapemig. Nesse sentido, foi realizada a seguinte pergunta: “Você compreende o papel de cada um dos setores/departamentos na Fapemig?”

Conforme os dados da Tabela 7, observa-se que 46% dos entrevistados reconhecem o papel da maioria dos setores/departamentos da organização. Por outro lado, uma parte expressiva correspondente a 31% dos respondentes, afirmou que reconhece o papel de pequena parte dos setores/departamentos da Fapemig e apenas 23% compreende o papel de todas as subdivisões da Fundação. Assim, tem-se que uma parcela relevante de colaboradores não reconhece por completo o papel desempenhado por outros setores/departamentos na Fapemig.

Tabela 7 - Reconhecimento do papel dos demais setores/departamentos

| Respostas | Frequência | Porcentagem |
|---|-------------------|--------------------|
| Reconheço o papel de todos os setores/departamentos. | 23 | 23% |
| Reconheço o papel da maioria dos setores/departamentos. | 46 | 46% |
| Reconheço o papel de pequena parte dos setores/departamentos. | 31 | 31% |
| Não reconheço o papel de nenhum dos setores/departamentos. | 0 | 0% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

De maneira semelhante à relação entre o perfil dos entrevistados e o reconhecimento de missão, visão e valores, observou-se que os respondentes que executam suas atividades na Fapemig por até cinco anos, são o público que menos reconhece o papel dos demais setores/departamentos no interior da organização.

Segundo Cunha *et al.*, (2007), a falta de conhecimento em relação aos demais setores pode evidenciar problemas relacionados à comunicação interdepartamental, fazendo com que situações como a sobreposição de responsabilidades tornem-se comuns no interior das organizações.

De acordo com a fala abaixo transcrita, a sobreposição de responsabilidades é uma realidade vivenciada por alguns colaboradores da Fapemig, que por sua vez, não têm delimitado de maneira clara e objetiva quais são as atribuições e funções de cada departamento.

Para explicar um pouco essa questão das informações... Tem o Departamento de Gestão de Pessoas que está muito ligado a comunicações funcionais, de folha de pagamento, ponto eletrônico... E tem a Assessoria de Comunicação Social que normalmente repassa muitos convites, tem um papel mais amplo... E a gente se confundia. A gente às vezes não sabia quem mandava o que, às vezes mandava os dois a mesma coisa (...) Teve um momento que a gente sentou com as nossas equipes e definiu mais ou menos o que seria de responsabilidade de cada um. A gente definiu que as questões ligadas ao quadro de pessoal ficaria com o Departamento de Gestão de Pessoas. Então o DGP hoje informa sobre o pagamento, ponto eletrônico, bens e valores, esses comunicados da cada acabou que ficou centralizado nele... E a gente ficou com uma comunicação mais institucional... Ficamos por exemplo com os cartões, quando a instituição dá parabéns por alguma coisa então deveria sair da ACS... Convite para reunião, pra eventos... Então assim, a gente fez essa divisão. Hoje como a gente está "capengando", ainda tem uma certa mistura porque temos vivido meio que um improviso... (Entrevistado 2)

Os dados da Tabela 7, apontam que mais da metade dos colaboradores entrevistados não reconhecem o papel de todos os departamentos e setores da

Fapemig e tal fato abre brechas para problemas como a duplicidade na execução de atividades, responsabilidades não assumidas e informações distorcidas para o meio exterior. Desse modo, faz-se necessário uma maior conscientização dos colaboradores acerca dos papéis desempenhados em cada unidade da organização para que tais problemas sejam minorados ou até mesmo deixem de existir na organização estudada.

Ademais, os dados das tabelas 6 e 7 evidenciam uma necessidade de melhoria a comunicação interna no órgão analisado. A adoção de práticas comunicacionais introdutórias que permitam a transmissão e incorporação da identidade organizacional no interior da Fundação, torna-se fundamental para que suas premissas básicas (missão, visão e valores) sejam compreendidas de maneira clara e objetiva. Além disso, também são necessárias práticas que permitam contornar a visão segmentada da Fapemig, possibilitando assim uma percepção da organização como um todo, onde todos os setores e departamentos estejam interligados entre si em função de propósitos comuns, voltados aos objetivos da organização.

3.11.4 Instrumentos de comunicação interna

A Fapemig, assim como qualquer outra organização, dispõe de instrumentos de comunicação interna para a efetivação do trabalho, sendo eles os murais, o e-mail corporativo, a comunicação direta, o telefone, o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, os boletins e as reuniões.

Nesse sentido, em um primeiro momento, foi questionado aos respondentes acerca dos canais de comunicação mais utilizados pelos mesmos para desempenhar suas funções na organização. Dadas as opções, cada um dos colaboradores poderia escolher até três alternativas. Assim, conforme os dados da Tabela 8, observou-se que os canais de comunicação mais utilizados pelos colaboradores da Fapemig são o e-mail corporativo, com 94% dos votos, a comunicação direta com 56% dos votos e o telefone com 49%.

Tabela 8 - Canais de comunicação mais utilizadas pelos colaboradores entrevistados

| Canais de comunicação | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Murais | 7 | 7% |
| E-mail corporativo | 94 | 94% |
| Comunicação direta | 56 | 56% |
| Telefone | 49 | 49% |
| Sistema Eletrônico de Informações | 36 | 36% |
| Reuniões | 33 | 33% |
| Boletins | 5 | 5% |
| Software CI | 1 | 1% |
| Microsoft Teams | 2 | 2% |
| Sistema Ponto Digital | 1 | 1% |
| Software do DPC (DCI) | 1 | 1% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Também foi questionado aos colaboradores acerca de suas preferências em relação aos canais utilizados para a transmissão e recebimento de informações necessárias para o desempenho de suas funções na organização, e cada respondente também poderia escolher até três alternativas.

Assim, os resultados obtidos apontaram que os canais de comunicação preferidos pelos colaboradores da Fapemig são o e-mail corporativo, com 94% dos votos, a comunicação direta com 52% dos votos e em terceiro lugar, o telefone, com 35% dos votos.

Tabela 9 - Canais de comunicação preferidos pelos colaboradores entrevistados

| Canais de comunicação | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Murais | 10 | 10% |
| E-mail corporativo | 94 | 94% |
| Comunicação direta | 52 | 56% |
| Telefone | 35 | 49% |
| Sistema Eletrônico de Informações | 25 | 25% |
| Reuniões | 21 | 21% |
| Boletins | 12 | 5% |
| Portal online, aplicativos, sites | 1 | 1% |
| Microsoft Teams | 2 | 2% |
| Sistema Ponto Digital | 1 | 1% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Além dos canais supracitados dados como opções aos entrevistados, foi informado por pequena parte dos colaboradores o uso de canais como Microsoft Teams, o “Software do DPC (DPI)”, software CI, sistema Ponto Digital e o uso do portal online/aplicativos/sites.

Analisando-se concomitantemente as tabelas 8 e 9, pode-se inferir que os três principais canais de comunicação utilizados pelos colaboradores da Fapemig também são os preferidos pelos entrevistados.

