

COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS DESDOBRAMENTOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

INTERNAL COMMUNICATION AND ITS DEPLOYMENT IN THE ORGANIZATION STRUCTURE

NAYARA TEIXEIRA DOS SANTOS¹
CÍNTIA BORGES FERREIRA LEAL²

Resumo: A comunicação interna proporciona inúmeros benefícios às organizações, desde a boa execução das atividades à motivação dos funcionários. No entanto, ao considerar o processo de comunicação como um todo, pode-se perceber que os ruídos tendem a se mostrar como algo pertencente ao fluxo de informações, primeiro por a comunicação estar ligada a característica humana e depois porque esse é um processo que envolve estruturas diferentes do emissor e do receptor, deixando distorcida uma mensagem que pode até ter sido muito bem trabalhada pelo emissor, mas que o receptor, por suas condições, não consegue receber de maneira devida. Diante disso buscou-se trabalhar a comunicação interna dentro de uma estrutura organizacional que compreende mais que muitos níveis hierárquicos, uma estrutura física bastante diferente, em locais distantes e com acessos a tecnologia, pessoas e ferramentas distintas. O objeto de estudo é a Sociedade São Vicente de Paulo, que possui em seu primeiro nível o Conselho Internacional, localizado em Paris, seguido dos Conselhos Nacional (Rio de Janeiro), Metropolitanos (33 ao todo, espalhados em todo território nacional) até chegar as conferências. Cabe destacar que em todos os níveis a informação deve ser compartilhada da mesma forma, sem desvio de dados ou distorções do conteúdo, podendo esse prejudicar toda uma estrutura de princípios.

Palavras-chave: Comunicação interna, estrutura organizacional, ruídos.

Abstract: Internal communication provides numerous benefits to organizations, from the proper execution of activities until the employee motivation. However, when considering the communication process altogether, it's possible realize that the noises tend to show as something that belongs to the information flow, first of all because the communication is linked to human characteristic, and secondly because this is a process that involves different structures of the transmitter and receiver, distorting a message that may even have been well done by the transmitter, but the receiver, because of his conditions, can't receive the proper way. Against this situation it was tried to work on the internal communication within an organizational structure that includes more than hierarchical levels, a physical structure quite different, in different locations with access to technology, people and different tools. The study object is the Society of St. Vincent de Paul, which has in the first level of the International Council, located in Paris, followed by the National Councils (Rio de Janeiro), Metropolitan (33 in all, spread across the country) until it gets the conferences. It is worth mentioning that at all levels the information should be shared equally, without deviation or distortion of data content, which may undermine the entire structure of principles.

Key words: Internal communication, organization structure, noises.

Sumário: 1 Introdução – 2 Referencial teórico – 3 Metodologia – 4 Análise dos dados – Considerações finais – Referências.

¹Pós-graduanda em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Estácio de Sá (Rio de Janeiro), graduada em Administração pela PUC Minas. Instrutora de Formação Profissional no SENAI/FIEMG. mailto:nayarateixeira2004@hotmail.com.

²Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras; especialista em Negociações Comerciais Internacionais pela PUC Minas. Professora da PUC Minas e coordenadora do curso de Gestão de Pessoas pelo Instituto de Educação Continuada da PUC Minas. mailto:cintiaferreira@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A partir da contextualização do processo de comunicação em face da interferência social, política e econômica, percebe-se a transição do processo de comunicação organizacional do conceito funcionalista-instrumental à comunicação participativa-dialógica. A proposta definida por esta transição é da valorização do processo de comunicação como mecanismo de eficiência produtiva e organizacional a partir da insurgência dos novos arranjos econômicos, financeiros e tecnológicos.

Entretanto, o processo de comunicação é algo complexo. Como cita Cabral (2004), a diferença entre o ideário organizacional e a prática cotidiana da organização é atenuante. A estrutura, diretrizes e direcionamentos de cada organização definem e delimitam como é conduzido este processo.

Assim, buscou-se entender como essa comunicação é estabelecida em organizações que possuem uma estrutura complexa, com muitos níveis hierárquicos e particulares no que diz respeito a regras e normas a serem seguidas. Para ilustrar esse caso, optou-se pela Sociedade São Vicente de Paulo - SSVV, uma instituição que visa assistir à população mundial, havendo unidades espalhadas em 147 países. Nesse sentido foi importante não somente definir e descrever o processo de comunicação, mas também estabelecer as relações existentes neste processo com os demais agentes atuantes.

Através da observação em uma assembléia geral de um Conselho Central da SSVV realizada em janeiro de 2009, foi problematizada a questão da comunicação interna, sendo assim, ao longo desta pesquisa, procurou-se responder ao seguinte problema: Como é definido o processo de comunicação interna na SSVV? A partir deste questionamento tornou-se possível julgar quais ações têm sido favoráveis e como melhor aproveitar aquelas as quais ainda não são utilizadas de forma eficiente. Para isso foi considerada a comunicação interna a partir da estrutura organizacional da SSVV, considerando o Conselho Nacional do Brasil – CNB - e os Conselhos Metropolitanos das regiões sul, sudeste, norte e nordeste do país.

A SSVV está organizada em seis níveis hierárquicos que contam com um departamento de comunicação no Rio de Janeiro, o DECOM. O primeiro nível hierárquico é o Conselho Internacional que está situado em Paris, França; o segundo é o Conselho Nacional do Brasil, situado no Rio de Janeiro; no terceiro estão os Conselhos Metropolitanos, que na extensão territorial do Brasil somam 33, o quarto e quinto níveis estão os Conselhos Centrais e os Conselhos Particulares, finalizando com as Conferências.

