

I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

12 a 14 de setembro de 2017- Naviraí-MS



COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: estudo de caso na Gerência de Educação e Cultura de Naviraí

Roni Silva dos Santos
IFMS - Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Naviraí
ronisano@gmail.com

Alessandra Farias
IFMS - Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Naviraí
alessandra.farias39@hotmail.com

Danilo Adriano Mikucki
IFMS - Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Naviraí
danilo.mikucki@ifms.edu.br

Giselle Giovanna do Couto
IFMS - Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Naviraí
giselle.couto@ifms.edu.br

Eixo Temático: Gestão de organizações públicas, privadas e do terceiro setor

RESUMO

A comunicação tem sido um dos principais responsáveis pelo andamento, sucesso, efetivação dos serviços públicos e que consome a maior parte do tempo dos administradores. A comunicação interna (CI) é um tipo de comunicação utilizada como ferramenta indispensável nas organizações públicas municipais, sendo responsáveis por gerar informações necessárias na tomada de decisões, de forma ágil e eficiente. A demora do envio e o retorno das informações geradas por meio das ferramentas atualmente usadas para a CI têm sido um grande entrave para os administradores e aos colaborados dessas organizações públicas municipais. Este trabalho tem como objetivo realizar um estudo de viabilidade para implantação de um sistema de informação para comunicação interna que agilize o processo de comunicação e facilite a transparência do trabalho público. Para tanto foi realizada uma entrevista com 30 funcionários da Gerência de Educação e Cultura (GEMED) de Naviraí. Após a compilação de dados foi possível perceber que o sistema de CI que é usado atualmente precisa de algumas mudanças, o que permite concluir que a criação de um sistema de CI próprio agilizaria o processo de comunicação e o deixaria mais transparente.

Palavras-chave: Organizações Públicas; Comunicação Interna; Processos de Comunicação.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna (CI) nas organizações públicas municipais visa à comunicação entre todos os colaboradores, para facilitar o entendimento num todo dos assuntos abordados dentro das organizações. Portanto, a informação que precisa ser dada tem um ponto de partida e necessita chegar, de forma rápida e eficiente, a todos. Pois existe uma tramitação das informações para que ela chegue ao receptor final e esse processo não pode ser demorado.

Usar de memorandos, ofícios, circulares ou outro meio de comunicação impressa se tornou obsoleto, haja vista a demora que esse tipo de ferramenta de CI leva para chegar com a informação no receptor final. Portanto a tecnologia emergente surge para superar e modernizar os meios de comunicação devido a habilidade, eficiência e rapidez na troca de informações.

Nessa linha, o objetivo desse trabalho é analisar a viabilidade de implantação de um sistema para realizar a gestão da comunicação interna na Gerência de Educação e Cultura de Naviraí (GEMED). Para compreender e analisar o caso de estudo, recorreu-se às referências bibliográficas e a obtenção de informações dos usuários dos meios de comunicação. O que motivou a escolha desse tema foi à possibilidade de minimizar os problemas existentes com comunicação adotados atualmente na organização pública. Compreender que a comunicação tem sido um dos principais responsáveis pelo andamento, sucesso, efetivação dos serviços públicos e que consome a maior parte do tempo dos gestores e dos colaboradores das organizações públicas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A administração pública que se conhece passou por grandes reformas, em 1930 iniciou a primeira reforma do serviço público, tornando o Estado mais efetivo e atuante. Em 1995 teve início outra reforma da gestão pública nacional focada em resultados, aplicando conceitos de planejamento estratégico e controle da qualidade do serviço público. O governo começou a utilizar das inovações proporcionando grandes avanços na prestação dos serviços públicos. (BÄCHTOLD, 2010)

Nas organizações as informações circulam por canais de comunicação. Conforme Favoreto et al. (2006), as organizações são constituídas por pessoas que, inevitavelmente, utilizam da comunicação organizacional, para que progresso das atividades e execução dos

serviços possam ser executados com sucesso. Essa comunicação pode ser entendida como um processo auxiliar, dando suporte para a execução das atividades no âmbito dessas organizações.