A conversa direta é sempre uma excelente ferramenta de comunicação. Segundo Gross (2013, p. 134) o diálogo direto possibilita resultados imediatos uma vez que transmitem informações verbais e não verbais, possibilitando ainda uma desburocratização de processos, bem como maior agilidade na transmissão de informações por não precisar se deslocar para se comunicar com outros atores. De maneira semelhante, o telefone também apresenta tais vantagens, porém estas se limitam apenas à oralidade, não possibilitando a análise de expressões faciais ou comportamentais.

O e-mail corporativo também apresenta vantagens como agilidade e a capacidade de transmitir informações volumosas, porém, deve-se atentar à qualidade das informações transmitidas que pode se tornar um problema diante da priorização da rapidez sem a devida reflexão.

Além dos três principais instrumentos de comunicação, os dados obtidos por meio dos questionários apontaram que colaboradores com perfil mais jovem (até 25 anos) e que executam suas atividades na Fundação por até 5 anos possuem uma grande afinidade com o Sistema Eletrônico de Informações, que, por sua vez mostra-se como uma solução tecnológica mais completa e que envolve maior grau de complexidade. Por outro lado, a conversa direta possui maior incidência de votos por respondentes com mais de 36 anos de idade.

Assim, pode-se inferir que o público mais jovem possui uma maior abertura e afinidade por canais mais elaborados e complexos tais como o SEI, enquanto colaboradores com idade mais avançada preferem os meios tradicionais de comunicação, a exemplo da comunicação direta.

3.11.5 Redes de comunicação

A comunicação organizacional interna divide-se entre as redes formais e informais. A primeira delas funciona através de canais de comunicação criados pela administração para uma finalidade específica, sendo quase toda realizada por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários,

enquanto a comunicação informal ocorre entre os colaboradores da organização de maneira espontânea sem a utilização de canais formais, dificultando assim o controle da mesma.

Os resultados do questionário apontam que 75% dos colaboradores compreendem a comunicação na Fapemig como majoritariamente formal no que tange ao desempenho das atividades no trabalho, enquanto 25% percebem a mesma como informal.

Tabela 10 - Percepção dos colaboradores sobre a Rede de Comunicação predominante na Fapemig

| Redes de comunicação | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------|-------------------|--------------------|
| Formal | 79 | 79% |
| Informal | 21 | 21% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Cruzando-se os dados da tabela supracitada com os demais resultados obtidos através dos questionários, observou-se que 100% dos respondentes que afirmaram compreender a comunicação interna como majoritariamente informal, utiliza e prefere se comunicar através de um dos meios formais de comunicação: o e-mail corporativo. Além disso, observou-se uma contradição explícita: aproximadamente 60% dos respondentes citados anteriormente, relatou o excesso de burocracia e formalidade como uma das barreiras comunicacionais percebidas na Fapemig.

Desse modo, pressupõe-se que apesar de um percentual significativo de colaboradores (21%) ter reconhecido a comunicação interna na organização estudada como majoritariamente informal, os dados indicam que a comunicação formal pode ser percebida como uma realidade de fato predominante na Fapemig.

3.11.6 Acesso à informação institucional

A sociedade da informação traz novas responsabilidades para todos os atores sociais nela inseridos. Essas responsabilidades denotam o dever desses atores para a provisão de um fluxo constante de informações que possibilitem a geração de novos conhecimentos e a tomada de decisão das várias instâncias da sociedade, inclusive no Estado (FERREIRA, 2003).

Nesse sentido, foi questionado aos colaboradores sobre o grau de concordância com a seguinte assertiva: “No dia a dia, consigo com facilidade ter acesso às informações que me possibilitam exercer com êxito minhas atividades cotidianas”.

Conforme os dados obtidos por meio do questionário, a maior parte dos colaboradores da Fapemig concordam totalmente (28%) ou em partes (58%) com a assertiva acima e apenas uma pequena parcela discorda dela, conforme dados da Tabela 10.

Tabela 11 - Facilidade no acesso às informações no âmbito da Fapemig

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Concordo plenamente | 29 | 29% |
| Concordo em partes | 58 | 58% |
| Discordo em partes | 12 | 12% |
| Discordo totalmente | 1 | 1% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Os dados da tabela 11 apresentam resultados positivos no âmbito da comunicação interna, uma vez que aproximadamente 90% dos respondentes concordam totalmente ou em partes com a assertiva voltada à facilidade no acesso às informações.

Em seguida, ainda no que tange ao acesso à informação, foi questionado aos respondentes se tais informações eram recebidas em tempo hábil. Assim, foi pedido aos colaboradores para que avaliassem o grau de concordância com a afirmação a seguir: “Quando são necessários avisos, notificações de alterações ou inconformidades, recebo as devidas informações completas e em tempo hábil.”

Os dados da tabela abaixo apontam que a maior parte dos colaboradores (52%) concordam em partes que as informações são recebidas em tempo hábil, enquanto 25% concordam plenamente, 20% discordam em parte e apenas 3% discordam totalmente da assertiva.

Tabela 12 - Tempo de recebimento das informações no âmbito da Fapemig

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Concordo plenamente | 25 | 25% |
| Concordo em partes | 52 | 52% |
| Discordo em partes | 20 | 20% |
| Discordo totalmente | 3 | 3% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Assim como a facilidade no acesso às informações, o tempo de recebimento das informações também apresentou resultados satisfatórios, dado que aproximadamente 80% dos colaboradores concordaram totalmente ou em partes com a assertiva colocada em pauta.

A partir dessa análise, o acesso à informação na Fapemig pode ser compreendido como satisfatório, apontando que não existem gargalos significativos no que se refere a este quesito. De acordo com Medeiros (2010), um fácil acesso à informação/informações recebidas em tempo hábil, podem contornar práticas de omissão e falta de cooperação. Ainda segundo o autor, a transparência e a cooperação podem ser consideradas focos da eficácia comunicacional.

3.11.7 Fluxos comunicacionais: comunicação com a chefia

Em relação à comunicação com a chefia, foi questionado aos colaboradores sobre o grau de concordância com a seguinte assertiva: “Consigo me comunicar facilmente com as minhas chefias.”

Conforme a Tabela 13, a maior parte dos entrevistados, correspondente a 56% do total de respondentes, concordaram plenamente com a afirmação, enquanto 33% concordaram em partes. Um pequeno percentual de entrevistados discordou da assertiva: 9% parcialmente e apenas 3% totalmente.

Tabela 13 - Comunicação com a chefia no âmbito da Fapemig

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Concordo plenamente | 56 | 56% |
| Concordo em partes | 33 | 33% |
| Discordo em partes | 9 | 9% |
| Discordo totalmente | 2 | 2% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

A tabela acima demonstrou resultados positivos em relação à Comunicação vertical no âmbito da Fapemig, apontando para uma comunicação descendente acessível quando se considera a facilidade na comunicação com as chefias. Além disso, segundo Torquato (2002), tal facilidade aponta também para o cumprimento de um dos papéis desempenhados pela comunicação interna, possibilitando a comunicação mais ágil de ordens a serem executadas, dando também às chefias condições de saber se as ordens por eles dadas foram cumpridas a contento.

Além disso, o fácil acesso às chefias, segundo Katz e Kahn (1978), permite a fundamentação das tarefas delegadas; informação dos procedimentos a serem realizados pelos subordinados; o *feedback* aos colaboradores e também uma orientação dos subordinados, aproximando os mesmos das metas organizacionais. Ademais, esse tipo de comunicação garante uma fundamentação lógica de tarefas delegadas e suas relações com outras tarefas da organização.