A estrutura hierárquica da SSVV é grande e complexa. Mesmo tendo um departamento específico, existem dificuldades de se estabelecer um processo de comunicação eficiente ao longo dessa estrutura, cabendo assim avaliar todo o processo buscando um melhor direcionamento e aproveitamento das ações. No entanto, não pretende nesta pesquisa esgotar o tema proposto, haja vista a dimensão da instituição e o surgimento de pesquisas futuras após a conclusão desta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Kunsch (2006), a partir dos estudos norte americano a respeito de comunicação e suas implicações quanto ao processo em si, surge o conceito de comunicação organizacional do ponto de vista integrado. Cavalcante (2008) define comunicação organizacional voltada para uma comunicação integrada, que compreende a comunicação institucional (Relações Públicas), interna (administrativa) e mercadológica (marketing). De acordo com Casali (2011) a comunicação integrada é construída com base na junção de pedaços aos quais os receptores constroem a mensagem com base na captação de informações de diferentes meios de comunicação e áreas afins, ao contrário da compreensão linear do fluxo de informações tradicional. O objetivo, segundo Kunsch (2006), é agregar valor a empresa, propiciando a integração destas áreas ao desenvolvimento das ações em conjunto com a missão, filosofia, objetivos estratégicos.

No entanto a comunicação integrada envolve a unicidade da mensagem através de múltiplos canais de comunicação, o trabalho conjunto de profissionais de diferentes áreas e o planejamento. No entanto, como ressalta Casali (2011), o planejamento, principalmente sob a égide de novas e diversas tecnologias, tende a ser conduzido por diversos veículos de comunicação, uma multiplicidade de mensagens, fragmentadas em diferentes mídias, aos quais envolvem o trabalho integrado de profissionais com diferentes formações, e por isso deve ser monitorado.

O processo de comunicação é definido basicamente pela fonte, receptor e feedback. De acordo com Robbins (2005), o processo de comunicação é desenvolvido em oito estágios, sendo: (1) a fonte, (2) codificação, (3) mensagem, (4) canal, (5) decodificação, (6) receptor, (7) ruído e (8) feedback. A fonte codifica a mensagem, seja em texto escrito, expressões ou fala. A partir da codificação da mensagem, a fonte escolhe o canal em que irá enviar a mensagem ao receptor. O canal informal é uma forma de mensagem pessoal ou social que são espontâneos, estão relacionados às escolhas individuais das pessoas dentro da organização. Já o canal formal é determinado pela organização e segue tradicionalmente a linha de autoridade da organização. A escolha adequada do canal de comunicação pode ser importante para reduzir a ambigüidade, por isso a conversa face a face, de acordo com o autor, é o canal que tem valiosas capacidades, pois maneja diferentes sinais ao mesmo tempo (palavras, entonações, gestos, posturas, expressões faciais), facilita o rapidez do feedback e é extremamente pessoal. (ROBBINS, 2005)

Robbins (2005) descreveu os canais que são mais ricos e os menos ricos em informações. Pode-se destacar que os canais mais ricos estão associados a um contato de proximidade física, pessoal. Isso porque, segundo pesquisa de Ribeiro citado por Cavalcante (2008, p. 24), a postura corporal tem 55% de poder com relação à

capacidade de influenciar pessoas, enquanto o tom de voz representa 38% e a palavra somente 7% da capacidade.

A Intranet como canal de comunicação interno nas organizações tem sido desenvolvida e implantada por diversas organizações. Favoreto et al. (2006) apontam as principais vantagens e benefícios da implantação da tecnologia da informação nas organizações em relação à comunicação interna, sendo: a agilidade dos processos comunicativos; interação inter e intradepartamental; melhoria nos fluxos de trabalho; eliminação ou amenização dos gargalos informacionais; facilitação na seleção de dados e informações; maximização dos conhecimentos compartilhada pelo pessoal interno da organização; atualização constante de dados e informações e a redução de custos com mensagens.

Assim, depois de escolhido o canal mais propício, a mensagem codificada chega ao receptor, que decodifica a mensagem, na maneira em que ela pode ser entendida. No entanto, os ruídos podem distorcer a mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldade semânticas e diferenças culturais. Por último, o receptor transmite à fonte um feedback sobre a mensagem e é através dele que a fonte poderá verificar se o receptor entendeu ou não a mensagem que lhe foi enviada através do processo. (ROBBINS, 2005, p. 233)

A comunicação pode ser difundida em sentido vertical e horizontal. A dimensão vertical é dividida em ascendente e descendente. Segundo Robbins (2005), a comunicação descendente é caracterizada pelo fluxo de informações dos níveis mais altos para os mais baixos. Este fluxo se caracteriza pela circulação de informações, filosofias, normas e diretrizes da cúpula diretiva para os funcionários. (KUNSCH, 2003, p.85) Já a comunicação vertical do tipo ascendente é definida por Robbins (2005) como aquela que se dirigem aos mais altos escalões da organização. Na comunicação ascendente o fluxo é inverso, já que os funcionários enviam as informações, sugestões e críticas à cúpula diretiva. Este fluxo possibilita aos executivos o feedback do processo, como está ocorrendo, as necessidades e possíveis melhorias através das sugestões e críticas emitidas pelos funcionários. (KUNSCH, 2003, p.85 e 234) A comunicação horizontal é difundida entre os membros de um mesmo grupo ou de um mesmo nível hierárquico, sendo que, quando bem difundida, favorece a otimização dos recursos e o desempenho da organização. (KUNSCH, 2003, p.85)

Kunsch (2003) cita mais dois tipos de fluxos, sendo eles o transversal ou longitudinal e o circular. O fluxo transversal é uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis, sendo a gestão participativa integrada, possibilitando uma comunicação que ultrapassa os fluxos tradicionais e ainda a intervenção e interação por parte das pessoas em diferentes áreas. Já o fluxo circular envolve todos os níveis hierárquicos sem se ajustar as direções tradicionais. Quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre as pessoas, mais amplo será o seu conteúdo.

