

A Comunicação Interna na Perspectiva dos Servidores Públicos: um Estudo de Caso de uma Universidade

*Internal Communication from the Public Servants Perspective: a Case Study
from a University*

*La Comunicación Interna en la Perspectiva de los Funcionarios Públicos: un
Estudio de Caso de una Universidad*

*Adriano Charles Silva Cruz¹
Jeferson Bruno Silva Aguiar²*

Resumo

Analisa os processos de comunicação interna da Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Escolhida por ser a instituição de ensino superior mais antiga e com o maior número de estudantes, professores e pesquisadores do estado. Utilizou-se como métodos de pesquisa a revisão bibliográfico-documental e a aplicação de questionário com os servidores. O estudo se apresenta como um diagnóstico dos processos comunicacionais no ambiente de trabalho e contribui nos estudos da comunicação interna pública, ainda escassos. A pesquisa identificou como os trabalhadores enxergam a comunicação, os fluxos, as lacunas e as consequências na organização.

Palavras-chave: Comunicação interna. Comunicação organizacional. Comunicação pública.

Abstract

Analyzes the internal communication processes Personnel Administration Department of the Federal University of Rio Grande do Norte. Selected for being the oldest higher education institution with the largest number of students, teachers and researchers in the state. The research methods that were used: bibliographic-documentary review and the application of questionnaire with the servers. The study is presented as a diagnosis of the communicational processes in the work and contributes to the study of public internal communication, still scarce. The research identified how workers see communication, flows, gaps and consequences in the organization.

Keywords: Internal communication. Organizational communication. Public communication.

Resumen

Analiza los procesos de comunicación interna de la Dirección de Administración de Personal de la Universidad Federal de Rio Grande do Norte. Elegida por ser la institución de educación superior más antigua con el mayor número de estudiantes, maestros e investigadores del estado. Se utilizó como métodos de investigación la revisión bibliográfico-documental y la aplicación de cuestionario con los

¹ Professor Associado do Departamento de Comunicação Social, do Programa de Pós-Graduação em Estudos da Mídia e do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Coordena o Cicult, Grupo de Pesquisa em Cultura Visual. E-mail: adrianocruzufnr@gmail.com. Orcid: 0000-0003-2085-302X.

² Jornalista e mestre em Gestão de Processos Institucionais, (PPgPI/UFRN). e-mail: jbsilva.aguiar@gmail.com.

servidores. El estudio se presenta como un diagnóstico de los procesos comunicacionales en el ambiente de trabajo y contribuye en los estudios de la comunicación interna pública, aún escasos. La investigación identificó cómo los trabajadores ven la comunicación, los flujos, las lagunas y las consecuencias en la organización.

Palabras clave: Comunicación interna. Comunicación Organizacional. Comunicación pública.

1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, discutimos os processos de comunicação interna da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), situada na capital do estado, Natal-RN, e em outras cidades do interior. Ela se caracteriza por ser uma instituição pública federal, de ensino, pesquisa e extensão.

A universidade abrange hoje um universo compatível com uma cidade de porte médio, envolve cerca de 60 mil pessoas, onde se inclui alunos (graduação, pós-graduação e ensino técnico e básico), docentes (efetivos, substitutos e visitantes) e técnico-administrativos, além de terceirizados. Suas atividades se estendem pelo Campus Central, no município de Natal, e por mais quatro *campi* no interior do Rio Grande do Norte.

Considerada uma instituição de ensino superior referência no Nordeste, nos últimos anos, a UFRN, segundo consta no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2010/2019), “coordena o maior grupo de projetos de pesquisa e de cursos de pós-graduação no estado do RN, sendo responsável por 45% das matrículas no Ensino Superior e por 92% das matrículas nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*” (UFRN, 2014).

Em razão dessa abrangência, decidimos eleger um segmento desse universo: os servidores³ lotados na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP), vinculada à Pró-reitora de Gestão de Pessoas (Progesp). Essa diretoria é composta por uma secretaria administrativa e por quatro coordenadorias (pagamento de servidores ativos, pagamento de aposentados e pensionistas, análise de processos e provimento e controle de cargos). E, também, por quatro setores (arquivo, cadastro, análise de processos e pagamento). A DAP se dedica ao atendimento aos trabalhadores ativos, aposentados e pensionistas. Dessa forma, acerca-se a ela muitos trabalhadores internos em busca de informações e resoluções das principais demandas da carreira funcional.

³ É o título dado à pessoa concursada na administração pública federal e estadual. Por vezes, usamos o sinônimo “trabalhador” para enfatizar sua pertença ao universo laboral. Embora, no serviço público, também exista as figuras do trabalhador público submetido à CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e o terceirizado.