Segundo Robbins (2002), o processo de comunicação é característico de uma fonte que codifica e envia da mensagem, por meio de um determinado canal de comunicação, até um receptor que irá decodificar e retornar um *feedback* para a fonte, na maioria das vezes. Esse processo de comunicação possui funções essenciais dentro da organização, influenciando diretamente no comportamento dos colaboradores e na tomada de decisões.

Curvello (2012) diz que a comunicação também possibilita que decisões sejam tomadas através de informações que são colhidas na empresa através dos mais diversos canais. Podemos classificar a comunicação de acordo com seus diversos tipos: comunicação verbal (linguagem escrita ou falada) e comunicação não-verbal (gestos e expressões corporais).

De acordo com Hedler *et al* (2015) entre as principais barreiras da comunicação se destacam: (i) a dissonância informacional e cognitiva, na qual as informações são retidas por determinadas pessoas por interesse próprio ou acreditarem que essas informações disseminam sozinhas; (ii) a inacessibilidade da informação, sendo por falta de conseguir acessar a informação ou por não dominar as ferramentas de TI utilizadas; (iii) proliferação de sistemas não integrado maior para conseguir a informação.

De acordo com Melo (2006), a comunicação interna é muito importante para uma excelente gestão organizacional, seja pública ou privada, e essa ferramenta deve agir estrategicamente como meio de troca de informações, compartilhamento de interesses, promoção de um bom relacionamento dentro da organização. Na visão de Curvello (2012) a utilização de recursos da Tecnologia da Informação (TI) no processo de comunicação interna vem se destacando, agilizando esses processos, tornando-os mais práticos, estimulando práticas inovadoras e rápidas, melhorando a integração entre os departamentos.

Atualmente, os recursos de TI, mais utilizados e difundidos, nos processos de comunicação, são os emails e a vídeo conferência. No primeiro caso, o fluxo de trabalho se destaca por incluir digitalizações e a utilização em dispositivos sem fio. Já no segundo caso é possível até a realização de reuniões. (VIANA *et al*, 2007)

Esses dois mecanismos de comunicação não permitem que os colaboradores tenham acesso as informações, deixando a comunicação centralizada, portanto a busca por uma ferramenta específica para a CI de órgãos públicos é fundamental.

3 METODOLOGIA

A Gerência de Educação e Cultura de Naviraí tem um público interno de 30 colaboradores de diferentes setores, gerência, escolas, Centro Integrado de Educação Infantil (CIEI), Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), creche, fundação e bibliotecas, que estão diretamente envolvidos no processo de comunicação interna. A metodologia de pesquisa foi empregada de forma a atender a necessidade principal de obter ao máximo as informações sobre a situação da Comunicação Interna na GEMED. Para isso foi realizada uma entrevista com os funcionários e colaboradores o que totalizou 30 respostas. A entrevista iniciou no dia dois de Dezembro com autorização do Gerente de Educação e Cultura de Naviraí.

O questionário feito continha 19 questões, que versavam sobre: (i) o perfil do colaborador que trabalha na GEMED, (ii) o setor que atua e quanto tempo está trabalhando; (iii) os meios usados para comunicação entre os setores e, (iv) a eficácia desses meios de comunicação que são usados atualmente.

Esses dados obtidos foram convertidos em números e apresentados em tabelas elaboradas em um programa específico de tratamento de dados sendo ele o LibreOffice Calc, no qual foi obtido as respostas em porcentagem e possíveis interpretações.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com a lei complementar (167/2015) a Gerência de Educação e Cultura (GEMED) é um órgão de administração pública específica pertencente à Prefeitura Municipal de Naviraí, que se subdivide em 1 gerência, 5 núcleos, 6 equipes, 1 fundação e 1 conselho. Para estudar a CI na GEMED, foi realizado a entrevista com secretários, assistentes administrativos, coordenadores, diretores e gerentes. Profissionais de várias áreas dentro da GEMED para entender como se dá a CI em todas as áreas de abrangência da Gerência. As entrevistas foram realizadas a partir da aplicação de um formulário online, enviados por e-mail aos principais colaboradores envolvidos nesse processo de comunicação interna, garantindo o sigilo e a descrição de nossas investigações.