No entanto, algumas barreiras à comunicação estão presentes no dia a dia das organizações. Robbins (2005) ressalta as mais importantes como filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informações, emoções, linguagem e o medo da comunicação. A filtragem é caracterizada pela manipulação da informação dirigida ao receptor, sendo mais determinante de acordo com os números de níveis hierárquicos. Quanto maior a estrutura hierárquica da empresa, mais oportunidades para a ocorrência da filtragem. (KUNSCH, 2003, p.77)

Outro fator esperado para a ocorrência da filtragem é a diferença de status. O medo em desagradar os superiores, levam os funcionários a dizerem aquilo em que acredita que os seus superiores queiram ouvir, fase em que ocorre a distorção das informações. (ROBBINS, 2005, p. 245) A diferença de status contribui ainda, segundo Kunsch (2003), para “aumentar a competição entre pessoas e departamentos em torno do poder e para o hiato de comunicação entre os vários níveis, sobretudo entre superiores e subordinados”.

A percepção seletiva, por sua vez, ocorre na seleção das informações com base nas necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais dos receptores. (ROBBINS, 2005, p. 246) A sobrecarga de informação, por sua vez, está relacionada à capacidade de processamento das informações. A tendência é que as pessoas selecionem, ignorem e até esqueçam informações ou deixem de processar informações adicionais até que a sobrecarga seja superada.

As emoções representam outra barreira à comunicação eficaz. Para Robbins (2005), elas podem influenciar a interpretação das informações e a comunicação; assim como a linguagem. As diferenças culturais, idade e a educação influenciam a interpretação da informação. As diferenças geográficas apontam uma linguagem regional e culturalmente diferenciada, fator que influencia a comunicação eficaz na estrutura hierárquica. A barreira é como interpretar essas informações em sua forma autêntica, já que a tendência é que as pessoas julguem as informações não nos termos usados na transmissão, mas conforme a sua interpretação. (ROBBINS, 2005, p. 246)

Por último, o medo da comunicação que leva as pessoas a se comunicarem de forma menos verbal através de faxes, memorandos e emails, enquanto um telefone seria o canal mais indicado e eficaz para direcioná-la, tendo isso segundo Robbins (2005), por medo da comunicação.

3 METODOLOGIA

Para a concretização desta pesquisa foram utilizados documentos cedidos pela instituição, tais como a regra, relatórios e publicações como os boletins internos. Com o propósito de melhor caracterizar o processo de comunicação buscou-se avaliar nos diferentes níveis da estrutura organizacional a percepção que as pessoas envolvidas têm a respeito de sua prática. Dessa forma configurou-se como envolvidos:

- a) Presidenta Nacional e Diretor Nacional de Comunicação;
- b) Presidentes dos Conselhos Metropolitanos: dos 33 existentes, 32 participaram da pesquisa, obtendo um retorno de 29 questionários; e
- c) Vice-presidentes regionais: das sete regiões existentes, selecionou-se quatro para a pesquisa.

Com esse propósito, a abordagem dessa pesquisa se enquadrou como qualitativa e quantitativa. Na coleta dos dados qualitativos foi aplicada uma entrevista semi-estruturada com a Presidenta e o Diretor de Comunicação da instituição. Já na coleta dos dados quantitativos, foi aplicado um questionário direcionado aos presidentes dos Conselhos Metropolitanos a fim de avaliar a sua percepção em relação à comunicação interna entre o CNB e os Conselhos Metropolitanos. A fim de melhor descrever o fluxo informacional em toda extensão nacional da SSVP, realizou-se entrevistas com os vice-presidentes regionais das regiões sul, sudeste, nordeste e norte do país, escolhidas de maneira intencional, considerando as regiões que melhor pudessem contribuir com as disparidades de recursos e extensão.

O roteiro de entrevista utilizado para a presidenta e diretor de comunicação foi construído com base no construto teórico da comunicação interna e da atuação da SSVP contendo 15 perguntas. Já a construção dos questionários que foram aplicados aos presidentes dos Conselhos Metropolitanos utilizou-se escala do tipo Likert de cinco pontos, seguindo pontuação crescente. Já na fase de coleta de dados junto aos vice-presidentes regionais, elaborou-se um roteiro de entrevistas com 13 perguntas, sendo então encaminhadas por correio eletrônico. As questões foram voltadas para a análise de acessibilidade aos meios de comunicação, as características regionais e as barreiras no processo de comunicação, aos quais foram apontadas na entrevista realizada com a Presidenta Nacional e o Diretor Nacional de Comunicação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 SOCIEDADE DE SÃO VICENTE DE PAULO

A SSVP tem sua origem em Paris, na França. Inspirada por um grupo de jovens leigos atua há mais de 170 anos no apoio a famílias em todo o mundo. Foi em Paris, na França que surgiu a primeira conferência inspirada por Frederico Ozanam,

que têm como patrono da sociedade, São Vicente de Paulo, considerado patrono de todas as obras de caridade. A SSVV, segundo informações extraídas do site institucional, atua em 143 países e tem mais de 700 mil membros.

Os Conselhos Nacionais, e seus demais níveis de hierarquia, se submetem a Confederação Internacional sediada em Paris, no entanto, estes Conselhos têm autonomia, segundo a Regra da SSVV (2007), para dirimir quaisquer questões, cabendo a sociedade assumir o princípio de subsidiariedade. No Brasil, ela foi fundada em 1872, com a Conferência São José, no Rio de Janeiro. O Brasil é o maior país vicentino no mundo, com cerca de 250 mil voluntários organizados em 20 mil conferências e 33 Conselhos Metropolitanos.

O trabalho da SSVV é desenvolvido por meio da participação de pessoas que frequentam as conferências, aos quais são proclamados vicentinos. Estas pessoas se reúnem semanalmente nas conferências e realizam visitas às pessoas que são atendidas pela instituição, aos quais são denominados assistidos. Os assistidos recebem, após realizada e aprovada uma sindicância sócio-econômica, tanto ajuda material, como também participam de encontros promovidos pela instituição onde recebem ajuda, motivação e orientações de cidadania e direitos. O trabalho da SSVV abrange ainda Obras Unidas, como asilos, creches, educandários e hospitais.