Ainda no que tange à comunicação com as chefias, foi questionado aos colaboradores sobre a liberdade para fazer sugestões ou críticas aos colaboradores de níveis hierárquico superior. Nesse sentido foi questionado aos respondentes sobre o seu grau de concordância com a seguinte assertiva: “As chefias são abertas para ouvir feedbacks dos colaboradores.”

De um modo geral a maioria dos colaboradores da Fapemig sentem-se à vontade para expor suas opiniões: 39% dos entrevistados concordaram plenamente com a assertiva, enquanto 40% concordaram parcialmente e apenas um percentual pouco expressivo, correspondente a 23% dos respondentes, discordam totalmente ou em partes da afirmação em questão.

Tabela 14 - Liberdade para críticas ou sugestões

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|------------|-------------|
| Concordo plenamente | 39 | 39% |
| Concordo em partes | 40 | 40% |
| Discordo em partes | 20 | 20% |
| Discordo totalmente | 1 | 1% |
| Total | 100 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

A entrevista abaixo transcrita evidencia a liberdade para críticas ou sugestões no interior da Fapemig identificada a partir da análise dos indicadores da tabela 14.

Eu acho que tem, mas acho que as pessoas poderiam dizer melhor se elas se sentem confortáveis com essa abertura que eu digo que dou, que eu digo que tá aberta e assim... De um modo geral eu acredito que sim, que as pessoas se sentem acolhidas sim até mesmo pelo clima que a gente percebe. Eu posso estar sendo prepotente, arrogante, mas eu percebo uma boa interação, de um modo geral sim, a gente tem essa liberdade. Pode não conseguir atender na mesma velocidade que as pessoas esperam, ou nem sempre... Mas acho que a gente tem essa boa interação sim, sem querer ser arrogante. (Entrevistado 1)

A partir do relato observado, nota-se uma convergência na visão da chefia entrevistada em relação à visão dos colaboradores, dado que a maior parte desses, correspondente a 79% dos respondentes, de acordo com os dados obtidos por meio do questionário, concordam totalmente ou parcialmente com a assertiva em pauta.

Apesar das estatísticas supracitadas apontarem para uma abertura por parte das chefias, observa-se que 21% dos entrevistados discordam em partes ou totalmente da assertiva analisada, e desse modo pressupõe-se que a abertura para o recebimento de *feedbacks* não é percebida de maneira uniforme em todos os setores/departamentos da organização estudada, apesar de que de um modo geral, os resultados mostrarem-se satisfatórios.

Assim, os resultados da pesquisa apontaram que a realidade percebida na Fapemig é contrária à de autores como Katz & Kahn (1978) e Oliveira (2004), uma vez que estes abordam a comunicação ascendente como algo unilateral, onde as chefias normalmente demonstram sua autoridade exercendo funções limitadas à coordenação e delegação de tarefas dos subordinados, mostrando-se normalmente fechadas para receber os seus *feedbacks*.

De modo contrário ao pensamento dos autores supracitados, dada a facilidade de acesso às chefias bem como a relativa abertura para *feedbacks*, tem-se que tanto a comunicação ascendente como a descendente não apresentam gargalos significativos evidenciados, e assim podem ser consideradas eficazes no âmbito da Fapemig.

3.11.8 Problemas da Comunicação Interna no âmbito da Fapemig

Conforme (WITINGHAUSEN, 1992 *apud* RAMOS, 1997), toda a comunicação interna no interior das organizações é passível de problemas, sejam eles relacionados à ausência ou qualidade das informações, ao relacionamento entre os colaboradores, às diferentes necessidades e expectativas dos mesmos no ambiente de trabalho ou fatores técnicos, econômicos e estruturais que impactam as atividades desenvolvidas na organização.

Com base no relato da entrevista abaixo transcrita, observou-se que a realidade vivida atualmente pela Fapemig mostra-se como um problema relacionado à fatores técnicos, econômicos e estruturais, uma vez que o atual contexto da organização é marcado por uma política de austeridade, consequência da atual situação do Estado de Minas Gerais. Assim, foi evidenciado o corte de gastos com pessoal na Assessoria de Comunicação Social da organização, impactando diretamente o desempenho das atividades desse departamento, que passou a focalizar suas ações na comunicação externa tendo em vista o contexto atual vivido pela Fapemig.

Eu vou te contar a triste história da comunicação interna na FAPEMIG... Então, no início de 2018 e final de 2017 a gente começou a ter uns problemas como consequência da situação do Estado, uma situação de crise que levou a uma redução dos quadros de funcionários, e a Assessoria de Comunicação Social não escapou disso. Então desde o ano passado a gente teve nossa equipe gradativamente sendo reduzida... O ano passado eu comecei com uma equipe de 10 pessoas e esse ano eu estou começando com uma equipe de 5 e a primeira área que enfrentou problemas foi a área de comunicação interna e aí já é ligado um pouquinho com a estratégia. A gente sempre teve muito claro a importância de todas essas áreas que te falei, a parte de eventos, comunicação interna, divulgação científica e imprensa. Isso sempre foi muito claro porque a gente precisa de um equilíbrio para uma comunicação saudável. Só que a partir do momento em que você precisa fazer escolhas, a gente seguiu uma linha de privilegiar a comunicação com o público externo, principalmente porque a gente estava sofrendo muitos ataques com prazos de bolsa, atrasos de pagamento... Então foi

necessário que a gente concentrasse esforços nessas linhas mais voltadas com a linha de comunicação com o público externo. Foi uma decisão drástica mas que precisou ser feita porque não estávamos conseguindo atender a todas essas frentes. Então desde julho do ano passado a gente não executou nada de comunicação interna. (Entrevistado 2)

Com base na entrevista acima, pode-se concluir que o cenário atual vivenciado pelo Estado de Minas Gerais tem seus reflexos diretos na Fapemig. Assim, a situação vivenciada atualmente pela organização constitui um contexto de crise que segundo Hermann (1963), caracteriza-se por momentos de tensão ou períodos complicados e inesperados que podem colocar em risco o futuro da organização, deixando os diretores e colaboradores com pouco tempo para pensar e agir. Assim, tal realidade tem colaborado para a criação de um clima organizacional “pesado” em organizações públicas como a Fapemig, conforme pode ser confirmado pela entrevista abaixo transcrita:

Salários atrasados, décimo terceiro parcelado, um enrijecimento de normas, perda de benefícios e próprias demissões de início de ano... Eu acho que tudo isso tem deixado o clima da casa muito ruim e diante desse contexto, é muito difícil alguma ação de comunicação da casa dar certo porque você tem baixa adesão. E então, às vezes, você faz atividades mais lúdicas, jogos, palestras... Você tem baixa adesão e as pessoas quando participam ainda não conseguem captar essa mensagem e não tratam como algo importante. As pessoas estão desestimuladas, situação muito complicada, transformar isso é muito difícil. (Entrevistado 2)

Apesar de nas seções anteriores grande parcela de respondentes terem afirmado que recebem devidamente as informações necessárias para a execução de suas atividades e que o seu relacionamento com as chefias é acessível e aberto, de maneira paradoxal, os dados da tabela 15 possibilitam uma relação com o atual contexto de crise vivenciado na Fapemig, dado que a principal barreira comunicacional observada na organização é a omissão de informações, com 54,2% dos votos.