Entendemos a comunicação interna como um instrumento estratégico e formal na organização que permite maior eficácia no processo de entendimento das mensagens dirigidas a todos os integrantes. Também possibilita maior interação e “comprometimento”, conforme advogam Filipa Neto e Cruz (2017).

A maioria dos trabalhadores da UFRN é composta por servidores públicos federais. Após aprovação em concurso público, eles são submetidos a um regime específico de trabalho que inclui, entre outras garantias legais, a estabilidade profissional após aprovação em estágio probatório. Segundo Palotti e Freire (2015), a partir do primeiro governo Lula (2003-2006), o serviço público tornou-se atrativo graças ao “repopoamento” da administração pública com a ampliação do número de carreiras e melhoria remuneratória.

Esta pesquisa parte das seguintes problemáticas: a comunicação no ambiente interno da Diretoria de Administração de Pessoal da UFRN influencia os processos de trabalho? Como os trabalhadores avaliam os processos de comunicação interna? Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os processos de comunicação interna da Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) a partir da percepção dos servidores. Como objetivos específicos, pretendemos realizar um diagnóstico da comunicação interna; identificar como a comunicação impacta os serviços oferecidos e, a partir da perspectiva dos trabalhadores, refletir como os processos de comunicação interferem no trabalho.

Para se chegar aos resultados, foi feita uma revisão bibliográfica e aplicação de questionários com os trabalhadores. Os profissionais participantes, antes de responderem as questões, foram informados acerca dos objetivos do estudo, sendo garantidos o sigilo e o direito à imagem. A coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro a dezembro de 2017. E foi entregue um arquivo impresso, com as questões, em cada setor e posteriormente recolhidos em envelopes pelos pesquisadores. O questionário contém questões estruturadas e uma final aberta livre, com sugestões, comentários ou críticas.

Sob a perspectiva teórica dos estudos da comunicação organizacional, a pesquisa é a primeira a se debruçar nos processos de comunicação interna da DAP/Progesp. Dessa forma, pode oferecer elementos para entender as dinâmicas comunicacionais no interior da Universidade e os impactos no trabalho e, também, fortalecer os estudos na área de comunicação interna nas organizações públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura acadêmica enfatiza a perspectiva da comunicação como uma estratégia

fulcral no desenvolvimento das organizações. E, como veremos, os processos de comunicação internos, quando desempenhados de maneira sistemática e integrada, são importantes na motivação dos colaboradores.

2.1 OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação aparece como um instrumento estratégico nas organizações e que impacta os processos de trabalho e a execução das atividades. A comunicação nas organizações pode ser dividida em três vetores: a interna, promove a dinamização do fluxo das informações internas; a mercadológica, voltada às ações de marketing, mais presente nas organizações privadas; e a institucional que propõe a construção da imagem e do conceito da instituição. Embora divididas de forma esquemática, os processos comunicativos se interrelacionam e se interconectam no cotidiano. Neste artigo, focamos nos aspectos internos da comunicação.

Para Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna é “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. É com a implantação de ações efetivas de comunicação que a organização pode dinamizar o fluxo de mensagens, seus conteúdos e as suas maneiras de compartilhamento.

Nesse sentido, a comunicação interna vai além da comunicação estabelecida no dia a dia, mas exige um processo de planejamento estratégico. É com a implantação de ações efetivas de comunicação interna que a organização dinamiza o fluxo de mensagens, aproximando a ação diária do trabalhador com as perspectivas da instituição. Ainda segundo Kunsch (2003), a comunicação interna deve fomentar o envolvimento dos trabalhadores com a organização e instigá-los a construir um cenário onde seja possível um ambiente e uma interação agradáveis.

A partir dessa perspectiva teórica, acreditamos que os servidores com informações atualizadas e capazes de dialogar entre si poderão aprimorar os seus processos e serviços institucionais. Corroboramos com esse pressuposto a pesquisa empírica de Stacks e Michaelson (2010), que aponta uma relação positiva entre a comunicação interna e a eficácia das organizações.

Kunsch (2003) ressalta a importância do público interno (trabalhadores, gestores, colaboradores) devido ao seu caráter estratégico e multiplicador e defende que tal público deve ser tratado de forma humanizada e não de maneira genérica e superficial.

Os colaboradores podem ser considerados os melhores “porta-vozes” por terem credibilidade junto ao público externo, uma vez que são parte do tecido institucional. Nesse

sentido, a transparência na partilha de informações e conhecimento deve ser a tônica da instituição.

De acordo com Bambacas e Patrickson (2008), a transparência nas relações no trabalho, a participação colaborativa, a qualidade do *feedback*, a frequência e a clareza das mensagens são as habilidades que produzem maior comprometimento dos trabalhadores de uma organização⁴. Esse último aspecto toca diretamente nos processos de comunicação internos.