O DECOM, de acordo com a publicação do Boletim Brasileiro dos meses de novembro/ dezembro (2010), atua para, dentre outras questões, criar mecanismos para facilitar a comunicação na SSVV; propor ações para integrarem as unidades vicentinas e facilitarem o intercâmbio entre elas; detectar as falhas de comunicação na unidade vicentina; propor parcerias com veículos de comunicação locais, para que a SSVV tenha espaço e divulgue suas ações. (BOLETIM BRASILEIRO, 2010, p.25) A proposta é fazer com que o DECOM atue de forma integrada onde Jornalismo, Propaganda e Publicidade e Relações Públicas atuem de forma conjunta a fim de fortalecer os pilares e ações comunicacionais na SSVV.

O DECOM viabiliza a Intranet para os 33 Conselhos Metropolitanos ampliando o acesso para os Conselhos Centrais. Como resultado da criação de interatividade no site SSVVBRASIL, segundo o banco de dados do DECOM, é feito mais de 30 mil visitas por mês, sendo que ainda 35 países visitam o site a exemplo de Índia, Croácia e Malásia, já que o site possui link para os países onde atua a SSVV. No Brasil, os maiores acessos, segundo informações do DECOM são na região Sudeste do país e os menores acessos na região Norte.

Ações como fortalecimento da imagem do site SSVVBRASIL; cadastro nacional das unidades vicentinas; o lançamento de Webrádio Vicentina; interatividade do FALE CONOSCO e o fortalecimento da SSVV nas redes sociais (Twitter, Facebook e VIBRAR – Vicentinos Brasileiros em Rede) são algumas das propostas do DECOM. Assim, o que se percebe é que o foco maior do plano nacional de comunicação na SSVV é direcionado ao público externo como forma de divulgar a imagem da instituição. No entanto, essas ações acabam promovendo um impacto na estrutura interna da organização.

Há três anos na presidência da SSVP, Maria Geralda Ferreira que participa dos trabalhos da instituição há mais de 20 anos, desde março de 1990, foi a primeira a ser entrevistada. Logo, o Diretor Nacional de comunicação, Ricardo José Fonseca, confrade desde os 12 anos, dirige o cargo há três anos.

A estrutura hierárquica da SSVP é definida, segundo informações do Diretor Nacional de Comunicação, Ricardo José Fonseca, em seis níveis hierárquicos. A estrutura começa nas conferências, de âmbito comunitário, aos quais não tem personalidade jurídica, assim como o próximo nível, que são os Conselhos Particulares, responsáveis pela coordenação das conferências. Estes se submetem aos Conselhos Centrais, que já assumem personalidade jurídica, aos quais coordenam as ações vicentinas no âmbito municipal. Logo acima vem os Conselhos Metropolitanos, que ao todo são 33 em todo o Brasil, sendo o único país a ter este nível hierárquico na sua estrutura. O quinto nível hierárquico é definido pelo CNB, que coordena as ações em nível nacional.

No contexto mundial, a SSVP está localizada na França, país de origem. O Conselho Geral Internacional (CGI) é responsável por unificar, dirigir e coordenar as ações vicentinas nos 143 países aonde a sociedade atua. Adjuntos a esta estrutura, mas não assumindo posição hierárquica definida, as Obras Unidas (creches, asilos, educandários) estão sob a observância dos Conselhos Centrais.

Segundo relatos da Presidenta Nacional, as informações são processadas a fim de alcançar as conferências, último nível hierárquico. Especificamente, o Diretor Nacional de Comunicação cita que o fluxo das informações pode ou não estabelecer a estrutura hierárquica conforme citação:

Em caso de resoluções, determinações, mudanças, aplicações civis, comunicados internos, o processo respeita a hierarquia. Se a resolução vem do Conselho Nacional, ela é encaminhada para os Metropolitanos, em seguida para os Centrais até chegar nas conferências. Atualmente o processo de repasse acontece nas reuniões de cada Conselho, através de circulares, meios eletrônicos e boletins informativos. (RICARDO JOSÉ FONSECA)

Tanto para o Diretor de Comunicação quanto para a Presidenta, a estrutura hierárquica nem sempre favorece o processo de comunicação, haja vista a falta de uma administração funcional por parte dos Conselhos Particulares e das Conferências; a dificuldade de acesso a internet na região norte do país e escassez de recursos financeiros de certas unidades vicentinas que impedem o investimento na comunicação.

A comunicação, para a Presidenta e o Diretor de comunicação, torna-se imprescindível, sem a qual os trabalhos ficariam parados. Nesse sentido, o que mais têm dificultado o processo de comunicação é a falta de formação das lideranças e a inserção desta ferramenta nos projetos de capacitação para que por meio desta possa se desenvolver uma comunicação interpessoal. Outro aspecto apontado pelo Diretor Nacional é a dificuldade de acesso a internet por parte de alguns presidentes e membros da diretoria.

Seguindo sobre os principais ruídos existentes avaliados são apontados a linguagem e a interpretação. Para que isto seja minimizado, o Diretor esclarece que hoje existe uma assessoria de comunicação que mapeia e avalia as informações e responde oficialmente a comunidade em geral. Neste ensejo, a comunicação interna, na visão da Presidenta, tem sido levada em consideração nas Mudanças de Estruturas e visão sistêmica proposta.

A publicação do Boletim Brasileiro (2010) mostra a importância da comunicação para provocar mudanças de estruturas e também elenca articulações importantes que o DECOM pode realizar para favorecer a comunicação nos Conselhos como a nomeação de correspondentes em todos os Conselhos Centrais para enviarem notícias; manter sempre atualizado o site e os informativos com espaços para formação, interatividade e notícias; manter atualizado cadastro de e-mails e contatos importantes. (FONSECA, 2010, p. 25)

O processo de comunicação interna com o CGI é definido de acordo com a área de atuação, atendendo as demandas do Brasil, haja vista que existem pessoas membros da presidência internacional que falam o idioma português. Para agilizar a comunicação são usados e-mails institucionais, sites e boletins virtuais.