Tabela 15 - Barreiras Comunicacionais percebidas pelos colaboradores na Fapemig

| Barreiras Comunicacionais | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Excesso de burocracia/formalidade | 49 | 49% |
| Excesso de informações | 12,5 | 12,5% |
| Omissão de informações | 54,2 | 54,2% |
| Conversa paralela | 35,5 | 35,5% |

| | | |
|--------------------------|------|-------|
| Nenhuma das alternativas | 12,5 | 12,5% |
| Outros | 7 | 7% |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Cruzando-se os dados supracitados com as demais informações obtidas por meio da pesquisa, pode-se supor que as informações estritamente relacionadas ao desempenho de tarefas são devidamente repassadas entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos, porém, a omissão de informações identificada como barreira organizacional pode estar relacionada à omissão da realidade vivenciada pela organização diante do contexto de crise.

A omissão de informações, segundo Medeiros (2010), caminha junto com a falta de cooperação entre chefia e subordinados e tais barreiras, por sua vez, podem ter suas explicações fundamentadas no fato de as lideranças, muitas vezes, acreditarem estar colocando os seus cargos em riscos ao compartilhar de maneira transparente as informações. No contexto atual vivenciado pela Fapemig, pressupõe-se também que a omissão de informações pode ser adotada propositalmente pelos gestores para não amedrontar os seus colaboradores acerca das possíveis consequências da crise. Assim, faz-se necessário uma atenção maior para se prevenir os boatos que segundo Larkin; Larkin (2001, p. 139) se propagam em períodos de alto estresse e incerteza como a atual situação vivida pela Fapemig, fazendo com que as pessoas preencham a falta de comunicação com rumores, assim como confirma a entrevista abaixo transcrita

Boato... Isso aqui na Fapemig é complicado ainda, acredito que não seja algo exclusivo da Fapemig não. Acho que em toda instituição que a gente não tem informações transparentes e rápidas gera-se ruído. Como a gente não tá tendo mais condições de trabalhar com a comunicação interna, isso cresceu um pouco, então a gente está sempre lutando contra esse boato porque às vezes acontece alguma coisa localizada e aí já chega para um terceiro ampliado mil vezes. (Entrevistado 2)

Assim, o atual contexto demanda uma comunicação clara, objetiva e transparente entre todos os níveis da organização, evitando desse modo, os rumores oriundos da falta de comunicação.

As demais barreiras identificadas pelos colaboradores conforme a tabela 15 são o excesso de burocracia e formalidade, com 49% dos votos, e em terceiro lugar a conversa paralela com 35,5% dos votos.

O excesso de burocracia/formalidade pode ser explicado por autores como Torquato (1986) que aborda sobre a existência de instrumentos burocráticos quando se trata da comunicação descendente. A formalidade, por sua vez, pode prejudicar a objetividade e celeridade dos processos, e desse modo pode causar efeitos no alcance dos objetivos da organização. A entrevista abaixo transcrita, confirma essa visão:

Tem umas coisas que a gente tenta combater aqui que eu acho muito ruins... Aquelas assim, do tipo “o presidente convoca”, uma coisa muito formal e pesada. Eu percebo muito esse vício aqui e não acho uma coisa muito boa. Não digo que não deva existir nenhuma formalidade ou hierarquia, mas acho que dependendo do tipo de mensagem que você quer passar ou do efeito que você quer conseguir, esse tipo de coisa afasta as pessoas, cria um ranço e distância. Então eu tento evitar muito isso aqui na equipe, inclusive já tivemos conversas com outros setores para evitar esse tipo de mensagem. (Entrevistado 2)

O trecho transcrito demonstra uma clara preocupação por parte da organização estudada em se contornar os vícios de formalidade. Também foi relatado que a Fapemig conta com um Programa de Comunicação que tem como foco o repasse de informações a colaboradores não especialistas. Assim tem-se que “há uma preocupação muito grande com a linguagem por causa do Programa” Entrevistado 2.

Apesar dos esforços reunidos em função de uma comunicação mais acessível, tendo em vista que já existe uma preocupação com o modo como as mensagens são transmitidas, situações marcadas por vícios de formalidade ainda são presentes na Fapemig, demandando uma atenção maior nesse quesito.

A conversa paralela também foi destacada como uma barreira comunicacional e essa, por sua vez, pode impactar a produtividade no ambiente de trabalho. Apesar de se mostrar como um problema, algumas medidas já foram tomadas com vistas a se conscientizar os colaboradores sobre o seu impacto, assim “no início do ano passado realizamos campanhas sobre a conversa paralela aqui na casa, porque mudamos de local e as pessoas se tornaram mais próximas.” (Entrevistado 2)

3.11.9 Percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação interna na Fapemig

O conceito de eficácia está diretamente relacionado à qualidade daquilo que alcança e com os resultados pretendidos. Logo, uma comunicação interna eficaz pode ser entendida como aquela que cumpre com êxito os seus objetivos e funções que segundo Brault (1992) se resumem em: função informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

Para avaliar a percepção dos colaboradores acerca eficácia da comunicação interna na Fapemig, buscou-se analisar de maneira desvinculada a comunicação interdepartamental e a comunicação no interior de cada setor. Nesse sentido, foi questionado aos colaboradores sobre o grau de concordância com as seguintes frases:

- “A comunicação interna no meu setor/departamento é eficaz”

No que tange à comunicação no interior dos setores, as respostas mostraram-se positivas, uma vez que significativa parcela de colaboradores (82%) concordou plenamente ou em partes com a afirmação e pequena parte dos respondentes discordaram em partes ou totalmente da mesma (18%).

Tabela 16 – Eficácia da comunicação nos setores/departamentos

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Concordo plenamente | 56 | 56 |
| Concordo em partes | 26 | 26 |
| Discordo em partes | 15 | 15 |
| Discordo totalmente | 3 | 3 |
| Total | 100 | 100 |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

- “A comunicação interna entre os setores é eficaz”

A maior parte dos respondentes concordou plenamente ou em partes com a afirmação (62%). Porém, por outro lado, uma parcela relevante de colaboradores também discordou da assertiva: 24% discordou parcialmente, enquanto 14% discordou totalmente.

Tabela 17 – Eficácia da comunicação entre os setores/departamentos

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Concordo plenamente | 16 | 16% |
| Concordo em partes | 46 | 46% |
| Discordo em partes | 24 | 24% |
| Discordo totalmente | 14 | 14% |
| Total | 100 | 100 |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

Apesar de os respondentes apresentarem predominantemente uma visão positiva acerca da comunicação interna na Fapemig, ao ser questionado sobre sua percepção geral acerca da eficácia da mesma tanto no âmbito interdepartamental, um dos entrevistados reforçou uma visão destoante.

De acordo com o Entrevistado 2, no que tange aos objetivos e atividades desempenhados pela Assessoria de Comunicação Social, a comunicação interna na Fapemig não se mostra eficaz, uma vez que a organização está vivendo diante de um contexto de contingenciamento de pessoal que limita a atuação de quem seria responsável por essa atividade no interior da organização, impactando desse modo o alcance dos objetivos da comunicação interna.

