

O desafio da comunicação interna na contemporaneidade – Estudo de Caso: CAEd

Ana Marta dos Santos Ladeira*

Mariana de Toledo Lopes**

RESUMO

A Comunicação Organizacional, na contemporaneidade, vem ganhando espaço nas empresas. O planejamento estratégico de ações de comunicação voltadas tanto para o público interno quanto para o público externo e sociedade, tem sido difundido e aceito no meio corporativo. O presente artigo faz uma abordagem sobre a comunicação interna como ação estratégica para a solidificação da imagem das organizações contemporâneas. Para isto, o trabalho busca entrelaçar conceitos e ferramentas da comunicação organizacional e da comunicação interna, por meio de pesquisa bibliográfica, enriquecida por um trabalho de campo realizado no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd/UFJF, de caráter quantitativo, com ênfase para a análise da satisfação dos colaboradores da instituição quanto à implantação de um programa de comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial. Comunicação Interna. CAEd/UFJF.

ABSTRACT

The Organizational Communication, currently, has been gaining ground in business. The idea of strategically plan communication actions directed at both the internal and external audiences and to society has been widespread and accepted successfully in business. This article presents an approach about internal communication as a strategic contribution to solidifying the image of contemporary organizations. For this, the work aims to intertwine the concepts and tools of organizational communication and internal communication through literature research, enriched by fieldwork conducted at the Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd/UFJF, of quantitative character, with

* Mestre em Teoria Literária pela UFJF. Especialista em Marketing pela Fundação Machado Sobrinho e Mestre em Teoria Literária pela UFJF. Professora dos cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda do CESJF. anamartaladeira@hotmail.com

** Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo – pelo CESJF. marianatlopes@gmail.com

emphasis on the analysis of employee satisfaction of the institution as to implementation of a program of internal communication.

Keywords: Business Communication. Internal Communication. CAEd/UFJF.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico de toda e qualquer organização contemporânea que queira solidificar a sua marca no mercado não descarta a elaboração de um plano de comunicação, que tem como objetivo gerar benefícios internos e externos para a empresa. Adequar as ferramentas da Comunicação Organizacional ao perfil do colaborador é tarefa que vem sendo cada vez mais explorada pela área empresarial. Criar laços harmoniosos entre a empresa e o colaborador faz com que o clima organizacional melhore e, assim, a produção aumente em volume e qualidade.

A Comunicação Organizacional é um tema de recorrentes pesquisas na área acadêmica que dão suporte aos incrementos de ferramentas contemporâneas para as organizações. Tecnicamente, ela é dividida, por alguns autores – entre os quais Maurício Tavares (2009), Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1986) – em quatro grandes pilares: comunicação administrativa, comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna.

O presente trabalho se debruça sobre os condicionantes da comunicação interna, sem, no entanto, deixar de fazer uma abordagem sobre a história da Comunicação Organizacional e as relações dos outros três segmentos. O objetivo da pesquisa é apresentar um panorama acerca da Comunicação Organizacional e suas ferramentas, com enfoque na Comunicação Interna.

Para alinhar o debate acadêmico, o artigo divide-se em três sessões; as duas primeiras são teóricas e buscam embasar o leitor sobre o tema abordado. Já a terceira sessão, intitulada – A necessidade de um setor de comunicação interna no CAEd, essencialmente experimental, avalia a demanda sobre a implantação de um setor correlato na organização supracitada. A sessão apresenta um estudo de caso realizado no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), com o objetivo

de traçar o perfil do colaborador e analisar ferramentas comunicacionais que se adequem à realidade da instituição.

A metodologia utilizada envolve uma pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionários aos colaboradores da instituição. O Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd, está vinculado à faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Entre os serviços oferecidos pela organização estão: a pesquisa científica na área, através da elaboração e desenvolvimento de projetos de avaliação em larga escala, aplicados junto a programas estaduais e municipais destinados à avaliação do rendimento escolar de estudantes de instituições públicas de ensino.

A elaboração da pesquisa acadêmica, que se apresenta como um compilado do Trabalho de conclusão do curso de Jornalismo do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF, foi motivada pelo interesse da autora em verificar *in loco* as demandas por ações de comunicação interna no CAEd; e pela possibilidade de contribuir, efetivamente, para a implementação de um setor de assessoria de comunicação na instituição, tendo a comunicação interna como enfoque inicial, partindo da hipótese de que a satisfação do cliente interno nas organizações contemporâneas interfere positivamente na reputação da imagem institucional, em todas as instâncias.