De acordo com a Presidenta, existe a preocupação por parte do CGI de que as informações cheguem até o último nível hierárquico, que são as conferências. Esta preocupação faz parte do projeto de comunicação internacional, que de acordo com a fala do novo presidente do CGI Boletim Brasileiro (2011), estão entre as diretrizes do seu mandato.

Em termos de Comunicação interna, como já foi dito, precisamos fazer alterações no site, animando, por meio diversos, que mais países criem seus próprios sites. Devemos incentivar ainda os Conselhos Nacionais e as vice-presidências territoriais a enviarem notícias para que sejam colocadas no site institucional. Também vamos criar uma intranet que será acessível ao responsável pela Comunicação de cada país. Este sistema será capaz de mostrar as informações antes de serem publicadas no site e usar no Outlook Express para se ter uma agenda comum. (BOLETIM, 2011, p. 3)

Quando perguntados a respeito do feedback do processo de comunicação, a Presidenta esclareceu que muitas vezes torna-se necessário o dispêndio de pessoas e tempo a fim de que obtenham uma resposta, haja visto que os prazos não são cumpridos. Para o Diretor Nacional de comunicação, não se pode generalizar e afirmar que todas as solicitações são atendidas, mas existem mecanismos que facilitam este retorno através, por exemplo, do Fale Conosco do site SSVB BRASIL. No entanto reitera que quando solicitado a sede administrativa geral da SSVB, nem sempre existe um feedback em tempo hábil.

Os critérios adotados para a escolha de um canal de comunicação são considerados visibilidade, custo operacional, público alvo atingido, rapidez na

transmissão de dados, aderência dos associados e tendência de mercado. Para a Presidenta, o canal mais usado na SSVV é a internet, no entanto existem dificuldades à medida que existem, em determinadas regiões, unidades que não possuem computador. Segundo informações obtidas por meio da entrevista do vice-presidente de comunicação do CGI, publicada no Boletim Brasileiro (2011), existe link no site da SSVV apenas para 35 países, sendo que a SSVV atua em 147 países, o que mostra uma discrepância de acesso também em âmbito internacional. Nesses casos, a comunicação é feita através de carta postal, existindo dificuldades inclusive de comunicação via telefone. Entretanto, em outras unidades existem mecanismos de apoio comunicacional mais efetivos, como programas de rádio e material impresso. Esta disparidade verifica-se devido à diversidade da estrutura estabelecida na SSVV, definida por aspectos regionais, tecnológicos e até financeiros.

Para o Diretor de comunicação, a internet é ainda o mecanismo mais adequado e difundido na estrutura da SSVV e para resolver as dificuldades encontradas torna-se necessário a interação com outros mecanismos e ferramentas.

Por último, o Diretor de Comunicação evidenciou a importância da comunicação e o seu papel na SSVV, cujo lema de trabalho é “Comunicar para salvar vidas”.

4.2 CONSELHOS METROPOLITANOS DA SSVV

Para análise em relação à comunicação interna na SSVV, foram propostas questões referentes à avaliação da estrutura, a comunicação interna como motor que alavanca às iniciativas e projetos, as dificuldades no processo de comunicação interna, as barreiras, o feedback, os canais e as ferramentas de comunicação (internet, extranet, Boletim Brasileiro). A primeira análise foi em relação à estrutura da instituição no Brasil.

De acordo com a realidade descrita, 24% afirmaram que a estrutura da SSVV não favorece o processo de comunicação. Os Conselhos Metropolitanos totalizam 33 na extensão territorial do Brasil, já o próximo nível hierárquico, os Conselhos Centrais totalizam 340, Conselhos Particulares 2.531 unidades e 17.214 Conferências. Como os Conselhos Metropolitanos são somente 33, o fluxo comunicacional pode ser melhor estabelecido se comparado com os demais níveis hierárquicos, cujo número de unidades são maiores. Vale ressaltar ainda que as diferenças regionais e de acessibilidade tecnológica apresentam disparidades quanto ao acesso já detectado nos Conselhos Metropolitanos, conforme análise das entrevistas da Presidenta e do Diretor de Comunicação. Cabe ressaltar que embora estas disparidades possam ser mais atenuantes nos outros níveis hierárquicos, os Conselhos Metropolitanos também são condicionados por estas variáveis, no qual o fluxo comunicacional pode ser influenciado de maneira negativa.

A respeito da importância da comunicação interna nas iniciativas e projetos da SSVV, 79% concordaram que a comunicação interna representa o motor que alavanca essas iniciativas e projetos. Apesar de apresentar uma margem positiva de avaliação, percebe-se que a indiferença, a abstinência e a discordância são significativas se agrupadas. Vale ressaltar que, ao levar em consideração o foco de atuação da SSVV (a promoção humana), a comunicação interna torna-se importante para a identificação, elaboração e desenvolvimento de seus projetos.

A falta de capacitação das lideranças também foi outra questão avaliada, quando 66% dos respondentes consideraram que esse é um fator que tem dificultado o processo de comunicação na SSVV. Outro ponto importante apontado por 62% dos respondentes é a falta de recursos para investimentos. A região Sudeste apresenta maior desenvolvimento quanto à utilização das ferramentas de comunicação, já que estas apresentam mais recursos financeiros para tal investimento e implantação, algumas já realizam até reuniões por videoconferência, conforme informações das entrevistas direcionadas aos vice-presidentes. Entretanto, algumas unidades vicentinas possuem dificuldades inclusive na obtenção de computadores, não conseguindo estabelecer um fluxo de comunicação equiparado com outras unidades vicentinas. De acordo com Diretor de Comunicação, existem unidades que não possuem escritório administrativo e nem computadores, deixando o processo de comunicação interna ineficiente, sem uma integração e sinergia no que diz respeito às ferramentas e meios de comunicação entre as unidades vicentinas, não atingindo ainda às expectativas previstas na Regra (2007).