Pensando hoje, a nossa comunicação interna não é boa, não é eficaz. Acho que hoje a gente está apagando incêndio. A forma que a ACS está trabalhando com a comunicação hoje deixa muita a desejar, estamos correndo atrás de um prejuízo. Com as pouquíssimas coisas que restaram, eu não sei se a gente está conseguindo cumprir aqueles objetivos originais de fortalecer a marca, o censo de pertencimento... ver o seu produto e trabalho no produto final... A gente precisa retomar o que fazíamos. O principal desafio então é a equipe, porque a gente consegue fazer, a gente fez muito bem durante muito tempo. A gente virou case, a gente apresentou nossas atividades durante muito tempo para outras instituições, eu lembro dos Correios... Fomos em vários lugares apresentando as nossas ações. Então hoje o principal desafio para mim é a equipe. Não tem como eu falar que eu vou tentar pensar nisso porque eu não tenho braço. Agora vamos supor que a gente consiga resolver esse problema: aí eu acho que o nosso problema teria é clima, por tudo que vem acontecendo no Estado..."
(Entrevistado 2)

De maneira semelhante, o entrevistado 1 ao ser questionado sobre a sua avaliação sobre a comunicação interna na Fapemig, define a mesma como mediana no que tange ao cumprimento de atividades que deveriam ser função dos setores responsáveis pela comunicação interna, porém também destaca um potencial de se alcançar melhores resultados, conforme fala abaixo transcrita.

Olha, eu acredito que a gente tem grande oportunidade de alcançar um resultado melhor e que em uma escala de zero a dez, a gente só estaria atingindo o objetivo de comunicar, então será que não existe um jeito de efetivar essa comunicação? Então numa escala de zero a dez a gente tá com cinco, tá no meio... Porque a gente comunica, mas não verifica se a informação chegou, a gente não verifica se houve ou não um ruído... Então são pontos de desenvolvimento e melhoria que a gente pode aprofundar para traçar uma estratégia. (Entrevistado 1)

Conforme os dados explícitos pelas tabelas 16 e 17, observou-se que a percepção dos colaboradores acerca da comunicação interdepartamental (fluxo horizontal) mostra-se menos eficaz em relação à comunicação no interior de cada setor. Tal fato pode ter uma de suas justificativas relacionadas à comunicação da identidade organizacional limitada conforme os dados explícitos pela tabela 6, que evidencia um não reconhecimento do papel de diferentes setores por um percentual significativo de colaboradores da Fapemig. Nesse contexto, problemas como a sobreposição de atividades ou omissão de responsabilidades por diferentes setores ou departamentos podem ter impactado na percepção da eficácia da comunicação interdepartamental.

Ademais, as entrevistas transcritas também apontam uma limitação na atuação dos setores responsáveis pela comunicação interna, justificada por problemas relacionados à equipe que diante do contexto de crise foi reduzida pela metade, limitando o poder de atuação de um dos setores responsáveis pela comunicação interna na Fapemig.

3.11.10 Possibilidades observadas

Com base na análise dos resultados obtidos através dos questionários, e por meio das entrevistas, algumas possibilidades foram pensadas a fim de se otimizar os processos de comunicação interna na Fapemig, promovendo desse modo, uma maior eficácia dos mesmos diante do contexto de crise vivenciado atualmente pela organização estudada.

A Fapemig atualmente não conta com um plano estratégico de comunicação interna. “Aqui no meu setor, a comunicação é boa e temos sim uma estratégia bem definida, comunicamos muito bem uns com os outros, porém, não existe um plano estratégico de comunicação da ACS para o restante da casa, estamos muito limitados diante do corte de pessoal (Entrevistado 2)”

Nesse sentido, a elaboração de um plano estratégico de comunicação poderia se mostrar como uma ferramenta eficiente para uma melhor estruturação da comunicação no interior da organização estudada, definindo assim os objetivos a serem alcançados e os meios que serão utilizados para o alcance desses.

Ademais, o plano de comunicação interna deve ter por base um diagnóstico que por sua vez, pode ser norteado pelo presente estudo pode norteá-lo. Além disso, o plano de comunicação interna deverá ser fundamentado segundo os princípios defendidos por Jardillier (cit. por Ramos, 1997), sendo eles: a planificação de acordo com um plano geral e também de objetivos específicos; multidirecionalidade, abrangendo todos os fluxos comunicacionais da organização; instrumental com o uso de indicadores de acompanhamento; flexível podendo abarcar também a comunicação informal; e adaptado para integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional. Soluções tecnológicas

Ainda pensando-se sobre as novas possibilidades, foi questionado aos colaboradores sobre o grau de concordância dos mesmos em relação à seguinte assertiva: “as novas tecnologias tornam a comunicação mais ágil e eficaz”.

Assim, conforme os dados da tabela 18, a maior parte dos respondentes, correspondente a 68%, concorda plenamente com a assertiva, enquanto 26% concorda em partes e apenas um percentual de 6% discorda em partes ou totalmente da assertiva.

Tabela 18 – Novas Tecnologias

| Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Concordo plenamente | 68 | 68% |
| Concordo em partes | 26 | 26% |
| Discordo em partes | 5 | 5% |
| Discordo totalmente | 1 | 1% |
| Total | 100 | 100 |

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

As soluções tecnológicas mostram-se como alternativas eficazes para se otimizar os processos comunicacionais da Fapemig. Dentre elas, pode-se destacar o uso de aplicativos, softwares, intranet etc. As entrevistas abaixo reforçam essa visão

e também relatam sobre a tentativa da Fapemig de se implementar a intranet na organização.

Eu acredito que se tivéssemos um sistema bem estruturado, um aplicativo ou outra coisa que a gente pudesse ter um canal de informação que tivesse um fluxo bem definido, que a pessoa pudesse colocar e escolher o assunto, pra pessoa colocar a sua manifestação e aquilo automaticamente gerasse um workflow com prazos para responder e ali ficaria registrado, formalizado e você teria todo um acompanhamento até a solução final. Acho que é mais uma sugestão para a gente tentar desenvolver algo nesse sentido. Ainda falta. (Entrevistado 1)

A gente tentou umas duas vezes implementar uma intranet por questões técnicas, e duas vezes ele foi negado, talvez fosse um canal de informação interessante pra gente ofertar, porque o que cumpre o papel de intranet é a pasta pública. Ela teria um pouco essa função de deixar no mesmo local os documentos e informações que estão sendo utilizados pela Fundação naquele momento. Isso é importante, quando você quiser uma informação de ponto por exemplo, você saber onde você encontra e ajudaria também a movimentar a casa no sentido de integração. (Entrevistado 2)

Apesar de se mostrarem como ferramentas que podem otimizar os processos de comunicação interna e de serem legitimadas pelos colaboradores, as novas tecnologias normalmente demandam elevados custos de implementação e desenvolvimento. Logo, diante do atual contexto de crise vivenciado pelo Estado de Minas Gerais, e conseqüentemente pela Fapemig, essas soluções tornam-se limitadas ou inviáveis no momento. Assim, faz-se necessário o incentivo a práticas organizacionais alternativas que aproveitem os recursos já existentes, não demandando assim novos custos para o Estado.