2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL APLICADA À REALIDADE EMPRESARIAL

Maria Alzira Pimenta (2009, p. 107) afirma que os estudos acerca da cultura organizacional começaram a ganhar espaço a partir da década de 1980, quando as empresas japonesas expuseram sua cultura marcante no meio empresarial. De acordo com a teoria das Organizações, esse interesse pode ser justificado pela “abordagem mais humana e holística de um ambiente extremamente racionalizado, como costuma ser o da empresa”.

A autora defende que divulgar os fatores que compõem a cultura organizacional significa apresentar a seus clientes, internos e externos, referências éticas sob as quais a empresa trabalha. Para o público interno, tais ações são uma linha-guia para a execução do trabalho (PIMENTA, 2009).

Mas o que é, de fato, o conceito de cultura organizacional? E

qual seria a sua influência nos serviços relacionados à Comunicação Organizacional? Schein (1984 apud PIMENTA, 2009, p. 109) define cultura organizacional como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos [e] ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O conceito de cultura organizacional é definido como “o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros, métodos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.” Nassar (2000 apud LIMA; ALBANO, 2002, p. 2). Tendo em vista tal consideração supracitada, pode-se aferir que a percepção dos ícones, índices, símbolos e demais tópicos que formam a imagem corporativa são o principal fruto da cultura organizacional oferecido aos seus clientes internos (LIMA; ALBANO, 2002).

É importante salientar que as organizações fazem parte de um contexto socioeconômico-cultural, portanto sofrem influência da cultura e do ambiente onde estão instaladas. Pode-se observar, ainda, que fatores externos à empresa fazem com que haja uma cultura organizacional diferente em cada instituição. Para Nassar, (2000 apud LIMA; ALBANO, 2002, p. 2), cultura organizacional, resumidamente, é um compilado de padrões e comportamentos explícitos e implícitos que foram adquiridos e repassados pela empresa ou pelos colaboradores.

Pimenta (2007, p. 82) traça um paralelo entre a cultura organizacional e os benefícios que a comunicação estrategicamente planejada pode agregar à empresa. De acordo com a autora, a tendência empresarial da era contemporânea traça políticas de participação mais abertas e interativas, visando sempre a qualificação dos colaboradores quanto à interlocução, e a eficiência do processo comunicacional na organização: “Sendo assim, para o administrador é importante conhecer os costumes, os hábitos e os significados compartilhados de uma organização para melhor definir estratégias de comunicação”.

Um instrumento eficaz de aferição da cultura organizacional nas organizações contemporâneas é o planejamento estratégico, um

processo complexo, que envolve filosofias e políticas direcionadoras de pensamento. Tal processo é comumente atrelado à cultura organizacional, uma vez que é influenciado por diversas situações que acontecem dentro e fora da empresa (KUNSCH, 2002, p. 204). Roger Cahen (1990, p. 98) defende que o principal pré-requisito da mudança positiva na cultura organizacional é o planejamento. A partir dele, a empresa consegue traçar metas:

[...] o objetivo estratégico maior de uma empresa talvez deva consistir no seguinte círculo: Planejar para mudar – Mudar para Adequar – Adequar para Manter – Manter para Crescer – Crescer para Lucrar – Lucrar para Crescer – Crescer para Manter – Manter para Adequar – Adequar para Mudar – Mudar para replanejar – e começar todo o ciclo outra vez.

Margarida Maria Krohling Kunsch (2003) esclarece que o planejamento integra todos os departamentos da organização, unificando informações e conceitos a fim de facilitar as tomadas de decisão. Para isso, faz-se necessária a exposição de alguns conceitos presentes no planejamento estratégico de uma organização, conforme modelo exposto pela própria autora.

Na visão de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1986, p. 97), o planejamento de comunicação caminha lado a lado com o planejamento estratégico, pois “o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais”. O autor explica que tais objetivos, quando atingidos, geram no caso da comunicação organizacional, a consolidação da imagem, do conceito e da identidade da organização perante o mercado.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Juarez Bahia (2006) defende que a comunicação interna surge da necessidade de se manter os funcionários informados, de modo claro e, com frequência, sobre as posições tomadas pela empresa. Mantendo a mês linha de pensamento, Maurício Tavares (2009), afirma que a comunicação interna abrange toda a informação que circula entre os departamentos e unidades da empresa e também entre a chefia e seus subordinados e vice-versa. Segundo o autor, atualmente não há espaço para emoção na estrutura tradicional das empresas, que tendem a impedir

as expressões subjetivas dos funcionários. Esse engessamento das formas humanas dos colaboradores gera queda na produção e tensão no ambiente de trabalho.

Como solução a esse impasse, Pimenta (2009) sugere que a comunicação interna deva servir de norte para a elaboração de programas que visem à integração entre os colaboradores da organização e reforço do conceito e exercício do espírito de trabalho em equipe. A autora conclui que qualquer objetivo só será alcançado quando for possível aos trabalhadores expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros.