Por meio dos processos comunicacionais é possível transmitir, aos colaboradores e à comunidade, os valores, a missão, os objetivos, os interesses e a visão organizacionais, pois, conforme Mishra, Boynton e Mishra (2014), a comunicação interna deve ser aproveitada para a construção de um ambiente mais transparente. Além de partilhar conhecimentos comuns e facilitar a unidade entre aqueles que constituem a instituição, a comunicação interna promoveria a dinamização do fluxo das informações, segundo Kunsch (2003).

Tessi (2016) defende que, para alcançar uma gestão efetiva da comunicação interna, a organização deve se guiar por algumas premissas que se inter-relacionam de maneira circular: a primeira delas é um sistema de escuta que assegure o monitoramento das comunicações. Em segundo lugar, devem-se capitalizar as queixas e as insatisfações observadas por meio da escuta atenta dos colaboradores. As inquietações detectadas devem gerar respostas efetivas dos gestores, que devem propor soluções as mais recorrentes. Outro passo é o planejamento dos emissores, ou seja, adequar os meios, os instrumentos e os porta-vozes adequados para comunicar ao público interno em cada situação específica. Ressalta ainda a importância de se oferecer a palavra ao grupo, ou seja, criar um espaço de diálogo motive os trabalhadores. Esse efeito se deve pelos fatores emocionais e afetivos presentes na conversa face a face⁵. Por fim, Tessi (2016) reitera a necessidade de se aplicar o sistema de escuta para comparar os resultados, medir os avanços e corrigir os possíveis desvios.

Filipa Neto e Cruz (2017, p. 49), ao analisar empiricamente uma instituição pública, concluem que a comunicação interna pode ser usada para o “envolvimento, interação e criação de valores” nas organizações. Assim, evitam-se equívocos por ausência de comunicação e o diálogo e a partilha são postos em relevo. Por conseguinte, os trabalhadores podem participar, sugerir e opinar por meio de canais formais oferecidos pela instituição.

⁴ O conceito de comprometimento se conecta à ideia de uma força que estabiliza e direciona o comportamento dos indivíduos. Segundo Wiener (1982, p. 28), trata-se “[...] da soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais”.

⁵ Nesse mesmo sentido, Marchiori (2008, p. 217) corrobora acerca da importância do diálogo presencial no trabalho. “A comunicação face a face é ágil, permite interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais. Os veículos de comunicação podem completar e apoiar o processo.”

Para cumprir essa missão, há canais específicos que podem ser usados a partir da necessidade e das estruturas da organização. Os canais comumente utilizados são os murais ou jornais de parede, caixa de sugestões, redes sociais, jornal, revista, rádios e TVs corporativas, intranet, e-mail, videoconferência, eventos, reuniões de ideias e até áreas de lazer na busca de maior interação pessoal.

Segundo Brandolin, Frigoli e Hopkins (2009), a comunicação interna permite gerar compromisso dos trabalhadores para alcançar os objetivos da organização e impulsionar o trabalho em equipe. Harmonizar as ações ao favorecer diálogo e comunicação entre as diferentes áreas e níveis de comando. Propicia uma mudança de atitudes a partir do trinômio saber/poder/querer, levando os sujeitos participantes a atitudes positivas quer sejam individuais ou coletivas.

Acreditamos que por meio da comunicação se pode aprimorar o processo integrativo e o comprometimento do trabalhador. Ademais, facilita-se a aproximação entre as pessoas que trabalham nos diferentes níveis da organização. Assim, trabalhadores motivados e comprometidos exercerão suas funções com mais qualidade, impactando na satisfação dos usuários. Em uma pesquisa empírica, Pereira, Fontenele e Sousa (2011) concluíram que, quando inexistente uma política estratégica de comunicação interna nas organizações, há uma repercussão negativa no comportamento dos trabalhadores. Mais da metade dos entrevistados não desejavam continuar membros das organizações onde isso ocorria.

Do exposto, é possível perceber que comunicação interna é uma estratégia vital para o desenvolvimento dos trabalhadores e no comprometimento organizacional. Em síntese, a revisão de literatura faz-nos crer que a informação é um dos elementos fundamentais do processo comunicativo nas organizações, embora não se restrinjam. Comunicar pode envolver e motivar os sujeitos participantes, conforme Welch (2011), num processo intersubjetivo e dialógico.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é exploratória, descritiva e transversal, conforme caracterização de Gil (2017). Coletamos os dados primeiro para fins da especificação das características básicas dos servidores, ou seja, averiguamos as características de um grupo específico e identificamos o processo de comunicação interna na perspectiva dos servidores. Nosso instrumento de coleta de dados foi o questionário: caracterizamos o perfil social e coletamos posicionamentos acerca do processo comunicativo-informacional. Nossa pesquisa é transversal, pois estuda um fenômeno em determinado momento e descreve os indivíduos de uma população com relação

a suas características pessoais. Também possibilita saber as necessidades dos agentes internos e a percepção da qualidade da comunicação interna e a influência disso no ambiente laboral.