Outra iniciativa que poderia contribuir com a otimização da comunicação na Fapemig é a retomada de um Comitê de Comunicação interna. Tal comitê funcionou durante determinado momento na Fapemig e mostrou resultados satisfatórios, conforme entrevista a seguir:

Com esse comitê a gente queria levantar pautas, porque as vezes a gente não ficava sabendo o que estava acontecendo dentro de cada setor, então a gente pedia para as pessoas trazerem as novidades da sua área e do seu setor para a gente definir pautas pra gente colocar nos boletins internos, para comunicar pra equipe o que tinha de diferente e outra função que era não registrada, não explícita mas era muito importante, era o monitoramento de clima. Pra gente era muito interessante porque às vezes alguma mudança de procedimento acontecia e a gente perguntava “o que vocês acham, e tal...” como é que o pessoal recebeu... Então a gente conseguia ter

uma resposta rápida e fiel do que estava acontecendo na casa.(Entrevistado 2)

Apesar dos resultados positivos obtidos por meio desse comitê, essa solução foi sendo gradativamente descontinuada na Fapemig diante da ausência de incentivos, assim como relatado na entrevista abaixo.

No final a gente estava sem fôlego para as reuniões e tentamos pensar em algum mecanismo de recompensa para esse grupo e não conseguimos, então as pessoas acabavam ficando desmotivadas porque era uma atividade a mais... Algumas pessoas queriam contribuir mas com o tempo e na correria não foi pra frente.
(Entrevistado 2)

Desse modo, observando-se os benefícios trazidos pelo comitê, sugere-se a retomada das atividades deste no interior da Fapemig. Diante da falta de incentivo, novas possibilidades podem ser dadas a fim de se captar voluntários para participar do comitê, tais como folgas, premiações ou até mesmo pequenas gratificações. Com a retomada do comitê, a identificação de gargalos de cada setor ou departamento poderão ser identificados com maior facilidade e transparência, permitindo também uma maior integração entre todas as unidades da Fapemig. Ademais, tal alternativa não envolve custos diretos, o que torna as atividades mais exequíveis diante do contexto de crise.

Outra alternativa possível é a implementação da Caixa de sugestões. Numa organização, os colaboradores possuem características distintas: alguns deles são mais abertos e dispostos a falar, enquanto outros mostram-se mais reservados. Assim, para se otimizar a comunicação ascendente e os *feedbacks*, a caixa de sugestões mostra-se como uma ferramenta eficaz, uma vez que para propor alguma ideia ou realizar alguma crítica é possível escrever em anonimato. Logo, a caixa de sugestões é amplamente acessível, uma vez que pode abranger todos os colaboradores, incluindo aqueles que têm receio ou vergonha de falar abertamente com o chefe ou com os demais superiores.

Com base nos resultados obtidos por meio dos questionários no que tange a comunicação da identidade organizacional (Tabelas 5 e 6), identificou-se alguns gargalos uma vez que parcela relevante de respondentes afirmaram não conhecer por completo a missão, visão e valores e também as atribuições de cada um dos setores. Nesse sentido, sugere-se a criação de um manual do colaborador. Esse, por sua vez, pode ser uma solução interessante e inteligente para os novos

integrantes da Fapemig, uma vez que parcela significativa de respondentes que afirmaram desconhecer os princípios e os setores, são aqueles com pouco tempo na organização.

O manual poderia ser entregue no primeiro dia de trabalho e forneceria detalhes sobre o funcionamento da Fapemig, as atribuições de cada unidade, bem como os objetivos a serem alcançados e os princípios que norteiam o funcionamento da organização. Desse modo, o manual poderia se resumir em um guia rápido para os novos colaboradores, podendo ser entregue de maneira impressa ou até mesmo virtualmente.

Além dos instrumentos de comunicação interna, sugere-se o estabelecimento de um local fixo e formal de divulgação de informações e como sugestão, as mesmas poderiam ser fixadas em um quadro posicionado em um local acessível onde todos os colaboradores tenham acesso. Esses locais poderiam ser o refeitório ou o *hall* principal da Fapemig. A utilização desse quadro faz com que seja criada uma cultura de observá-lo durante os intervalos, início ou final dos expedientes, fazendo com que a informação seja mais transparente e acessível.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo demonstra claramente a importância da Comunicação Interna como uma ferramenta cada vez mais importante para as organizações. Nos últimos tempos, essa tem sido uma área em desenvolvimento devido ao seu reconhecimento como ferramenta essencial para o alinhamento organizacional dos colaboradores em prol do alcance dos objetivos das organizações. A forma como estes percebem e se sentem em relação ao ambiente de trabalho, desempenha um papel fundamental no clima organizacional. Nesse sentido, a comunicação eficaz se torna uma das ferramentas de que a gestão dispõe para alcançar um bom ambiente interno e motivacional, colaborando assim para atingir o sucesso da organização impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho em prol dos objetivos da organização.

A análise dos resultados da pesquisa obtidos por meio da aplicação de questionários e realização de entrevistas, possibilitou o vislumbre acerca da forma como os colaboradores encaram a comunicação interna na Fapemig, respondendo desse modo à primeira questão colocada no início do estudo: *Como é realizada a comunicação interna na Fapemig?*

Conclui-se que a Fapemig apresenta vários instrumentos de comunicação interna e que as ferramentas utilizadas pelos colaboradores correspondem às expectativas dos colaboradores e da organização estudada.

Para analisar a eficácia da comunicação interna na Fapemig e assim atender ao objetivo principal do presente estudo, cada uma das sete funções da comunicação interna definidas por Brault (1992), foram analisadas separadamente, conforme a seguir:

- Função informativa da comunicação interna: a Fapemig mostra-se eficaz uma vez que os colaboradores relataram ter um acesso fácil e tempestivo às informações necessárias ao desempenho de suas atribuições.
- Função de integração: foram percebidos alguns gargalos que tornam essa função ineficaz, dado que as informações obtidas por meio dos questionários, apontaram que uma parcela significativa de colaboradores não reconhecem a missão, visão e valores da Fapemig, impactando assim o sentimento de pertencimento à

organização, bem como a identidade organizacional. Além disso, os resultados apontaram para uma visão segmentada da organização, uma vez que parcela relevante de colaboradores não reconhecem o papel de todos os setores da Fapemig.

- Função de retroação: atinge os seus objetivos na Fapemig segundo a percepção dos colaboradores, e logo pode ser compreendida como eficaz, uma vez que o diálogo entre os colaboradores de níveis hierárquicos distintos mostrou-se acessível e aberto, dado que os questionários relataram uma facilidade de comunicação com as chefias, bem como uma abertura para *feedbacks* dos colaboradores.
- Função de sinal: mostrou-se pouco expressiva ao longo dos estudos na organização, uma vez que a pesquisa apontou uma deficiência no reconhecimento dos princípios fundamentais da organização estudada, impactando assim a transmissão dos mesmos.
- Função argumentista ou comportamental: no que se refere a esta função, a comunicação interna na Fapemig mostra-se eficaz pelo fato de as informações necessárias ao desempenho no trabalho serem de fácil acesso, assim como a comunicação com a chefia.
- Função mudança: também mostrou-se eficaz na organização estudada, uma vez que há retroação e diálogo entre a comunicação dos diferentes níveis hierárquicos conforme os resultados apontados pela pesquisa. Além disso, o fácil acesso à informação também colabora para a motivação dos colaboradores e segundo SEBRAE (2016) a informação é o primeiro passo para a motivação.
- Função imagem: a transmissão de uma visão favorável da organização para os seus colaboradores tem se mostrado abalada e ineficaz durante os últimos 2 anos, fato este que pode ser justificado, a partir do contexto de crise vivenciado pela organização atualmente, responsável por abalar de maneira significativas o clima organizacional da Fapemig.