A comunicação interna deve ser desenvolvida em um setor de Comunicação Organizacional estrategicamente planejado que, por meio de ferramentas específicas, deve ter por objetivo promover diálogo, a troca de informações e de experiências e à participação de todos os colaboradores da empresa, tendo-se, assim, um intercâmbio entre os níveis hierárquicos da organização. Segundo Kunsch (2003), a realidade brasileira é baseada na cultura empresarial individualista, ou seja, o brasileiro busca, atualmente, sucesso e vantagens sem levar em consideração o coletivo. Esse pensamento pode repercutir nos colaboradores a exaustão pelo excesso de trabalho e a insatisfação com os baixos salários, por exemplo.

Para Torquato do Rego (2002, p.54), a Comunicação Interna deve ter em vista o “desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produto”.

Assim, a comunicação interna tem por objetivo, além de promover a integração entre organização e funcionários, atingir metas que dizem respeito tanto ao campo motivacional como ao campo racional. Tais metas envolvem conceitos popularmente conhecidos como motivação, integração da equipe, treinamento ligado ao trabalho prestado pelo colaborador etc.

Bahia (2006) afirma que as atividades cotidianas da empresa, como eventos, fotos, transações, rumores, entre outros, geram, naturalmente, uma rede de informações entre os colaboradores. Aplicar a comunicação de forma estratégica é essencial para que esse fenômeno seja planejado estrategicamente a fim de consolidar a imagem da empresa. Para isso, é de suma importância que as demandas comunicacionais sejam administradas por um setor competente. Tavares (2009) comenta sobre

a importância de não confundir o setor de comunicação social com outros setores como, por exemplo, o RH ou o departamento de Pessoal, ainda que todos devam manter uma relação integrada. Segundo o autor, em um modelo ideal de setor de comunicação interna, há uma equipe de cinco profissionais: um profissional de Relações Públicas; um profissional de Publicidade e Propaganda; um profissional de Jornalismo; uma secretária e um estagiário.

Várias são as ferramentas de comunicação que podem ser aplicadas internamente em um ambiente organizacional, a fim de que este se torne mais integrado, harmonioso, visando à otimização do tempo e melhoria na execução do trabalho. No quadro abaixo, observa-se uma síntese das principais ferramentas de comunicação interna e suas aplicações no ambiente organizacional. Tais ferramentas podem ser tecnicamente simples, como no caso da reunião, que ilustra a comunicação face a face; ou tecnicamente mais elaboradas, como no caso dos canais de TV interno, que, apesar de exigirem um maior investimento humano e financeiro por parte da empresa, é um canal de comunicação que se mostra bastante atrativo ao colaborador. De acordo com Tavares (2009), a aplicação planejada de diversas técnicas e de canais de informação é essencial para o desenvolvimento de um programa de comunicação interna.

Ilustração 1: Ferramentas da Comunicação Organizacional aplicadas a realidade empresarial

FERRAMENTA	FUNÇÃO
House Organ	Publicações internas, eletrônicas ou impressas que visam informar o funcionário.
Memorando	Tipo de recado transmitido de maneira oficial, simples, claro e direto.
Canal de TV interno	Canal oficial que visa atingir os colaboradores de maneira geral e direta.
Audiovisual	Ferramenta utilizada para apresentação da empresa para o público interno e externo.
Murais	Canal de comunicação visual eficaz para transmitir informações úteis.
Intranet	Rede interna de computadores que agrupa grande quantidade de informações.
Reuniões	Comunicação face-a-face que agrupa colaboradores de vários setores da empresa.
Eventos	Ocasão social que insere ou aumenta o ciclo de relacionamento do colaborador.
Endomarketing	Ações de marketing dirigidas ao público interno.

Fonte: Lopes (2012).

4 A NECESSIDADE DE UM SETOR DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CAEd

O CAEd, atualmente com 16 anos de história, possui três sedes em Juiz de Fora/MG, um escritório em São Paulo/SP, uma sede em Belo Horizonte/MG, uma sede em Fortaleza/CE e uma sede no Rio de Janeiro/RJ. A unidade que serviu como universo de pesquisa do presente trabalho abriga a unidade administrativa e maior parte da unidade de avaliação. Essa unidade é responsável pelo processo de elaboração dos itens que serão utilizados nas provas. Além disso, comporta a coordenação que cuida da logística de aplicação dos testes, recebendo, após a aplicação a base de dados que será processada, a fim de gerar resultados, que por sua vez são analisados por especialistas da área e publicados em revistas, apresentadas ao contratante¹.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as demandas comunicacionais do CAEd, pesquisando sobre a necessidade de implementação, num primeiro momento, de um setor de comunicação interna na instituição. A metodologia se constituiu em uma pesquisa quantitativa, realizada, em 2012, com a aplicação, aos 174 funcionários da unidade analisada, de um questionário com 36 questões de múltipla escolha².