A quinta pergunta se referia à ineficiência da disponibilidade de acesso à internet como empecilho no processo de comunicação interna. De acordo com os resultados, 69% concordaram que essa questão. Nas atribuições da Seção V, Artigo 108, da Regra (2007), compete aos presidentes dos Conselhos “incentivar a informatização dos arquivos e estimular o uso da Internet para maior rapidez na comunicação”. O comprometimento também foi avaliado, sendo que 69% dos respondentes o apontaram como positivo. Torna-se importante ressaltar que os membros que possuem cargo de direção em qualquer um dos níveis hierárquicos da SSVV não recebem remuneração, sendo voluntários. Dessa forma desenvolvem outras atividades remuneradas e dedicam parte de seu tempo aos trabalhos vicentinos, direcionando a uma compreensão peculiar do comprometimento.

A linguagem também foi avaliada devido às diferenças culturais e de formação dos vicentinos em sua estrutura hierárquica. Na avaliação, 65% concordam que a linguagem favorece o processo de comunicação interna. De acordo com a avaliação, cerca de 70% dos respondentes concordaram que a comunicação interna tem sido levada em consideração nas mudanças de estruturas e visão sistêmica propostas pela SSVV. O projeto engloba a comunicação de forma crucial, cujo objetivo é a promoção humana e não somente oferecer aos assistidos alimentos, roupas, medicamentos. Para isso, a integração dos departamentos, das unidades vicentinas e dos demais

parceiros, é realizada primordialmente através do processo de comunicação, cuja avaliação propõe a necessidade de melhorias.

A análise do processo de comunicação interna entre o CNB e os Conselhos Metropolitanos teve a avaliação de 68% como eficiente. No entanto, 24% discordam que este processo de comunicação seja eficiente, podendo ser explicado ao comparar a quantidade de unidades dos Conselhos Metropolitanos. Assim foi avaliado, dentre as afirmativas propostas, o feedback. Na avaliação dos presidentes, 45% discordaram que existe um retorno em tempo hábil, de todas as solicitações feitas dentro da SSV, enquanto, 55% concordam que esse feedback existe. De acordo com a Regra (2007), Artigo 103, dentre as atribuições do CNB, compete “dar conhecimento das circulares e transmitir aos Conselhos Metropolitanos os pedidos de informação formulados pelo Conselho Geral, dando as respostas com a devida rapidez”.

Também foi avaliado o canal mais adequado para o processo de comunicação interna na SSV. Na avaliação dos presidentes, cerca de 80% dos respondentes concordaram que o canal mais eficiente é a internet, apesar da maioria concordar que a dificuldade de acesso prejudica a comunicação interna. O Boletim Brasileiro, por sua vez, foi avaliado como uma das ferramentas que contribui com o processo de comunicação interna na SSV (90%). No entanto, deve-se considerar que este é uma publicação bimensal, impresso, de circulação interna e paga, por meio de assinaturas, além de ser classificado como um canal de comunicação pouco rico, por abster-se do contato físico com o emissor. Seguindo esta linha de informatização, a intranet foi outra ferramenta avaliada como facilitadora para um processo de comunicação eficiente na SSV. Dos respondentes, 97% concordaram que a implantação da Intranet fortalecerá o processo de comunicação interna, demonstrando uma boa aceitabilidade.

De acordo com a avaliação dos presidentes, 93% concordaram que a comunicação interna é uma ferramenta importante para a realização dos trabalhos na SSV tanto no regulamento e orientações da Regra (2007), como para os membros diretivos da sociedade. A comunicação favorece não somente o fluxo de informações, mas a motivação e o conhecimento por parte dos vicentinos dos trabalhos e realidades enfrentadas por parte dos pobres. Entretanto, é passivo de melhorias e adequações, conforme relatos também do Diretor de Comunicação e da Presidenta.

4.3 CONSELHOS CENTRAIS

A divisão regional da SSV no Brasil é orientada por vice-presidentes, cuja posição hierárquica está definida na estrutura do CNB. Estes vice-presidentes são responsáveis por sua região de atuação, estreitando laços de união e fraternidade e facilitando a comunicação entre estes e o CNB (REGRA, 2007, p.149).

Sendo assim, compete ao vice-presidente da região sul do país os Conselhos Metropolitanos de Curitiba (PR) e Porto Alegre (RS). O vice-presidente da região sudeste, fica a cargo de atuar com os Conselhos Metropolitanos de São José do Rio

Preto (SP), Pouso Alegre (MG), São José dos Campos (SP), São Carlos (SP), São Paulo (SP), Bauru (SP) e Jundiá (SP). Já o vice-presidente da região nordeste do país, tem sob a observância os Conselhos Metropolitanos de João Pessoa (PB), Olinda e Recife (PE), Maceió (AL), Bahia (BA) e Sergipe (SE). Por último, o vice-presidente da região norte do país (VII), atua com os Conselhos Metropolitanos de Belém (PA), Teresina (PI) e Fortaleza (CE).

Quanto ao tempo de atuação no cargo, os vice-presidentes estão a aproximadamente três anos, possibilitando fazer uma avaliação interessante do processo de comunicação. Dessa forma, questionou-se como era a atuação da gestão regional com os demais níveis hierárquicos da SSVF, considerando apenas o CNB, a região de atuação e os Conselhos Metropolitanos pertencentes.

A vice presidência regional faz parte da diretoria executiva do CNB, este constitui-se órgão hierarquicamente superior aos Conselhos Metropolitanos, no entanto estes últimos são os componentes principais do CNB e a diretoria executiva do CNB deve servi-lo com políticas de desenvolvimento, ações estruturantes, macro-orientações de funcionamento e projetos que sejam aderentes as diferentes realidades brasileiras. (VICE-PRESIDENTE, REGIÃO NORDESTE)

O vice-presidente da região sul do país, respondeu que a sua região se relaciona como um nível intermediário entre o CNB e os Conselhos Metropolitanos, cuja definição hierárquica é de superior e subordinado, respectivamente. Na avaliação do vice-presidente da região sudeste existe uma boa atuação com os Conselhos Metropolitanos, no entanto salienta que alguns são mais atuantes do que outros. Já com relação ao CNB, o vice-presidente relata que os trabalhos e reuniões são participativos e procuram atender as demandas do CNB e seus Departamentos. Por conseguinte o vice-presidente da região norte menciona que a sua atuação é de animador, transmitindo e recebendo orientações na base e vice-versa.