O delineamento da pesquisa foi marcado por procedimentos adotados para a coleta. Utilizamos as pesquisas bibliográfica⁶ e documental, e, também, o levantamento de dados. Neste trabalho, além da revisão de literatura, foram examinadas as fichas de controle de atendimento e as tabelas estatísticas de serviços realizados, para mapear os servidores; o portal eletrônico da diretoria⁷ e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRN.

A pesquisa de levantamento foi a escolhida por ser uma metodologia que permite coletar uma quantidade significativa de informações e dados de uma população com tamanho considerável, propiciando descrevê-la e quantificá-la com detalhes. De acordo com Gray e Laidlaw (2004, p. 180), “as pesquisas de levantamento descritivas visam avaliar as características de uma determinada população, em um determinado momento ou comparativamente, ao longo do tempo”. Desse modo, se constitui em uma ferramenta relevante quando o objetivo é coletar opiniões, atitudes, identificar queixas, comportamento e valores de um determinado grupo.

Por meio da pesquisa de levantamento, chegamos à descrição, explicação e exploração do fenômeno proposto. Dessa maneira, com base nos objetivos da pesquisa, diagnosticamos o fluxo comunicativo-informacional sob a ótica dos envolvidos na pesquisa. A pesquisa, realizada entre os meses de outubro a dezembro de 2017, envolveu os servidores da Diretoria e também os do Setor de Atendimento da Progesp, que, apesar de não pertencer à DAP, está diretamente ligado em relação ao atendimento prestado pela diretoria. Portanto, a população da pesquisa correspondeu a um total de 39 trabalhadores da Diretoria de Administração de Pessoal e 05 do Setor de Atendimento da Progesp, número levantado até outubro de 2017. Trata-se de um censo, pois aplicamos o questionário a toda população-alvo, no entanto, dos 44 servidores foi possível recolher 40 questionários respondidos, os outros 04 estavam de férias, afastados ou em licença médica. O censo justificou-se nesse caso por termos uma população reduzida e por evitar erros amostrais e não amostrais.

⁶ Gil (2017) entende que a pesquisa bibliográfica é construída a partir de fontes já existentes, a saber, a partir de materiais bibliográficos como artigos de periódicos científicos e livros publicados, sejam eles de leitura corrente ou de referência. Para Marconi e Lakatos (2002), são considerados fontes para a pesquisa documental os documentos oficiais, jurídicos e particulares, fontes estatísticas, publicações parlamentares e administrativas.

⁷ Disponível em: www.portaldap.ufrn.br. Acesso em: 20 jun. 2017.

Tabela 1 – Dados da pesquisa

POPULAÇÃO	
SETORES	SERVIDORES
DIRETORIA	01
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	03
SETOR DE PAGAMENTO	06
SETOR DE APOSENTADOS	07
COORDENADORIA DE ANÁLISE DE PROCESSOS	04
SETOR DE CONTROLE E PROVIMENTO DE CARGOS	09
SETOR DE ARQUIVO	03
SETOR DE CADASTRO	05
SETOR DE ATENDIMENTO DA PROGESP	06

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

O instrumento selecionado para a coleta de dados foi o questionário e se constitui em “um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre assuntos em estudo” (SEVERINO, 2007, p. 125).

O questionário foi construído pelos pesquisadores a partir dos objetivos específicos traçados na pesquisa. Ele foi estruturado em 8 questões para caracterização do usuário mais 17 perguntas divididas em quatro blocos: o primeiro corresponde à caracterização do usuário pesquisado (características sociais), o segundo aborda questões sobre a satisfação no trabalho, o terceiro aborda sobre a qualidade do tipo de informação e o último bloco trata da comunicação no âmbito institucional.

O banco de dados construído em formato *Excel*, versão 2010, e para as confecções das tabelas descritivas sendo realizado no *software* SPSS, versão 20.0. Realizou-se uma análise descritiva do perfil sociodemográfico, bem como das questões específicas da pesquisa sobre qualidade do tipo de informação e aspectos relacionados à comunicação no ambiente de trabalho, por meio de distribuições de frequências absolutas e relativas (%) apresentadas em tabelas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas na aplicação do questionário. Os autores procuraram diagnosticar, a partir da percepção dos servidores públicos, como se constitui a comunicação interna no ambiente de trabalho. As discussões foram realizadas a partir dos resultados empíricos e da revisão de literatura.