Os questionários foram entregues pessoalmente aos colaboradores, que tiveram o prazo de uma semana para devolvê-los preenchidos. Desses foram recebidos até a data limite 115 questionários devidamente preenchidos, formando, assim, o universo a ser estudado. Após a coleta de dados, a base bruta foi processada³ com uso do SPSS. O *software* é comumente utilizado em pesquisas do gênero, e atua no cruzamento dos dados obtidos na pesquisa, a fim de analisar

1 Informações adquiridas pela autora do trabalho ao longo da convivência no CAEd como colaboradora da instituição. No site da Instituição – WWW.caed.ufjf.br e através do trabalho PEREIRA, Cíntia Bortone. MACEDO, Isabela Antunes. SANTOS, Regina Rodrigues. FERREIRA, Yara Domingues. **Diagnóstico da função gestão de pessoas no CAEd**. 2008. 54 f. Trabalho final do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade de Economia e Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

2 Pesquisa elaborada pela autora do trabalho em conjunto com o colaborador do CAEd Diego Semaan, com autorização da direção do CAEd, e baseado em pesquisa similar realizada por NORONHA, Mariana Rodrigues. *Desafios da Comunicação Interna: Caso JM Projetos e Engenharia LTDA*. 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) – Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011).

3 Processo realizado por Leonardo Azevedo Pampanelli Lucas, mestre em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais - ENCE / IBGE e também colaborador do CAEd.

possibilidades de interligações de informações estatísticas, gerando resultados em porcentagens. Posteriormente foram realizadas a análise dos resultados, o cruzamento de dados e geração de resultados. A escolha da unidade Teixeira para aplicação da pesquisa se justifica por ser o núcleo administrativo e de logística do CAEd, e por ser também a maior área de concentração de demandas comunicacionais.

Cahen (1990) afirma que as pesquisas em Comunicação Organizacional devem seguir a mesma linha de honestidade bilateral. Tanto empresa quanto colaborador precisam ser honestos para que os resultados sejam fidedignos e expressem as necessidades da empresa. Esse foi o fio condutor da pesquisa ora apresentada: transparência na coleta de dados, de modo a propiciar ao colaborador a oportunidade de fazer uma avaliação do seu ambiente de trabalho, no que diz respeito às práticas comunicacionais.

A inexistência de um setor específico e oficial para gerenciar a Comunicação Organizacional do CAEd foi o grande fomentador desta pesquisa. O objetivo foi apresentar o levantamento de um diagnóstico situacional das ferramentas de Comunicação Interna existentes na instituição e avaliar a real necessidade de criação de um setor de Comunicação Organizacional.

A primeira parte do questionário aborda questões que visam traçar um perfil do colaborador. Conforme análise pode-se aferir que a instituição mantém o equilíbrio quanto ao gênero de seus colaboradores, sendo que 50,4% dos colaboradores são do sexo masculino e 49,6% do sexo feminino. O CAEd mostra-se como uma organização jovem, aproximadamente 70% dos colaboradores afirmam ter entre 20 e 30 anos. Entre os colaboradores da unidade Teixeira, 64,4% têm entre 0 e 3 anos de trabalho na instituição, e 4,3% de trabalhadores têm tempo de serviço superior a 6 anos.

Cerca de 60% dos funcionários possuem formação superior completa ou Especialização. Como programa de benefícios, é oferecida ajuda de custo aos colaboradores que façam parte do programa de pós-graduação lato-senso (especialização e MBA) na UFJF, desde que essa seja afim com a área em que o profissional atue na instituição. Para os programas stricto-senso (mestrado ou doutorado), o funcionário recebe dispensa semanal de oito horas.

De acordo com Cahen (1990, p. 168), esse tipo de incentivo é

bastante eficaz para a consolidação da imagem da empresa. “Apesar da pobreza intelectual científica do Brasil, existem bolsões de inteligência que devem e merecem ser olhados de perto.” O autor destaca que tais incentivos proporcionam para a instituição “um certo ar de dignidade” o que melhora a imagem em relação tanto ao público interno quanto ao público externo.

Na segunda parte do questionário, o colaborador é convidado a avaliar a Comunicação na instituição, apresentando maior porcentagem a alternativa que a julga como regular (42,6%). Cruzando estes dados com os resultados obtidos na questão 23 – na qual o colaborador aponta, em uma escala de quatro níveis (concordo muito, concordo um pouco, discordo um pouco, discordo muito), a visão particular dele a respeito da satisfação quanto ao fluxo de informações entre os setores do CAEd – 66% afirmam que discordam um pouco ou discordam muito da afirmativa. Com base no cruzamento desses dados, podemos afirmar que mais da metade dos colaboradores estão insatisfeitos com o fluxo da comunicação interna na instituição.

