



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária
Ministério da Agricultura e do Abastecimento
Rua XV de Novembro, 1452 - Caixa Postal 741 - CEP 13560-970 - São Carlos - SP
Telefone: (018) 274 2477 - Fax: (018) 272 5959 - e-mail: postmaster@cnpdia.embrapa.br

ISSN 1413-8244

COMUNICADO TÉCNICO

Nº 9, out/96, p.1-8

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIDADE DE TRABALHO

Victor Bertucci Neto¹
Edilson Pepino Fragalle²
Ana Paula dos Reis³

A comunicação, do ponto de vista empresarial, pode ser entendida como função indispensável de pessoas e organizações, através da qual se conduz uma relação com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes, mediante processos internos.

Entende-se, por isso, que o equilíbrio da organização está na disposição ordenada entre as partes que a compõem. Esse equilíbrio e integração dependem fundamentalmente do seu processo comunicacional, ou seja, ao se organizar, uma empresa organiza, de fato, o fluxo de informações a ela relacionadas. Assim, estarão organizando suas relações humanas, administrativas e estratégicas entre suas partes funcionais.

No plano econômico, as rápidas mudanças ocorridas em nível mundial nos últimos anos estão levando as empresas a uma reestruturação geral, de forma a que possam competir em um mercado cada vez mais globalizado. Somando-se a esse panorama econômico, há um avanço tecnológico expressivo nas áreas de tecnologia de informação e de comunicação, trazendo novos desafios para diversas áreas empresariais, tais como *marketing*, produção e distribuição.

Novas ferramentas de comunicação têm mudado a comunicação externa e interna das organizações. O advento da tecnologia da informática tem levado as organizações a se conectarem e divulgarem seu trabalho (serviços e produtos) até o outro lado do mundo. Com o surgimento dessa nova realidade, a competição no mercado de trabalho está cada vez mais acirrada, pois é reconhecido, hoje mais do que nunca, o poder expressivo da comunicação: quem tem acesso e se utiliza apropriadamente da comunicação terá maior poder.

¹ Eng. Eletricista, MSc., EMBRAPA-CNPDI, Caixa Postal 741, CEP: 13560-970, São Carlos, SP

² Jornalista, BS, EMBRAPA-CNPDI, Caixa Postal 741, CEP: 13560-970, São Carlos, SP

³ Estagiária de Relações Públicas - UNESP-Bauru, Caixa Postal 741, CEP: 13560-970, São Carlos, SP

CT/9, CNPDIA, out/96, p.2

A inserção competitiva das empresas no cenário mundial depende, basicamente, da postura que as organizações irão tomar na questão da valorização do ser humano e, portanto, numa comunicação interna eficiente e transparente.

Muitas empresas estão passando por processos de fusão; outras estão incorporando novos estilos e culturas organizacionais, como: qualidade total, *empowerment*, redução de níveis hierárquicos, sociocracia, entre outros. Diante dessa conjuntura, a comunicação interna é de fundamental importância, tanto na preocupação em informar eficientemente seus funcionários como em manter o equilíbrio interno da organização.

Como isso se realiza?

É prioritário o conhecimento do clima organizacional a fim de promover o equilíbrio interno, interpessoal e conseqüentemente organizacional. As empresas devem procurar conhecer o que pensam e sentem seus funcionários em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional, tais como: trabalho, salário, possibilidade de progresso profissional, disciplina, processo decisório e a comunicação.

Quanto à comunicação com o público interno, se for de natureza positiva, esclarecedora, transparente, gera a boa vontade do mesmo para com a organização. Por outro lado, se o público interno decodifica suas ações negativamente, sucedem frustrações, indicativos certos para conflitos futuros que, conseqüentemente, interferirão no conceito da imagem corporativa para com outros públicos.

Assim sendo, é preciso produzir mecanismos que possam realmente sanar ou suprir lacunas existentes no processo de comunicação. Instrumentos com fins em si mesmos, não abrangendo uma política maior, só servirão como medidas paliativas e disfarçarão o problema, tendo a organização que encará-lo mais tarde.

A filosofia moderna de comunicação e gerenciamento operacional não concebe mais uma liderança autocrática, sem participação, dissociada das relações humanas. Isso porque organizações não são máquinas - elas empregam pessoas. Assim como a comunicação externa fortalece a interação com o público externo, a organização deve fortalecer sua relação com o público interno. Cada público da organização é de grande valor institucional, pois todos representam significativamente poder imensurável de formação de opinião da imagem da empresa.

Entretanto, há ainda aquelas empresas que focalizam toda sua atenção à comunicação externa (mercadológica), pois acreditam que quanto maior o contato e empregabilidade de seus recursos financeiros e comunicacionais para com esse público, estarão obtendo maior credibilidade social e retorno financeiro.