A estrutura hierárquica também foi avaliada pelos vice-presidentes regionais, assim como o processamento de informações ao longo da estrutura, especificadamente entre a região e o CNB. De acordo com o relato do vice-presidente da região sul, as informações são recebidas do CNB para o vice-presidente, logo, este envia para os Conselhos Metropolitanos desta região. Ainda na avaliação do vice-presidente, não ocorre obstrução no processo, confirmando recebimento das informações com os Conselhos Metropolitanos. O vice-presidente da região sudeste cita que as informações são repassadas via internet, salientando ainda a rapidez do envio. No entanto, afirma que o feedback não é realizado em tempo hábil, tendo que reforçar e cobrar o retorno. A avaliação do vice-presidente da região nordeste foi restrita a função dos vice-presidentes regionais com relação ao CNB. Na avaliação sucinta do vice-presidente da região norte, a estrutura favorece o processo de comunicação, que se estabelece através de e-mails e circulares.

Outra questão pertinente foi com relação às características predominantes de cada região. Na região sul e sudeste do país, a comunicação é feita via Internet, sendo que alguma coisa de correspondência é feita via Correios e/ou telefônica. Já o vice-presidente da região nordeste avalia que as características da região não apresentam um cenário muito bom, sendo que o canal definido dentro do processo de comunicação na sua região é a correspondência registrada, o e-mail e o telefone.

Ainda a respeito do canal de comunicação utilizado nas regiões, o vice-presidente da região sul cita que não existe um canal definido para o processo, mas existe o predomínio de utilização do e-mail. Sabe-se que essa região é mais desenvolvida que as demais e mesmo assim utiliza a internet de maneira mais intensa, visto que essa possibilita maior rapidez do fluxo de informações. Em contrapartida, na região sudeste já está em fase de implementação o uso da videoconferência nas reuniões e encontros. O canal mais utilizado na região nordeste e norte do país também é a Internet.

Outra questão foi com relação aos critérios utilizados para a escolha dos canais de comunicação adotados e utilizados nestas regiões. Na região sul os critérios utilizados são a velocidade (envio e feedback) e abrangência. Já na região sudeste os critérios não foram mencionados, no entanto, salienta-se que a escolha é feita em consenso com os Conselhos Metropolitanos, informando ainda que estes possuem equipamentos e funcionários adequados para a escolha do canal de comunicação mais propício. Na região nordeste os critérios são escolhidos de acordo com o feedback a fim de garantir o recebimento da informação. Na região norte a definição é feita através de conversas com os vicentinos nas conferências.

Para os quatro vice-presidentes, a internet é o canal mais adequado para a estrutura devido sua facilidade de difusão, velocidade e também pela facilidade de exposição do que se quer comunicar. No entanto, vale ressaltar que os canais de comunicação que propiciam um menor contato físico ou pessoal, embora ainda circule com maior velocidade e baixo custo, podem dificultar o entendimento da informação.

O feedback também foi avaliado pelos vice-presidentes. De acordo com o vice-presidente da região sul existem dificuldades de se ter um feedback na sua região com relação a solicitude das pessoas em função das respostas. Esta resposta contradiz a da pergunta a respeito do processo de comunicação. Para o vice-presidente não existe obstrução do processo, no entanto, nesta pergunta, este cita que o feedback não é feito em tempo hábil. Assim também, foram as avaliações dos vice-presidentes das regiões sudeste e nordeste, que reiteram a necessidade de cobrar os retornos via contato telefônico ou pessoalmente nas reuniões. Novamente o vice-presidente da região norte foi sucinto na sua resposta, limitando-se a avaliar com um não.

Quando abordados sobre o que mais tem dificultado o processo de comunicação, o vice-presidente da região sul destaca a resposta aos estímulos, ou seja, o feedback. Já para os vice-presidentes da região sudeste e norte do país é o comprometimento com o trabalho voluntário. Na avaliação do vice-presidente da região

nordeste os fatores socioeconômicos da região como renda per capita, expectativa de vida e a taxa de escolaridade são os mais alarmantes.

A região concentra os cinco estados que possuem uma das menores rendas per capita do país, a menor expectativa de vida para bebês após o nascimento e a menor taxa de escolarização (IBGE, 2009). Bem, com este cenário conseguimos entender as causas e as conseqüências do que passamos hoje. A SSVSP necessita se estabelecer de fato como uma entidade do terceiro setor. Tal posicionamento vem acontecendo com poucas unidades e de forma pouco profissional. No entanto, para chegar a isto necessitamos de formação. (VICE-PRESIDENTE REGIÃO NORDESTE)

Esta análise do vice-presidente da região nordeste do país, mostra que os aspectos de formação são deficientes nesta região, como conseqüência, tem gerado equívocos e desconhecimento da atuação e do papel desempenhado na SSVSP. Compactua também com estas constatações, o vice-presidente da região norte ao mencionar que o que mais tem dificultado o processo de comunicação interna na sua região é a falta de compromisso e o conhecimento.

Para o vice-presidente da região sudeste o processo de comunicação tem que ser eficiente, algo que não está acontecendo e tem prejudicado algumas unidades. Para o vice-presidente da região norte a importância da comunicação interna na SSVSP está associada a sua extensão territorial, avaliando o processo como falho.