As primeiras perguntas foram feitas para identificar o perfil do colaborador que trabalha na GEMED. Os resultados mostraram que a maioria dos funcionários é do sexo feminino (80%); sendo que 50% estão na faixa etária entre 36 a 49 anos e 90 % apresentam curso de graduação concluído. Todos os dados estão compilados na Tabela 1.

Tabela 1: Compilação dos resultados obtidos a partir das respostas do questionário aplicado.

Questões	Respostas obtidas (%)
Sua idade	0% menos de 25 anos 40% entre 26 a 35 anos 50% 36 a 45 anos 10% mais de 50 anos
Sexo	80% Feminino 20% Masculino
Nível de escolaridade:	0% Ensino Fundamental 10% Ensino Médio 90% Ensino Superior

Fonte: Elaborada pelos autores

As questões 4 e 5 do formulário tinham a finalidade de identificar o setor que o colaborador trabalha e o tempo que está desenvolvendo suas atividades na GEMED. Os resultados estão mostrados na Tabela 2.

Tabela 2: Resultados das questões 4 e 5 respondidas pelos colaboradores da GEMED.

Questões	Respostas obtidas em porcentagem
Departamento/Setor público em que trabalha?	40% Gerência 37% Escola 10% CIEI 6,5% CMEI 6,5% Creche
Quanto tempo trabalha nesse departamento?	13% menos de 1 ano 17% entre 1 a 5 anos 20% entre 6 a 10 anos 40% entre 11 a 22 anos 10% mais de 22 anos

Fonte: Elaborada pelos autores

Analizando os dados presentes na Tabela 2 nota-se que a CI é importante devido aos diversos locais físicos que a GEMED atua. E o tempo de trabalho dos colaboradores é importante para ter conhecimento de como a CI está sendo usada.

As questões 6, 7, 8, 9, 10 e 11 têm por finalidade avaliar os meios de comunicação usados atualmente na GEMED, sendo possível que o colaborador dê sua opinião de maneira fácil. As respostas para essas perguntas estão colocadas na Tabela 3.

Tabela 3: Resultados das questões sobre o sistema de comunicação interna atualmente usado na GEMED.

Questões	Respostas obtidas em porcentagem
Você considera-se que os meios de comunicação interna atualmente são?	37% Satisfatório 50% Defasado 13% Ultrapassado
Você considera que para o andamento e a qualidade dos seus serviços a comunicação interna é?	90% Muito importante 3,3 % Importante 3,3 % Pouco Importante 3,3 % Nada Importante
A Gerência Municipal de Educação (GEMED) disponibiliza a acesso a todas as informações em tempo real?	24% Sempre 64% Raras vezes 12% Nunca
Assinale uma opção, qual dos instrumentos/ferramentas de Comunicação Interna que você mais utiliza no seu departamento/setor:	26% Telefone 19% E-mail 6% Circular 22% Ofício 11% Reuniões 4% Conversas formais 12% Conversas informais
A avaliação da eficácia do uso das ferramentas de comunicação interna é?	10% Muito Bom 60% Bom 27% Razoável 3% Ruim
Assinale uma opção, as Informações na GEMED são divulgadas em tempo certo e/ou hábil?	3,5 % Sempre 50% Com frequência 9% Por vezes 13% Raramente 3,5% Nunca

Fonte: Elaborada pelos autores

Analisando os dados mostrados na Tabela 3, nota-se que a CI no ambiente interno é fundamental para que o trabalho desenvolvido seja eficiente, pois 90% dos entrevistados fala que é muito importante a comunicação para o bom desenvolvimento do trabalho. Apesar da CI ser fundamental é necessário mudar o jeito que a comunicação ocorre, pois para 63% dos entrevistados os métodos usados estão defasados e ultrapassados. Outro problema que o questionário conseguiu detectar está relacionado com o repasse das informações em tempo real.