Todos os recursos empregados numa organização devem convergir para o seu objetivo principal: o cliente. Porém, não se deve esquecer que o cliente interno é tão importante quanto o externo. Uma vez que os clientes são aqueles que recebem os produtos ou serviços de uma organização, os funcionários também são clientes da empresa. Da mesma forma que as empresas procuram atingir as expectativas do cliente externo, devem fazer o mesmo com seus colaboradores internos. Isso inclui certamente: atender suas necessidades; respeitar seus direitos; desenvolver um sistema de comunicação eficiente e transparente e avaliar se as expectativas estão sendo atendidas, promovendo o *feedback* das ações.

CT/9, CNPDIA, out/96, p.3

Como fator vital desse percurso, têm-se a comunicação e os veículos de comunicação dirigida, que conduzem/transmitem a mensagem para que a comunicação atinja efetivamente os públicos.

Os instrumentos de comunicação são de fundamental importância e devem ser continuamente otimizados para o aprimoramento contínuo da relação organização X público; devem ser o caminho para alcançar um objetivo maior, de política, de conscientização, estrutura, em nível macro. São as políticas administrativas que servirão como ferramentas de trabalho para atingir objetivos maiores.

Atenta a essa nova ordem mundial, a EMBRAPA vem se empenhando em realizar várias mudanças, dentre as quais destacamos a Política de Comunicação. O primeiro grande passo nesse sentido foi dado ao se mudar o logotipo da empresa. É uma característica de que a empresa vai mudar (e está mudando) sua identidade, seja pela marca visual, seja pela reestruturação de seus setores, buscando mais eficiência na geração, repasse, divulgação e comercialização de seus produtos e serviços, visando sempre o cliente.

Em consonância com a Política de Comunicação da EMBRAPA, o CNPDIA buscou levantar os gargalos existentes quanto ao fluxo de informações do seu público interno, de forma a otimizá-lo. Em trabalho conjunto com a Área de Difusão de Tecnologia, Assessoria de Comunicação Social e uma estagiária de Relações Públicas, foi feita uma avaliação do processo de comunicação interna.

A primeira etapa foi a realização de uma pesquisa institucional, instrumento através do qual é possível obter informações precisas e também prever, identificar ou minimizar problemas de relacionamento ou comunicação na organização estudada.

A pesquisa teve o objetivo global de levantar, organizada e objetivamente, informações a respeito da comunicação interna na unidade, e como objetivos específicos, identificar necessidades do público interno relativas à comunicação; detectar forma e fluxo do processo de comunicação interna; fornecer subsídios para futuras ações de comunicação interna; oferecer dados concretos e estatísticos à administração do centro e detectar necessidades de mudança na organização da comunicação interna.

As técnicas utilizadas para sondagens foram a observação, elemento básico na investigação científica, pois permite ao pesquisador um contato mais direto com a realidade que se pretende estudar e a entrevista, considerada um instrumento por excelência da investigação.

O método empregado para a coleta de dados foi a "observação direta extensiva", realizada através do questionário, ou seja, perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador. A técnica foi adotada por apresentar algumas vantagens, como:

- economia de tempo;
- abrangência maior de pessoas simultaneamente;
- economia de treinamento de pessoal para aplicação de forma indireta;
- obtenção mais rápida e precisa de respostas;
- liberdade de respostas, em razão do anonimato;
- segurança, pela não-identificação das respostas;

CT/9, CNPDIA, out/96, p.4

- menor risco de distorção, pela não-influência do pesquisador;
- maior tempo para responder e em hora mais favorável;
- uniformidade na avaliação, pela natureza impessoal do instrumento e
- obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis.

A ordem e os blocos de perguntas na estruturação do questionário foram facilitados pela observação e entrevista, anteriormente efetuadas. Para minimizar eventuais problemas e distorções quanto à inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou embaraçosas, ordem e quantidade, foi aplicado um pré-teste em quatro pessoas representativas de segmentos diferentes na unidade, e após sua aplicação, foram feitas algumas alterações.

As conclusões foram apresentadas à Chefia Geral do CNPDIA e tiveram pronta resposta de ações a serem tomadas. Destacam-se, como principais sugestões:

- criação de um comitê de comunicação interna, representado pelos setores existentes na unidade;
- buscar padrões de comunicação para os diversos públicos existentes na unidade e
- otimizar o fluxo de informação, considerando o estágio tecnológico existente na unidade.

Um modelo de questionário é apresentado a seguir, como sugestão às unidades da EMBRAPA que possuem interesse em iniciar este tipo de trabalho.