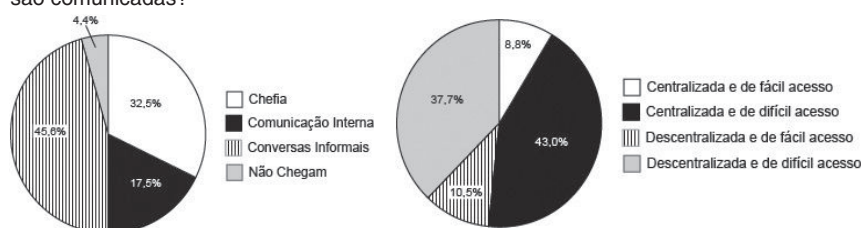
Pimenta (2009) ressalta algumas características que podem agravar o ruído na Comunicação Organizacional. Entre eles, pode-se destacar que quanto maior o nível de complexidade da estrutura dos setores da organização, maior a tendência de haver distorção na mensagem. O mesmo autor (2007, p.28), explica que tal fenômeno ocorre porque “cada nível funciona como um ‘filtro’, modificando, acrescentando ou retirando parte do conteúdo da mensagem”.

A 30ª questão do questionário aborda a maneira como os funcionários tomam conhecimento das informações e mudanças ocorridas na instituição. Do universo da pesquisa, aproximadamente metade dos colaboradores avaliam que a Comunicação Interna acontece de maneira informal, por meio de conversas; ou que não tomam conhecimento das mudanças ocorridas na instituição. Tal fenômeno pode ser amenizado através de algumas ferramentas da comunicação social aplicadas à realidade empresarial, como, por exemplo, publicações periódicas, que tem por objetivo esclarecer e oficializar as decisões da administração.

Ainda sobre a percepção do funcionário quanto à Comunicação, a pesquisa avalia a distribuição das informações entre os setores e revela que 80% dos entrevistados consideram que as informações no CAEd são de difícil acesso. De acordo com o gráfico apresentado

abaixo, 50% do universo pesquisado acreditam que as informações relevantes chegam até o colaborador através de conversas informais ou não chegam ao conhecimento dos mesmos.

Ilustração 2: Distribuição quanto à classificação da comunicação/ Como as informações são comunicadas?



Fonte: Lopes (2012).

Tavares (2009, p. 115) defende que as empresas, hoje, necessitam de profissionais que apresentem facilidade para o planejamento. “É simples: os empresários sempre viram a comunicação como algo meio que utópico e, principalmente, com GASTO, e não como INVESTIMENTO. Sempre como operacional, e muito raramente como estratégia.”

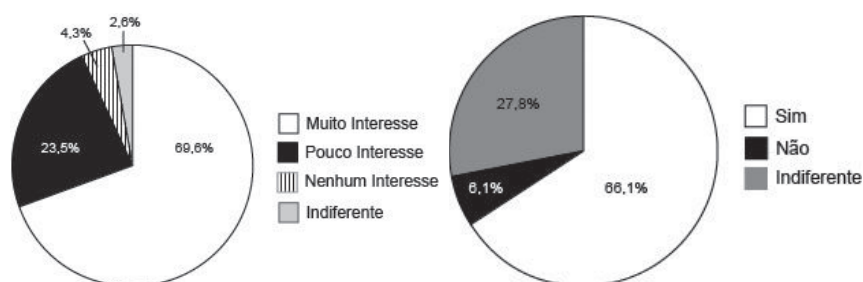
O plano de comunicação visa traçar estratégias comunicativas, tendo em vista um público-alvo definido, com o objetivo de otimizar o trabalho na organização e a satisfação do público-alvo. Tavares (2009) explica que o responsável pelo plano de comunicação da instituição deve apresentar algumas características específicas como flexibilidade, organização, visão estratégica e operacional, disciplina sobre o tempo, criatividade, pró-atividade, comunicabilidade, poder de decisão, conhecimento específico, bom relacionamento com o trabalho de atendimento, cultura multidisciplinar.

Cahen (1990, p. 116) defende que os melhores portadores de mensagens importantes dentro da empresa é seu próprio público interno. “Se este público estiver bem informado e, principalmente, positivamente motivado, aqueles setores receberão as mensagens preferenciais da empresa de forma positiva, com um mínimo de interferências e distorções, criando e mantendo abertos os canais de comunicação.”