4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Tabela 2 – Caracterização sociodemográfica

Características	Frequência	%	
Tempo de serviço na DAP	Até 2 anos	6	15,00
	3 – 5 anos	19	47,50
	Acima de 5 anos	15	37,50
Ocupa cargo de chefia	Não	35	87,50
	Sim	5	12,50
Total	40	100,00	

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Segundo os dados, 87,50% dos entrevistados não ocupam cargos de gestão, enquanto que o cargo de chefia apresentou um percentual de 12,50%; já com relação ao tempo de serviço na DAP, temos o seguinte resultado: até 2 anos (15,00%), 3 a 5 anos (47,50%) e acima de 5 anos (37,50%).

Percebemos que dos 40 servidores que preencheram os questionários 35 não ocupam cargo de chefia. Em relação ao tempo de serviço na DAP, notamos que a maioria tem, no máximo, 5 anos de trabalho na diretoria, uma representação de 62,5%, o que nos leva a crer que grande parte ainda não conhece todos os trâmites de processos da UFRN e assim necessitam de fontes de informações acessíveis para que obtenham tal conhecimento.

4.2 QUALIDADE DO TIPO DE ATENDIMENTO

Tabela 3 – Grau de conhecimento sobre as políticas e os objetivos do seu setor

Resposta	Frequência absoluta	%
Nenhum conhecimento	1	2,50
Pouco conhecimento	2	5,00
Regular conhecimento	10	25,00
Bom conhecimento	23	57,50
Excelente conhecimento	4	10,00
Total	40	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Com os dados apresentados, é possível concluir que a maioria está satisfeita com o nível de conhecimento sobre as políticas e objetivos do setor em que faz parte, chegando a quase 70% no nível de satisfação quando somados os que se declaram com “bom” e “excelente” conhecimento. A adição das porcentagens dos que “não tem conhecimento”, “pouco” ou conhecimento “regular” resulta em 32,5%, o que pode ser interpretado como uma lacuna a ser solucionada pela gestão universitária.

Tabela 4 – Grau de satisfação sobre aspectos relacionados à qualidade do tipo de informação

Itens avaliados	Frequência	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Informações sobre as políticas e os objetivos do setor	n	---	9	6	25	---	40
	%	---	22,50	15,00	62,50	---	100,00
Informações para realizar o trabalho	n	1	7	4	27	1	40
	%	2,50	17,50	10,00	67,50	2,50	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Assim, 62,50% estão “satisfeitos” com as informações recebidas sobre as políticas e os objetivos do setor que trabalha, seguido por “insatisfeito” (22,50%) e “indiferente” (15,00%). Enquanto que 67,50% e 2,50% estão “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com relação às informações recebidas para execução do trabalho, enquanto que “muito insatisfeito”, “insatisfeito” e “indiferente” tiveram os seguintes percentuais: 2,50%, 17,50% e 10,00%, respectivamente.

Sobre esses dados, chama-nos atenção a somatória dos “insatisfeitos” e “indiferentes”, a saber, 37,5%. Em relação às informações para execução do trabalho, temos exatos 30% quando unidos “muito insatisfeito”, “insatisfeito” e “indiferente”. Destacamos as duas porcentagens (37,5% e 30%) por acharmos relevantes que representam quase um terço dos trabalhadores que tratam cotidianamente de assuntos e processos importantes, mas que não estão satisfeitos com o nível de informação obtida.

Tabela 5 – Quantidade de informações recebidas via sistemas do SIGRH e SIPAC

Resposta	Frequência absoluta	%
Pouca	12	30,00
Razoável	13	32,50
Suficiente	14	35,00
Excessiva	1	2,50
Total	40	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Com relação à quantidade de informações recebidas via sistemas eletrônicos do SIGRH e SIPAC, temos o seguinte resultado: pouca (30,00%), razoável (32,50%), suficiente (35,00%) e excessiva (2,50%).

Já 65% são a soma de “pouca informação”, “razoável” e “excessiva” quanto à quantidade de informações recebidas via SIGRH e SIPAC. Isso nos mostra a subutilização dos sistemas, sobretudo no momento em que vivemos de utilização constante das tecnologias informacionais e educacionais.