Com base nas análises supracitadas, é possível responder à segunda questão colocada em pauta no início do presente estudo: *A comunicação interna na Fapemig processa-se de uma forma eficaz?*

Apesar de alguns pontos demandarem melhorias no tocante à comunicação interna, tais como a identidade organizacional limitada, omissão de informações, excesso de formalidade etc, a comunicação interna na Fapemig mostra-se majoritariamente eficaz no cumprimento de suas funções.

A análise da eficácia permitiu assim a identificação de pontos fortes e daqueles que precisam de maior atenção no tocante à Comunicação Interna na organização. Assim, os aspectos positivos se resumem no reconhecimento do papel fundamental da comunicação interna para o melhor desempenho de suas atividades no trabalho por parte dos colaboradores. Além disso, os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados, assim como nas entrevistas, apontaram para uma boa comunicação descendente e abertura para *feedbacks* por parte das chefias. Ademais, os colaboradores também relataram que o acesso à informação, de um modo geral, é fácil e tempestivo.

Por outro lado, os resultados apontaram para uma maior necessidade de comunicação acerca da missão, visão e valores, bem como uma demanda por maiores informações a respeito das atividades desempenhadas nos demais setores, apontando assim para uma comunicação sobre a identidade organizacional limitada. Além disso, foram percebidas algumas barreiras comunicacionais como a omissão de informações, o excesso de burocracia e conversa paralela no interior da organização estudada.

Nesse sentido, é possível estabelecer uma relação com o contexto atual vivenciado pela Fapemig, marcado por um contingenciamento de gastos por parte do Estado, que se manifestou na organização por meio do corte de pessoal e corte de recursos destinados ao financiamento de bolsas. Tal contexto tem impactado diretamente o clima organizacional da Fapemig, tornando o mesmo mais pesado e incerto, ambiente ideal, conforme aponta a literatura, para a propagação de rumores e para a falta de transparência.

Diante desse cenário, faz-se necessário a adoção de um planejamento estratégico da comunicação interna com foco nas particularidades do setor público, que, por sua vez, em momentos de crise deve prezar sempre pela transparência para com os colaboradores da organização. Assim, conforme Jardillier (cit. por Ramos, 1997) um planejamento de comunicação multidirecional, instrumental,

flexível e adaptado para integrar sistemas de informação deve ser adotado pela organização a fim de aprimorar a eficácia na comunicação interna na Fapemig.

Ademais, o presente estudo também permitiu a reflexão sobre algumas possibilidades que se aplicam à realidade vivida na Fapemig para se otimizar os processos de comunicação. Vale ressaltar que as alternativas propostas prezaram pela economicidade, haja vista o contexto de austeridade vivenciado atualmente pelo Estado de Minas Gerais. Assim, algumas medidas como a criação de um plano de comunicação interna, o uso de ferramentas tecnológicas, a formação de um Comitê de Comunicação Interna, a caixa de sugestões, a elaboração de um manual do colaborador e a delimitação de locais fixos para publicação de informações podem ser consideradas ações potenciais que possibilitariam uma maior eficácia na comunicação interna do local estudado.

Sobretudo, é necessário que as gerências concebam a comunicação interna na Fapemig como um setor integrado, reconhecendo tanto a importância dos atores quanto a dos meios que se utilizam, respeitando-se as particularidades de cada contexto. Desse modo, a comunicação poderá ser utilizada como ferramenta estratégica desta instituição.

Assim, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos como um instrumento de administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. A compreensão da importância do processo comunicacional no momento oportuno e de forma que seja atingido o objetivo da organização pretendido é um desafio para as organizações públicas, o que inclui a organização estudada.

O presente trabalho teve os seus resultados limitados pelo fato de os questionários não terem sido respondidos por todos os colaboradores, retratando assim a percepção de apenas 40% do público alvo da pesquisa acerca da temática estudada, o que pode impactar diretamente na realidade da organização.

Ademais, como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de um plano estratégico de comunicação interna na Fapemig a partir da elaboração de um diagnóstico que pode ser norteado pelo presente estudo. Assim, essa nova temática teria a finalidade de se utilizar de maneira mais eficiente os recursos

humanos disponíveis na organização em prol de uma comunicação mais eficaz em um contexto de limitação de recursos e corte de pessoal.

REFERÊNCIAS

- BIRCH, John. **Como sobreviver na crise. Sem crise.** Revista Propaganda, São Paulo, n. 486, p. 9-12, ago. 1993.
- BOTTI, Luciléa Coelho; GOMES et al. **Comunicação: mecanismo das relações internas para o sucesso organizacional.** Revista da FA7, nº 7, vol. 1 / janeiro-julho de 2009, p.111-123
- BRASIL, **Lei Delegada nº 10**, de 28 de agosto de 1985. Aprova o Estatuto da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 28 ago, 1985.
- BRAULT, Lionel. **A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário.** Portugal: Edições Cetop. 1993.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa.** São Paulo: Monole, 2003.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público –** Brasília: ENAP, 2010.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial X Comunicação organizacional: novos desafios teóricos .** Artigo publicado RAP:Rio de Janeiro: 2006.
- CASTRO, FÁBIO: **Em crise, Fapemig corta 5 mil bolsas de iniciação científica e novos editais.** Direto da Ciência, 01, mar, 2019.
- CUNHA, Miguel Pena; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Cambraia; CARDOSO, Carlos Cabral. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (6ª ed.). Lisboa: Editora RH; 2007.
- DLABOSCO, V.; NAKAYAMA, M. K.; VARVAKIS, G. **A comunicação como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisão na Assembléia Legislativa de Santa Catarina.** Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 1, n. 2, p. 119-131, jul./dez. 2008.
- FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise,** São Paulo, Atlas, 2002, p. 363 – 388.
- FUKS, H.; RAPOSO, A.B.; GEROSA, M. A. **Engenharia de Groupware: Desenvolvimento de Aplicações Colaborativas.** XXI Jornada de Atualização em Informática, Anais do XXII Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, V2, Cap. 3, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- GROSS, Marcos. **Dicas práticas de comunicação: boas ideias para os relacionamentos e os negócios – 1ª Ed. –** São Paulo: Trevisan Editora, 2014.

HERMANN, Charles. **Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability** of Organizations. KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. *Teorias da administração II* / Alessandra de Linhares Jacobsen, Luís Moretto Neto. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

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

KUNSH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2ª. ed. São Paulo: Summus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Larkin, T. J.; Larkin, S. **Communicating Change- How to Win Employee Support for New Business Directions**. New York/USA: McGraw Hill, 1994.1985.