No gráfico abaixo, os colaboradores do CAEd apresentam suas opiniões e interesses quanto a comunicação interna na instituição. 66,1% dos entrevistados disseram que apoiam a criação de um setor

dedicado à comunicação. 69.6% do universo pesquisado apresentaram-se muito receptivo ou pouco receptivo ao boletim informativo. Apenas 6.9% afirmaram não ter nenhum interesse quanto ao recebimento da publicação ou permaneceu-se indiferente a ela.

Ilustração 3: Distribuição quanto ao interesse em um setor de comunicação/ Distribuição quanto ao interesse em receber um boletim periódico

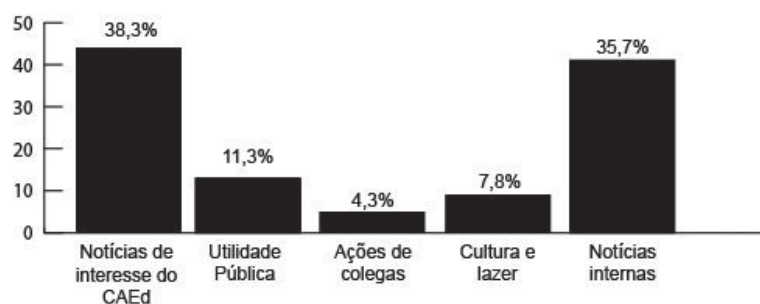


Fonte: Lopes (2012).

Tavares (2009, p.60) conceitua comunicação interna como um “conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização.” Ele conclui que o objetivo desse setor é a manutenção ou melhora da imagem institucional entre o público alvo.

O gráfico a seguir representa o interesse do colaborador quando à especificidade da informação que ele deseja receber da instituição. 74% dos funcionários que responderam a pesquisa afirmam ser do seu interesse receber notícias de interesse do CAEd ou notícias internas no seu ambiente de trabalho.

Ilustração 04: Quais notícias você gostaria de receber?



Fonte: Lopes (2012).

Acerca desse gráfico, conclui-se que o colaborador do CAEd é ávido por informação e notícias relativas à instituição, o que favorece o ambiente para a aceitação, por parte dos colaboradores, de um setor de comunicação interna, que visa a melhoria da comunicação entre setores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou, em forma dissertativa, um panorama geral da Comunicação Organizacional. Explanando conceitos de planejamento e estratégia, observou-se a grande importância do plano de comunicação nas empresas. Em particular para o público interno, objeto central pesquisado. Baseando-se em autores renomados da área, traçou-se um estudo sobre as preferências, exigências e importância do público interno para a instituição.

Como forma de mostrar, na prática, a teoria dissertada, uma pesquisa quantitativa foi aplicada no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd/UFJF, que traçou os caminhos da comunicação dentro da instituição, bem como a motivação dos colaboradores e suas opiniões com relação à comunicação interna. Com a análise desses resultados foi possível traçar algumas características do público interno pesquisado – como a idade, formação, e nível de interesse em aperfeiçoar o trabalho que executam – e, a partir daí, dissertar sobre alguns métodos comunicativos, como a introdução de uma intranet ou a elaboração de um plano de comunicação interna, baseados nos desejos e necessidades dos colaboradores.

A instituição possui como maioria entre seus funcionários, jovens de 20 a 30 anos com formação superior completa, ávidos por informação e crescimento profissional. Para satisfazer às necessidades desse público interno, a pesquisa indica que faz-se necessário o fortalecimento de canais de comunicação institucionais, a fim de voltar as atenções do público interno para os acontecimentos e evoluções do CAEd.

Quando questionado acerca dos canais de comunicação existentes na instituição, os colaboradores responderam, com porcentagens consideráveis, que existem canais de comunicação que na verdade não são utilizados pela instituição. Já quando são induzidos a responder sobre quais meios de comunicação merecem ser implantados, alguns meios já existentes, como o quadro de avisos e as reuniões, foram recorrentemente citados. Isso traduz uma carência da

instituição em planejar estrategicamente a comunicação interna.

A motivação e relacionamento foram quesitos representativos na pesquisa. A maioria dos colaboradores afirmou se sentir motivada quando reconhecida pela instituição e afirma, também, manter excelente relacionamento com a chefia e equipe de trabalho. Porém, a maioria representativa demonstrou interesse em ter a disposição uma comunicação formal e oficial.

As arestas encontradas na comunicação interna do CAEd, em sua maioria, são causadas pela falta de planejamento e de um setor responsável pela mesma. Cabe reafirmar que a comunicação dentro das empresas, atualmente, vem se especializando e criando laços com e entre os funcionários, visando sempre a otimização do tempo, satisfação dos públicos e a integração entre empresa e funcionário.