O repasse da informação seria mais bem administrado se houvesse um canal único de comunicação, ao invés dos sete que os colaboradores elencaram, a saber: telefone, e-mail, circular, ofício, reuniões, conversas formais e informais. Outro ponto importante de se ter um único canal de comunicação seria a maior transparência que haveria na comunicação. A melhora da CI é precisa, pois ainda existem colaboradores que acham ruim a eficiência da comunicação e a velocidade de repasse da informação em tempo correto. É importante

lembra essas ferramentas não atingem todos os colaboradores da organização, é necessário que sejam bem escolhidos para que se evitem desconfianças das informações recebidas, atrasos das informações e falta de clareza dessas informações entre outros ruídos da comunicação.

Para saber a eficácia da entrega dos comunicados aos colaboradores, os gestores atualmente, usando de meios formais e informais, o que prejudica muito saber se as informações foram entregues no prazo.

Os colaboradores acreditam que os meios de comunicação interna atuais mostram dificuldades em informar os colaboradores sobre todos os processos existentes nos diversos setores da GEMED, pois 54% responderam que são pouco ou nada informados, contra 46% que se sentem bem informados. Os resultados indicam que os meios de comunicações internas utilizados pelos gestores e diretores não estão sendo muito eficazes para informar e saber se todos os colaboradores receberam as informações, como também indica que vem tomando muito tempo nesses processos de comunicação interna. As principais dificuldades com a comunicação interna no trabalho são: a falta de clareza da informação e os Instrumentos de comunicação são inadequados, com 33% cada; as informações chegam atrasadas com 27%, e os outros 7% declaram que predomina a falta de transparência na comunicação dos gestores e diretos.

Os colaboradores consideram ser importante investir em comunicação interna na GEMED e acreditam que o que tem sido usado é bom, porém precisam de melhoria, pois a utilização de novas tecnologias para realizar uma comunicação interna deixaria a mesma mais transparente, clara, objetiva, sendo que seria bom para o desenvolvimento e sucesso do serviço público. Claro que todos responderam que é preciso de um sistema que seja simples para usar e que as informações sejam repassadas em tempo real aos colaboradores.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho possibilitou apresentar a importância da comunicação interna para execução dos serviços da administração pública municipal, no entanto a utilização de diversas ferramentas de comunicação estão causando problemas no processo, e a falta de novas tecnologias para agilizar esses processos e formas de transferir transparência e carência ao processo apontam com mais firmeza a necessidade de adoção de novas tecnologias, é necessário que os gestores e diretores coloque uma atenção especial como investimentos nessas novas tecnologias.

Na Gerência de Educação e Cultura constatou-se que em sua comunicação interna existe falta de clareza da informação e de ferramentas de comunicação, tal como um programa interno, que atendam as novas necessidades, as informações ainda são demoradas e não mostra transparência dessas informações. A divulgação das informações não feitas em tempo real, os mecanismos adotados para verificar se as informações chegaram aos colaboradores são ineficientes demandando um tempo precioso dos gestores e diretores como também dos colaboradores, sendo que a maioria do andamento dos serviços públicos necessita de outras informações para que se de continuidade e conclusão dos mesmos.

Os principais conceitos relacionados com comunicação interna na administração pública municipal, o questionário que ajudou a construir o perfil da organização, e o perfil dos colaboradores que utiliza dessas ferramentas, fortalecendo a opinião de que a comunicação interna é a ferramenta essencial para o desenvolvimento e efetividade da conclusão dos serviços públicos. Uma vez que o envio e o recebimento de informações passam a se tornar processos disponíveis em tempo real para todos os colaboradores, possibilitando a inclusão ou a verificação de informações a qualquer momento, sendo que as informações geradas e disponibilizadas são públicas e devem estar disponibilizadas entre os colaboradores sem distinção.

Identificou-se que as informações levantadas possibilitem e reafirmam a necessidade de um sistema para gerenciar e englobar todos os processos de comunicação interna e servirá como material para futuros estudos de viabilidade de implantação desse tipo de sistema.