LISBOA FILHO, F. F.; GODOY, L. P. **A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. Anais... Brasília: UnB, 2006. p. 15.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura organizacional e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MEDEIROS, R. **Comunicação interna numa empresa pública**. 88 f.Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2006.

MELO, V. P. C. de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, [S.l], v. 1, n. 1, 2006. Não paginado.

MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e marketing**: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2001.

MENDES, Marcelo. **Comunicação interna**: os possíveis erros estratégicos e operacionais nas organizações, Porto Alegre, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre, Bookma, 4ª Edição, 2010.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback**: A Ferramenta Essencial da Liderança. Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

NAKANE, Andréa. **Técnicas de organizações de eventos**. Rio de Janeiro: Editora Infobook, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio.** Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

OGDEN, J.R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing.** Conceitos, técnicas e práticas. 2ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A, **O que é comunicação estratégica nas organizações,** São Paulo, Paulus, 2007.

PIRES, José; MACÊDO, Kátia. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: Jan./ Fev. 2006. Disponível em Acesso em 03 mar. 2019.

RAMOS, Maria Helena. **A Comunicação Interna,** Estudo de caso no C.E.T. 1997.

REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / Comunicação institucional.** Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCARIOLI, Isabela. **Comunicação face a face:** o papel da liderança com o público interno. Disponível em: [http:// bhpress.com.br/comunicacao-face-a-face-o-papel-da-lideranca/](http://bhpress.com.br/comunicacao-face-a-face-o-papel-da-lideranca/). Acesso em 12 de mai. 2017

Sebrae – Sebrae **Mais empresas avançadas**
<http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/a-importanciada-comunicacao-internas-empresas>, acesso em 06, fev, 2019.

TIBURCIO, Jussara Santana , **A comunicação interna como estratégia organizacional.** Disponível em: http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA A.pdf> Acesso em 02 de outubro de 2018 .

TOMASI, C. MEDEIROS, J. B. **Comunicação Empresarial.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMSETT, M. C. **Reuniões de negócios:** como preparar, conduzir e aproveitar ao máximo seu tempo e sua participação. São Paulo: Editora Maltese, 1992.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação empresarial:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Cengage Learning, 2002.

VILALBA, Rodrigo. **Teoria da Comunicação: Conceitos básicos.** Curitiba: Atica, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VIGNERON, Jaques. **Comunicação Interpessoal e formação permanente.** São Paulo, Angellara Editora, 1997.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NA FAPEMIG

Este questionário tem como objetivo colher dados referentes à sua percepção acerca da comunicação no interior da FAPEMIG para fins de desenvolvimento de trabalho monográfico.

Por favor, é muito importante que você responda a todas as questões colocadas com base na sua situação e opinião pessoal. O anonimato e confidencialidade das suas respostas estão rigorosamente garantidos.

Não se preocupe, você levará em média 3 minutos para respondê-lo. Desde já, agradeço a sua colaboração.

1- Sexo

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outro

2- Qual a sua idade?

- a) Até 18 anos
- b) 18 a 25 anos
- c) 26 a 35 anos
- d) 36 a 45 anos
- e) 45 +

3- Há quanto tempo você exerce suas atividades na Fapemig?

- a) Até 1 ano
- b) 1 a 5 anos
- c) 6 a 10 anos
- d) 11 a 20 anos
- e) 20 +

4- Qual o seu vínculo com a Fapemig?

- a) ASSPROM
- b) Bolsista

c) Estagiário

d) Servidor

e) MGS

5- Você reconhece a missão, visão e valores da Fapemig?

a) Sim

b) Não

c) Parcialmente

6- Você compreende o papel de cada um dos setores/departamentos na Fapemig?

a) Reconheço o papel de todos os setores/departamentos.

b) Reconheço o papel da maioria dos setores/departamentos.

c) Reconheço o papel de pequena parte dos setores/departamentos.

d) Não reconheço o papel de nenhum dos setores/departamentos.

7- Quais os principais canais de comunicação você UTILIZA para transmitir ou absorver informações referentes às atividades que desempenha na Fapemig? - Selecione até 3 opções.

a) Murais

b) E-mail corporativo

c) Comunicação direta

d) Telefone

e) Sistema eletrônico de informações – SEI

f) Reuniões

g) Boletins

h) Outros

8- Por quais canais de comunicação você PREFERE receber informações no interior da FAPEMIG? Selecione até 3 opções.

a) Murais

b) E-mail corporativo

c) Comunicação direta

- d) Telefone
- e) Sistema eletrônico de informações – SEI
- f) Reuniões
- g) Boletins
- h) Outros

9- Na sua opinião, no que se refere às atividades desempenhadas no trabalho, qual o tipo de comunicação predominante na Fapemig?

- a) Formal
- b) Informal

10- Pesquisa de opinião

Assinale o quadro de acordo com a sua avaliação sobre as frases abaixo.

| | Concordo plenamente | Concordo em partes | Discordo parcialmente | Discordo totalmente |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| No dia a dia, consigo com facilidade ter acesso às informações que me possibilitam exercer com êxito minhas atividades cotidianas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Quando são necessários avisos, notificações de alterações ou de inconformidades, recebo as devidas informações completas e em tempo hábil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Consigo me comunicar facilmente com as minhas chefias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As novas tecnologias tomam a comunicação mais ágil e eficaz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A comunicação impacta o desempenho no trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As chefias são abertas para ouvir feedbacks dos colaboradores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A comunicação interna no meu departamento/setor é eficaz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A comunicação entre os setores/departamentos é eficaz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Esta pergunta exige uma resposta por linha*

11- Quais dessas falhas - barreiras, você identifica nos processos de comunicação interna na Fapemig? Selecione até 3 opções.

- a) Excesso de burocracia – formalidade
- b) Excesso de informações
- c) Conversa paralela – barulhos
- d) Omissão de informações
- e) Nenhuma das alternativas acima
- f) Outros

APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES

1. Você considera que o processo de comunicação gera impactos diretos no desempenho no trabalho? Por quê?
2. O seu setor possui alguma estratégia de comunicação definida, se diferenciando da utilizada por outros gestores da Fapemig?
3. Quais as ferramentas de comunicação mais utilizadas no seu setor? Quais você mais utiliza para se comunicar com os colaboradores do seu departamento? Quais você prefere utilizar?
4. Você entende que a comunicação interna na Fapemig é predominantemente formal ou informal?
5. Você considera que as novas tecnologias tem facilitado a comunicação no seu departamento? Quais delas são utilizadas no seu setor. Você acredita que deve se investir mais no uso dessas ferramentas? Como?
6. Existe abertura para ouvir feedbacks entre você e os colaboradores da casa?
7. Atualmente, alguma medida tem sido realizada a fim de se otimizar a comunicação interna na Fapemig?
8. Como você avalia a comunicação interna na Fapemig como um todo? Fale separadamente sobre sua percepção sobre a eficácia da comunicação intersetorial, no interior de cada setor e sobre a postura dos órgãos responsáveis pela comunicação interna na Fapemig? Quais as possibilidade você para se alcançar melhores resultados? Quais você considera os principais desafios?
9. Quais os principais problemas e barreiras você enxerga no que tange à comunicação interna na Fapemig?