A pesquisa indica, portanto, que há necessidade de mudança na comunicação interna da instituição, que atualmente se dá de maneira não sistêmica por parte da gestão e insatisfatória por parte dos colaboradores. A realidade apresentada poderia ser alterada com o planejamento estratégico da comunicação, tendo como objetivo a apresentação aos funcionários das ferramentas da Comunicação Organizacional bem utilizadas e periodicamente discutidas segundo sua funcionalidade e satisfação do público interno.

Este trabalho pode servir como propulsor para a implantação de um serviço de comunicação interna no CAEd a curto prazo, ampliando-se, futuramente, para toda a área da Comunicação Organizacional, cuja atenção, também apresentada ao longo do trabalho, tem caráter estratégico para reforçar a imagem institucional junto a todos os públicos de relacionamento.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. 67p.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990. 301p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3 ed. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

LIMA, SÚSI M. BARCELOS E. ALBANO, ADRIANA GAFFRÉE BURNS ALBANO. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Disponível em: http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf . Acesso em: 09 maio 2012.

LOPES, Mariana de Toledo. **Comunicação Interna como Ferramenta de Consolidação Institucional. Estudo de Caso: CAEd/UFJF**. 2012. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) – Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

NORONHA, Mariana Rodrigues. **Desafios da Comunicação Interna: Caso JM Projetos e Engenharia LTDA**. 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) – Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2007. 174p.

_____, **Comunicação Empresarial**. 6. ed. Campinas: Alínea, 2009. 180p.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225p.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986. 179p.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2002. 304p.

Artigo recebido em: 08/3/2013
Aceito para publicação em: 10/7/2013

APÊNDICE – Modelo do questionário aplicado na pesquisa

Prezado colega,

Este questionário está vinculado a uma pesquisa acadêmica que visa compreender a percepção dos colaboradores do CAEd sobre a comunicação interna, relacionamento e fatores motivacionais. Nas perguntas a seguir, assinale a alternativa que melhor representa sua opinião.

Esta pesquisa resguarda sua identidade, assim, não é necessário identificar-se.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Perfil

1. Gênero

- (A) Masculino
(B) Feminino

2. Idade

- (A) Menos de 20 anos
(B) Entre 20 e 25 anos
(C) Entre 25 e 30 anos
(D) Entre 30 e 35 anos
(E) Entre 35 e 40 anos
(F) Acima de 40 anos

3. Nível de formação

- (A) Analfabeto
(B) Ensino Fundamental Incompleto
(C) Ensino Fundamental Completo
(D) Ensino Médio Incompleto
(E) Ensino Médio Completo
(F) Superior Incompleto
(G) Superior Completo
(H) Especialização
(I) Mestrado
(J) Doutorado
(K) Pós-doutorado
(L) Livre docência

4. Há quanto tempo você trabalha no CAEd

- (A) Até 1 ano
(B) Entre 1 e 3 anos
(C) Entre 3 e 6 anos
(D) Entre 6 e 11 anos
(E) Mais de 11 anos

5. Como você avalia a comunicação dentro da instituição

- (A) Ótima
(B) Boa
(C) Regular
(D) Ruim
(E) Péssima

6. Em relação à existência de boatos/rádio corredor, você diria que:

- (A) Sempre ocorrem
(B) Ocorrem com frequência
(C) Ocorrem poucas vezes
(D) Nunca ocorrem

Comunicação

7. Na sua percepção, com que frequência estes meios de comunicação interna são utilizados no CAEd?

	Nunca	Ocasionalmente	Sempre
E-mails	(A)	(B)	(C)
Jornal Mural	(A)	(B)	(C)
Intranet	(A)	(B)	(C)
Blog	(A)	(B)	(C)
Revista	(A)	(B)	(C)
Quadro de avisos	(A)	(B)	(C)
Jornal Impresso	(A)	(B)	(C)
Telefone	(A)	(B)	(C)
MSN	(A)	(B)	(C)
Reuniões	(A)	(B)	(C)

8. Quais destes meios de comunicação você gostaria que o CAEd implantasse ou tivesse mais destaque?

	Sim	Não
E-mails	(A)	(B)
Jornal Mural	(A)	(B)
Intranet	(A)	(B)
Blog	(A)	(B)
Revista	(A)	(B)
Quadro de avisos	(A)	(B)
Jornal Impresso	(A)	(B)
Telefone	(A)	(B)
Reuniões	(A)	(B)

9. Como você classifica a distribuição das informações no CAEd?

- (A) Centralizada e de fácil acesso
(B) Centralizada e de difícil acesso
(C) Descentralizada e de fácil acesso
(D) Descentralizada e de difícil acesso