REFERÊNCIAS

BÄCHTOLD, C.. **Noções de Administração Pública.** 3. ed. Cuiabá: Edo UFMT, 2008.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e a Cultura Organizacional.** 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

HEDLER, H. C., SILVA, R. B., ALONSO, L. B. N., CAMPOS, R., CARMO, E. Barreiras à Comunicação Organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista de Estudos da Comunicação**, Curitiba, 16(40), 165, 2015

NAVIRAÍ, Lei Complementar nº 167, de 11 de fev. de 2015, **Altera a Lei Complementar nº 132 de 11 de janeiro de 2013, que dispõe sobre a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Naviraí**, Naviraí, MS, 2015

MELO, B. M. M.. **Comunicação Interna: Uma Ferramenta Estratégica para o Sucesso Empresarial.** 2006, Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil.

VIANA, F. L. E.; DA SILVA, É. S.; DE OLIVEIRA, J. A. O Papel da Intranet na Comunicação Organizacional Interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento, In.

SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. **Anais do IV SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende-RJ, SEGeT, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FAVORETO, R. L., ISHIKAWA, E. C. M., FAVORETO, G. L., AQUINO, G. P. L.,
FAVORETO, J. L. (2006). Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional. In. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, V.30, 2006.

ANEXO - Questionário sobre a viabilidade da implantação de um sistema de gestão da comunicação interna na GEMED

1. Sua idade:

- menos de 25 anos entre 26 a 35 anos entre 36 a 45 anos mais de 50 anos

2. Sexo:

- Masculino Feminino

3. Nível de escolaridade:

- Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior

4. Departamento/Setor público em que trabalha:

- Gerência Escola Ciei Cmei Creche

5. Quanto tempo trabalha nesse departamento:

- menos de 1 ano entre 1 a 5 anos entre 6 a 10 anos
 entre 11 a 22 anos mais de 22 anos

6. Você considera que os meios de comunicação interna atualmente são?

- Satisfatório Defasado Ultrapassado

7. Você considera que para o andamento e a qualidade dos seus serviços a comunicação interna é?

- Muito importante Importante Pouco Importante Nada Importante

8. A Gerência Municipal de Educação (GEMED) disponibiliza a acesso a todas as informações em tempo real?

- Sempre Raras vezes Nunca

9. Assinale uma opção, qual dos instrumentos/ferramentas de Comunicação Interna que você mais utiliza no seu departamento/setor:

- Telefone E-mail Circular Ofício

- Reuniões Conversas formais Conversas informais

10. A avaliação da eficácia do uso das ferramentas de comunicação interna é?

- Muito Bom Bom Razoável Ruim

11. Assinale uma opção, as Informações na GEMED são divulgadas em tempo certo e/ou hábil?

- Sempre Com frequência Por vezes Raramente Nunca

12. Qual é o meio que o gestor/diretor utiliza para saber se a informação chegou a todos os colaboradores envolvidos?

- Formal Informal Formal-Informal

13. Você considera que os meios de comunicação interna atuais possibilitam te manter informado sobre todos os processos existentes nos diversos setores da GEMED?

- Muito informado Informado Pouco Informado Nada Informado

14. Você considera que os instrumento/ferramenta de comunicação utilizadas na GEMED é:

- Muito bom Bom Razoável Ruim

15. Assinale uma opção, que fator mais dificulta a comunicação no trabalho?

- Falta de clareza na informação
- Instrumentos de comunicação inadequados
- As informações chegam atrasadas
- Desconfiança da informação recebida
- Falta de transparência na comunicação pelos gestores/diretores

16. Você considera que o gestor/diretor reconhece que a Comunicação interna é a chave para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade?

- Sim Não Talvez

17. Você considera que o investimento em comunicação interna é?

- Muito bom Bom Razoável Fraco

18. Assinale uma opção: você considera que a implantação de um sistema eletrônico de comunicação interna web e/local, seria a chave do desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade dos serviços públicos?

- Sim Não Talvez

19. Assinale uma opção: você considera que o sistema deve ser de fácil uso e as informações geradas nos processos de comunicação interna devem ser disponibilizados em tempo real alcançando a todos os gestores e colaboradores da GEMED?

- Sim Não Talvez