Tabela 6 – Nível de frequência sobre aspectos relacionados à comunicação no ambiente de trabalho

Itens avaliados	Frequência	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Total
Utilização de sistemas internos para trocar informações com setores do DAP	n	11	14	7	8	40
	%	27,50	35,00	17,50	20,00	100,00
Ciência das mudanças nas atividades e processos antes dos usuários	n	6	21	11	2	40
	%	15,00	52,50	27,50	5,00	100,00
Reuniões entre todos os setores da DAP para atualização de informações	n	1	15	20	4	40
	%	2,50	37,50	50,00	10,00	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

As entrevistas reiteram a percepção de como os sistemas informacionais são subutilizados, uma vez que as opções “às vezes”, “raramente” e “nunca” resultam numa porcentagem relevante de 72,5%. Pressupomos que isso pode acontecer em razão dos setores estarem geograficamente próximos e os sistemas não serem vistos como o melhor mecanismo para a comunicação interna. Todavia, defendemos que se constituem em ferramentas que existem e podem ser melhor utilizadas remotamente, evitando-se a necessidade de estar pessoalmente em determinado setor. Esse instrumento também oficializa o fluxo comunicativo, pois há registros formais dos processos com a identificação dos usuários, datas

e hora de acesso, informações armazenadas e facilmente recuperadas a partir do acesso aos sistemas.

No que se refere ao segundo item da Tabela 5, a ciência acerca das mudanças de processos e atividades antes dos usuários, os que buscam o serviço, é preocupante. Apenas 15% alegam “sempre” saber das mudanças, já a união de “às vezes”, “raramente” e “nunca” é de 85%. Enxergamos isso como uma grande falha no processo comunicacional. Segundo Baptista (201?, p. 3), “quando um trabalhador realmente conhece os planos da empresa em que trabalha, ele poderá colaborar com as mudanças que forem propostas”. Assim, os profissionais que prestam o serviço devem ser os primeiros a serem comunicados sobre alterações, que devem ser amplamente discutidas, e treinados para evitar falhas nos processos de atendimento e de comunicação.

Por fim, no terceiro item, em relação à ocorrência de reuniões entre todos os setores para atualização de informações, as opções “raramente”, “às vezes” e “nunca” somam 97,5%, ou seja, esses encontros quase não acontecem.

À luz das teorias, defendemos que as reuniões deveriam acontecer com maior frequência, pois seria uma forma de unir os trabalhadores de todos os setores para trocar experiências, ajustar e eliminar possíveis falhas comunicativas. Ademais, seria uma oportunidade eficaz para divulgar informações a uma quantidade maior de pessoas. Por fim, aumentaria o grau de ciência acerca dos processos, melhorando o problema constatado no item anterior.

Tabela 7 – Grau de satisfação sobre aspectos relacionados à comunicação no ambiente de trabalho

Itens avaliados	Frequência	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Conhecimento sobre o que fazem outros colegas de trabalho e outros setores da DAP	N	1	9	11	19	---	40
	%	2,50	22,50	27,50	47,50	---	100,00
Receber informações necessárias de mudanças de processos no setor	N	2	11	9	17	1	40
	%	5,00	27,50	22,50	42,50	2,50	100,00
Receber informações necessárias das mudanças de processos em outros setores da DAP	N	3	9	20	8	---	40
	%	7,50	22,50	50,00	20,00	---	100,00
Ações de gestão que favoreceram a comunicação entre os setores	N	1	17	11	11	---	40
	%	2,50	42,50	27,50	27,50	---	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Conforme a Tabela 7, notamos que mais da metade (52,5%) dos servidores estão “muito insatisfeitos”, “insatisfeitos” ou “indiferentes” acerca do conhecimento sobre o que fazem os outros setores. Constatamos uma lacuna no processo comunicacional, pois presumimos ser importante que os trabalhadores saibam, mesmo que brevemente, o que fazem os outros de setores distintos, posto que muitas atividades são executadas em conjunto, ou seja, muitos processos passam por diversos setores dentro da diretoria. Além disso, poderá melhorar a qualidade no atendimento aos usuários, uma vez ciente das atribuições dos colegas, o servidor poderá encaminhar o usuário ao setor competente.

Sobre o grau de satisfação de conhecimento do trabalhador sobre as mudanças ocorridas nos outros setores, constatamos que as pessoas são pouco informadas, visto que 80% é o total dos que se declararam “muito insatisfeito”, “insatisfeito” e “indiferente”, reiterando um problema análogo ao item anterior, que trata sobre saber o que fazem os colegas de trabalho de outros setores.

Em relação ao quesito “receber informações necessárias às mudanças de processos no setor”, julgamos o resultado negativo para a diretoria, dado que a união dos “muito insatisfeitos”, “insatisfeitos” e “indiferentes” é de 55%, o que significa que pouco mais da metade não se sentem confortáveis com as informações obtidas, o que nos leva a crer que o andamento dos processos pode ser prejudicado pelas falhas de comunicação.