Quando o telejornal vira notícia

Liderança e relacionamento comunicacional

Responda o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo.	Concordo muito	Concordo um pouco	Discordo um pouco	Discordo muito
10. Possuo um bom relacionamento com minha coordenação	(A)	(B)	(C)	(D)
11. O CAEd é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários	(A)	(B)	(C)	(D)
12. Minha coordenação comunica as mudanças importantes ocorridas no CAEd	(A)	(B)	(C)	(D)
12. As pessoas com as quais me relaciono dentro e fora da instituição conhecem as atividades que desenvolvo no CAEd	(A)	(B)	(C)	(D)
13. Sinto-me mais motivado quando sou informado sobre as mudanças que afetam o CAEd	(A)	(B)	(C)	(D)
14. O CAEd oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional	(A)	(B)	(C)	(D)
15. Os coordenadores da instituição dão bons exemplos aos seus funcionários	(A)	(B)	(C)	(D)
16. O CAEd reconhece os bons funcionários	(A)	(B)	(C)	(D)
17. Existe um relacionamento de cooperação entre as coordenações do CAEd	(A)	(B)	(C)	(D)
18. Sinto-me seguro em relação à estabilidade no meu emprego	(A)	(B)	(C)	(D)
19. Sinto-me valorizado pelo CAEd	(A)	(B)	(C)	(D)
20. Tenho orgulho de fazer parte do quadro funcional do CAEd	(A)	(B)	(C)	(D)
21. O relacionamento entre as pessoas da minha equipe ajudam na motivação para exercer o meu trabalho	(A)	(B)	(C)	(D)
22. O fluxo de informações entre as coordenações do CAEd é satisfatório	(A)	(B)	(C)	(D)

23. Apresente sugestões para melhorias na comunicação interna de sua instituição.

24. Que tipo de informações você gostaria de receber?

- (A) Notícias de interesse do CAEd
- (B) Utilidade pública
- (C) Ações de colegas
- (D) Cultura e lazer
- (E) Notícias internas

25. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, como você se sente?

- (A) Muito realizado
- (B) Realizado
- (C) Pouco realizado
- (D) Não realizado
- (E) Não sei responder

26. Dos itens abaixo relacionados, marque até três opções que você considera, hoje, como os principais fatores que te motivam a trabalhar no CAEd:

- (A) Treinamento oferecido
- (B) Oportunidade de crescimento
- (C) Integração da equipe de trabalho
- (D) Autonomia
- (E) Estabilidade no emprego
- (F) Trabalho que realizo
- (G) Salário
- (H) Benefícios
- (I) Imagem da instituição
- (J) Participação das decisões
- (K) Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executo

27. Dos itens abaixo relacionados, marque até três opções que você considera, hoje, como os principais fatores que te desmotivam a trabalhar no CAEd:

- (A) Falta de reconhecimento
- (B) Falta de segurança no emprego
- (C) Impossibilidade de crescimento profissional
- (D) Falta de autonomia
- (E) Ambiente de trabalho ruim
- (F) O trabalho que realizo
- (G) Relacionamento com a chefia
- (H) Falta de treinamento
- (I) Sobrecarga de trabalho
- (J) Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- (K) Salário

28. Se pudesse escolher, você gostaria de trabalhar em outra coordenação do CAEd?

- (A) Sim
- (B) Não

29. Você está inteirado a respeito do trabalho desenvolvido e dos produtos e serviços oferecidos pelo CAEd?

- (A) Sim
- (B) Não

30. De que forma as mudanças ocorridas no CAEd chegam até você?

- (A) Chefia
- (B) Comunicação interna
- (C) Conversas Informais
- (D) Não chegam

31. A quantidade de treinamento que você vem recebendo para melhor executar o seu trabalho é:

- (A) Suficiente
- (B) Pouco suficiente
- (C) Insuficiente
- (D) Não sei
- (E) Não recebo treinamento

32. Levando em consideração tudo que foi perguntado até aqui, como você se sente em trabalhar na instituição?

- (A) Muito satisfeito
- (B) Satisfeito
- (C) Mais ou menos satisfeito
- (D) Pouco satisfeito

33. Você tem interesse em algum treinamento ou aperfeiçoamento na área em que atua?

- (A) Sim
- (B) Não

33.1. Se sim, qual(is)?

34. Qual seu nível de interesse em receber assuntos pertinentes à organização por intermédio de um Boletim Informativo Periódico?

- (A) Muito interesse
- (B) Pouco interesse
- (C) Nenhum interesse
- (D) Indiferente

35. Para a sua comodidade gostaria de um espaço físico que centralizasse o máximo de informações possíveis?

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Indiferente

36. Como você avalia esta pesquisa?

- (A) Ótima
- (B) Boa
- (C) Regular
- (D) Ruim
- (E) Péssima

37. Você acredita que o resultado desta pesquisa pode melhorar o cotidiano da instituição?

- (A) Sim
- (B) Não

38. Caso queira deixar registrado alguma consideração, crítica ou sugestão, utilize o verso desta folha.