Foi solicitado aos vice-presidentes que identificassem então as possíveis mudanças que fariam tanto na sua região, como também no CNB. Para o vice-presidente da região sul o que poderia ser mudado é o retorno das solicitações. Para o vice-presidente da região sudeste o que precisa ser mudado é a concepção do que seja o termo voluntariado, assim como o comprometimento. Já para o vice-presidente da região nordeste muito já tem sido feito e mudado na sua região, haja vista a diversificação do uso dos canais de comunicação como e-mail, carta, telefone, visita, o que antes era realizado apenas por telefone. A respeito do CNB, o vice-presidente da região cita que hoje existem meios de comunicação eficientes na SSVSP, como o Boletim Brasileiro, a carta e a internet. No entanto torna-se necessário fortalecer o processo de comunicação, principalmente nos Conselhos Metropolitanos. O vice-presidente da região norte se contradiz nesta questão ao avaliar que não existe a necessidade de melhorias na comunicação interna tanto na sua região como em âmbito nacional, contudo, diz que precisa haver mais agilidade no processo de comunicação.

Por último, foi avaliado se o processo de comunicação era eficiente e segundo o vice-presidente da região sul é de excelente nível, porque é moderno e permite o acesso por parte da maioria dos vicentinos. Esta avaliação é contraditória, haja vista que esta classificação sugere um processo de comunicação eficiente, não somente em relação ao acesso, mas o processo como um todo, onde o feedback funcione em consonância com as demandas geradas, fato que é apontado como falho pelo vice-presidente nas respostas anteriores. Para o vice-presidente da região sudeste o

processo de comunicação interna na SSVp é eficiente, no entanto as informações deveriam chegar a tempo hábil. Já para o vice-presidente da região nordeste o desempenho é médio. Existe, nesta região, a necessidade de aquisição de novos equipamentos e uma reestruturação física do local de trabalho, podendo esses ser fatores causadores dessa avaliação. Por último, o vice-presidente da região norte avalia o processo de comunicação interna como eficiente, ressaltando que houve muitas melhorias com a implantação do atual sistema. Contudo, conforme também avaliado anteriormente, em situação semelhante ocorrida com o vice-presidente da região sudeste do país, o vice-presidente não foi solícito no cumprimento do prazo de envio das respostas desta entrevista, justificando ainda, que lhe faltava conhecimento a respeito do processo e que o seu microcomputador havia estragado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a problemática da pesquisa, pode-se definir o processo de comunicação interna na SSVp tendo como emissor, o Departamento Nacional de Comunicação, os vice-presidentes regionais como intermediários no processo e os Conselhos Metropolitanos como receptores. A condução do processo acontece via mensagens que são encaminhadas através de diversos canais de comunicação como o boletim brasileiro, internet (e-mails, site, redes de relacionamentos) e as potencialidades de implementações, como a videoconferência e a Intranet. Contudo cabe ressaltar que embora estes canais tenham uma avaliação positiva, estes possuem limitações identificadas no capítulo quatro. Quando avaliado as potencialidade de implementação de novos canais de comunicação também se depara com as limitações tecnológicas, como na região norte do país para a implantação de videoconferência, que já está em uso na região sudeste do país. Logo, a Intranet é outro desafio para a SSVp ao levar em consideração a base tecnológica em termos regionais, o tempo de implementação e o treinamento para a utilização.

Em suma, o processo é orientado de acordo com as características regionais, principalmente de acessibilidade tecnológica. Embora a Internet, seja citada como o canal mais propício para a condução do processo de comunicação, a disponibilidade de acesso não é igual em todas as regiões do país, além de a SSVp estar utilizando canais de comunicação interna que seguem um fluxo inverso ao classificado como rico a pouco rico. Essas questões favorecem a avaliação das barreiras presentes no processo de comunicação, quando os vice-presidentes mencionaram o comprometimento dos voluntários; as diferenças regionais (base tecnológica); formação/capacitação dos voluntários; além da discrepância de recursos entre as unidades.

No que se refere ao contato do receptor (Conselhos Metropolitanos) no processo de comunicação interna na SSVp foi identificado que as informações, embora contraste com estas barreiras, chegam aos receptores finais sendo falho o retorno

oferecido. A deficiência no feedback provoca reforços e dispêndio de recursos e tempo, afetando o processo como um todo.

O plano nacional de comunicação desenvolvido pelo DECOM engloba mais do que o processo de comunicação interna, mas uma comunicação organizacional integrada. Diante disso cabe a SSVP como um todo favorecer esse processo, interagindo níveis e pessoas para que o fluxo atenda aos princípios da organização.

Este estudo foi marco inicial para outras pesquisas, haja visto a necessidade de aprofundamento destas questões levantadas e a extensão da aplicação desta as demais unidades ainda não avaliadas. A finalidade foi contribuir para com os trabalhos na SSVP a partir do elemento-chave que é o processo de comunicação interna, sendo evidenciado também nas diretrizes e planos de trabalho da SSVP já que para que se cumpra o objetivo do propulsor do trabalho vicentino no mundo, Frederico Ozanam, em transformar o mundo em uma rede de caridade, a comunicação interna torna-se necessária tanto quanto importante.

REFERÊNCIAS

BOLETIM BRASILEIRO DA SSVP: **publicação oficial do Conselho Nacional do Brasil**. Ano 127, n 5, Setembro/Outubro, 2005.

BOLETIM BRASILEIRO DA SSVP: **publicação oficial do Conselho Nacional do Brasil**. Ano 132, n 6, Novembro/Dezembro, 2010.

BOLETIM BRASILEIRO DA SSVP: **publicação oficial do Conselho Nacional do Brasil**. Ano 133, n 1, Janeiro/Fevereiro, 2011.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. 2004. Disponível em <<http://200.144.189.42/ojs/index.php/organicom/article/view/5716/5174>> Acesso em: 14 fev. 2011.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação**. Disponível em <www.eca.usp.br/.../Adriana%20Machado%20Casali%20CO%20y%20RP> Acesso em: 14 mar. 2011.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional. Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. João Pessoa, 2008.

FAVORETO, Ricardo Lebbos et al. **Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional**. Enanpad. Salvador/BA, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. -4. ed.rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

Regra da Sociedade de São Vicente de Paulo – 30. ed – Rio de Janeiro/RJ – CNB da SSV, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. –São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Site do Conselho Nacional do Brasil da Sociedade de São Vicente de Paulo. Disponível em: <www.ssvpbrasil.org.br> Acesso em: 21 jan. 2011.