Quando perguntados sobre como se sentem em relação à atuação da gestão ligada às ações realizadas para favorecer a comunicação entre os setores, apenas 27,5% se dizem “satisfeitos”. Isso revela que os servidores esperam mais ações dos seus gestores em busca de obter mais informações sobre as práticas trabalhistas.

Tabela 8 – Principais canais de comunicação utilizados entre os setores da DAP (Múltipla Resposta)

Resposta	Frequência absoluta	%
Reuniões	34	85,00
E-mail	30	75,00
Relações interpessoais	27	67,50
Memorando	18	45,00
Aplicativo de mensagens	14	35,00
Quadro de avisos	12	30,00
SIPAC	10	25,00
SIGRH	8	20,00
Intranet	7	17,50
Portal DAP	6	15,00
Publicações internas	3	7,50

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Reuniões (85,00%), e-mail (75,00%) e relações interpessoais (67,50%) são os principais canais de informações utilizados entre os setores, seguidos de memorando (45,00%), aplicativo de mensagens (35,00%) e quadro de aviso (30,00%). Notamos que os sistemas são de fato pouco utilizados para a comunicação, conforme resultados: SIPAC (25,00%), SIGRH (20,00%), intranet (17,50%), portal DAP (15,00%) e publicações internas (7,50%).

Tabela 9 – Grau de satisfação dos principais canais utilizados entre os setores da DAP

Itens avaliados	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Memorando	5,56	11,11	11,11	72,22	---	100,00
Reuniões	11,76	29,41	14,71	41,18	2,94	100,00
Aplicativo de mensagens	20,00	6,67	6,67	53,33	13,33	100,00
Relações interpessoais	---	7,69	7,69	73,08	11,54	100,00
Intranet	---	14,29	---	71,42	14,29	100,00
Quadro de aviso	---	41,67	16,66	41,67	---	100,00
E-mail	---	10,00	6,67	73,33	10,00	100,00
SIGRH	---	12,50	12,50	62,50	12,50	100,00
SIPAC	---	30,00	10,00	50,00	10,00	100,00
Portal DAP	---	33,33	---	50,00	16,67	100,00
Publicações internas	---	33,33	---	66,67	---	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Na Tabela 9, de forma geral, quase todos os canais de comunicação utilizados entre os setores possuem grau de satisfação acima ou igual a 60,00%, exceto para “reuniões” e “quadro de aviso”, que tiveram maior percentual entre “muito insatisfeito”, “insatisfeito” e “indiferente”. Apesar de na questão anterior considerarmos que reunião é o meio mais utilizado, persiste uma insatisfação com a forma pelo qual é planejada, assim como também acontece com os quadros de aviso que aparentam não serem bem aproveitados, conforme os depoentes.

Tabela 10 – Falhas de comunicação entre os setores interferem no resultado final para o usuário

Resposta	Frequência absoluta	%
Sim	37	92,50
Não	3	7,50
Total	40	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Nessa questão, temos que a maioria dos entrevistados (92,50%) disseram que as falhas de comunicação do seu setor com outros setores interferem no resultado final para o usuário que busca atendimento na diretoria. Isso é algo que deve ser levado em conta, visto que os servidores sentem a necessidade de melhores formas para se comunicar e que o atendimento ao público é uma das principais atividades da Diretoria de Administração de Pessoal.

Por fim, disponibilizamos uma questão aberta com sugestões, críticas e comentários aos processos de comunicação. Foram recebidas apenas 17 respostas. Em síntese, os entrevistados sugerem maior frequência nas reuniões entre os setores; desejam que as informações sejam transmitidas de maneira mais formal e clara, especialmente entre os gestores e os trabalhadores; criticam a lentidão na troca de informações e sugerem a existência de rodas de conversas. Defendem, ainda, a melhoria nos canais de informações com fácil local onde estas possam ser obtidas. Por fim, desejam maior sincronia na comunicação entre gestão e geridos e a otimização das trocas de informações entre todos os setores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de responder ao objetivo principal do presente estudo, realizou-se uma investigação, através de um levantamento descritivo, de abordagem qualitativa, utilizando-se de pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento de dados realizado por meio da aplicação de questionários. Foram enviados um total de 44 questionários, 39 para os servidores da DAP e 05 para os que compõem o Setor de Atendimento da Progesp, obtendo 40 questionários respondidos, perfazendo um percentual de 90,90% de adesão à pesquisa. Esse total de participantes gerou respostas que representam bem o pensamento dos trabalhadores.