1. Grau de instrução:

- a. 2º grau
- b. universitário
- c. pós-graduação

2. Como é informado a respeito dos seguintes assuntos (assinale com um x) :

	1 memo randos	2 quadros de aviso	3 colegas/ trabalho	4 tel.	5 reunião	6 rede Internet	7 outros qual?
a-salário/ dissídios							
b-assuntos sindicais							
c-eventos/ congresso							
d-festas/ churrasco							
e-aniver- sários							
f-cursos aperfeiço/ g-seminá/ externos							

CT/9, CNPDIA, out/96, p.5

3. Se é preciso se ausentar por um breve período, você avisa:

Marque apenas uma alternativa

- 1. a telefonista/recepcionista
- 2. a secretária
- 3. a chefia imediata
- 4. um colega de trabalho
- 5. não avisa ninguém
- 6. mais de uma pessoa

Quais?.....

4. Classifique os seguintes instrumentos quanto à sua eficácia, sendo:

1 sem eficiência 2 pouca eficiência 3 neutro 4 eficiente 5 muito eficiente

	1	2	3	4	5
1-memorando					
2-telefone					
3-quadro de avisos/ mural					
4-reuniões					
5-seminários					
6-escaninhos					
7-contato pessoal					
8-interfone					

5. Com que frequência você desenvolve atividades de comunicação com:

Ex: contato pessoal, reunião, telefone...

	1 diária	2 semanal	3 quinzenal	4 mensal	5 não há
a- a chefia geral					
b- a chefia adjunta					
c- os setores administ/técnicos					
d- a biblioteca					
e- os pesquisadores e técnicos					
f- a recepção					
g- a vigilância					
h- o pessoal de limpeza					
i. oficina mecânica					

CT/9, CNPDIA, out/96, p.6

6. É fácil manter contato com os setores abaixo?

	a muito fácil	b fácil	c não tão fácil
1-a chefia geral			
2- a chefia adjunta			
3-a chefia imediata			
4-os setores administ. e técnicos			
5-pesquisadores/ técnicos			
6- a vigilância			
7- a recepção			
8- o pessoal de limpeza			
9-a oficina mecânica			

7. Como classifica a implantação de comunicação em rede de computadores no CNPDIA?

- 1. muito importante
- 2. de relativa importância
- 3. sem importância

Justifique sua

resposta:.....

8. Como é informado a respeito dos períodos de férias e viagens de compromissos dos seus colegas de trabalho, com os quais se relaciona ?

Marque apenas uma alternativa

- a. através da telefonista
- b. do próprio colega
- c. da secretária
- d. do Recursos Humanos
- e. de outras pessoas
- f. dos quadros de aviso
- g. não toma conhecimento
- h. outra fonte

Qual?.....

CT/9, CNPDIA, out/96, p.7

9. Com que freqüência lê os quadros de avisos ?

- a. todos os dias
- b. semanalmente
- c. quinzenalmente
- d. mensalmente
- e. nunca

10. Tem interesse em algum treinamento ou aperfeiçoamento na área em que atua?

- a. sim Qual?.....
- b. não

11 É usuário da rede Internet?

- 1. sim
- 2. não Por que ?.....

12.As pessoas com as quais se relaciona dentro e fora da organização conhecem a atividade que você desenvolve?

	a sim	b não	c não sabe
1-colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-familiares e parentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-estagiários e bolsistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-funcionários de outras unidades da EMBRAPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.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

14. Como você classifica a distribuição das informações no CNPDIA ?

- a. centralizada e de fácil acesso
- b. centralizada e de difícil acesso
- c. descentralizada e de fácil acesso
- d. descentralizada e de difícil acesso

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

- a. sim
- b. não
- c. indiferente

CT/9, CNPDIA, out/96, p.8

16. Como vê a divulgação interna dos trabalhos desenvolvidos e tecnologias geradas pelo Centro ?

- a. são bem divulgadas
- b. são divulgadas parcialmente
- c. não são divulgadas
- d. não sabe

17. Está inteirado a respeito do trabalho desenvolvido pela CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) no CNPDIA ?

- a. sim e participa do trabalho
- b. sim, mas não é atuante
- c. não

18. Apresente sugestões para melhorias na comunicação interna de sua organização:

19. Como você avalia esta pesquisa?

AGRADECEMOS A PARTICIPAÇÃO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento de pesquisas, amostragens e técnicas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1982.
- THAYER, L. O. *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais*. São Paulo: Atlas, 1976.
- LEGRAIN, M. *Relações com o público*. São Paulo: Makron, 1992.
- HAMPTON, D. R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.
- BECALTCHUK, B. *Pesquisa de mercado como instrumento de difusão de tecnologia*. Passo Fundo: EMBRAPA-CNPT, 1995.
- EMBRAPA (Brasília, DF). *Política de comunicação*. Brasília, 1996. Separata do BCA v.22, n.56/96, p.11-66, 16 dez.1996.