A partir da análise dos dados e considerando os objetivos propostos, identificamos que a maioria dos trabalhadores está satisfeita com o nível de conhecimento sobre as políticas e objetivos do setor. Todavia, está insatisfeita com as informações sobre políticas e objetivos institucionais; existe subutilização dos sistemas internos da UFRN e da Diretoria; grande parte afirma desconhecer em tempo hábil as mudanças de processos e atividades, muitas vezes, sendo eles informados pelos próprios usuários das atualizações. Afirma ainda que as reuniões e os encontros para atualização entre todos os setores e trabalhadores são insuficientes; mais da metade (52,5%) estão “muito insatisfeitos”, “insatisfeitos” ou “indiferentes” sobre conhecer o que fazem os outros setores; e 55% se declaram “muito insatisfeitos”, “insatisfeitos” ou “indiferentes” em relação a receber informações necessárias

quando há mudanças no local de trabalho; apenas 27,5% se dizem satisfeitos com a atuação da gestão ligada às ações de comunicação interna; os principais meios comunicacionais usados são as reuniões, o e-mail e as relações interpessoais.

Segundo a pesquisa, os menos utilizados são as plataformas digitais (SIGRH, SIPAC, espécies de intranet e o Portal DAP) e publicações internas (como, por exemplo, boletins de serviços, memorandos e outros documentos oficiais). Ademais, os servidores não estão satisfeitos com o modo em que as reuniões são feitas. Por fim, 92,50% afirmaram que as falhas de comunicação do seu setor com outros setores interferem no atendimento que prestam ao usuário. Concluimos que a comunicação interna ainda não se constitui em processo estratégico de gestão.

Dessa forma, observamos lacunas consideráveis na comunicação interna que se refletem no trabalho final dos trabalhadores. A ausência de uma cultura participativa pode ser apreendida pelas inquietações dos depoentes. Desconhecer as mudanças e transformações nos processos administrativos gera uma insegurança na equipe e frustração nos usuários. É necessário fortalecer a transparência nas mensagens, dar mais qualidade ao *feedback* entre os gestores e colaboradores para se alcançar maior comprometimento e motivação.

Os trabalhadores, na questão aberta, sugerem melhorias no processo comunicativo, tais como: maior regularidade e periodicidade das reuniões entre os setores; maior formalização e adequação dos meios no processo de emissão das mensagens. Defendem ainda que existam ambientes e oportunidades para diálogo, debates e rodas de conversa. Finalmente, desejam maior sincronia na comunicação entre gestão e geridos e a otimização das trocas de informações entre todos.

Esta pesquisa teve limitações quanto ao tempo, material disponível e público investigado. Sabemos que nenhuma pesquisa esgota o instrumento pesquisado e, portanto, sugerimos que outros pesquisadores possam realizar diagnósticos semelhantes em outros setores da Progesp e da UFRN. Outro caminho interessante seria realizar uma investigação a partir da percepção dos usuários da diretoria.

Ressaltamos a natureza interdisciplinar de nossa pesquisa, posto que os fenômenos comunicacionais estão sempre ligados à vida social e, no caso específico, às relações com a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

BAMBACAS, Mar; PATRICKSON, Margaret. Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. **Journal of Communication Management**, v. 2, n. 2, p. 51-72, 2008.

BAPTISTA, Renato Dias. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**. [S. l. : s.n], [201-?]. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html>. Acesso em: 9 ago. 2017.

BRANDOLINI, Alejandra; FRÍGOLI, Martín González; HOPKINS, Natalia. **Comunicación interna: claves para una gestión exitosa**. Buenos Aires: La Crujía, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRAY, Judy; LAIDLAW, Heather. Improving the Measurement of Communication Satisfaction. **Management Communication Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 425-448, fev. 2004.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

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

MISHRA, Karen; BOYNTON, Lois; MISHRA, Aneil. Driving Employee Engagement. **International Journal Of Business Communication**, v. 51, n. 2, p. 183-202, 23 mar. 2014.

FILIPA NETO, Cátia; CRUZ, Sofia Alexandra. Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da autoridade para as condições do trabalho. **Sociologia**, v.34, p. 47-72, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro (org.). Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. ENAP – servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas, **Cadernos ENAP**, v. 42, p. 23-25, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2563/1/Livro%20caderno42.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

PEREIRA, Marília; FONTENELE, Raimundo; SOUSA, Antonia. O impacto da comunicação interna no comprometimento afetivo dos funcionários das Pmes Indústrias de Calçados. *In*: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/53114629.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

STACKS, Don; MICHAELSON, David. **A professional and practitioner's guide to public relations research, measurement, and evaluation**. New York: Business Experts Press, 2010.

TESSI, Manuel. **Comunicación interna en la práctica**. Buenos Aires: Granica, 2016.

UFRN. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Natal: UFRN, 2014.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 7, p. 418-428, 1982.

WELCH, Mary. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. **Corporate communications: an international journal**, v. 16, n. 4, p. 328-346, 11 out. 2011.